

رهبری کوانتومی: چرایی، چستی و چگونگی

عبدالله توکلی*، علیرضا محمدی**، ارشیا خدایی***

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۲/۰۸

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۲/۱۴

چکیده

در این مقاله تلاش شده است با بررسی مقالات موجود، به بررسی ماهیت رهبری کوانتومی به عنوان رویکردی نوین در رهبری سازمان‌های قرن بیست و یکم پرداخته شود. بدین منظور با استفاده از روش فراترکیب به عنوان یک روش فرامطالعه کیفی برای جمع‌بندی نظام‌مند نتایج یافته‌های تحقیقات پیشین، ۴۵ مقاله علمی- پژوهشی شناسایی و پس از غربال‌گری، ۲۸ مقاله انتخاب و بررسی شد. در مجموع ۸۴ کد از آنها استخراج و در قالب سه مقوله: چرایی، چستی و چگونگی رهبری کوانتومی تبیین شد. در بحث چرایی، مشاهده شد که چهار عامل: ناطمینانی پدیده‌ها، پیچیدگی‌های محیطی، تعاملات گسترده و متقابل و تغییرات مداوم و سریع، برگرفته از پارادایم کوانتومی، اتخاذ رویکرد رهبری کوانتومی را در سازمان‌ها ایجاب نموده است. همچنین در بحث چستی، به بیان ویژگی‌های رهبری کوانتومی پرداخته شد و شش مهارت اصلی رهبران کوانتومی شامل: تفکر خلاق، تفکر سیستمی، تفکر شهودی آگاهانه، تفکر اقتضایی و موقعیت‌گرایی، توانایی الهام‌بخشی و خودسازماندهی، شناسایی شد و در نهایت در بحث چگونگی، سازوکارها و راهبردهای به کار گرفته شده توسط رهبران کوانتومی، تبیین شد. نتایج بررسی‌ها نشان داد، رهبران کوانتومی شش راهبرد و اقدام اصلی را شامل: تصمیم‌گیری مشارکتی، ایجاد فضای اعتماد و حمایت از افراد، ایجاد فضای تعاملی مثبت و کار گروهی، تسهیل جریان اطلاعاتی، تشویق به خودسازماندهی و خودکنترلی، حمایت از خلاقیت و ایجاد شور و هیجان، به کار می‌گیرند.

کلیدواژه: رهبری کوانتومی؛ ناطمینانی؛ پیچیدگی؛ روش فراترکیب

*. دانشیار گروه مدیریت پژوهشگاه حوزه و دانشگاه

Alireza_124@yahoo.com

** . دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)

***. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

مقدمه

امروزه پیشرفت‌هایی که در علم فیزیک اتفاق افتاده است، موجب افزایش درک و شناخت دقیق‌تر انسان در مورد پدیده‌های جهان شده است. یکی از مباحثی که با ورود خود به عرصه علم موجب تغییر نگرش و ایجاد پارادایم جدیدی در تبیین پدیده‌ها شد، فیزیک کوانتوم است. شکل-گیری فیزیک کوانتومی در اوایل قرن بیستم و با تحقیقات دانشمندانی چون انیشتین^۱، بوهر^۲، شرودینگر^۳ آغاز شد و هم‌اکنون در قرن بیست و یکم با تکامل و پیشرفت‌هایی که داشته است، به‌وضوح، کاربردهای آن را در زندگی روزمره و نیز به‌کارگیری فناوری‌های نوین، مانند: موبایل، لیزر و و هر آن چیزی که در آن از مدارهای مجتمع استفاده شده است، می‌توان مشاهده کرد. همچنین با توسعه و رشد نظریات فیزیک کوانتومی، به‌تدریج اصول و مفاهیم آن، وارد سایر رشته‌ها مانند علوم انسانی، به‌ویژه مدیریت شد (لرد، دین و هافمن^۴، ۲۰۱۵) و به‌صورت یک پارادایم جدید در مقابل پارادایم سنتی که مبتنی به مفروضات فیزیک نیوتنی بود، قرار گرفت (ارستین و کاماسی^۵، ۲۰۰۸). براساس این پارادایم، پدیده‌ها از ویژگی‌های خاصی برخوردارند، ازجمله آن می‌توان به عدم قطعیت در وقوع پدیده‌ها اشاره کرد. بدین معنی که نمی‌توان رفتار پدیده‌ها را به‌طور دقیق پیش‌بینی کرد، همچنین در وقوع پدیده‌ها، در یک شرایط و علل یکسان، هر بار امکان دارد، نتیجه متفاوت مشاهده شود (مورات و گورکان^۶، ۲۰۱۵). این موارد ازجمله مفاهیمی بود که از فیزیک کوانتوم وارد مباحث علوم انسانی و مدیریت شد. درواقع می‌توان گفت، استعاره کوانتومی در سازمان‌ها به ماهیت پیچیدگی و عدم قطعیت آن اشاره دارد (شلتون و دارلینگ^۷، ۲۰۰۴).

گسترده‌شدن رقابت در قرن بیست و یکم منجر به تغییرات سریع در محیط و افزایش پیچیدگی تعاملات محیطی کسب‌وکار سازمان‌ها شده است و این امر به افزایش عدم قطعیت در محیط و

1. Einstein
2. Bohr
3. Schrödinger
4. Lord, Dinh & Hoffman
5. Erçetin & Kamacı
6. Murat Gürkan
7. Shelton & Darling

لزوم داشتن نگاه کوانتومی در تحلیل‌های سازمانی، منجر می‌شود. لذا با توجه به لزوم تغییر رویکرد به سمت سازمان‌های کوانتومی، تحلیل این نوع از سازمان‌ها و تعاملات و روابط پیچیده آنها، نیازمند نوع جدیدی از رویکرد رهبری است که بتواند با درک دقیق از ماهیت سازمان‌ها و محیط آنها به پیشبرد اهداف سازمان کمک نموده و با اتخاذ سازوکارهای مناسب، توان رقابتی سازمان‌ها را حفظ کند. در این خصوص، رهبری کوانتومی به عنوان راهکاری برای رهبری سازمان‌های نوین پیشنهاد شده است. این رویکرد اولین بار در سال ۱۹۹۹ توسط پورتر-آگریدی^۱، پیشنهاد و امروزه تحقیقات متعددی پیرامون آن انجام شده است، اما آنچه مشهود است آن است که هنوز این رویکرد نتوانسته است جایگاه خود را در کنار سایر رویکردهای رهبری بیابد و بسیاری از جنبه‌های آن ناشناخته باقی مانده است. لذا در این مقاله تلاش می‌شود، با استفاده از روش فراتر کیب^۲ و با بررسی تحقیقات انجام شده در این حوزه، به بررسی دقیق‌تر آنها در قالب سه بعد چرایی، چیستی و چگونگی رهبری کوانتومی در سازمان‌ها پرداخته شود.

مبانی نظری پژوهش

پارادایم کوانتومی و پارادایم نیوتنی

رهبری کوانتومی برگرفته از مفروضات پارادایم کوانتومی در فیزیک است، لذا برای درک دقیق‌تر رهبری کوانتومی، ابتدا با مرور تحقیقات انجام شده، به بررسی پارادایم کوانتومی و تفاوت آن با پارادایم رقیب، یعنی پارادایم نیوتنی پرداخته می‌شود تا با مقایسه آن، تفاوت این دو رویکرد به پدیده‌ها مشخص شود.

در ارتباط با ماهیت کوانتومی پدیده‌ها تفاسیر مختلفی ارائه شده است، تفسیر غالب در فیزیک کوانتومی، تفسیر کپنهاکی است. در این تفسیر، اشاره می‌شود که هیچ‌گونه تصویر میکروسکوپی از جهان وجود ندارد و نمی‌توان به‌طور دقیق گفت یک الکترون در کجا قرار دارد، منتهی می‌توان یک تفسیر ماکروسکوپی از جهان ارائه کرد. به‌عنوان مثال می‌توان به‌طور مشخص اشاره کرد یک میز در یک اتاق در یک مکان مشخص و با یک سرعت مشخص صفر وجود دارد، ولی در

1. Porter-O'Grady

2. Meta Synthesis

خصوص الکترون و محل دقیق آن نمی توان اظهار نظر کرد (شنکر^۱، ۲۰۱۲).

برای درک ماهیت پدیده‌ها در سطح میکروسکوپی یک سری معادلات موج وجود دارد که وقتی نتیجه آن مشاهده می شود، می توان به طور مشخص گفت به چه جهتی می رود، در واقع می توان گفت، ماهیت ذرات به صورت ذره- موجی قرار دارد، بدین ترتیب که تا وقتی که الکترون مشاهده نشده است، معادله وضعیت آن توسط یک معادله موج که معروف به معادله شرودینگر است، توضیح داده می شود ولی در مورد وضعیت دقیق آن نمی توان صحبتی کرد و فقط می توان در مورد احتمال حضور آن در یک نقطه خاص با یک سرعت مشخص اظهار نظر کرد، اما به محض آنکه مشاهده شود، معادله موج به یک حالت خاص و تصادفی فرو می ریزد و در اصلاح کِلِپس^۲ می کند و وضعیت آن در یک حالت تصادفی برای ما آشکار می شود، این یکی از تفسیرها در خصوص کوانتوم است. در عین حال تفسیرهای دیگری هم وجود دارد، که غلبه ندارند ولی برخی از دانشمندان، آنها را قبول دارند. در این راستا بوهم اشاره می کند که خصوصیات ماده در دنیای ریز شبیه دنیای بزرگ است، منتها یک سری خصوصیات و متغیرهای پنهان وجود دارد که نمی توان آنها را اندازه گیری کرد و عدم آگاهی از آن خصوصیات باعث می شود که تصور گردد، پدیده‌ها به صورت تصادفی و شانسی آشکار می شوند و اینکه با توجه به نظریه کوانتوم در شرایط مشابه، نتایج یکسان به وجود نمی آید، تأثیر یک سری متغیرهای پنهان دیگر است که علت آن را توجیه می کند ولی آگاهی از آن وجود ندارد. دو اشکال اصلی به این رهیافت وجود دارد. اول آنکه بوهم اشاره نمی کند که این متغیرهای پنهان چه چیزی هستند و ماهیت آنها چیست، در نتیجه نمی توان آنها را اندازه گیری و اظهار نظر کرد. دوم آنکه نتایج برخی آزمایش‌ها نشان داد که متغیرهای پنهان با سرعت بی نهایت از یک سمت جهان به سمت دیگر قابل مخابره می باشند و این در تناقض با اصل نسبیت خاص انیشتین است که بیان می کند اطلاعات نمی تواند با سرعت بیشتر از نور مخابره شود. لذا همان تفسیر اول در حال حاضر از طرف داران بیشتری در فیزیک برخوردار است و رویکرد غالب می باشد (گریفیتس^۳، ۲۰۱۶).

1. Shankar
2. Collapse
3. Griffiths

در مقایسه پارادایم کوانتومی و با پارادایم نیوتنی، طبق گفته زوهار^۱ (۱۹۹۸) دو مجموعه از باورهای کلی نیوتنی و کوانتومی وجود دارد که نظریه‌ها و تحقیقات را به دو گروه در تقابل هم تقسیم می‌کند. در واقع تفاوت اصلی بین دیدگاه نیوتنی و کوانتومی بر فرضیه‌های اصلی درباره ماهیت است. در دیدگاه نیوتنی اینگونه فرض می‌شود که قوانین طبیعت، قابل دانستن و در واقع قابل پیش‌بینی است و در نتیجه کنترل نیز ممکن است که این موضوع قابل تعمیم به موضوعات اجتماعی هم می‌باشد، در مقابل در پارادایم کوانتومی، ماهیت غیرقابل پیش‌بینی و خارج از کنترل مستقیم انسان فرض می‌شود (شلتون، ۲۰۰۱، به نقل از افجه، ۱۳۹۳). در چشم‌انداز کوانتومی، طبیعت پیچیده، در حال تغییر مداوم، متلاطم، آشوبناک^۲، نامشخص و دارای عدم قطعیت تصور می‌شود. جایی که در آن هیچ چیز ایستا نیست و رویدادها، پیش‌بینی پذیر نبوده و کنترل آنها نوعی وهم و خیال است (استیسی، گریفین و شاول^۳، ۲۰۰۰). بر مبنای فیزیک کوانتومی همه پدیده‌ها به‌طور مداوم دستخوش تغییر هستند. در واقع در چشم‌انداز کوانتومی، جهان، به‌عنوان یک سیستم خودسازمان‌دهنده^۴ در جهت نیل به سطوح بالاتر پیچیدگی و انسجام، تکامل و تحول می‌یابد و آشوب و بی‌نظمی، در نهایت به نظم منتهی می‌شود (شلتون و دارلینگ^۵، ۲۰۰۱). مکانیک کوانتومی نشان می‌دهد رفتارها، از جمله تفکرات، جدا از زمینه‌شان، غیرقابل تعیین^۶ هستند و زمینه آنها (گذشته و حال) ماورای توصیف کامل است (یعنی نامحدود هستند) (چالمر، ۱۳۸۷). لذا می‌توان گفت، تفاوت بین دیدگاه‌های مدیریتی سنتی (مدیریت نیوتنی) و مدیریت نوین (مدیریت کوانتومی) به تفاوت بین مفروضات زیربنایی این دو رویکرد درباره طبیعت برمی‌گردد (فایر هولم^۷، ۲۰۰۴).

براین اساس، به‌لحاظ هستی‌شناسی، در پارادایم کوانتومی، واقعیت، یک پدیده مادی و مستقل نیست و بر حسب تجربیات و تعبیر پژوهشگر، می‌تواند معانی مختلف داشته باشد. پارادایم

1.Zohar
2.Chaotic
3.Stacey, Griffin, & Shaw
4.Self-Organizing
5.Shelton & Darling
6. Indeterminable
7.Fairholm

کوانتومی مدعی است، واقعیت، حالت پدیدارشناختی^۱ دارد. لذا حفظ عینیت^۲ را در مطالعات علمی مورد تردید قرار می دهد (گومسن^۳، ۲۰۰۶). در این دیدگاه هیچ چیز ایستا نیست (استیسی، گریفین و شاو، ۲۰۰۰). در پارادایم کوانتومی، طبیعت، پیچیده و غیرقابل پیش بینی فرض می شود. به طوری که کنترل آن از طریق مداخله مستقیم انسان میسر نیست (فریز و لازاریدو^۴، ۲۰۰۶). به این ترتیب رویکرد کوانتومی، به منظور شناخت واقعیت بر روش تحقیق کیفی تمرکز می کند (گومسن^۵، ۲۰۰۶). از ویژگی های بارز این نوع تحقیقات، آن است که جهان را مرکب از واقعیت های چندگانه می بیند و نوعی رابطه ذهنی بین پژوهشگر و مشارکت کنندگان (آزمودنی ها) فرض می کند (ساراتاکوس^۶، ۱۹۹۸).

رهبری کوانتومی در مقابل رهبری نیوتنی

می توان گفت ظهور سازمان های کوانتومی و رهبری کوانتومی؛ استعاره از مفروضاتی دارد که مکانیک کوانتوم بر آن استوار است. سرعت بالای تغییرات و پیچیدگی تعاملات و برهم کنش آنها بر یکدیگر به عنوان مشخصه های سازمان های قرن بیست و یکم محسوب می شود که این موضوع ویژگی های کوانتوم را در مدیریت و رهبری تداعی می کند. لذا برای درک این پیچیدگی ها و مواجهه با تعارضات حاصله از تغییرات زیاد در مدیریت سازمان ها، از مفروضات پارادایم کوانتومی وام گرفته می شود تا بتوان درک و تحلیل دقیق تری از پدیده ها داشت. لذا می توان گفت شکل گیری فیزیک کوانتومی، موجب ارتقای درک و شناخت انسان در مورد پدیده های آشوبناک و پیچیده شده است (فریز و لازاریدو^۷، ۲۰۰۶).

در مقایسه رهبری نیوتنی و رهبری کوانتومی می توان گفت، در پارادایم نیوتنی تمرکز مدیران بر اهداف است و خودشان را مشغول استفاده از ابزارها و تکنیک های مختلف مدیریتی می کنند تا بتوانند به اهداف تعیین شده برسند. مدیران با نگرش نیوتنی، ارزش بیشتری برای تک تک افراد

1. Phenomenological
2. Objectivity
3. Gummesson
4. Fris & Lazaridou
5. Gummesson
6. Sarantakos
7. Fris & Lazaridou

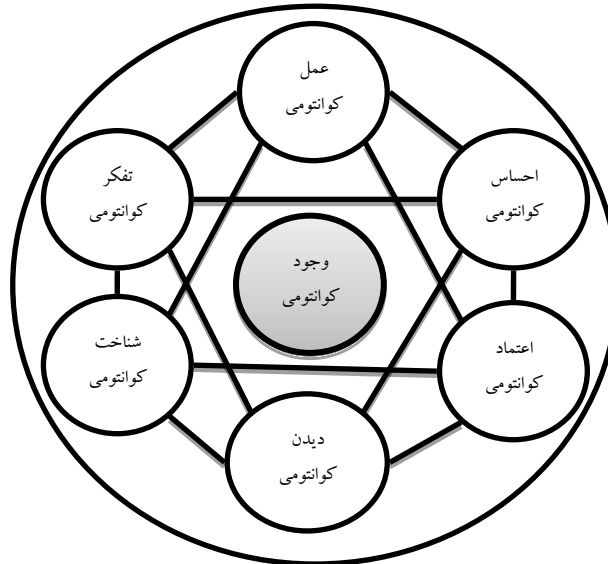
در نظر می‌گیرند تا جمع آنها. در مقابل، در نگرش کوانتومی مدیران خود را در مقابل یک سیستم پیچیده می‌بینند که پیش‌بینی در آن غیرممکن است. رهبران، نااطمینانی و ابهام را قبول می‌کنند و در سایه آن، بر شهود و دریافت درونی‌شان از موقعیت‌ها تکیه می‌کنند و به خودشان، خلاقیت و توانایی‌هایی که خودشان و یا کارکنان سازمان دارند، اعتماد می‌کنند. آنها بر همکاری و تعاون و یکپارچگی تأکید می‌کنند که نگرش بسیار متفاوتی نسبت به مدیریت نیوتنی است. رهبری کوانتومی توانایی‌هایی را که برای پاسخ به پیچیدگی‌های عصر کوانتوم مناسب‌ترند و مدیران و کارکنان را در انجام وظایف خویش توانمندتر می‌سازد، تقویت می‌کند. در گذشته، تفکر سازمانی، عمیقاً تحت تأثیر تفکر مکانیکی قرار داشت که معتقد بود، جهان مجموعه‌ای از سیستم‌ها و معلول‌های خطی است که برآیند علت‌های خاص هستند. تحت تأثیر این فضای تفکری، اولویت رهبران سازمان، حفظ وضع موجود بود. اما پیچیدگی و تغییرات روزافزون در محیط‌های سازمانی، مفاهیم جدید از دیدگاه کوانتومی را وارد ادبیات مدیریت و سازمان کرده است (کیلمن، ۲۰۰۱).

دیدگاه کوانتومی، جهان را به‌عنوان یک سیستم پویا، خودسازمان‌دهنده و غیرقابل پیش‌بینی توصیف می‌کند. در این دیدگاه سازمان‌ها باید آرایش یادگیرنده داشته باشند. بنابراین در چنین سازمان‌هایی ویژگی‌ها، مهارت‌ها و وظایف رهبران باید متفاوت از نوع سنتی باشد تا بتوانند در چنین محیطی ظرفیت‌ها را بهبود بخشند و سازمان‌هایشان را توسعه دهند (جانسون و جاستیک، ۲۰۰۷). فایول، مجموعه مهارت‌های مدیریتی را که با جهان مکانیکی هماهنگ بود، ترویج کرد. این مهارت‌ها به‌عنوان برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل نامیده می‌شد که این تعریف با پارادایم تفکر نیوتنی که همه‌چیز را قابل محاسبه و در نتیجه قابل پیش‌بینی در نظر می‌گیرد، مطابقت می‌کند. امروزه تغییر، سازمان‌ها را از حالت ثبات و قابلیت پیش‌بینی خارج کرده است و در نتیجه این مهارت‌ها نیز به سرعت غیرقابل استفاده شده است. درحالی که نظریه رهبری کوانتومی می‌گوید جهان، نه تنها غیرقابل پیش‌بینی است، بلکه اطلاعات کافی برای درک وضعیت فعلی آن نیز وجود ندارد. نظریه رهبری کوانتوم در ضدیت کامل با اعتقادات مدیریت سنتی است (استیسی، گریفن و شاو، ۲۰۰۰). باورهای سنتی درباره مدیریت، رهبر، طبیعت و محیط سازمانی تحت تأثیر جهان‌بینی سیه‌صدساله تفکر مکانیکی، جبری و تقلیل‌گرا دارای محدودیت بوده است. برای زنده ماندن در قرن بیست و یکم به نسل تازه‌ای از مدیرانی رهبرگونه، نیاز است. اندیشه کنونی پیرامون رهبری و

مدیریت، توسل به مدل‌ها و مهارت‌های جدید را الزامی ساخته است. مهارت‌هایی که برای پاسخ به پیچیدگی‌های عصر کوانتوم مناسب‌ترند و مدیران را به انجام وظایف خویش به نحوی اثربخش توانمند می‌سازند (اسچورتر^۱، ۲۰۰۲). در این نوع رهبری، تأکید بر آن است که در هر حالت و موقعیت، از یک سبک متفاوت استفاده شود (دارلینگ و فوگلیاسو^۲، ۱۹۹۹). این نوع رهبری که بر اساس بهترین تصمیم در شرایط پیچیده بنا نهاده شده است، مستلزم داشتن هفت مهارت کوانتومی است که رهبران سازمان‌ها را قادر به تفکرات پویا و شهودی می‌کند. به عبارت دیگر نمی‌توان رهبری را به عنوان نفوذ بر دیگران، برای تحقق اهداف مشخص، تعریف کرد، بلکه باید آن را به عنوان فرایندی تعریف کرد که جستجوی هدف و حرکت در مسیر هدف، از تحقق خود هدف، مهم‌تر و ارزشمندتر است. شلتون و دارلینگ در سال ۲۰۰۱ هفت مهارت کوانتومی را برای رهبران سازمانی پیشنهاد نمودند. با استفاده از این هفت مهارت، رهبران سازمان‌ها می‌توانند سازمان‌های کوانتومی ایجاد کنند، یعنی سازمان‌هایی که یادگیرنده هستند، جایی که در آن بهبود مستمر و یادگیری مداوم، یک هنجار فرهنگی است (شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۳). این هفت مهارت کوانتومی به طور مستقل عمل نمی‌کنند، بلکه در یک مجموعه یکپارچه نشان داده می‌شوند. در شکل (۱) رابطه هندسی آنها نشان داده شده است.

مدل مهارت‌های کوانتومی، روابط متقابل میان هفت مهارت را نشان می‌دهد. سه مهارت: مثلثی دیدن، تفکر و احساس کوانتومی، ماهیت روان‌شناسانه دارند. مهارت‌های مثلث شناخت، عمل و اعتماد کوانتومی مهارت‌های معنوی هستند. مهارت مرکزی وجود با هر کدام از دیگر مهارت‌ها به طور پیچیده و درهم تنیده‌ای مرتبط است.

1. Schroeter
2. Fogliasso



شکل ۱. مدل مهارت‌های کوانتومی (شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۱)

نگاه کوانتومی^۱ با توانایی مشاهده آگاهانه، مبتنی بر این فرض است که واقعیت به‌طور ذهنی است و هشتاد درصد آنچه در دنیای خارج دیده می‌شود، تابعی از فرضیات و عقاید درونی است (شلتون، ۱۹۹۹). در تفکر کوانتومی^۲ خلاقیت اتفاق می‌افتد و به‌طور روزافزونی بر وقایع درون و برون‌سازمانی تسلط می‌یابد (زوهار، ۱۹۹۸). تفکر کوانتومی، توانایی فکر کردن به گونه‌ای متضاد است. بسیاری از مسائل اصلی سازمانی بر سؤالات متناقضی مبتنی هستند که به‌سادگی از طریق فرایندهای تصمیم‌گیری عقلایی و خطی پاسخ داده نمی‌شوند (شلتون، ۱۹۹۹). احساس کوانتومی^۳ به توانایی احساس کردن به گونه‌ای کاملاً فعال اشاره دارد. قلب انسان قوی‌ترین سیگنال‌های مغناطیسی را در بدن ایجاد می‌کند که تابعی از تفکرات و احساسات است. احساسات مثبت، انسجام را بالا برده و انرژی را افزایش می‌دهد. احساسات منفی انسجام را کاهش می‌دهند و باعث

1. Quantum Seeing
2. Quantum Thinking
3. Quantum Feeling

می‌شوند که دستگاه بدن انرژی را از دست بدهد. مدیران می‌توانند سطوح بالایی از انرژی و شور و نشاط را به‌سادگی از طریق تمرکز بر جنبه‌های مثبت همه وقایع حفظ کنند تا تغییرات، راحت‌تر اتفاق افتد (شلتون، ۱۹۹۹). شناخت کوانتومی^۱ به معنای استفاده از فرایندهای تصمیم‌گیری و درک شهودی است. رهبرانی که از این مهارت استفاده می‌کنند، نوع جدیدی از سازمان‌های یادگیرنده را ایجاد خواهند کرد. دانش کوانتومی توانایی برای ارتباط از طریق راه‌های غیرحسی با اطلاعات میدان کوانتومی جهان است. این مهارت ما را برای دانستن شهودی و یادگیری از درون یاری می‌کند (شلتون، ۱۹۹۹). عمل کوانتومی^۲ به توانایی پاسخگویی اشاره دارد. عمل کوانتومی توانایی کار کردن توأم با اهمیت‌فایل شدن برای کل است؛ کل فرد، کل جامعه و کل جهان. عمل کوانتومی بر اصل جداناپذیری استوار است که تطابق آن تغییر در هر جزء سریع به تغییر در اجزای دیگر منجر می‌شود. در واقع تمام اجزای هستی زمانی پیش از انفجار بزرگ در کنار هم بوده‌اند، لذا بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. مدیر با این مهارت، اعمال مسئولانه‌ای انجام می‌دهد که بر همه افراد و آینده نیز تأثیر می‌نهد (شلتون، ۱۹۹۹). هر فرد خودش یک همبستگی غیرمحلی با دیگران است و هر تفکر و عمل مدیریت، کل سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد (دایجکستورا و دیگران، ۲۰۰۵). اعتماد کوانتومی^۳ بر اصول آشفتگی و پیچیدگی مبتنی است. اعتماد کوانتومی توانایی اعتماد به فرایند زندگی است که از نظریه آشوب مشتق شده است. نظریه آشوب، شیوه جدیدی برای نگرستن به تغییر و آشوب همراه آن را فراهم می‌کند. این نظریه نشان می‌دهد که آشوب در فرایند تکامل ذاتی است و تسریع‌کننده‌ای است که بی‌تعدالی موردنیاز برای تکامل سیستم را ایجاد می‌کند. آشوب، پیش‌زمینه‌ای برای پیشرفت است. بدون آشوب تغییر، زندگی راکد می‌شود و آنتروپی اتفاق می‌افتد (دارلینگ و واکر، ۲۰۰۱). این مهارت نیاز دارد که مدیران با روح قدرت و کنترل خود مقابله کنند. مدیران اگر بخواهند خودسازماندهی موثق اتفاق بیفتد، باید مایل باشند تا به‌طور موقت در ورطه آشوب قدم بگذارند. اگرچه این مهارت بدین معنا نیست که مدیران، تعارض را نادیده بگیرند، بلکه به‌سادگی بیان می‌کند که در مقابل اینکه دیگران را در برابر

1. Quantum Knowing
2. Quantum Acting
3. Quantum Trusting

تعارض، محافظت و یا تعارض دیگران را حل کنند و از آنها در فرایند تعارض، حمایت و آنها را به استفاده از خرد درونی برای کشف راه‌حل‌های برد-برد ابتکاری تشویق کنند (شلتون، چارلوت^۱ و دارلینگ، ۲۰۰۴). وجود کوانتومی^۲ توانایی وارد شدن در روابط است. در سطوح بسیار کوچک، مفهوم موجودیت فقط در روابط معنی پیدا می‌کند. رهبرانی که این مهارت را استفاده می‌کنند، دریافته‌اند که همه روابط، فرصت‌های فوق‌العاده یادگیری هستند و هیچ کدام از آنها بدون دلیل اتفاق نمی‌افتد. رهبران باید با استفاده از این مهارت کوانتومی، محیطی را ایجاد کنند که افراد به‌طورباز در سطوح عمودی و افقی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، بدون اینکه ترسی از تنبیه داشته باشند (شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۳).

ابعاد رهبری کوانتومی و راهبردهای آن

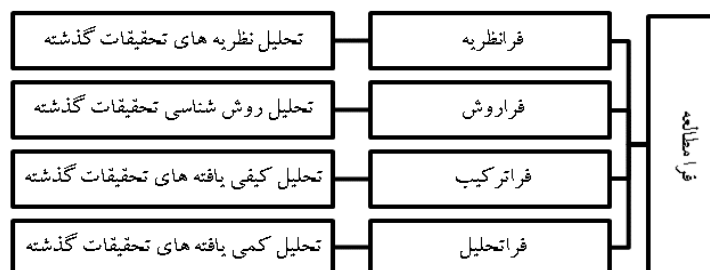
در محیط‌های پیچیده و آشوب‌گونه، نیاز به دگرگونی و حرکت به سمت سازمان‌های خلاق و یادگیرنده، چالشی اساسی برای رهبران است. در چنین محیط‌هایی، وظایف رهبران نیز متفاوت از وظایفی سنتی است. در شرایطی که پویایی، لزوم یادگیری و بهبود مستمر، جزء جدایی‌ناپذیر محیط است، رهبران سازمان‌ها نیز برای اثربخش بودن و توسعه سازمان باید وظایفی را دنبال نمایند تا سازمان را در لبه آشوب نگه دارند و کارکنان دارای بیشترین شور و نشاط و خلاقیت باشند. رهبران کوانتومی همیشه در جست‌وجوی روش‌های جدید هستند که به کمک این روش‌ها قابلیت‌های محوری سازمان می‌توانند به‌طور مؤثرتری با یکدیگر رابطه متقابل داشته باشند و خلاقیت بیشتری را امکان‌پذیر سازند (مککلی^۳، ۲۰۰۴). رهبران کوانتومی به افراد اجازه می‌دهند با یکدیگر کار کنند تا عملکرد پویا و تعامل مثبت ایجاد کنند. رهبران کوانتومی تضمین می‌کنند که سیستم، یک هدف، یک جهت، یک مقصد و همچنین یک برنامه عمل دارد. بدون این جهت، اجزای سیستم از هم می‌پاشند. رهبران باید تضمین کنند که انرژی موجود در یک روش مثبت و هدف‌مند برای رسیدن به هدف سازمان هدایت می‌شود. فایر هولم (۲۰۰۴) ابعاد رهبری کوانتومی و راهبردهای رهبری جهت تحقق آنها را در سه بعد مطرح نموده است: پیشرفت با جریان

1. Charlotte
2. Quantum Being
3. McCauley

سازمان و تمایل به خود سازماندهی، کارکردن با ابهام و عدم اطمینان از آینده و در نهایت توجه به اینکه باید دیدگاه‌ها و نظرات مختلف را بسیار مغتنم شمرد (به نقل از افجه، ۱۳۹۳). همچنین فاریس و لازاریدو (۲۰۰۶) اصولی را از جمله جمع‌گرایی، جامعیت، خودسازماندهی و حمایت همه‌جانبه از کارکنان، تبیین نمودند (به نقل از حمزه‌پور، ۱۳۹۵).

روش تحقیق

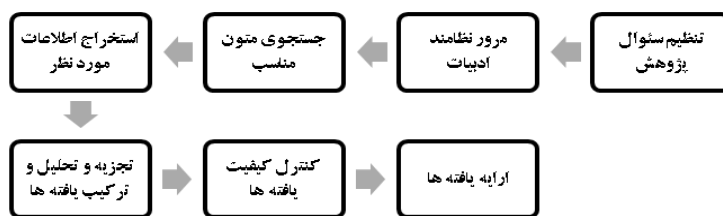
در این مقاله تلاش می‌شود، برای تبیین دقیق وضعیت تحقیقات انجام‌شده در خصوص رهبری کوانتومی، مقالاتی که به‌طور مشخص به این مفهوم پرداخته‌اند، شناسایی شده و به روش فراترکیب مورد مطالعه قرار گیرد. فراترکیب یکی از انواع روش‌های فرامطالعه^۱ است که در آن یافته‌های استخراج‌شده از مطالعات کیفی تحقیقات مختلف در یک حوزه مشخص، به‌صورت نظام‌مند مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد. هدف اصلی فرامطالعه، ترکیب و تحلیل کارهای پژوهشی انجام‌شده در یک حوزه خاص است که به چهار دسته شامل: فراترکیب^۲، فراروش^۳، فراتحلیل^۴ و فراترکیب تقسیم می‌شود (بنچ و دی^۵، ۲۰۱۰) که در شکل (۲) انواع روش‌های فرامطالعه نمایش داده شده است.



شکل ۲. انواع روش‌های فرامطالعه

1. Meta-Study
2. Meta-Theory
3. Meta-Method
4. Meta-Analysis
5. Bench & Day

فرا ترکیب روشی کیفی برای ایجاد و تفسیر دانش حاصل از بررسی تحقیقات گذشته است (پترسون و دیگران^۱، ۲۰۰۱). هدف از روش فرا ترکیب، استخراج یک نگاه جامع تر به حوزه دانشی مربوطه با هدف بررسی نقاط ضعف و قوت و آسیب شناسی آنها و شناسایی حوزه های توسعه دانش مورد نظر و زمینه های اصلی و فرعی آن است (زیمیر^۲، ۲۰۰۶). در این مقاله برای انجام فرا ترکیب از روش پیشنهادی سندلوسکی و باروس^۳ (۲۰۰۷)، استفاده می شود که در شکل (۳) فرایند آن نمایش داده شده است.



شکل ۳. روش فرا ترکیب (سندلوسکی و باروس، ۲۰۰۷)

این پژوهش با هدف پاسخ به سه سؤال اصلی: چرایی، چیستی و چگونگی رهبری کوانتومی به روش فرا ترکیب، انجام شده است. بدین منظور برای گردآوری داده های پژوهش، از کلیه مقالات علمی و پژوهشی که در زمینه رهبری کوانتومی است، استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مقالات علمی و پژوهشی از دانشگاه های جهان است که با جستجوی در پایگاه داده های اسکوپس^۴، اسکاپوس^۵، پروکوئست^۶، امرالد^۷ و ساینس دایرکت^۸، استخراج شده است که در نتیجه آن در نهایت ۴۵ پژوهش به دست آمد. سپس با توجه به هدف تحقیق، تحقیقاتی که با هدف تناسب کافی نداشتند و یا از کیفیت لازم برخوردار نبودند، حذف و در نهایت پس از

1. Paterson, et al
2. Zimmer
3. Sandelowski & Barros
4. EBSCO
5. Scopus
6. ProQuest
7. Emerald
8. Science Direct

غربال‌گری مقالات ۲۸ مقاله برای بررسی و تحلیل انتخاب گردید. برای استخراج و تحلیل داده‌ها به دلیل ماهیت کیفی بودن آنها که متن است، از روش کدگذاری باز، که یکی از معروف‌ترین روش‌های مورد استفاده در روش تحقیق کیفی است، استفاده شده است. در این روش ابتدا کدها از متون مقالات استخراج می‌شوند، (کدگذاری مرتبه اول) و سپس با کدگذاری مجدد، مفاهیم شکل گرفته (کدگذاری مرتبه دوم) و در نهایت روی مفاهیم نیز کدگذاری دیگری صورت می‌گیرد تا مقولات حاصل شود (متن، کد، مفهوم، مقوله).

یافته‌های پژوهش

در مرحله نخست با توجه به سؤالات تنظیم شده، در مجموع ۸۴ کد از مجموعه مقالات منتخب، شناسایی شد و پس از استخراج مفاهیم فرعی و اصلی از آنها در قالب سه مقوله: چرایی، چیستی و چگونگی رهبری کوانتوم قرار گرفت. برای بررسی کیفیت یافته‌ها و اطمینان از آن، دو مقاله انتخاب و برای ارزیابی، کدهای استخراج شده و مفاهیم مربوطه، در اختیار یکی از خبرگان دانشگاهی حوزه رهبری قرار گرفت. سپس با محاسبه ضریب کاپا، میزان توافق حاصله بین دو ارزیاب مورد محاسبه قرار گرفت. مقدار ۰,۷۳ به دست آمده برای ضریب کاپا، نشان داد، نتایج از پایایی لازم برخوردار است. در ادامه ابتدا به توضیح پیرامون هر یک از مقولات فوق پرداخته می‌شود، سپس کدهای استخراج شده از مقالات در هر مقوله در قالب مفاهیم مشخص در یک جدول به طور خلاصه ارائه می‌شود.

چرایی رهبری کوانتومی

در بحث چرایی رهبری کوانتومی با هدف بررسی این سؤال که رهبری کوانتومی در پاسخ به چه نیازی ظهور کرده است و چرا باید رهبری را در قالب پارادایم کوانتومی دنبال کرد، مقالات منتخب مورد بررسی و تحلیل محتوا قرار گرفتند که در نتیجه آن ۲۹ کد از مجموع مقالات استخراج شد. سپس کدهای مختلف با توجه به ماهیت آنها، در قالب ۴ مفهوم پیچیدگی‌های محیطی، تعاملات گسترده و متقابل، تغییرات مداوم و سریع و نااطمینانی پدیده‌ها تقسیم‌بندی شدند که نتایج در جدول (۳) نمایش داده شده است.

جدول ۳. کدهای مفاهیم استخراج شده برای مقوله چرایی رهبری کوانتومی

منبع	کد	مفهوم
زوهار، ۱۹۹۸	تنوع و تکثرگرایی	پیچیدگی‌های محیطی
استیسی، گریفین و شاو، ۲۰۰۰	پیچیدگی در محیطی	
زوهار، ۱۹۹۸	وجود امکان‌پذیری‌های مختلف	
فایرهورم، ۲۰۰۴	بیشتر بودن کل از مجموع اجزا	
فایرهورم، ۲۰۰۴	خودانگیخته‌بودن اجزا	
فایرهورم، ۲۰۰۴	وجود همه پدیده‌ها در یک فضای گسترده انرژی	
استیسی، گریفین و شاو، ۲۰۰۰	پیچیدگی طبیعت	
شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۱	خودسازمان‌دهنده‌بودن جهان به‌عنوان یک سیستم در جهت نیل به سطوح بالاتر پیچیدگی و انسجام	
بوردلی، ۱۹۹۸	دارا بودن بعد نامشهود و غیرمادی (موسوم به ذهن) برای انسان	
فریز و لازاردو، ۲۰۰۶	میسرنیودن کنترل جهان از طریق مداخله مستقیم انسان	
فایرهورم، ۲۰۰۴	وحدت و یکپارچگی: هولوگرافیک‌بودن جهان	تعاملات گسترده و متقابل
فایرهورم، ۲۰۰۴	وجود جشن تفاوت‌ها و سینرژی بین افراد	
فایرهورم، ۲۰۰۴	خودشکوفایی از طریق صحبت و ارتباط و انتقال تجربه	
فایرهورم، ۲۰۰۴	جهان مشارکتی - محقق خارج از تحقیق نیست. هر دو با هم تعریف می‌شوند و ما جزئی از جهان هستیم.	
زوهار، ۱۹۹۸	کل‌گرایی متمرکز بودن بر روابط	
شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۱	جزئی از یک کل بودن پدیده‌ها در جهان	
شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۱	به هم مرتبط و پیچیده‌بودن پدیده‌ها، به طوری که در آن هر جزء با همه اجزای دیگر در تأثیر و تأثر است.	
فایرهورم، ۲۰۰۴	تغییرپذیری	
استیسی، گریفین و شاو، ۲۰۰۰	در حال تغییر مداوم	تغییرات مداوم و سریع
فایرهورم، ۲۰۰۴	تمرکز بر خلاقیت، تفکر خارج از قالب‌های همیشگی	
شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۱	تصمیم‌گیری به صورت شهودی و حسی	
استیسی، گریفین و شاو، ۲۰۰۰	پیش‌بینی پذیر نبودن رویدادها،	
استیسی، گریفین و شاو، ۲۰۰۰	هیچ چیز ایستا نیست.	
زوهار، ۱۹۹۸	عدم قطعیت در پدیده‌ها	نااطمینانی پدیده‌ها
فایرهورم، ۲۰۰۴	عدم اطمینان و نامعین بودن آینده	
شلتون، ۱۹۹۹	غیرقابل پیش‌بینی و خارج از کنترل بودن پدیده‌ها	
پیرسریال، ۲۰۰۴	عدم قطعیت	
استیسی، گریفین و شاو، ۲۰۰۰	متلاطم، آشوبناک، نامشخص و دارای عدم قطعیت	
شلتون، ۱۹۹۹	غیرقابل پیش‌بینی و خارج از کنترل مستقیم انسان بودن ماهیت	

چیستی رهبری کوانتومی

در این بخش با مرور پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه به این سؤال پرداخته می‌شود که ماهیت رهبری کوانتومی چیست و چه مشخصه‌هایی دارد؟ در واقع رهبری از دیدگاه کوانتوم چه ویژگی‌هایی دارد و به دنبال چه اهدافی است. همان‌طور که اشاره شد، رهبری کوانتومی مبتنی بر پارادایم کوانتومی در پاسخ به ناطمینانی در پدیده‌ها و غیرقابل پیش‌بینی بودن رفتار آنها و پیچیدگی‌های محیطی، تعاملات گسترده و متقابل، تغییرات سریع و مداوم که سازمان‌های قرن بیست و یکم با آن مواجه هستند، به وجود آمد. درک رهبری کوانتومی چشم‌انداز نوینی برای درک و راهبری سازمان‌های امروزی با مشخصه‌های مذکور ایجاد می‌نماید. لذا این سؤال مطرح است که رهبری کوانتومی به منظور رویارویی و پاسخ به این نیازها چه مشخصه‌هایی باید داشته باشد؟ بدین منظور در این مرحله، مقالات منتخب مورد بررسی و تحلیل محتوا قرار گرفتند و در نتیجه آن ۳۲ کد از مجموع مقالات استخراج شد. سپس کدهای مختلف با توجه به ماهیت آنها، در قالب ۱۶ مفهوم فرعی و ۶ مفهوم اصلی شامل، تفکر خلاق، تفکر سیستمی، تفکر شهودی آگاهانه، تفکر اقتضایی و موقعیت‌گرایی، توانایی الهام‌بخشی و خودسازماندهی، تقسیم‌بندی شدند که نشان‌دهنده مهارت‌های موردنیاز رهبری کوانتومی می‌باشند؛ نتایج این بخش نیز در جدول (۴) آورده شده است.

جدول ۴. کدهای مفاهیم استخراج‌شده برای مقوله چیستی رهبری کوانتومی

منبع	کد	مفهوم فرعی	مفهوم اصلی
یانگ کوانینگهام، ۲۰۰۶	سیال، پویا و انعطاف‌پذیر بودن رهبران کوانتومی و دارا بودن نقش مربی	انعطاف‌پذیری	تفکر خلاق
یانگ بلود، ۱۹۹۷	اجتناب از روحیه کنترل و قدرت طلبی		
یانگ بلود، ۱۹۹۷	اعتماد و انعطاف‌پذیری زیاد		
یانگ بلود، ۱۹۹۷	عدم دخالت غیرضروری و بیش‌ازحد		
دارلینگ و واکر، ۲۰۰۱	پذیرش ضرورت آشفتنگی برای خودسازماندهی و رسیدن بالاتری از انسجام		

(۱۵۱مه) جدول ۴. کدهای مفاهیم استخراج شده برای مقوله چستی رهبری کوانتومی

منبع	کد	مفهوم فرعی	مفهوم اصلی
گیلوری، ۲۰۰۷	مهم تر و ارزشمندتر بودن جستجوی هدف و حرکت در مسیر هدف، از تحقق خود هدف	جستجوگری	تفکر خلاق
مککلی، ۲۰۰۴	در دنیای آینده به راه حل های جدید فکر کردن،		
گیلوری، ۲۰۰۷	جست و جوی روش های جدید بودن		
جانسون و جاستیک، ۲۰۰۷	وارسی کردن نیات و مقاصد خود	فرصت طلبی	
جانسون و جاستیک، ۲۰۰۷	درک و بهره گیری از فرصت ها از طریق برخورداری از بینش، چشم انداز و مقاصد روشن		
کورتین، ۲۰۱۱	همه روابط، فرصت های فوق العاده یادگیری هستند و هیچ کدام از آنها بدون دلیل اتفاق نمی افتد		
شلتون، ۱۹۹۹	توانایی کار کردن توأم با اهمیت قابل شدن برای کل است	کل نگری	تفکر سیستمی
کورتین، ۲۰۱۱	موازنه بین نظم و آشوب از طریق مدیریت اطلاعات، پویایی های انسانی، تفاوت ها، ارتباطات و شرایط بیرونی و زمینه ای.	نگاه چندبعدی	
جانسون و جاستیک، ۲۰۰۷	آگاهی از اینکه برای پاسخ به بسیاری از پرسش ها، تفکرات خطی، منطقی، عقلایی و دودویی، ناکافی است و باید با درکی چندگانه از واقعیت، از گزینه های به ظاهر متناقض، به راه حل های خلاق، دست یابند.		
جانسون و جاستیک، ۲۰۰۷	آگاهی از اینکه در شرایط پیچیده کنونی، بخشی نگری و جهت دهی عمودی سازمان، از اثربخشی لازم برخوردار نیست.		
دایجکستورا و دیگران، ۲۰۰۵	هر فرد خودش یک همبستگی غیرمحملی با دیگران است و هر تفکر و عمل مدیریت، کل سیستم را تحت تأثیر قرار می دهد.		
زوهار، ۱۹۹۸	لزوم توجه به زمینه های مختلف		
دارلینگ و فوگلیاسو، ۱۹۹۷	استفاده از سبک های رهبری متفاوت در هر حالت	تفکر اقتضایی	تفکر اقتضایی و موقعیت گرایی
پاسکار، ۱۹۹۸	تصمیم گیری متناسب با موقعیت و تغییر مسیر در صورت لزوم	موقعیت گرایی	

(۱۵۱مه) جدول ۴. کدهای مفاهیم استخراج شده برای مقوله چستی رهبری کوانتومی

منبع	کد	مفهوم فرعی	مفهوم اصلی
دارلینگ و فوگلیاسو، ۱۹۹۷	اتخاذ بهترین تصمیم در شرایط پیچیده	تصمیم‌گیری بر اساس عقلانیت نسبی	تفکر شهودی آگاهانه
شلتون، ۱۹۹۹	توانایی مشاهده آگاهانه، مبتنی بر این فرض است که واقعیت به‌طور ذهنی است و اکثر آنچه در دنیای خارج دیده می‌شود، تابعی از فرضیات و عقاید درونی است.	تفکر ذهنی‌گرایی و تفسیری	
گیلوری، ۲۰۰۷	هوشیار بودن در شرایط ابهام و عدم قطعیت، همواره نسبت به شهود درونی خود، و بهره‌گیری از فهم و شناخت شهودی	تفکر شهودی	
شلتون، ۱۹۹۹	استفاده از فرایندهای تصمیم‌گیری و درک شهودی		
گولکان، ۲۰۱۵	تخمین براساس موضوعات، روندها یا مسیرها احتمال وقوع آنها، به‌جای پیش‌بینی دقیق و ساده رویداد یا پدیده‌های مورد نظر		
کورتین، ۲۰۱۱	اجازه‌دادن به افراد برای کار کردن با یکدیگر به‌منظور ایجاد عملکرد پویا و تعامل مثبت	تشویق به کار گروهی	توانایی الهام بخشی
شلتون، ۱۹۹۹	داشتن تفکر کوانتومی به‌عنوان توانایی تفکر به‌صورت ضد و نقیض و متضاد	تفکر خلاقانه	
جانسون و جاستیک، ۲۰۰۷	نگاه به رویدادهای منفی از جنبه مثبت و دیدن فرصت‌ها از طریق مثبت‌اندیشی و کسب انرژی درونی کسب‌وکار	مثبت‌اندیشی	
شلتون، ۱۹۹۹	توانایی احساس سرزندگی و نشاط و توانایی احساس کردن به‌گونه‌ای کاملاً فعال		
گولکان، ۲۰۱۵	تضمین هدایت انرژی موجود در یک روش مثبت و هدف‌مند در جهت رسیدن به هدف سازمان	هدایت‌گری	
مککلی، ۲۰۰۴	سرشار از شور و هیجان بودن		
گولکان، ۲۰۱۵	پرورش استعدادهای درونی و توانایی‌های بالقوه فردی	توجه به توسعه فردی	خود سازماندهی
مککلی، ۲۰۰۴	جلب اعتماد پیروان	قابل اعتماد بودن	

چگونگی رهبری کوانتومی

در این بخش با مرور پژوهش‌های انجام‌شده در خصوص چگونگی رهبری کوانتومی به این سؤالات پرداخته می‌شود که رهبر کوانتومی از چه راهبردهایی برای تحقق اهداف خود استفاده می‌کند و مهم‌ترین وظایفی که یک رهبر کوانتوم دارد، چیست؟

بدین منظور در این مرحله، مقالات منتخب مورد بررسی و تحلیل محتوا قرار گرفتند و در نتیجه آن ۲۳ کد از مجموع مقالات استخراج شد. سپس کدهای مختلف با توجه به ماهیت آنها، در قالب ۶ مفهوم اصلی شامل: تصمیم‌گیری مشارکتی، ایجاد فضای اعتماد و حمایت از افراد، ایجاد فضای تعاملی مثبت و کار گروهی، تسهیل جریان اطلاعاتی، تشویق به خودسازماندهی و خودکنترلی، حمایت از خلاقیت و ایجاد شور و هیجان، می‌باشند؛ نتایج این بخش در جدول (۵) ارائه شده است.

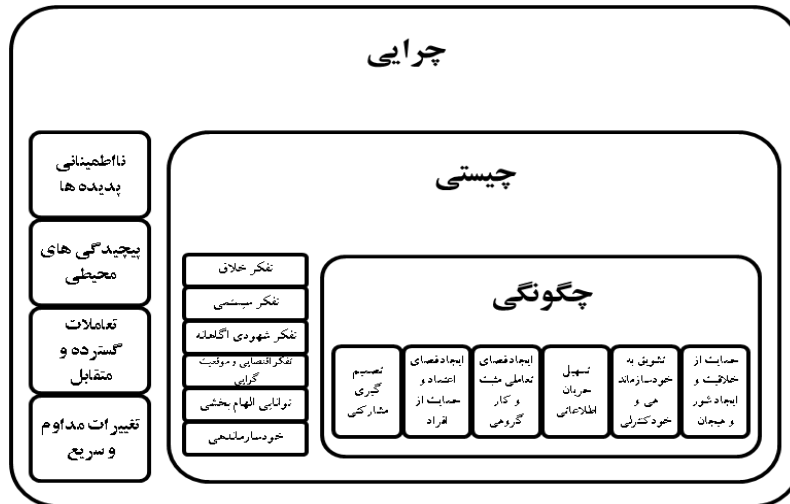
جدول ۵. کدهای مفاهیم استخراج‌شده برای مقوله چگونگی رهبری کوانتومی

منبع	کد	مفهوم
فاریز و لازاریو، ۲۰۰۶	ایجاد رسم همکاری و تعاون	تصمیم‌گیری مشارکتی
فایرهم، ۲۰۰۴	حمایت از گروه‌های مختلف که برای مشورت و هم‌افزایی ایده‌ها بین کارکنان تشکیل می‌شوند.	
فایرهم، ۲۰۰۴	ایجاد جو اعتماد	ایجاد فضای اعتماد و حمایت از افراد
فاریز و لازاریو، ۲۰۰۶	حمایت همه‌جانبه از کارکنان	
فاریز و لازاریو، ۲۰۰۶	قدرت‌دادن به کارکنان با اجازه‌دادن به آنها که تأثیرگذار و تصمیم‌گیرنده باشند.	
فاریز و لازاریو، ۲۰۰۶	اهمیت‌دادن به کارکنان و قدر دانستن و روح و قلب آنها را در آنبندل سازمان، شریک‌دانستن و موفقیت‌های آنان را جشن گرفتن	ایجاد فضای تعاملی مثبت و کار گروهی
فایرهم، ۲۰۰۴	تمرکز بر ایجاد روابط قوی و پایدار بین کارکنان سازمان	
کورتین، ۲۰۱۱	تقویت روابط بلندمدت سالم بهبود همکاری و تقویت متقابل	
مککلی، ۲۰۰۴	اجازه کار کردن با یکدیگر برای رسیدن به عملکرد پویا و تعامل مثبت	

(۱۵امه) جدول ۵. کدهای مفاهیم استخراج شده برای مقوله چگونگی رهبری کوانتومی

منبع	کد	مفهوم
فایرهم، ۲۰۰۴	ایجاد بستر جهت جریان اطلاعات در کلیه اجزای سازمان	تسهیل جریان اطلاعاتی
فایرهم، ۲۰۰۴	ایجاد امکانات جهت گرفتن بازخورد از کلیه قسمت های سازمان	
فاریز و لازاریدو، ۲۰۰۶	ایجاد فضای خودسازماندهی به جای کنترل مستقیم افراد	تشویق به خودسازماندهی و خودکنترلی
جانسون و جاستیک، ۲۰۰۷	تمرکز بر بینش مشتری که سازمان تلاش به آشکارسازی آن دارد، اتصال افراد به آن از طریق مشارکت فعال و تعامل های گسترده	
کویگلی، ۱۹۹۷	تمرکز بر زمینه و ایجاد منافع مشترک	
فایرهم، ۲۰۰۴	حمایت از این نقطه نظر که تغییر از درون افراد سازمان اتفاق می افتد و نه از سازمان	
پیرس، ۲۰۰۴	ایجاد شرایطی که افراد در آن نسبت به کار و نسبت به سازمان احساس مالکیت کنند	
گولکان، ۲۰۱۵	ایجاد اهداف الزام آور و بلندپروازانه	حمایت از خلاقیت و ایجاد شور و هیجان
کیلمن، ۲۰۰۱	ارزش قایل شدن برای دیدگاه های متفاوت به جای ترسیدن از آنها	
مککلی، ۲۰۰۴	ایجاد شور و نشاط و خلاقیت در کارکنان	
جانسون و جاستیک، ۲۰۰۷	حفظ اضطراب مثبت و شور و نشاط	
فایرهم، ۲۰۰۴	حمایت از خلاقیت و اجازه شکست به کارکنان حتی به صورت پی در پی	
فاریز و لازاریدو، ۲۰۰۶	خلاق کردن افراد با آموزش و ترغیب آنها به پیشرفت	
فاریز و لازاریدو، ۲۰۰۶	عشق ورزیدن به کارکنان، اهمیت دادن و علاقه نشان دادن به آنها	

در شکل (۴)، جمع بندی مقوله های: چرایی، چستی و چگونگی رهبری کوانتومی ارائه شده است. در این شکل، مفاهیم اصلی استخراج شده از کدهای اولیه، در هر مقوله نشان داده شده است.



شکل ۴. جمع‌بندی مفاهیم اصلی استخراج شده در باب مقوله‌های: چرایی، چستی و چگونگی رهبری کوانتومی

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در این مقاله تلاش شده است با بررسی مقاله‌های موجود در زمینه رهبری کوانتومی به بررسی چرایی، چستی و چگونگی رهبری کوانتومی به‌عنوان رویکرد مطرح رهبری در سازمان‌های قرن بیست و یکم پرداخته شود. بدین منظور با استفاده از روش فراترکیب، پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه مورد بررسی قرار گرفته و در قالب شکل (۴) تبیین شد.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد، چهار عامل اصلی را می‌توان در توجیه چرایی رهبری کوانتومی بیان کرد که شامل: نااطمینانی پدیده‌ها، پیچیدگی‌های محیطی، تعاملات گسترده و متقابل و تغییرات مداوم و سریع می‌باشد. این چهار عامل برگرفته از ویژگی‌های پارادایم کوانتومی پدیده‌هاست که لزوم به‌کارگیری سبک خاصی از رهبری را تحت عنوان رهبری کوانتومی در سازمان ایجاد می‌کند. همچنین مشاهده شد، رهبران کوانتومی لازم است از مهارت و ویژگی‌های خاصی برخوردار باشند. بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه بیانگر این است که می‌توان شش مهارت را برای رهبران کوانتومی بیان نمود که شامل: تفکر خلاق، تفکر سیستمی، تفکر

شهودی آگاهانه، تفکر اقتضایی و موقعیت‌گرایی، توانایی الهام بخشی و خودسازماندهی است. همچنین رهبران کوانتومی برای تحقق اهداف خود در سازمان نیاز است راهبردها و اقدامات خاصی را اتخاذ نمایند که در بررسی چگونگی رهبری کوانتومی به این موارد پرداخته شد و نتایج نشان می‌دهد، شش راهبرد و اقدام اصلی وجود دارد که رهبران کوانتومی آنها را به کار می‌گیرند که شامل: تصمیم‌گیری مشارکتی، ایجاد فضای اعتماد و حمایت از افراد، ایجاد فضای تعاملی مثبت و کار گروهی، تسهیل جریان اطلاعاتی، تشویق به خودسازماندهی و خودکنترلی، حمایت از خلاقیت و ایجاد شور و هیجان، می‌باشد.

همچنین نتایج این مطالعه نشان می‌دهد، رهبری کوانتومی به‌عنوان یک رویکرد رهبری نوظهور در سازمان، در حال توسعه و گسترش است، منتهی هنوز ابعاد و مؤلفه‌های آن به‌ویژه در بحث ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری به‌طور کامل بحث نشده و با توجه به اشتراکاتی که با سایر سبک‌های رهبری مانند رهبری تحول‌آفرین و رهبری مشارکتی دارد، نیاز است به مفهوم‌سازی دقیق‌تر آن و بیان تمایز با آنها پرداخته شود. می‌توان گفت، با توجه به جدید بودن این رویکرد با وجود تحقیقات مختلفی که در این زمینه انجام شده است، با وجود اینکه در حوزه چرایی و چیستی، به حد کافی بحث شده است ولی در ارتباط با چگونگی اتخاذ این رویکرد و سازوکارهای آن کمتر توجه شده است و بررسی نشده است که آیا سازمان‌هایی توانسته‌اند با این رویکرد رهبری به موفقیت‌های سازمانی دست یابند؟ همچنین تحقیقاتی که بتواند این نوع از رهبری را با سایر سبک‌های رهبری مقایسه نموده و تفاوت سازوکارهای آن را در چارچوب وظایف اصلی رهبری به‌طور دقیق‌تر بیان کند، کمتر مشاهده شد. لذا می‌توان گفت، تحقیقات مختلف، صرفاً در مرحله نظری و بیان چرایی و چیستی آن باقی مانده است. در این مقاله با تبیین مفهوم رهبری کوانتومی در قالب یک چارچوب استاندارد و متعارف در تحقیقات، شامل: چرایی، چیستی و چگونگی آن، مقدمات لازم برای مقایسه تطبیقی با سایر سبک‌های رهبری فراهم شد. همچنین برای توسعه این مفهوم پیشنهاد می‌شود، در تحقیقات آتی، اقداماتی که در بحث چگونگی رهبری کوانتومی در این مقاله شناسایی شد، با وظایف اصلی و مشترک رهبران در سایر سبک‌های رهبری، مقایسه شده و مورد نقد قرار گیرد تا نواقص و کاستی‌های آن به‌عنوان یک سبک رهبری جامع برای هدایت سازمان‌ها مشخص شود.

منابع

- افجه، سیدعلی اکبر و حمزه پور، مهدی (۱۳۹۳)، رهیافتی جامع از نظریه رهبری کوانتومی و کاربردهای آن در سازمان، فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، سال هشتم، شماره ۲: ۱۶۱-۲۰۴
- چالمر، آلن اف (۱۳۸۷)، چستی علم: درآمدی بر مکاتب علم‌شناسی فلسفی، ترجمه سعید زیباکلام، تهران، انتشارات سمت.
- حمزه پور، مهدی (۱۳۹۵)، الگوی بومی رهبری کوانتومی در شرکت‌های دانش‌بنیان ایران، به راهنمایی، علی اکبر افجه، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.
- Bench, S., & Day, T. (2010). The user experience of critical care discharge: a meta-synthesis of qualitative research. *International journal of nursing studies*, 47(4), 487-499.
- Bordley, R. F. (1998). Quantum mechanical and human violations of compound probability principles: Toward a generalized Heisenberg uncertainty principle. *Operations Research*, 46(6), 923-926.
- Curtin, L. (2011). Quantum leadership: succeeding in Interesting times. *Nurse Leader*, 9(1), 35-38.
- Darling, J. R., & Fogliasso, C. E. (1999). Conflict management across cultural boundaries: a case analysis from a multinational bank. *European Business Review*, 99(6), 383-392.
- Darling, J., & Fogliasso, C. (1997). Conflict management in the small business firm. *Journal of Contemporary Business Issues*, 5(1), 1-11.
- Darling, J.R. and Walker, W.E. (2001). Effective conflict management: use of the behavioral style model. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5): 230-242.
- Dijkstra, M. T., van Dierendonck, D., Evers, A., & De Dreu, C. K. (2005). Conflict and well-being at work: the moderating role of personality. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 87-104.
- Erçetin, Ş. Ş., & Kamacı, M. C. (2008). Quantum leadership paradigm. *World Applied Sciences Journal*, 3(6), 865-868.
- Fairholm, M. R. (2004). A new sciences outline for leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 369-383.
- Fris, J., & Lazaridou, A. (2006). An additional way of thinking about organizational life and leadership: The quantum perspective. *Canadian Journal of Educational administration and policy*, 48, 1-29.
- Griffiths, D. J. (2016). *Introduction to quantum mechanics*. Cambridge University Press.
- Guillory, W. A. (2007), The Future Perfect Organization: Leadership for the twenty – first century, *Journal of Industrial and commercial Training*, Vol. 39, No. 1
- Gulcan, M. G. (2015). Complexity Theory and New Leadership Paradigm. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 10(2), 1-12.
- Gummesson, E. (2006). Qualitative research in management: addressing complexity, context and persona. *Management Decision*, 44(2), 167-179.
- Ian Cunningham, (2006). Quantum theory and self-managed learning. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 20 Iss: 1, pp.4 - 6
- Johnson, D. S., & Justice, I. (2007). Organizational future sustainability: quantum leadership. *Futurics*, 31(1/2), 49.

- Kilmann, R. H. (2001). **Quantum organizations: A new paradigm for achieving organizational success and personal meaning**. Davies-Black.
- Lord, R. G., Dinh, J. E., & Hoffman, E. L. (2015). A quantum approach to time and organizational change. **Academy of Management Review**, 40(2), 263-290.
- McCauley, G. (2004). Leadership in a Quantum Age www. **Ottawa, Ontario, Canada: Pro Generations, a division of the WEL Systems Institute**. Retrieved September, 6, 2004.
- Pascale, R. T. (1999). Surfing the edge of chaos. **Sloan management review**, 40(3), 83.
- Pascarella, P. (1998). Changing the thinking behind our thinking. **Management Review**, 87(3), 56.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. **The Academy of Management Executive**, 18(1), 47-57.
- Paterson, B. L. (2001). **Meta-study of qualitative health research: A practical guide to meta-analysis and meta-synthesis** (Vol. 3). Sage.
- Porter-O'Grady, T. (1999). Quantum leadership: New roles for a new age. **Journal of Nursing Administration**, 29(10), 37-42.
- Quigley, M. E. (1997). Quantum Organizations: Forward-thinking leaders must focus first and on the brainpower of associates. **Executive Excellence**, 14, 14-15.
- Sandelowski, M., Barroso,(2007). **Handbook for synthesizing qualitative research**..NewYork:Springer
- Sarantakos, S. (1998). **Varieties of social research**. In **Social Research** (pp. 31-71). Macmillan Education UK.
- Schroeter, K. (2002). **Editorial: Take a quantum leap to quantum leadership**. **SSM**, 8(6), 6.
- Shankar, R. (2012). **Principles of quantum mechanics**. Springer Science & Business Media.
- Shelton, C. (1999). **Quantum leaps: 7 skills for workplace recreation**. Routledge.
- Shelton, C. K., & Darling, J. R. (2001). The quantum skills model in management: a new paradigm to enhance effective leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, 22(6), 264-273.
- Shelton, C. K., & Darling, J. R. (2001). The quantum skills model in management: a new paradigm to enhance effective leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, 22(6), 264-273.
- Shelton, C. K., & Darling, J. R. (2003). From theory to practice: Using new science concepts to create learning organization, **Journal of Learning Organization**, Vol. 10, No. 6.
- Shelton, C. K., & Darling, J. R. (2004). From chaos to order: Exploring new frontiers conflict management", **Organization Development Journal**, Vol. 22, No. 3, pp. 22- 41.
- Stacey, R. D., Griffin, D., & Shaw, P. (2000). **Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking?** Psychology Press.
- Youngblood, M. D. (1997). Leadership at the edge of chaos: from control to creativity. **Strategy & Leadership**, 25(5), 8-14
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. **Journal of advanced nursing**, 53(3), 311-318..
- Zohar, D. (1990). **Quantum Self: Human Nature and Consciousness**. Morrow, New York.
- Zohar, D. (1998). What would a quantum organization look like?. **Management Review**, 87(3), 56.