

مؤلفه‌های رهبری دوسو توان: مطالعه فراترکیب

ثریا قوره‌جیلی^۱، محمدحسین رحمتی^۲، جوادپور کریمی^۳

چکیده

یکی از رویکردهایی که به تازگی وارد حوزه مدیریت و رهبری شده و به بهترین شکل میتواند باعث برانگیختن و هدایت نوآوری شود؛ چون قادر است به طور همزمان مهارت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه مورد نیاز فرایند نوآوری را به کار گیرد؛ بحث رهبری دوسو توان است. این رهبران برای واکنش‌ها یا تصمیمات خود برخی وقت‌ها؛ گذشته را سرلوحه‌ی خود قرار می‌دهند و از آنها به عنوان منابع مهم و کلیدی برای حفظ و بقا کسب و کارشان بهره می‌برند (بهره‌برداری). این در حالی است که آنها می‌دانند در بازار به شدت رقابتی برای حفظ منابع باید برای انطباق مؤثر با انعطاف‌پذیری بالایی نگاهی به آینده داشته باشند (اکتشافی). مباحث مطرح در این حوزه به تازگی وارد ادبیات مدیریت و رهبری شده است و مدل‌ها و تئوری‌های جامعی در این زمینه دیده نشده است. هدف پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های رهبری دوسو توان بر اساس پژوهش‌های انجام شده در این زمینه است که بر اساس روش فراترکیب انجام شده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رهبری دوسو توان در ۳ بعد سازمانی با مؤلفه‌های ظرفیت‌آفرینی سازمانی، نفوذ در دیگران، مسئولیت‌پذیری، اجرای استراتژی، اشراف بر کل سازمان و ویژگی‌های سازمانی؛ بعد محیطی با مؤلفه‌های تفکر استراتژیک، آینده‌نگاری، تبیین مسیر و توجه به بازار و مشتری و بعد فردی با مؤلفه‌های توسعه ظرفیت فردی، خردمندی و خلاقیت طبقه‌بندی شد.

واژگان کلیدی: رهبری دوسوتوان، فراترکیب، بعد فردی، بعد محیطی، بعد سازمانی.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۶/۱۲/۲۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۷/۰۶/۱۷

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی پردیس فارابی دانشگاه تهران.

۲. استادیار مدیریت تحول پردیس فارابی دانشگاه تهران (نویسنده مسئول، mhrahmati@ut.ac.ir).

۳. استادیار مدیریت آموزشی دانشگاه تهران.

مقدمه

کلمه دوسوتوانی از دو واژه لاتین (Ambi) به معنای دوسو (دوسمت) و (Dexterity) به معنای چیرگی و مهارت (چابکی) تشکیل شده است. در سطح روانشناسی و رفتاری، افرادی که توانایی استفاده از هر دو دست خود با مهارت‌های مساوی را دارا هستند افرادی دوسوتوان نامیده می‌شوند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۱۹). سازمان‌ها باید بتوانند از قابلیت‌های موجود خود استفاده و در آن واحد توانایی‌های جدید و اساسی کسب کنند، علاوه بر اینکه وظایف گذشته خود را نیز به طور دقیق انجام دهند و این اشاره به بحث دوسوتوان شدن دارد که با عنوان توانایی سازمان در همتراز شدن و موفقیت در مدیریت تقاضاهای تجاری امروز و در آن واحد سازگار بودن با تغییرات محیطی در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است. دوسوتوانی شامل بهره‌برداری^۱ (نوآوری تدریجی) و اکتشاف^۲ (نوآوری ناپیوسته) است (مارچ^۳، ۱۹۹۱). تاشمن و اوریلی^۴ (۱۹۹۶) بر مبنای تحقیقات انجام شده توسط دانکن (۱۹۷۶) اولین کسانی بودند که نظریه دوسوتوانی سازمانی را مطرح کردند. محققان سیر مراحل توسعه و مفهوم سازی دوسوتوانی را در سه مرحله می‌دانند. مرحله اول را تعریف این مفهوم بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۵ می‌دانند. مقالات نویسندگانی همچون تاشمن و اریلی (۱۹۹۶)، آدلر^۵، گلدافتاس و لوین^۶ (۱۹۹۹)، گیبسون و بیرکینشاو^۷ (۲۰۰۴)، هی و ونگ^۸ (۲۰۰۴) مقالات مهمی بودند که به ایجاد ادبیات نظری و به منظور گسترش این مفهوم نگاشته شدند. مرحله دوم را مرحله رشد این مفهوم در سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۰۹ می‌دانند که نویسندگان و محققان به بررسی نتایج و پیامدها و پیشینه آن در سازمان‌ها و همچنین نقش واسطه یا تعدیل‌گری و سطح تجزیه و تحلیل آن پرداخته‌اند. مرحله سوم را مرحله تثبیت و تقویت مفهوم دوسوتوانی می‌دانند که از سال ۲۰۰۹ تا کنون است. در این مرحله نقش‌های اضافی دوسوتوانی، عوامل ایجاد کننده دوسوتوانی و موضوعات مختلف دیگر از جمله رهبری^۹ دوسوتوانی مورد بررسی قرار گرفت. کلمن و استوکمن^{۱۰} هم استدلال می‌کنند که دوسوتوانی به عنوان ظرفیت سازمان، جهت تعقیب همزمان اکتشاف و بهره‌برداری با کمک انسجام بین تلاش‌های یادگیرنده و نتایج یادگیری تعریف می‌گردد (کلمن و استوکمن، ۲۰۱۰).

مارچ معتقد است که بهره‌برداری و کاوش دو فعالیت یادگیری متفاوت‌اند و سازمان توجه و منابع خود را بین این دو تقسیم می‌کند؛ سازمان باید به طور همزمان با کاوش و بهره‌برداری همتراز باشد. بهره‌برداری به فعالیت‌های «اصلاح، بهره‌وری، انتخاب و اجرا» در سازمان گفته می‌شود و کاوش با مفاهیمی از جمله «تحقیق، تغییر، آزمایش و کشف» همراه است و بنابراین، لازمه کاوش و بهره‌برداری ساختارهای سازمانی، استراتژی‌ها و بافت‌های سازمانی متفاوت است. تمرکز صرف بر بهره‌برداری ممکن است عملکرد کوتاه‌مدت به همراه داشته باشد، اما می‌تواند مشکل توانایی تولید بدون تقاضا را ایجاد کند، چرا که سازمان ممکن است نتواند به طور کافی به تغییرات محیط واکنش نشان دهد و متقابلاً، تمرکز بیش از اندازه بر کاوش می‌تواند به سازمان کمک کند تا پایه دانش خود را بهبود بخشد، اما سازمان را به چرخه بی‌پایان تحقیق و تغییر بی‌حاصل دچار کند (مارچ، ۱۹۹۱).

به منظور دوسوتوان شدن این سازمان‌های دوسو توان؛ نیاز به رهبرانی با ویژگی‌های دوسوتوانی است که تغییرات را مدیریت کنند و در عین حال خلاقیت و نوآوری را پرورش دهند و سازمان‌ها را در مأموریت ویژه خود آن انطباق‌پذیر و اکتشافی نمایند

۱ Exploitative

۲ Explorative

۳ March

۴ Tushman & Orilly

۵ Adler

۶ Goldoftas & Levine

۷ Gibson & Birkinshaw

۸ He & Wong

۹ Leadership

۱۰ Kollmann & Stockmann

(بنر و توشمان^۱ ۲۰۰۳؛ گیسون و برکینشاو، ۲۰۰۴؛ هی و ونگ، ۲۰۰۴؛ رایش^۲ و برکینشاو، ۲۰۰۸). امروزه نقش مدیر به Benner Raisch. عنوان رهبر به اندازه‌ای اهمیت پیدا کرده است که بخش‌های دولتی و خصوصی به دنبال مدیرانی هستند که قدرت و توان رهبری سازمانی را داشته باشند و رهبران در امر یکپارچه نمودن فعالیت‌های مختلف سازمان، ایجاد هماهنگی و ارتباط بین واحدهای فرعی و کنترل انحراف‌ها نقش‌های مهمی ایفا می‌کنند (اسمریان‌نسب و غلامزاده، ۱۳۸۵). رهبران دوسو توان با چالش‌های جالب توجهی مواجه هستند. آنها باید مسئولیت عملیات‌های روزانه برای واحد خود را گاهی اوقات در یک مقیاس بسیار بزرگ اجرا کنند، در حالی که مدیریت ارائه خدمات را فراهم می‌کنند (پرتگال^۳، ۲۰۰۶). بر این اساس، این پژوهش به دنبال واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری دوسو توان مبتنی بر پژوهش‌های انجام شده در این زمینه است.

پیشینه تحقیق

با توجه به این واقعیت که سبک‌های رهبری موجود قادر به یکپارچه سازی رفتارهای جدال‌آمیز مورد نیاز توسط بهره برداری و اکتشاف نیستند تحقیقات گذشته پیش از این؛ نیاز به توسعه یک روش جایگزین که به طور مؤثر نوآوری را هدایت کند، را تأیید کردند.

با در نظر گرفتن دیدگاه دیالکتیکی نوآوری، روسینگ^۴ و همکاران (۲۰۱۰ و ۲۰۱۱) یک مفهوم جدید از رهبری «دوسو توانی» را معرفی کردند. بلداو^۵ و همکارانش (۲۰۰۹)، و روسینگ و همکارانش اشاره می‌کنند که رهبران در زمینه نوآوری باید قادر به حمایت کردن از زیردستان باشند و در تلاش‌های خود به شکل دوسوتوانی عمل کنند. برای آنها، از ضروری‌ترین ویژگی‌های رهبری برای نوآوری؛ پرورش دادن اکتشاف از طریق افزایش اختلاف رفتارهای پیروان، و ترویج بهره‌برداری از طریق کاهش اختلاف رفتارهای پیروان است. و بر پایه‌ی این حقیقت است که افزایش اختلاف، هسته اکتشاف است؛ کاهش اختلاف هسته بهره‌برداری در نظر گرفته می‌شود (مارچ، ۱۹۹۱؛ گوپتا، اسمیت و شالی^۶، ۲۰۰۶). در نتیجه، روسینگ و همکاران (۲۰۱۱) فرض می‌کنند که رفتار رهبری باز به طور مثبتی با فعالیت‌های اکتشافی پیروان در ارتباط است، در حالی که رفتارهای رهبری بسته به طور مثبت با فعالیت‌های بهره برداری پیروان مرتبط است.

در نتیجه، پرورش افزایش اختلاف رفتار پیروان از طریق رفتارهای رهبری باز در شرایطی که وظیفه نوآوری نیاز به اکتشاف دارد و در نتیجه هنگامی که کارمندان به خلاقیت و ایده‌های جدید نیازمند می‌شوند؛ فرض می‌شود که مناسب باشد. در مقابل، پرورش بهره‌وری به معنی پرورش کاهش اختلاف رفتار پیروان است، در حالی که رفتارهای «بسته» به معنای واقعی رفتارهای رهبری را که هدفش ساده کردن رفتار پیروان است توصیف می‌کنند. بنابراین، از رفتارهای بسته انتظار می‌رود در شرایطی که پیروان به بهره برداری و اجرای ایده‌ها توسط وظایف نوآوری نیاز دارند مطلوب باشد (روسینگ و همکاران، ۲۰۱۱). جدول ۱ اقدامات نمونه برای رفتارهای رهبری باز و بسته را به ترتیب نشان می‌دهد (زاچر^۱، روسینگ، ۲۰۱۵؛ روسینگ و همکاران، ۲۰۱۱).

۱ Benner

۲ Raisch

۳ Portugal

۴ Rosing

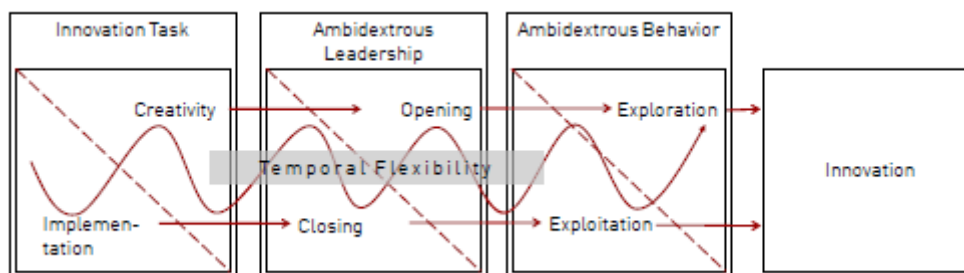
۵ Bledow

۶ Gupta, Smith, Shally

جدول (۱) رفتارهای رهبران دوسو توان

| | |
|---|--|
| رفتارهای رهبری بسته | رفتار رهبری باز |
| -تکیه بر شایستگی‌های آموزش خوب و ایجاد روال‌ها | -ایجاد یک فضای باز |
| -ارتقاء فعالیت کارآمد و طرفداری از قوانین | -تأکید بر نیاز و مطلوبیت آزمایش و تشویق تولید خود، |
| -وظایف از پیش مشخص، تعریف اهداف کاری ویژه، تنظیم | ایده‌های جدید |
| دستورالعمل‌ها، و ارائه دستورالعمل واقعی در مورد اینکه | -دادن فضا برای تفکر و عمل مستقل |
| چگونه وظایف انجام می‌شود | -انگیزه دادن به پیروان برای به چالش کشیدن وضع موجود |
| -نظارت و کنترل حصول به هدف | و اینکه کدام وظایف انجام شده مهم می‌باشند |
| -اقدام اصلاحی | -انگیزه دادن به کارکنان که ریسک‌پذیر باشند، فکر کردن |
| -مقابله با ضرب العجل‌ها و طرفداری از برنامه‌ها | خارج از چارچوب، و شکستن قوانین به منظور جستجو برای |
| -تنبیه اشتباهات و شکست | راه‌حل‌های دیگر |
| -تلاش برای انجام کار یکنواخت | -حمایت از تلاش‌ها برای به چالش کشیدن روش‌های فعلی |
| -افزایش سلسله مراتب دقیق | و تحریک توسعه رویکردهای جدید به مشکلات |
| | -ایجاد فرهنگ پذیرش اشتباهات و یادگیری از خطاها و در |
| | نتیجه نشان دادن تحمل بالا برای شکست |

رویکرد یکپارچه‌سازی رفتارهای رهبری باز و بسته، توجه به این واقعیت که ترکیبی از رفتارهای رهبری مختلف ضروری است پیشنهاد داده است. این رفتارهای متضاد به شیوه‌ای انعطاف‌پذیر با خواسته‌های مربوط به وظایف نوآوری سازگار می‌شوند. در نتیجه، علاوه بر مشغول شدن در رفتارهای باز و بسته، روسینگ و همکارانش (۲۰۱۱) تأکید بر نیاز به انعطاف‌پذیری تغییر بین رفتارهای باز و بسته دارند «هیچ مدل سیستماتیکی وجود ندارد که نشان دهد چه زمانی اکتشاف مفید است و چه زمانی بهره‌برداری مفید است». این واقعیت توسط این ادعا مورد تأکید است که ایده‌های خلاقانه می‌توانند از بهره‌برداری بهره‌مند شوند (بین^۲ و همکاران، ۲۰۰۱)، در حالی که اکتشاف نه تنها برای تولید مورد نیاز است، بلکه برای اجرای ایده هم مورد نیاز است (ون دی ون^۳، ۱۹۹۹). چپ^۴ اشاره می‌کند که (۲۰۱۲) انعطاف‌پذیری لازم برای تغییر رفتار با قابلیت پرداختن به قطب-های مدیریت و داشتن توانایی‌های مکمل در مناطق مختلف رهبری است. در این رابطه، رهبر باید قادر به تغییر بین انواع انعطاف‌پذیری مربوطه باشد که در نظرش به منزله رهبری دوسوتوان است.



شکل (۱) انعطاف پذیری زمانی

روش تحقیق

این مطالعه از نوع کیفی است که با استفاده از روش فراترکیب^۱ انجام شده است. استفاده از روش فراترکیب برای شناسایی عوامل کلیدی مرتبط با رهبر دوسو توان بدین صورت است که مشابه فراتحلیل، فراترکیب برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه به منظور ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری استفاده می‌شود. از آنجا که بیش‌تر مقالات در زمینه‌ی عوامل کلیدی رهبری دوسو توان کیفی و کمی هستند؛ از روش فراترکیب به عنوان روشی مناسب برای به دست آوردن ترکیب جامعی از این موضوع بر پایه‌ی ترجمه‌ی مطالعه‌های کمی و کیفی محدود استفاده شده است. فراترکیب عصاره‌ای از تفسیرهای مطالعه‌های مشابه نیست، بلکه یکپارچه‌سازی تفسیر یافته‌های اصلی مطالعات منتخب به منظور ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری است، که حاکی از فهم عمیق پژوهشگر در این باب است. یعنی به جای ارائه خلاصه جامعی از یافته‌ها، ترکیب تفسیری از یافته‌ها را ایجاد می‌کند. فراترکیب با فراهم کردن یک نگرش نظام‌مند برای پژوهشگران از طریق ترکیب پژوهش‌های مختلف، به کشف موضوع‌ها و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد، و با این روش دانش فعلی را گسترش داده و یک دید جامع و هولوگرافیک را نسبت به مسائل به وجود می‌آورد. فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر بازنگری دقیق و عمیقی انجام داده و یافته‌های پژوهش‌های مرتبط را ترکیب کند. نوبلت و هیر^۲ (۱۹۸۸) سه فاز اصلی انتخاب مطالعات، ترکیب ترجمه‌ها و ارائه ترکیب را برای فراترکیب و باروسو و ساندلوسکی^۳ (۲۰۰۶) روشی هفت گامی را معرفی می‌کنند. به منظور تحقق هدف مقاله محققان پژوهش‌های گذشته در حوزه رهبری دوسو توان را در ایران و جهان مورد کنکاش قرار داده و در این راه از روش هفت مرحله‌ای باروسو و ساندلوسکی استفاده نموده‌اند که خلاصه این مراحل در نمودار شماره (۱) مشخص شده است. بر اساس این نمودار، مراحل مبسوط پیاده‌سازی روش فراترکیب به شرح زیر می‌باشد:

مرحله اول: تنظیم سؤال تحقیق

برای تنظیم سؤال پژوهش از پارامترهای مختلفی مانند: جامعه مورد مطالعه، چه چیزی، چه موقع و چگونگی روش استفاده می‌شود. در این پژوهش، سؤال زیر مورد کنکاش قرار گرفت: ابعاد و مؤلفه‌های رهبری دوسو توان کدامند؟

جدول (۲) مراحل مبسوط پیاده‌سازی روش فراترکیب

| |
|--------------------------------------|
| تنظیم سؤال پژوهش |
| مروری بر ادبیات به شکل نظام‌مند |
| جستجو و انتخاب متون مناسب |
| استخراج اطلاعات متون |
| تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی |
| کنترل کیفیت |
| ارائه یافته‌ها |

مرحله دوم: مروری بر ادبیات به شکل نظام‌مند

در این مرحله، محققان جستجوی نظام‌مند خود را بر مقالات منتشر شده در ژورنال‌های مختلف متمرکز می‌کنند و واژگان کلیدی مرتبط را انتخاب می‌کنند. حال به منظور پاسخگویی به سؤال مطرح شده در مرحله اول اجرای فراترکیب، محققان با استفاده از کلیدواژه‌های: رهبری دوسو توان، رهبری چیره‌دست و اکتشاف و بهره‌برداری در پایگاه‌های Emerald, Proquest.

۱ Meta-synthesis

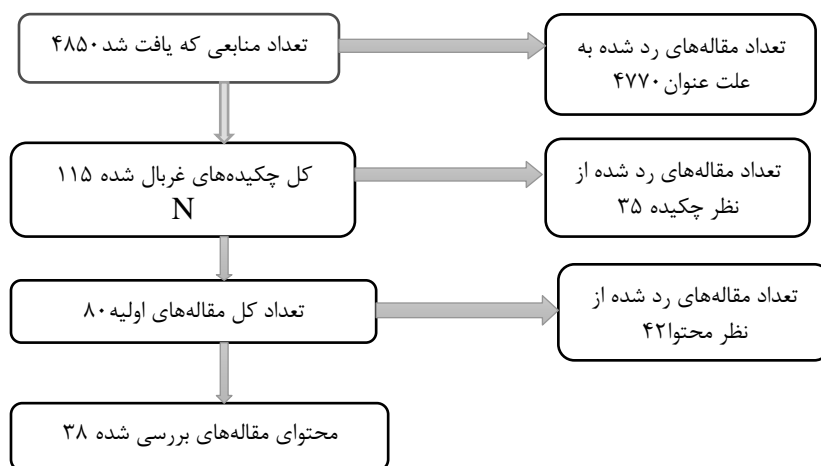
۲ Noblit & Hare

۳ Barroso & Sandelowski

Web of science و SID و همچنین پایگاه تخصصی Google scholar بین سال‌های ۱۹۸۲ تا ۲۰۱۷ مقالات مرتبط را بررسی کرده‌اند.

مرحله سوم: جستجو و انتخاب متون مناسب

در این گام، محققان در هر بازبینی تعدادی از مقالات را رد می‌کنند، که این مقاله‌ها در فرایند فراترکیب مورد بررسی قرار نمی‌گیرند. در پژوهش حاضر، فرایند بازبینی به صورت خلاصه در شکل ۲ آورده شده است.



شکل (۲) فرایند بازبینی

به محض اینکه مقالات برای تناسب با پارامترهای مطالعه بررسی شد، در قدم بعدی پژوهشگر باید کیفیت روش‌شناختی مطالعه‌ها را ارزیابی کند. در فرایند ارزیابی، پژوهشگران از میان ۴۸۵۰ مقاله، در نهایت ۳۸ مقاله برای تجزیه و تحلیل اطلاعات باقی گذاشتند.

مرحله چهارم: استخراج اطلاعات متون

در سراسر فراترکیب، پژوهشگر به طور پیوسته مقالات منتخب و نهایی شده را به منظور دستیابی به یافته‌های درون محتوایی مجزایی که در آنها مطالعه‌های اصلی و اولیه انجام می‌شوند، چندین بار مرور می‌کند.

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

هدف فراترکیب ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها می‌باشد. این روش برای شفاف‌سازی مفاهیم، الگوها و نتایج در پالایش حالت‌های موجود دانش و ظهور مدل‌های عملیاتی و تئوری‌های پذیرفته شده است. در طول تجزیه و تحلیل، پژوهشگر موضوعاتی را جستجو می‌کند که در میان مطالعه‌های موجود در فراترکیب پدیدار شده‌اند. این مورد به عنوان بررسی موضوعی شناخته می‌شود. به محض اینکه موضوع‌ها شناسایی و مشخص شدند، بررسی‌کننده یک طبقه‌بندی را شکل می‌دهد و طبقه‌بندی‌های مشابه و مربوط را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین گونه توصیف می‌کند. موضوع‌ها اساس و پایه‌ای را برای ایجاد توضیحات، مدل‌ها و تئوری‌ها یا فرضیات کاری ارائه می‌دهند. در پژوهش حاضر، ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعه‌ها به عنوان مؤلفه‌ها در نظر گرفته شده و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آنها را در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی کرده تا به این ترتیب مفاهیم پژوهش شکل داده شود.

مرحله ششم

در روش فراترکیب محققان رویه‌های زیر را برای حفظ کیفیت در مطالعه خود در نظر می‌گیرند:

۱- در سراسر تحقیق، محققان تلاش می‌کنند تا با فراهم کردن توضیحات روشن و واضح برای گزینه‌های موجود در تحقیق گام‌های اتخاذ شده را بردارند.

- ۲- محققان هر دو راهکار جستجوی الکترونیک و دستی را به کار می‌برند تا مقالات مربوط را پیدا کنند.
- ۳- پژوهشگران روش‌های کنترل کیفیت استفاده شده در مطالعه‌های تحقیق کیفی اصلی را به کار می‌برند.
- مرحله هفتم**
- در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شوند.

جدول (۳) پژوهش‌های انجام شده در حوزه رهبری دوسو توان

| کد مقاله | محقق | مؤلفه های شناسایی شده |
|----------|-------------------------|--|
| ۱ | زاچر و روسینگ (۲۰۱۵) | تعادل بین ثبات و تغییر؛ افزایش نوآوری و ریسک‌پذیری؛ تشویق کارکنان به ایده پردازی و کارآفرینی؛ نظارت بر تثبیت ارزش‌های کارآفرینی؛ تسریع گرایش به کارآفرینی؛ استقبال از نظرات و ایده‌ها؛ ایجاد حس تعلق در کارکنان؛ بررسی راه‌های جدید به منظور نوآوری و تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری |
| ۲ | توان‌لو (۲۰۱۷) | آزادسازی ارزش‌های سنتی، فعال‌سازی ارزش‌های کارآفرینی، تثبیت ارزش‌های جدید؛ ارتقا فعالیت‌های کارآمد؛ نظارت و کنترل حصول به اهداف؛ مقابله با ضرب‌العجل‌ها؛ اقدامات اصلاحی؛ تنبیه اشتباهات؛ افزایش سلسله مراتب؛ یادگیری متناقض؛ پیچیدگی فعالیت‌ها در زمینه اکتشاف و بهره‌برداری؛ خلق محیط‌های حمایت؛ مدیریت تناقضات؛ ایجاد جوی برای تیم که همکاری، برابری، یادگیری اشتباه و شادمانی را تشویق می‌کند؛ دادن فضا برای تفکر و عمل مستقل؛ انگیزه به پیروان برای به چالش کشیدن؛ فکر کردن خارج از چارچوب؛ توانمندسازی اعضای کارکنان؛ نشان دادن قدردانی از عملکرد نوآورانه، اعمال بارش مغزی و تکنیک‌هایی که تعامل گروهی را تشویق می‌کند؛ تکیه بر شایستگی‌های آموزش خوب، ایجاد روال‌ها و رویه‌ها و رویکردهای استاندارد شده؛ ارتقا فعالیت کارآمد؛ نظارت و کنترل دستیابی به اهداف؛ اولویت‌بندی و فیلتر کردن اطلاعات مربوطه؛ دادن دید کلی از پروژه و مشخص کردن جهت؛ تلاش برای انجام وظایف یکنواخت؛ وظایف از پیش مشخص و فراهم کردن ساختار در سراسر پروژه و گرفتن تصمیمات مشخص؛ تعریف اهداف کاری مشخص؛ تنظیم دستورالعمل‌ها و ارائه‌ی دستورالعمل‌های مشخص در مورد نحوه انجام وظایف؛ نظارت و کنترل برنامه زمانی؛ توجه به طرح‌ها، ضرب‌العجل‌ها |
| ۳ | روسینگ و همکاران (۲۰۱۱) | ترویج نوآوری، خلاقیت و ریسک‌پذیری؛ تنظیم دستورالعمل‌های مشخص؛ نظارت بر دستیابی به اهداف؛ نظارت بر اقدامات اصلاحی؛ الگوی نقش مثبت؛ دادن چشم‌انداز از آینده؛ تشویق تفکر خلاق؛ مدیریت تنش‌ها و تناقضات؛ هوش هیجانی بالا؛ ایجاد جوی برای تیم که همکاری، برابری، یادگیری اشتباه و شادمانی را تشویق می‌کند؛ دادن فضا برای تفکر و عمل مستقل؛ انگیزه به پیروان برای به چالش کشیدن؛ فکر کردن خارج از چارچوب؛ توانمندسازی اعضای کارکنان؛ نشان دادن قدردانی از عملکرد نوآورانه، اعمال بارش مغزی و تکنیک‌هایی که تعامل گروهی را تشویق می‌کند؛ تکیه بر شایستگی‌های آموزش خوب، ایجاد روال‌ها و رویه‌ها و رویکردهای استاندارد شده؛ ارتقا فعالیت کارآمد؛ نظارت و کنترل دستیابی به اهداف؛ اولویت‌بندی و فیلتر کردن اطلاعات مربوطه؛ دادن دید کلی از پروژه و مشخص کردن جهت؛ تلاش برای انجام وظایف یکنواخت؛ وظایف از پیش مشخص و فراهم کردن ساختار در سراسر پروژه و گرفتن تصمیمات مشخص؛ تعریف اهداف کاری مشخص؛ تنظیم دستورالعمل‌ها و ارائه‌ی دستورالعمل‌های مشخص در مورد نحوه انجام وظایف؛ نظارت و کنترل برنامه زمانی؛ توجه به طرح‌ها، ضرب‌العجل‌ها |
| ۴ | مارچ (۱۹۹۱) | پیگیری همزمان اکتشاف و بهره‌برداری؛ کشف دانش و ارزش‌های جدید؛ بهره‌برداری از دانش‌ها و ارزش‌ها؛ کاستن از مقاومت کارکنان در برابر تغییر؛ تثبیت و تقویت ارزش‌های جدید |
| ۵ | شیندلر (۲۰۱۵) | تعادل رفتارهای مختلف رهبری؛ مدیریت تناقضات و تضادها؛ سازگاری در پاسخ به تقاضاها و همزمان سازگاری با تغییرات؛ گسترش منابع مؤثر و کارآمد؛ تأثیرگذاری بر رفتار پیروان؛ انگیزش و ترغیب رفتار دوسوتوانی در پیروان؛ بهبود و گسترش دانش موجود؛ جلوگیری از موفقیت کوتاه مدت و شکست بلندمدت؛ تحریک خلاقیت پیروان؛ بهبود توانایی‌ها و ظرفیت‌های موجود؛ پیوند فعالیت‌های اجرایی با تفکر؛ حمایت از پیروان؛ ایجاد فضای باز؛ دادن فضا برای تفکر مستقل؛ تفکر خارج از چارچوب؛ جستجوی راه‌حل‌های مختلف؛ ایجاد فرهنگ پذیرش اشتباهات و یادگیری از خطاها؛ تأکید بر شایستگی‌های آموزش خوب |

| | | |
|----|--|---|
| ۶ | پروست و همکاران (۲۰۱۱) | تبادل میان انجام فعالیت‌های جدید و فعلی؛ ادغام تفکر کوتاه‌مدت و بلندمدت؛ داشتن چشم‌انداز؛ بهینه‌سازی و اجرای فرایندهای کسب و کار فعلی |
| ۷ | بلداو و همکارانش (۲۰۱۱) | ارتقای فعالیت‌های کارکنان؛ تشویق به جستجوی ایده‌های مختلف و جدید؛ ساختاردهی نقش‌ها و روش‌ها؛ الهام‌بخش تیم؛ ایجاد چشم‌انداز و نقطه‌ی مشترک؛ انطباق‌دهنده افراد با تغییر تقاضای کار؛ ساختاردهی و ساده‌سازی؛ تحریک فکری و ایجاد محیط حمایتی، انگیزه ریسک‌پذیری به کارکنان؛ تفکر خارج از چارچوب تعیین شده؛ فرهنگ پذیرش اشتباهات؛ مدیریت پارادوکس؛ تعادل اکتشاف و بهره‌برداری؛ نیاز به انعطاف‌پذیری انطباق رویکرد رهبری (دوسو توان) با نوآوری |
| ۸ | یدالهی فارسی (۱۳۹۱) | انگیزه ریسک‌پذیری به کارکنان؛ تفکر خارج از چارچوب‌های تعیین شده؛ جستجوی راه حل‌های مختلف؛ ارتباطات شبکه‌ای؛ یکپارچه‌سازی فعالیت‌های متناقض؛ خلق محیط‌های حمایتی |
| ۹ | کونینها و همکارانش (۲۰۱۶) | انعطاف‌پذیری تغییر بین رفتارهای رهبری به ظاهر متناقض؛ حفظ انسجام استراتژیک؛ اکتشاف و بهره‌برداری؛ آشتی تناقضات و تعارضات |
| ۱۰ | بسکارادا ^۱ و همکاران (۲۰۱۶) | خلق محیط مورد اعتماد؛ تشویق پیروان به بسط اهداف؛ انگیزه به پیروان؛ نفوذ در زبردستان و برآورده کردن انتظارات؛ توجه به تفاوت‌های فردی؛ تمرکز بر استانداردسازی و رسمی‌سازی، آموزش و کنترل؛ در عین حال غیرمتمرکز کردن؛ حمایت از کارکنان برای توسعه ایده‌ها؛ تشویق افراد به خلاق شدن؛ پذیرفتن تغییر؛ ارتقا بهره‌برداری از طریق آموزش، مدیریت عملکرد و مدیریت دانش؛ ارتقا اکتشاف از طریق تعهد، بصیرت، ریسک-پذیری، توانمندسازی، و انعطاف‌پذیری |
| ۱۱ | بیسیک (۲۰۱۰) | بازخورد یادگیری؛ انعطاف‌پذیری و کنترل؛ نوآوری افزایشی و رادیکال؛ نیاز به ظرفیت‌سازی در وهله‌های متنوع از جمله اکتشاف و بهره‌برداری |
| ۱۲ | پیروسکاوا (۲۰۱۶) | تمایل به ریسک‌پذیری؛ تمایل به تحمل ابهام؛ تمایل به نوآوری؛ خودکارآمدی در پیروان |
| ۱۳ | هوسمر (۱۹۹۵) | رویکرد بررسی و بهبود مداوم استراتژی؛ بهبود و بررسی مداوم ساختار و سیستم یک سازمان |
| ۱۴ | جانسون (۲۰۰۹) | اثرگذاری روی یادگیری و نوآوری سازمان؛ بهره‌برداری و کشف امور حیاتی سازمان؛ یادگیری و نوآوری در سازمان |
| ۱۵ | رائو (۲۰۰۱) | رشد اهداف بلندمدت سازمان با حفظ و نگهداری اهداف کوتاه مدت؛ توانایی نفوذ در دیگران |
| ۱۶ | همبریک (۱۹۸۲) | توانایی کار در محیط آکنده از ابهام، پیچیدگی و مملو از اطلاعات |
| ۱۷ | کوبین و بیتی (۲۰۱۰) | ترسیم چشم‌اندازی مشترک برای آینده؛ پیوند دادن فعالیت‌های افراد در سازمان با اهداف سازمانی؛ ایجاد بهبود مستمر در سازمان در حین دستیابی به اهداف سازمان |
| ۱۸ | کول (۲۰۰۰) | توانایی اثرگذاری بر نظرات، عقاید، گرایش‌ها و رفتار سایرین |
| ۱۹ | آیرلند و هیت (۱۹۹۹) | پیش‌بینی کردن آینده؛ تدوین چشم‌انداز؛ توانایی حفظ و نگهداری انعطاف‌پذیری؛ توانایی در همکاری و تشریح مساعی با دیگران؛ ایجاد تغییر در سازمان به منظور دستیابی سازمان به آینده‌ای بهتر |
| ۲۰ | فینکلستین (۱۹۹۶) | مسئولیت کلی و سراسری سازمان |
| ۲۱ | کانلا (۲۰۰۱) | دغدغه در مورد تمام محدوده فعالیت‌ها؛ دغدغه در مورد انتخاب‌های افراد در رأس سازمان |
| ۲۲ | کرکمن و همکاران (۲۰۰۹) | تبیین چشم‌انداز؛ انگیزش و ترغیب افراد به دنبال کردن چشم‌انداز |
| ۲۳ | رائو (۱۹۸۹) | توجه توأم به بقای درازمدت سازمان و پایداری سودآوری کوتاه مدت؛ توانایی تأثیر روزانه بر دیگران |
| ۲۴ | بول و هوجبرگ (۲۰۰۰) | توانایی تصمیم‌گیری مؤثر؛ عهده‌دار تمرکز و معناداری به چشم‌انداز و مأموریت‌های یک سازمان؛ خرد رهبری؛ توانایی ایجاد تغییر؛ مشخص کردن چشم‌انداز سازمان نشأت گرفته از قصد و نیت سازمان؛ رفتار مشتری مدارانه؛ تمرکز نداشتن بر روی مشتری‌های کنونی؛ ظرفیت‌یابی |
| ۲۵ | جان آدیور (۲۰۰۰) | رهبری تمام یک سازمان یا کسب و کار؛ مسئولیت پاسخگویی در مورد تمامی رهبران |
| ۲۶ | دورسما (۲۰۱۳) | توانایی یکپارچه کردن چشم‌انداز کوتاه‌مدت و بلندمدت در سازمان؛ توانایی تأثیرگذاری بر دیگران در تصمیماتی که توأم با افزایش حیات طولانی مدت سازمان، به حفظ ثبات مالی کوتاه مدت هم کمک می‌کند؛ ایجاد ظرفیت جهت تغییرات در سازمان؛ پذیرش تناقض تغییر/ثبات به منظور درک پیچیدگی تغییر؛ ایجاد |

| | | |
|----|------------------------------|--|
| | | تعادل بین فعالیت‌های جدید و فعلی؛ ایجاد تعادل بین نیازهای متضاد تشریح صلاحیت‌ها و ظرفیت‌هایی برای به اجرا درآوردن رسالت سازمان، تشخیص افراد مناسب برای انتقال ارزش به مشتری؛ نظارت بر انجام فرایندها، تدوین معیارها و استانداردها در راستای رسالت سازمان؛ تشکیل گروه‌ها و تیم‌ها در سازمان |
| ۲۷ | کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) | تدوین استراتژی مناسب برای سازمان؛ تبدیل استراتژی به فعالیت‌های قابل اجرا؛ تحلیل موقعیت کنونی سازمان و تشریح آن برای اعضای دیگر سازمان؛ متقاعد کردن اعضای سازمان نسبت به تغییر وضعیت کنونی سازمان |
| ۲۸ | سنگه (۱۹۹۰) | احساس بیقراری و ناآرامی در درون خود |
| ۲۹ | بلک (۱۹۹۲) | به دست آوردن و به کارگیری اطلاعات جدید؛ داشتن روحیه تغییر؛ تنظیم استراتژی مناسب برای سازمان؛ توانایی تقابل با شرایط مبهم؛ ظرفیت برای انجام کار درست در زمان درست |
| ۳۰ | ورا و کروسان (۲۰۰۴) | عدم تمرکز و در عین رسمی‌سازی؛ تعادل اکتشاف و بهره‌برداری |
| ۳۱ | شریوستاوا (۱۹۸۳) | ارتقا تعادل اکتشاف و بهره‌برداری؛ عدم تمرکز و در عین حال رسمی‌سازی |
| ۳۲ | فارجون (۲۰۱۰) | یکپارچه‌سازی فعالیت‌های متناقض؛ مدیریت اهداف دوگانه؛ خلق محیط‌های حمایتی؛ تعادل اکتشاف و بهره- برداری |
| ۳۳ | تونگ (۲۰۱۶) | هدایت فعالیت‌های اکتشافی تا بهره‌برداری؛ حمایت از حوزه انسانی و ساختارها؛ پشتیبانی از دوسو توانی و نظارت و ارزیابی عناصر اکتشاف و بهره‌برداری |
| ۳۴ | مایرون، ارز و ناوه (۲۰۰۴) | یادگیری متناقض؛ فرهنگ مدیریت اشتباه؛ یکپارچه‌سازی فعالیت‌های متناقض؛ مدیریت اهداف دوگانه؛ تخصیص منابع؛ ارتقا اکتشاف و بهره‌برداری؛ خلق محیط‌های حمایتی؛ مدیریت تناقضات |
| ۳۵ | رایش و همکاران (۲۰۰۹) | نیاز به رویکردهای مختلف در دو قطب اکتشاف و بهره‌برداری؛ یادگیری متناقض؛ تعیین اهداف بلندمدت و چالش‌انگیز؛ هماهنگی اهداف افراد با سازمان؛ فراهم کردن رشد حرفه‌ای بالا؛ خوش‌بینی؛ یکپارچه سازی فعالیت‌های متناقض؛ مدیریت اهداف دوگانه؛ دنبال کردن طیف وسیعی از نیازها و اهداف؛ میزبان پارادوکس؛ ظرفیت جذب؛ مدیریت تناقضات |
| ۳۶ | هندریکسون (۲۰۱۵) | نیاز به رویکردهای مختلف در دو قطب اکتشاف و بهره‌برداری؛ توجه به مسائل پیچیده و حل آن؛ یادگیری متناقض؛ تعیین اهداف بلندمدت و چالش برانگیز؛ هماهنگی اهداف افراد با سازمان؛ فراهم کردن رشد حرفه‌ای بالا؛ خوش‌بینی؛ نقش حمایتی رهبران؛ انگیزه ریسک‌پذیری به کارکنان؛ تفکر خارج از چارچوب؛ جستجوی راه‌حل‌های مختلف؛ ارتباطات شبکه‌ای؛ یکپارچه سازی فعالیت‌های متناقض؛ مدیریت اهداف دوگانه؛ ظرفیت جذب؛ مدیریت تناقضات؛ تعادل و ارتقا اکتشاف و بهره‌برداری؛ ادغام و هماهنگی ذینفعان؛ دنبال کردن طیف وسعی از نیازها و فرصت‌ها؛ میزبان پارادوکس؛ پیچیدگی فعالیت‌ها در زمینه اکتشاف و بهره برداری |
| ۳۷ | استرنبرگ و لوبارت (۱۹۹۱) | تمایل به غلبه بر موانع، تمایل به ریسک‌پذیری، تمایل به تحمل ابهام، و خودکارآمدی |
| ۳۸ | کراسو همکاران، (۲۰۰۵) | تقویت یادگیری و دانش سازمانی |

یافته‌های تحقیق

از آنجایی که مباحث رهبری دوسو توان از مباحث جدیدی است که به تازگی وارد حوزه‌ی رهبری شده و در واقع آخرین سبک رهبری می‌باشد؛ تا کنون مطالعات نظام‌مندی مشاهده نشده است که به تمامی ابعاد و جوانب موضوع پرداخته باشد و هر یک از محققین از جنبه خاصی این موضوع را مورد توجه قرار داده‌اند. لذا در این پژوهش از طریق تحلیل محتوا، تمامی کدهایی که محققین مورد توجه قرار داده‌اند استخراج شده و در جدول شماره ۳ نشان داده شده‌اند. پس از آن کدهای شناسایی شده در ۲۳ مضامین سازنده طبقه‌بندی شده و سپس در مضامین فراگیر (سازمانی، محیطی و فردی) قرار داده شدند.

جدول (۳) کدگذاری رهبری دوسو توان بر اساس مطالعات انجام شده

| مضامین فراگیر | مضامین سازنده | مضامین پایه | کدها | فراوانی | | |
|----------------|----------------------|------------------------|---|---|--------------------|---|
| ویژگی‌های فردی | توسعه ظرفیت فردی | ظرفیت تنظیم | -تمایل به غلبه بر موانع -تمایل به تحمل ابهام و خودکارآمدی -هوش هیجانی بالا -تمایل به ریسک پذیری -تمایل به نوآوری در پیروان -خوش بینی -داشتن روحیه تغییر -تحریک خلاقیت پیروان -توجه به تفاوت‌های فردی پیروان | ۳۷-۳-۳۵-۳۶-۲۹-۱۲-۵-۱۰ | | |
| | | | ظرفیت جذب | -بهبود توانایی‌ها و ظرفیت‌های موجود -ایجاد ظرفیت جهت تغییرات در سازمان -نیاز به ظرفیت‌سازی دروه‌های متنوع از جمله اکتشاف و بهره برداری -تشریح صلاحیت‌ها و ظرفیت‌هایی برای به اجرا درآوردن رسالت سازمان | ۵-۲۶-۱۱ | |
| | | | ظرفیت تنظیم | -تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری -تعادل بین ثبات و تغییر -تعادل رفتارهای مختلف رهبری -سازگاری در پاسخ به تقاضاها و همزمان سازگاری با تغییرات | ۷-۳۱-۳۲-۱-۲۶-۵- | |
| | | | انعطاف پذیری | -توانایی کار در محیط آکنده از ابهام -پیچیدگی و مملو از اطلاعات -توانایی ایجاد تغییر -انعطاف‌پذیری تغییر بین رفتارهای رهبری به ظاهر متناقض -توانایی حفظ و نگهداری انعطاف پذیری | ۱۶-۲۴-۷-۹-۱۰-۱۱-۱۹ | |
| | | | دانش‌افزایی | -کشف و بهره‌برداری از دانش و ارزش‌های جدید -مدیریت دانش -تقویت یادگیری و دانش سازمانی -استقبال از نظرات و ایده‌ها -به دست آوردن و به کارگیری اطلاعات جدید | ۴-۵-۱۰-۳۸-۱-۲۹ | |
| | | | خردمندی | ظرفیت برای انجام کار درست در زمان درست -گرفتن تصمیمات مشخص | ۲۹ | ۱ |
| | | | خلاقیت | -احساس بیقراری و ناآرامی در درون خود | ۲۸ | ۱ |
| سازمانی | ظرفیت آفرینی سازمانی | بهره‌وری و بهبود مستمر | -بهبود و بررسی مداوم ساختار و سیستم یک سازمان -اثرگذاری روی یادگیری و نوآوری سازمان -بررسی راه‌های جدید به منظور نوآوری | ۱۳-۴-۷-۲۹-۳-۱۱-۱-۳-۱۷-۵-۱۰-۳۴-۱۴-۲-۳۶ | ۱۵ | |

| | | | | | |
|----|--|---|--|----------------|--|
| | | <p>-نوآوری افزایشی و رادیکال و خلاقیت</p> <p>-ایجاد بهبود مستمر در سازمان در حین دستیابی به اهداف</p> <p>-ارتقا اکتشاف و بهره برداری</p> <p>-پیچیدگی فعالیت‌ها در زمینه اکتشاف و بهره برداری</p> <p>-پیگیری همزمان اکتشاف و بهره برداری؛</p> <p>-توجه به منافع پیروان</p> <p>-آزادسازی ارزش‌های سنتی و فعال‌سازی ارزش‌های کارآفرینی</p> | | | |
| ۱۴ | <p>۲۶-۳۲-۳۴-۳۵-۳۶-۸-</p> <p>۲-۵-۳۴-۳۵-۳۶-۱۹-۶-</p> <p>۲۷</p> | <p>-پذیرش تناقض تغییر/ثبات</p> <p>-یکپارچه‌سازی فعالیت‌های متناقض</p> <p>-مدیریت تناقضات</p> <p>-ایجاد تغییر در سازمان</p> <p>-ادغام تفکر کوتاه مدت و بلندمدت</p> <p>-مقتاعد کردن اعضا به الزام تغییر</p> | مدیریت تغییر | | |
| ۸ | <p>۵-۲-۳-۱۰-۳۵-۳۶-۲-</p> <p>۳۴-</p> | <p>-تأکید بر شایستگی‌های آموزش خوب</p> <p>-آموزش و کنترل</p> <p>-فراهم کردن رشد حرفه‌ای بالا</p> <p>-یادگیری متناقض</p> <p>-یادگیری از خطاها</p> <p>-ارتقای فعالیت‌های کارکنان</p> | توانمندسازی | | |
| ۱۰ | <p>۳-۷-۸-۳۶-۵-۲۳-۲۶-</p> <p>۲-۱-۱۰-</p> | <p>-تشویق تفکر خلاق</p> <p>-انگیزه ریسک‌پذیری به کارکنان</p> <p>-تأثیرگذاری و نفوذ بر رفتار پیروان</p> <p>-اقدامات اصلاحی</p> <p>-ایجاد حس تعلق</p> <p>-الهام بخش تیم</p> <p>-تشویق به بسط اهداف</p> | انگیزش و ترغیب | نفوذ در دیگران | |
| ۹ | <p>۵-۱۰-۲-۳۳-۸-۱۰-۳۲-</p> <p>۳۴-۳۶-</p> | <p>-حمایت از حوزه انسانی و ساختارها</p> <p>-خلق محیط‌های حمایتی و مورد اعتماد</p> <p>-نقش حمایتی رهبران برای توسعه ایده‌های کارکنان</p> | حمایتی | | |
| ۱ | ۲۵ | <p>-مسئولیت پاسخگویی در مورد تمامی رهبران</p> | پاسخگویی | مسئولیت‌پذیری | |
| ۳ | ۳۶-۳۵-۱۷ | <p>-پیوند دادن فعالیت‌های افراد در سازمان با اهداف سازمانی</p> <p>-هماهنگی اهداف افراد با سازمان</p> <p>-دنبال کردن طیف وسیعی از نیازها و اهداف شخصی</p> | تبدیل اهداف سازمان به اهداف شخصی | اجرای استراتژی | |
| ۲ | ۱۵-۲۶ | <p>-یکپارچه کردن چشم انداز کوتاه‌مدت و بلندمدت</p> <p>-رشد اهداف بلندمدت سازمان با حفظ و</p> | یکسان‌نگری به حال و آینده | | |

| | | | | | |
|----|---------------------------------------|--|-------------------|-----------------------|-------|
| | | نگهداری اهداف کوتاه مدت | | | |
| ۵ | ۳۳-۲-۲۶-۳-۱ | - نظارت بر تثبیت ارزش های کارآفرینی - نظارت و کنترل برنامه زمانی - نظارت بر اقدامات اصلاحی - نظارت بر انجام فرایندها، تدوین معیارها و استانداردها در راستای رسالت سازمان - نظارت و ارزیابی عناصر اکتشاف و بهره برداری - بازخورد یادگیری | نظارت مستمر | | |
| ۳ | ۲۰-۲۱-۲۵ | - رهبری تمام یک سازمان یا کسب و کار - دغدغه در مورد تمام محدوده فعالیتها - مسئولیت کلی و سراسری سازمان | مدیریت سراسری | اشراف بر کل سازمان | |
| ۱۲ | -۳۴-۷-۵-۳۶-۸-۳۱-۳۰ -۹-۱۳-۶-۲-۲۷ | - عدم تمرکز و رسمی سازی - ارتباطات شبکه‌ای؛ - ایجاد فرهنگ پذیرش اشتباهات - تخصیص منابع - گسترش منابع مؤثر و کارآمد - تحلیل موقعیت کنونی سازمان و تشریح آن - برای اعضای دیگر سازمان - تبدیل استراتژی به فعالیت‌های قابل اجرا - ساختاردهی و ساده سازی - دادن فضا برای تفکر مستقل - بهینه سازی و اجرای فرایندهای کسب و کار فعلی - حفظ انسجام استراتژیک - پیوند فعالیت‌های اجرایی با تفکر | حوزه سازمانی | ویژگی‌های سازمانی | |
| ۱۳ | -۲-۵-۳۶-۸-۷-۲۱-۱۳ -۲۴-۲۲-۱۹-۱۷-۶-۳ | - رویکرد بررسی و بهبود مداوم استراتژی - دغدغه در مورد انتخاب‌های افراد در رأس سازمان - تفکر خارج از چارچوب‌های تعیین شده - جستجوی راه‌حل‌های مختلف - دادن دید کلی از پروژه و مشخص کردن جهت و آینده - تدوین و ترسیم چشم‌انداز از آینده - تحریک فکری | تفکر استراتژیک | تفکر استراتژیک | محیطی |
| ۳ | ۳-۲-۲۹ | - تنظیم استراتژی مناسب برای سازمان - تنظیم دستورالعمل‌های مشخص - توجه به طرح‌ها، ضرب العجل‌ها - ایجاد روال‌ها و رویه‌ها و رویکردهای استاندارد شده | آینده‌نگاری | | |
| ۱ | -۲۴ | - عهده دار تمرکز و معناداری به چشم‌انداز و مأموریت‌های یک سازمان | تبیین مسیر | هدف‌گذاری | |

| | | | | | |
|---|-------|--|---------------|----------------|--|
| ۲ | ۲۴-۲۶ | -تمرکز نداشتن بر روی مشتری‌های کنونی -تشخیص افراد مناسب برای انتقال ارزش به مشتری -رفتار مشتری مدارانه | توجه به بازار | ارتباط با صنعت | |
|---|-------|--|---------------|----------------|--|

بحث و نتیجه‌گیری

همانگونه که مطرح شد، رهبری دوسو توان از مباحثی است که به تازگی وارد حوزه‌ی مدیریت و رهبری شده و تا کنون چه در مطالعات داخلی و چه مطالعات خارجی، مقاله‌ای دیده نشده است که به تمامی ابعاد و جوانب موضوع اشاره کرده باشد. لذا در پژوهش حاضر از فراترکیب و تجزیه و تحلیل نظرات و مبانی موجود در زمینه‌ی رهبری دوسو توان، به جمع‌بندی نتایج مطالعات انجام شده در این حوزه پرداخته و رهبری دوسو توان را در ابعاد فردی، محیطی و سازمانی در نظر گرفته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بعد سازمانی در رهبری دوسوتوان بیش از دیگر ابعاد مورد توجه قرار می‌گیرد و پس از آن ابعاد محیطی و فردی مهم هستند. در واقع مهم‌ترین وجه پس از ایجاد سازمان دوسوتوان توجه به بعد سازمانی و محیطی در سازمان است.

رهبر دوسو توان در بعد سازمانی؛ به بررسی راه‌های جدید و نوآورانه و بهبود و بهره‌وری مستمر می‌پردازد. رهبر دوسوتوان از یکپارچه کردن فعالیت‌های متناقض و مدیریت تغییر بهره می‌گیرد و همچنین پیروان خود را به تفکر خلاق و ریسک‌پذیری تشویق و تمجید می‌کند. رهبر دوسو توان همچنین به توانمندسازی کارکنان و آموزش و ارتقا یادگیری آنها و ایجاد زمینه‌های حمایتی و خلق محیط‌های حمایتی برای کارکنان و نظارت مستمر بر فعالیت‌های و کارآفرینی آنها را بر عهده می‌گیرد. این رهبران رهبری و مسئولیت کلی و سراسری سازمان را بر عهده می‌گیرند. توجه اصلی این بعد به نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان، مدیریت تغییر و بهره‌وری و بهبود مستمر می‌باشد.

رهبر دوسوتوان در بعد محیطی؛ این رهبران، رهبرانی آینده‌نگر هستند و به تنظیم استراتژی‌های مناسبی برای سازمان می‌پردازند و به تفکر استراتژیک و تدوین چشم‌انداز برای سازمان می‌پردازند و در واقع عهده‌دار تمرکز به سوی مأموریت‌های سازمان هستند. بایستی فرهنگ پذیرش اشتباهات را در سازمان حکمفرما کنند. از جمله مهم‌ترین توجهات در این بعد تفکر استراتژیک می‌باشد.

رهبری دوسوتوان در بعد فردی؛ این رهبران قادر به تحمل ابهام، ریسک‌پذیری و تمایل به نوآوری می‌باشند. به تفاوت‌های فردی پیروان توجه کرده و ظرفیت‌ها را برای ایجاد تغییر در سازمان به وجود می‌آورد و به تبادل بین فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری می‌پردازد. رهبر دوسو توان به تقویت یادگیری و مدیریت دانش و استقبال از ایده‌ها می‌پردازد. رهبر دوسو توان در محیط‌های آکنده از ابهام قادر به توانایی کار می‌باشد و فردی است که احساس تنش خلاق داشته و از ظرفیت‌ها برای انجام کار درست در زمان درست بهره می‌گیرد. ظرفیت جذب و ظرفیت تنظیم و انعطاف‌پذیری از جمله مهم‌ترین این دستاوردها می‌باشد.

پیشنهادها

بر این اساس پیشنهاد می‌شود جهت ایجاد رهبری دوسو توان در سازمان در ابتدای امر به دنبال تربیت این رهبران بود. چرا که یکی از مهم‌ترین ابعاد رهبری دوسو توان توجه به ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی رهبر می‌باشد. رهبر دوسو توان لازم است از ویژگی‌هایی مانند: تمایل به غلبه بر موانع؛ تمایل به تحمل ابهام و خودکارآمدی؛ هوش هیجانی بالا؛ تمایل به ریسک‌پذیری؛ تمایل به نوآوری در پیروان؛ خوش‌بینی؛ داشتن روحیه تغییر؛ تحریک خلاقیت پیروان و توجه به تفاوت‌های فردی پیروان بهره‌مند باشد. از طرف دیگر پیشنهاد می‌شود زمینه‌ی بیشتری از مدیریت تغییر و یادگیری سازمانی، دانش‌افزایی و مدیریت دانش؛ آینده‌نگاری و تفکر استراتژیک فراهم شود و به اتخاذ رویکرد مشورتی و مشارکتی در تصمیم‌گیری‌ها توجه شود. همچنین

جهت رشد رهبری دوسو توان در سازمان؛ توجه به نوآوری، خلاقیت و کارآفرینی مؤثر می‌باشد. طبق تحقیقات انجام شده هیچ مقاله‌ای که با این جامعیت به بررسی ویژگی‌های رهبران دوسو توان پرداخته باشد، توسط محقق یافت نشد و از این لحاظ مقاله دارای نوآوری می‌باشد.

پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی، بررسی میزان به کارگیری این سبک رهبری در سازمان‌هایی است که این نقش را دارند. همچنین تأثیر این سبک رهبری بر میزان خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی و توانمندسازی می‌تواند مورد مطالعه قرار گیرد. همچنین پیشنهاد عملی پژوهش در نظر گرفتن ویژگی‌های رهبری دوسو توان در شرایط احراز شغل مدیران است و در طراحی فرایندهای تحویل پست مدیریت به این موضوع باید توجه گردیده و در سپردن مسئولیت به تجربه‌ها و تخصص‌های آنها دقت لازم به عمل آید و توانمندسازی رهبران باید مورد توجه جدی قرار گیرد و در نهایت اینکه سازمان‌ها می‌توانند به بررسی تأثیر وجود ویژگی‌های رهبری دوسو توان بر موفقیت سازمان بپردازند.

منابع

- اسمریان‌نسب، اکبر؛ غلامزاده، داریوش (۱۳۸۵). فعالیت نظام‌مند در توسعه‌ی رهبری با عنایت به رویکرد شایستگی‌ها، مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- مرادی، محمود؛ ابراهیم‌پور، مصطفی؛ ممبینی، یعقوب (۱۳۹۳). سازمان‌های دوسو توان، سازمان‌هایی رقابت پذیر و کارآفرین. دومین همایش ملی کارآفرینی و رقابت‌پذیری، دانشگاه مازندران.
- یدالهی‌فارسی، جهانگیر؛ زارع، هادی؛ حجازی، سیدرضا (۱۳۹۱). شناسایی مؤلفه‌های دوسو توانی مؤثر بر عملکرد تجاری سازی تحقیقات دانشگاهی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، (۶۳)، ۶۹-۹۰.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (۱۹۹۶). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization science*, ۱۰(۱), ۴۳-۶۸.
- Bain, P. G., Mann, L., & Pirola-Merlo, A. (۲۰۰۱). The innovation imperative: The relationships between team climate, innovation, and performance in research and development teams. *Small group research*, ۳۲(۱), ۵۵-۷۳.
- Baskarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (۲۰۱۶). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*, ۳۵(۶), ۷۷۸-۷۸۸.
- Beatty, K., & Quinn, L. (۲۰۱۰). Strategic command taking the long view for organizational success. *Leadership in Action*, ۳۰(۱), ۳-۷.
- Benner, M.J., & Tushman, M.L. (۲۰۰۳). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited, *Academy of Management Review*, ۲۸(۲), ۲۳۸-۲۵۶.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., & Bidwell, A. C. (۱۹۹۲). Managerial grid. *Advanced Management-Office Executive*.
- Bledow, R., Frese, M., & Mueller, V. (۲۰۱۱). Ambidextrous leadership for innovation: The influence of culture. In *Advances in global leadership* (pp. ۴۱-۶۹). Emerald Group Publishing Limited.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (۲۰۰۹). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, ۲(۳), ۳۰۵-۳۳۷.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (۲۰۰۰). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, ۱۱(۴), ۵۱۵-۵۴۹.
- Bucic, T., Robinson, L., & Ramburuth, P. (۲۰۱۰). Effects of leadership style on team learning. *Journal of Workplace learning*, ۲۲(۴), ۲۲۸-۲۴۸.
- Cannella Jr, A. A. (۲۰۰۱). Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. *Academy of Management Perspectives*, ۱۵(۳), ۳۶-۴۲.
- Chi, A. (۲۰۱۲). Capturing the ability of ambidextrous leadership: The role of different types of flexibility.
- Cole, G. A. (۲۰۰۰). *Organisational behavior: Theory and practice*. Cengage Learning EMEA.
- Cunha, M. P. E., Fortes, A., Gomes, E., Rego, A., & Rodrigues, F. (۲۰۱۶). Ambidextrous leadership, paradox and contingency: evidence from Angola. *The International Journal of Human Resource Management*, ۱-۲۶.
- Duncan, R. B. (۱۹۷۶). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization* (۱), ۱۶۷-۱۸۸.

- Duursema, H. (۲۰۱۳). Strategic Leadership: Moving beyond the leader-follower dyad (No. EPS-۲۰۱۳-۲۷۹-ORG).
- Farjoun, M. (۲۰۱۰). Beyond dualism: Stability and change as in duality. *The Academy of Management Review*, ۳۵, ۲۰۲-۲۲۵.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (۱۹۹۶). *Strategic leadership*. St. Paul, Minn.: West.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (۲۰۰۴). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, ۴۷(۲), ۲۰۹-۲۲۶.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (۲۰۰۶). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, ۴۹(۴), ۶۹۳-۷۰۶.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (۱۹۸۲, August). The Organization as a Reflection of Its Top Managers. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. ۱۹۸۲, No. ۱, pp. ۱۲-۱۶). Briarcliff Manor, NY ۱۰۵۱۰: Academy of Management.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (۲۰۰۴). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, ۱۵(۴), ۴۸۱-۴۹۴.
- Hendrickson, V. L. (۲۰۱۵). *The traits and behaviors of ambidextrous individuals: How exploration and exploitation are intergrated at the individual level*. Alliant International University.
- Hosmer, L. (۱۹۸۲). The importance of strategic leadership. *Journal of Business Strategy*, ۳(۲), ۴۷-۵۷.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (۱۹۹۹). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the ۲۱st century: the role of strategic leadership. *Academy of management executive*, ۱۳, ۴۳-۵۷.
- Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M. (۲۰۰۹). Strategic leadership for-exploration and exploitation: the moderating role of environmental dynamism. *The leadership quarterly*, ۲۰(۱), ۵-۱۸.
- John, A. (۲۰۰۰). *Effective Leadership: how to Develop Leadership Skills*. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (۱۹۹۲) *The Balanced Scorecard measures that drive performance*. *Harvard Business Review*, ۷۰(۱): ۷۱-۸۰.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (۲۰۰۹). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, ۵۲(۴), ۷۶۴-۷۴۴.
- Kollmann, T., & Stockmann, C. (۲۰۱۰). Antecedents of strategic ambidexterity: effects of entrepreneurial orientation on exploratory and exploitative innovations in adolescent organisations. *International journal of technology management*, ۵۲ (۱/۲), ۱۵۳-۱۷۴.
- Krauss, S.I., Frese, M., Friedrich, C. and Unger, J.M. (۲۰۰۵), "Entrepreneurial orientation: a psychological model of success among southern African small business owners", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. ۱۴ No. ۳, pp. ۳۱۵-۳۴۴.
- March, J. G. (۱۹۹۱). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, ۲(۱), ۷۱-۸۷.
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (۲۰۰۴). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, ۲۵, ۱۷۵-۱۹۹.
- Noblit, G. W., & Hare, R. D. (۱۹۸۸). *Meta-ethnography: Synthesizing qualitative studies* (Vol. ۱۱). Sage.
- Piórkowska, K. (۲۰۱۶). *Creativity, Ambidextrous Leadership and Innovative Performance: A Multi-Level Conceptual Framework*. Conference: The ۲۷th International Business Information Management Association Conference.
- Portugal, L. M. (۲۰۰۶). Emerging leadership roles in distance education: Current state of affairs and forecasting future trends. *Online Journal of Distance Learning Administration*, ۹(۳).
- Probst, G., Raisch, S., & Tushman, M. L. (۲۰۱۱). Ambidextrous leadership : Emerging challenges for business and HR leaders. *Organizational Dynamics*, ۴۰(۴), ۳۲۶-۳۳۴.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (۲۰۰۸). Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators, *Journal of Management*, ۳۴ (۳), ۳۷۵-۴۰۹.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (۲۰۰۹). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, ۲۰(۴), ۶۸۵-۶۹۵.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (۲۰۱۱). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, ۲۲(۵), ۹۵۶-۹۷۴.
- Rosing, K., Rosenbusch, N., & Frese, M. (۲۰۱۰). Ambidextrous leadership in the innovation process. In *Innovation and international corporate growth* (pp. ۱۹۱-۲۰۴). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Rowe, W. G. (۲۰۰۱). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, ۱۵(۱), ۸۱-۹۴.
- Rowe, A. J. (۱۹۸۹). *Strategic management: A methodological approach*. Addison Wesley Publishing Company.

- Sandelowski, M., & Barroso, J. (۲۰۰۶). Handbook for synthesizing qualitative research. Springer Publishing Company.
- Schindler, A. (۲۰۱۵). Ambidextrous Leadership: the role of flexibly switching between opening and closing leadership behaviors for team innovative outcome in the case of management consultancies (Master's thesis, University of Twente).
- Senge, P. (۱۹۹۰). Peter Senge and the learning organization. Recuperado de. Shrivastava, P. (۱۹۸۳), "A typology of organizational learning systems", Journal of Management Studies, Vol. ۲۰ No. ۱, pp. ۷-۲۸.
- Sternberg, R.J. and Lubart, T.I. (۱۹۹۱), 'An investment theory of creativity and its development,' Human Development, ۳۴ (۱), ۱-۳۱.
- Tuan Luu, T. (۲۰۱۷). Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and operational performance: Organizational social capital as a moderator. Leadership & Organization Development Journal, ۳۸(۲), ۲۲۹-۲۵۳.
- Tung, F. C. (۲۰۱۶). Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus. International Journal of Manpower, ۳۷(۸), ۱۲۵۰-۱۲۶۳.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (۱۹۹۶). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. California management review, ۳۸(۴), ۸-۲۹.
- Van de Ven, A. H., Polley, D., Garud, R., & Venkataraman, S. (۱۹۹۹). The innovation journey. New York: Oxford University Press.
- Vera, D. and Crossan, M. (۲۰۰۴), "Strategic leadership and organizational learning", Academy of Management Review, Vol. ۲۹ No. ۲, pp. ۲۲۲-۲۴۰.
- Zacher, H., & Rosing, K. (۲۰۱۵). Ambidextrous leadership and team innovation. Leadership & Organization Development Journal, ۳۶(۱), ۵۴-۶۸.