

## چارچوبی نظری برای مطالعه رهبری هیات مدیره: رویکردی یکپارچه به رهبری عمودی و اشتراکی

دریافت: ۱۳۹۱/۵/۵  
پذیرش: ۱۳۹۱/۱۰/۱۲

مهدی کاظمی\*  
سید بابک علوی\*\*

### چکیده

به گفته پژوهش‌گران مسایل هیات مدیره، موضوعات رفتاری هیات مدیره‌ها و به طور خاص رهبری در این تیم‌ها کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. با توجه به نقش مسایل رفتاری و رهبری هیات مدیره در عملکرد این تیم‌ها، انجام پژوهش‌هایی در این زمینه ضرورت می‌یابد. در این راستا، این مقاله با هدف مطالعه فرآیند رهبری در هیات مدیره، چارچوب نظری جدیدی ارائه می‌دهد. این چارچوب مبتنی بر مطالعات حوزه رهبری هیات مدیره، کار تیمی، و رهبری در تیم‌ها توسعه یافته است و می‌تواند مبنای طراحی مطالعات آتی رهبری در هیات مدیره‌ها قرار بگیرد. پایه اصلی این چارچوب نظری، مدل ورودی- واسطه-خروجی- ورودی کار تیمی است که ویژگی‌های خاص تیم‌های هیات مدیره، مفاهیم پیکربندی رهبری متمرکز و اشتراکی، تأثیر ویژگی‌های اعضا و رییس هیات مدیره، و همچنین عملکرد هیات مدیره در دو کارکرد کنترل و پشتیبانی را در بر می‌گیرد. تک‌تک روابط این چارچوب در مقاله به صورت نظری مورد بحث قرار گرفته و گزاره‌های نظری مرتبط پیشنهاد می‌شوند. در انتها نیز به کاربردهای نظری و عملی چارچوب اشاره می‌شود.

مفاهیم کلیدی: رهبری هیات مدیره، اثربخشی تیم هیات مدیره، کار تیمی

---

\* دانشجوی دکترای مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف  
(kazemi\_mehdi@gsme.sharif.edu)

\*\* دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف (sbalavi@sharif.edu)

## مقدمه

هیات مدیره یک شرکت یکی از ارکان اصلی موفقیت آن به شمار می‌رود (فینکلشتاین و مونی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳) و به همین دلیل، هیات مدیره موضوع پژوهش‌های متعددی در حوزه‌های مدیریت استراتژیک، نظام حاکمیت شرکت‌ها، حقوق، حسابداری و اقتصاد بوده است (گیلان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). با این وجود، اتفاقات رفتاری و تعاملی درون هیات مدیره عمدتاً از نظر پژوهش‌گران پنهان مانده و به تعبیری به هیات مدیره مانند یک «جعبه سیاه» (گابریلسون، هیوز و مینیچلی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷: ۳۳) نگریسته شده است. پژوهش‌های این حوزه چندان به فرآیندهای رفتاری حاکم بر این تیم‌ها توجهی نداشته‌اند (ون‌اس، گابریلسون، و هیوز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹؛ مورفی و مک‌ایتایر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷) و بیشتر بر مطالعه ترکیب آرمانی ویژگی‌های اعضای هیات مدیره (مثل ارهارت، وربر، و شیردر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳؛ بیسنگر و هاسکیسون<sup>۷</sup>، ۱۹۹۰)، اندازه (مثل دالتون و همکاران<sup>۸</sup>، ۱۹۹۸) و ساختار هیات مدیره (مثل الساید<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱) تمرکز داشته‌اند (گیلان، ۲۰۰۶).

با وجود توجه اندک پژوهش‌گران به مباحث رفتاری درون هیات مدیره، به باور برخی از صاحب‌نظران این حوزه، آنچه عملکرد هیات مدیره‌ها را توضیح می‌دهد، تعاملات و رفتارهای درون آن‌هاست، نه ترکیب اعضا، ساختار و اندازه هیات مدیره (فینکلشتاین و مونی، ۲۰۰۳). در این میان به طور خاص، رهبری درون هیات مدیره‌ها از جمله عوامل رفتاری بسیار مهم و تأثیرگذار بر عملکرد هیات مدیره است (گابریلسون و همکاران، ۲۰۰۷) که مشابه سایر مباحث رفتاری در زمینه هیات مدیره مورد مطالعه و پژوهش چندان قرار نگرفته است (وندوارد، ووردکرز، لامبرچس، بمنز<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱). بر این اساس، پژوهش‌گران به ضرورت مطالعه رهبری هیات مدیره اشاره کرده‌اند (گابریلسون و همکاران، ۲۰۰۷؛ کانگر و لاولر، ۲۰۰۹؛ وندوارد و همکاران، ۲۰۱۱).

اندک بودن پژوهش‌های تجربی در زمینه رهبری هیات مدیره، ضرورت مطالعه اکتشافی و کیفی این موضوع را گوشزد می‌کند. لکن باید توجه داشت که پژوهش‌های گسترده و نظریه‌های قابل اتکایی در حوزه‌های رهبری تیم و فرآیندهای درون تیم وجود دارند (سالاس، کوک و روزن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۸) که ممکن است برای فهم بهتر فرآیندهای رهبری کار تیمی در زمینه هیات مدیره به عنوان یک تیم (وندوارد و همکاران، ۲۰۱۱) قابل استفاده باشند. البته پژوهش‌گران حوزه تیم معتقدند که نظریه‌ها و یافته‌های کار تیمی به طور کامل قابل تعمیم به شرایط مختلف و انواع تیم‌ها نیستند؛ در نتیجه الزاماً نمی‌توان از این تحلیل‌ها

برای توضیح کامل پدیده‌های تیم‌های هیات مدیره بهره گرفت و نیاز به پژوهش‌های ویژه در این نوع تیم‌هاست (دی، گرون، و سالاس<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۶؛ سالاس، کوک و روزن<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۸). از این توضیحات ضرورت انجام پژوهش‌های کیفی در هیات مدیره‌ها به صورت جدی مشخص می‌شود، ولی به نظر می‌رسد قدم اول توسعه چارچوبی نظری مبتنی بر پژوهش‌های مرتبط در سایر حوزه‌های رفتاری است که به مطالعات کیفی و کمی آتی جهت دهد و مانع از انجام مطالعات تکراری در بررسی‌های رفتاری تیم‌های هیات مدیره شود (بین<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۳).

به این ترتیب، هدف این مقاله، توسعه چارچوبی نظری برای مطالعه فرآیند رهبری در تیم‌های هیات مدیره است. این هدف ایجاب می‌کند تا مرور جامعی بر مطالعات رهبری هیات مدیره، کار تیمی و رهبری تیم انجام شود. سپس به صورت نظری روابط میان مفاهیم مختلف شناسایی و در قالب یک چارچوب نظری ارائه شود. ساختار مقاله نیز بر این اساس سازماندهی شده است. به این ترتیب که ابتدا مطالعات این حوزه‌های پژوهشی بررسی می‌شوند. سپس چارچوب نظری ارائه شده و تک‌تک روابط درون چارچوب به صورت نظری توضیح داده می‌شوند. در انتها، در بخش جمع‌بندی، کاربردهای عملی و نظری این مطالعه، محدودیت‌ها و پیشنهادهای برای پژوهش‌های آتی بیان می‌شوند.

## مرور پژوهش‌های پیشین

### رهبری هیات مدیره

مطالعات بسیار گسترده‌ای به بحث ساختار رهبری هیات مدیره پرداخته‌اند (الساید<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۱). مقصود از ساختار رهبری هیات مدیره، یکی بودن مدیرعامل و رییس هیات مدیره است که با اصطلاح دوگانگی مدیرعامل<sup>۱۶</sup> نیز شناخته می‌شود (دالتون و همکاران، ۱۹۹۸). با این وجود، به ندرت می‌توان مقاله‌ای یافت که رهبری هیات مدیره را به معنای رفتاری آن بررسی کرده باشد (مکولد و همکاران<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۱). چند مطالعه موجود نیز عمدتاً در سال‌های اخیر انجام گرفته‌اند. به عنوان مثال لورش<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۹) بر اساس تجارب حرفه‌ای خودش، اثر ویژگی‌های تیم‌های هیات مدیره بر رهبری این تیم‌ها و ویژگی‌های رهبر اثربخش هیات مدیره را بررسی کرده است.

در بین مقالات تجربی، مطالعات گابریلسون و همکاران (۲۰۰۷) و مکولد و همکاران (۲۰۱۱) دیده می‌شوند که به نقش رهبری رییس هیات مدیره پرداخته‌اند. مطالعه گابریلسون

و همکاران (۲۰۰۷) از رابطه آماری مثبت بین کارکردهای رهبری رییس هیات مدیره و برخی از متغیرهای تیمی مثل انسجام و فرهنگ باز تیم پشتیبانی کرده‌است. در این پژوهش رهبری به شکلی محدود و بر اساس کارکردهای مدیریت جلسات و تسهیل تصمیم‌گیری، انگیزش و اعتمادسازی سنجیده شده است و تنها جوّ باز و انسجام از متغیرهای واسطه‌ای کار تیمی به کار گرفته شده‌اند. مکولد و همکاران (۲۰۱۱) نیز دو نقش رهبری رییس هیات مدیره در توسعه دانش اعضا، و ایجاد شرایط تعامل مناسب و به اشتراک‌گذاری دانش را به صورت تجربی مورد بررسی قرار داده‌اند و اثر مثبت آن‌ها بر تصمیمات استراتژیک تیم (به عنوان شاخص عملکرد تیم هیات مدیره) را نتیجه گرفته‌اند. در این پژوهش رابطه آماری معناداری بین اندازه و ساختار هیات مدیره با تصمیمات استراتژیک هیات مدیره مشاهده نشده است.

نگاه فرآیندی به رهبری نیز در پژوهش‌های نظری وندوارد و همکارانش (۲۰۱۰؛ ۲۰۱۱) قابل مشاهده است. وندوارد و همکاران استدلال کردند رابطه منفی بین دوگانگی مدیرعامل و رهبری اشتراکی، و رابطه یو شکل معکوس (به زبان انگلیسی) بین اندازه و تنوع هیات مدیره با رهبری اشتراکی وجود دارد. مقصود از رهبری اشتراکی، همکاری و مشارکت اعضای هیات مدیره در انجام فعالیت‌های رهبری هیئت مدیره است (در این باره در مقاله بیشتر توضیح داده خواهد شد). علاوه بر این به نقش و تاثیر رفتار رییس هیات مدیره به عنوان رهبر رسمی هیات مدیره در ایجاد رهبری اشتراکی اشاره کرده‌اند. به گفته وندوارد و همکاران، در هیات مدیره‌ها به دلیل وجود تنوع و مسئولیت مشترک، فرآیند رهبری به صورت اشتراکی انجام می‌گیرد و رییس هیات مدیره از طریق تفویض اختیار، تشویق رفتارهای اشتراکی اعضای هیات مدیره، و مربی‌گری اعضا جهت رشد و به عهده گرفتن مسئولیت‌های رهبری، به توسعه رهبری اشتراکی در تیم کمک می‌کند. رهبری اشتراکی نیز عملکرد بالاتر تیم هیات مدیره را به دنبال خواهد داشت.

وجه اشتراک این مقالات، ایده گرفتن از پژوهش‌های کار تیمی و رهبری تیم در مقوله رهبری هیات مدیره‌ها است. گابریلسون و همکاران (۲۰۰۷) و مکولد و همکاران (۲۰۱۱) از رویکرد فرآوری کار تیمی<sup>۱۹</sup> به عنوان مبنای استدلالات نظری خود نام می‌برند که در واقع همان رویکرد فرآیندی کار تیمی است که در ادامه به آن اشاره خواهد شد. وندوارد و همکاران (۲۰۱۰؛ ۲۰۱۱) نیز با این استدلال که هیات مدیره نوعی تیم به حساب می‌آید، فرضیه‌های خود را بر اساس مطالعات کار تیمی و رهبری اشتراکی شکل داده‌اند. البته محدوده کوچکی از پژوهش‌های کار تیمی و رهبری تیم مورد توجه این پژوهش‌ها بوده

است. ضمن این که یکپارچگی میان یافته‌های رهبری تیم و کار تیمی با شرایط خاص هیات مدیره در این پژوهش‌ها مشاهده نمی‌شود و مدل‌های محدود ارایه شده برای جهت‌دهی به پژوهش‌های مسایل مختلف رهبری در هیات مدیره کافی نیستند. در بخش‌های بعد مرور گسترده‌تری از این دو حوزه پژوهشی و کاربرد آن در بررسی رهبری هیات مدیره ارایه می‌شود.

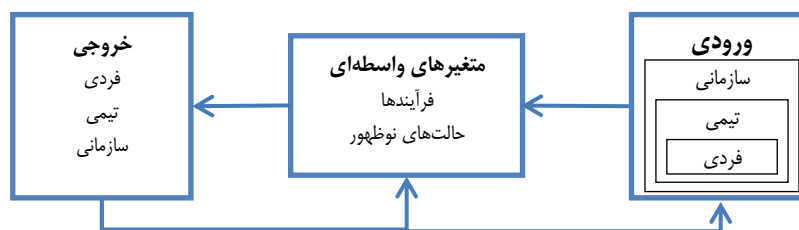
## کار تیمی

از مدّت‌ها پیش مدل رایج برای بررسی پدیده‌های سطح تیم، مدل ورودی-فرآیند-خروجی<sup>۲۰</sup> بوده است (جکس و بریت<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۸) که به صورت اختصار آئی پی او<sup>۲۲</sup> نیز نامیده می‌شده است (به عنوان مثال، مک‌گرس، ۱۹۶۴؛ هکمن<sup>۲۳</sup>، ۱۹۸۷؛ تننباوم، برد و سالاس<sup>۲۴</sup>، ۱۹۹۲). در این مدل، منظور از ورودی‌ها، متغیرهای پیشین<sup>۲۵</sup> هستند که فرآیندهای تیم را تسهیل کرده یا مانع می‌شوند (کوزلوفسکی و الیگن<sup>۲۶</sup>، ۲۰۰۶)؛ فرآیندهای فعالیت‌های درهم‌تنیده اعضای تیم هستند که منابع تیم را با هم ترکیب کرده و خروجی‌ها را نتیجه می‌دهند (ماتیو، مینارد، رپ و گیلسون<sup>۲۷</sup>، ۲۰۰۸)؛ و خروجی‌ها نیز شامل عملکرد تیم و میزان رسیدن به نیازهای فردی و تیمی می‌شود (کوزلوفسکی و الیگن، ۲۰۰۶).

در سال ۲۰۰۱، مارکس، ماتیو و زاکارو<sup>۲۸</sup> در یک مقاله نظری پیشنهاد دادند که پژوهش‌گران برای توضیح بهتر پدیده‌های کار تیمی میان فرآیندهای تیم (مثل ارتباطات، هماهنگی، همکاری، تصمیم‌گیری) و حالات نوظهور<sup>۲۹</sup> تیم (نظیر میزان تعارض، انسجام، جوّ تیم) تفاوت قائل شوند. در این تفکیک منظور از فرآیندهای تیم فعالیت‌های درهم‌تنیده و تعاملاتی است که میان اعضای تیم رخ می‌دهد و خروجی‌های تیم را ایجاد می‌کند. در حالی که حالات نوظهور به ویژگی‌های شناختی، انگیزشی، و هیجانی تیم گفته می‌شود که با گذر زمان توسط فرآیندها می‌توانند دستخوش تغییر شوند ولی در کوتاه‌مدت ممکن است به عنوان ورودی برخی فرآیندها عمل کنند. به عنوان مثال، ارتباطات درون تیم در بلندمدت می‌تواند باعث ارتقای انسجام تیم شود؛ و از طرف دیگر انسجام تیم می‌تواند بر شکل ارتباطات درون تیم تأثیرگذار باشد. پس از انتشار این مطالعه، پژوهش‌گران دیگری به تبیین ضعف‌های مدل آئی پی او پرداخته‌اند (ماتیو و همکاران، ۲۰۰۸).

الیگن، هولنیک، جانسون و جانندت<sup>۳۰</sup> (۲۰۰۵) در یک مطالعه نظری دست کم سه ضعف عمده برای این مدل قائل شده‌اند: (۱) در این مدل تفاوت میان متغیرهای فرآیندی و متغیرهای حالت در نظر گرفته نمی‌شود (در ادامه مقاله تفاوت این دو صحبت می‌شود)؛ (۲) این مدل نگاهی ایستا و مقطعی به پدیده‌های تیمی ارائه می‌دهد که پویایی‌های تیم را توضیح نمی‌دهد؛ و (۳) این مدل نگاه خطی به پدیده‌های تیمی دارد و متغیرهای تعدیل‌کننده و اثر تعامل میان متغیرهای مختلف فرآیندی، ورودی و خروجی را لحاظ نمی‌کند. به همین دلایل، الیگن و همکاران (۲۰۰۵) مدل ورودی-واسطه-خروجی-ورودی<sup>۳۱</sup> یا به اختصار آی ام او آی<sup>۳۲</sup> را به عنوان جایگزین مدل آی پی او معرفی کرده‌اند (

شکل ۱). اول از هر چیز، در این مدل جدید قسمتی به عنوان متغیرهای واسطه‌ای<sup>۳۳</sup> جایگزین فرآیند شده است تا متغیرهای حالت را نیز در خود جای دهد. دومین تغییر اضافه شدن بخشی در انتهای مدل است که شکل چرخه‌ای و بازخوردی مدل را نشان می‌دهد. آخرین تغییر هم حذف علامت‌های فاصله (-) در مدل است که برای تأکید بر امکان غیرخطی بودن رفتار مدل صورت گرفته است. البته پیش از الیگن و همکاران (۲۰۰۵)، تننبوم، برد و سالاس (۱۹۹۲) در مقاله‌ای به ماهیت پویای ارتباط میان ورودی‌ها، فرآیندها و خروجی‌ها اشاره کرده بودند، ولی در این مقاله برای اولین بار این مدل به شکل روشنی ارائه شد که بعدها در پژوهش‌های دیگری مورد استفاده قرار بگیرد. در این مقاله نیز این مدل به عنوان پایه چارچوب استفاده می‌شود. به همین دلیل شایسته است مرور مختصری بر اجزای آن انجام شود.



شکل ۱. مدل آی ام او آی در پژوهش‌های کار تیمی (ماتیو و همکاران، ۲۰۰۸)

### خروجی‌های تیم

همان‌گونه که اشاره شد خروجی‌های تیم در سطح فردی و تیمی قابل طرح‌اند. در سطح فردی، نمونه‌هایی مثل رضایت اعضا و یادگیری فردی اعضا در پژوهش‌های متعددی بررسی شده‌اند (مثل هوگل و گموئندن<sup>۳۴</sup>، ۲۰۰۱). در سطح تیمی خروجی تیم را می‌توان به دو دسته شکست: رفتارهای عملکردی<sup>۳۵</sup> و خروجی‌های عملکردی<sup>۳۶</sup> (بیل، کوهن، بورک و مک‌لندن<sup>۳۷</sup>، ۲۰۰۳). رفتارهای عملکردی، فعالیت‌هایی را شامل می‌شوند که به دستیابی به اهداف مرتبطان ولی خروجی‌های عملکردی، نتایج و پیامدهای رفتارهای عملکردی‌اند. به عنوان مثال، یادگیری تیم (دیان و بندتو<sup>۳۸</sup>، ۲۰۰۹) یا بهبود فرآیندهای تیم از جمله رفتارهای عملکردی‌اند؛ در حالی که نوآوری تیم (بین و همکاران<sup>۳۹</sup>، ۲۰۰۱) یا کیفیت کالای تولید شده (هوگل و گموئندن، ۲۰۰۱) از جمله خروجی‌های عملکردی‌اند (ماتیو و همکاران، ۲۰۰۸). رفتارهای عملکردی خروجی‌های بلافصل فرآیند به حساب می‌آیند (دفت<sup>۴۰</sup>، ۲۰۰۳). در حالی که خروجی‌های عملکردی تابعی از رفتارهای عملکردی‌اند.

### متغیرهای واسطه

مارکس و همکاران (۲۰۰۱) مطالعه‌ی جامعی روی پژوهش‌های کار تیمی انجام داده‌اند و در نهایت ده فرآیند مؤثر در کار تیمی را شناسایی کرده‌اند که شامل تحلیل و شکل‌دهی مأموریت، مشخص کردن اهداف، تدوین استراتژی، پایش پیشرفت در مسیر اهداف، پایش سیستم‌ها، پایش تیم و رفتارهای پشتیبانی، هماهنگی، مدیریت تعارض، انگیزش و ایجاد اعتماد به نفس، و مدیریت هیجانات است. مشابه این دسته‌بندی جامع در خصوص حالات نوظهور تیم وجود ندارد. ولی می‌توان به پژوهش‌هایی مثل کوزلوفسکی و ایلگن (۲۰۰۶) اشاره کرد که حالات نوظهور تیم را در قالب انسجام تیم، خودکارآمدی تیمی<sup>۴۱</sup>، هبجانان و عواطف تیم، و تعارض تیم دسته‌بندی کرده‌اند. البته تحقیقات گذشته از حالات نوظهور مؤثر دیگری نظیر مدل ذهنی مشترک (ماتیو و همکاران<sup>۴۲</sup>، ۲۰۰۰) و جو تیم (اندرسون و وست<sup>۴۳</sup>، ۱۹۹۶) نیز نام می‌برند.

### ورودی‌های تیم

برای یک تیم که در زمینه سازمان مشغول فعالیت است، ورودی‌های تیم در سه سطح فردی، تیمی، و سازمانی قابل تعریف‌اند. از جمله مهم‌ترین متغیرهای فردی اعضای تیم که

در پژوهش‌های گذشته مورد توجه قرار گرفته‌اند می‌توان به مواردی مانند شخصیت اعضا (مثل بریک<sup>۴۴</sup>، ۱۹۹۸)، شایستگی‌های اعضا (دانش، مهارت، و توانمندی) (مثل استیون و کمپیون<sup>۴۵</sup>، ۱۹۹۴)، جهت‌گیری تیمی (مثل علوی و مک‌کورمیک<sup>۴۶</sup>، ۲۰۰۴)، و خلاقیت (تگر<sup>۴۷</sup>، ۲۰۰۲) اشاره کرد. در سطح تیم، متغیرهای ورودی مورد توجه یا از میانگین یا تنوع متغیرهای سطح فردی ساخته‌شده‌اند یا متغیرهایی بوده‌اند که ماهیتاً در سطح تیم تعریف می‌شده‌اند (کلین و کوزلوفسکی<sup>۴۸</sup>، ۲۰۰۰). از دسته اول میانگین متغیرهای سطح فردی که در بند قبل اشاره شد و همچنین تنوع ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، شخصیت، ارزش‌ها و نگرش‌ها مورد بررسی قرار گرفته‌اند (ماتیو و همکاران، ۲۰۰۸). از دسته دوم متغیرهایی نظیر نزدیکی فیزیکی<sup>۴۹</sup> اعضا، درهم‌تنیدگی فعالیت‌ها، نوع تیم (مجازی یا غیرمجازی)، نوع فعالیت‌های تیم، و ساختار تیم، متغیرهای مورد توجه محققان کار تیمی بوده‌اند (ماتیو و همکاران، ۲۰۰۸). در سطح سازمان هم متغیرهایی مثل سیستم‌های منابع انسانی، و فرهنگ سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند (ماتیو و همکاران، ۲۰۰۸). البته شایسته ذکر است که بسیاری از این متغیرها به عنوان متغیرهای زمینه‌ای نیز در پژوهش‌ها مورد توجه قرار گرفته‌اند (ببینید جکس و بریت، ۲۰۰۸).

برخی از پژوهش‌ها در مطالعه پدیده‌های تیم هیات مدیره، رهبری هیات مدیره را به عنوان یک ورودی مؤثر در نظر گرفته‌اند (مثل گابریلسون و همکاران، ۲۰۰۷) که متغیرهای واسطه‌ای تیم را دستخوش تغییر می‌کند. این نکته در پژوهش‌های کار تیمی هم قابل مشاهده است (مثل زاکارو و همکاران، ۲۰۰۱). بر این اساس و با توجه به هدف این مقاله در ارائه چارچوبی برای مطالعه رهبری در تیم‌های هیات مدیره، در بخش بعد مفصل‌تر راجع به این ورودی تیم‌های هیات مدیره صحبت می‌شود.

### رهبری تیم

رهبری تیم در پژوهش‌های کار تیمی یا مهم‌ترین عامل اثربخشی تیم تلقی شده‌است (زاکارو، ریتمن، و مارکس<sup>۵۰</sup>، ۲۰۰۱)، و یا دست کم یکی از مهم‌ترین عوامل اثربخشی تیم به حساب آمده است (سالاس، سیمز، و بورک<sup>۵۱</sup>، ۲۰۰۵؛ زاکارو، هینن و شافلر<sup>۵۲</sup>، ۲۰۰۹؛ مورگسون، دیرو و کرم<sup>۵۳</sup>، ۲۰۱۰). با این حال، رهبری تیم با یک تعریف واحد در پژوهش‌ها مورد استفاده قرار



نمی‌گیرد (مورگسون و همکاران، ۲۰۱۰). به طور کلی می‌توان تعاریف مختلف رهبری تیم را در قالب دو رویکرد کارکردی و رفتاری دسته‌بندی کرد (زاکارو و همکاران، ۲۰۰۱).

رویکرد رفتاری به رهبری تیم که از پژوهش‌های رهبری سازمان به حوزه رهبری تیم انتقال یافته است (کارسون، تسلاک، و مرون<sup>۵۴</sup>، ۲۰۰۷)، رهبری را به عنوان مجموعه رفتارهایی در فرآیند اثرگذاری بر اعضای تیم در راستای رسیدن به اهداف تیمی (یوکل<sup>۵۵</sup>، ۲۰۱۰) تعریف می‌کند. به این ترتیب بسیاری از رفتارهایی که در نوشته‌های رهبری سازمانی به عنوان رفتار رهبری شناخته می‌شوند در سطح تیم نیز مورد بررسی قرار می‌گیرند. شیوه‌های مختلف رهبری سازمانی مثل رهبری کاریزماتیک و رهبری تحول‌گرا نیز با این نگاه در سطح تیم معنی شده و مورد بررسی قرار می‌گیرند (ببینید پیرس و سیمز<sup>۵۶</sup>، ۲۰۰۰).

نگاه رفتاری به رهبری سازمانی، نگاه رایجی است که از مدتها پیش در پژوهش‌های رفتار سازمانی وجود داشته است. به نظر می‌رسد که قدیمی‌ترین پژوهش این حوزه مربوط به مطالعات اوهایو<sup>۵۷</sup> باشد که در آن رفتارهای رهبری به دو شیوه رفتاری ناظر به مراعات<sup>۵۸</sup> و ساخت‌دهی<sup>۵۹</sup> شکسته شده است (رایبیز و جاج<sup>۶۰</sup>، ۲۰۰۸). پس از این پژوهش، تحقیق‌های مختلفی در این خصوص انجام شد. از جمله پژوهش میشیگان که به نتایجی مشابه نتایج پژوهش اوهایو دست یافت (رایبیز و جاج، ۲۰۰۸)؛ مدل مسیر-هدف رهبری که توسط هاوس توسعه یافت و چهار شیوه رفتاری شامل موفقیت‌گرا، دستوری، مشارکتی و حمایتی را شناسایی کرد (هاوس، ۱۹۷۱)؛ شیوه رفتاری توانمندساز پیروان (اسپریتزر، ۱۹۹۵)، شیوه رهبری کاریزماتیک (هاوس و شمیر<sup>۶۱</sup>، ۱۹۹۳)، و شیوه تبادلی و تحول‌گرا (بس<sup>۶۲</sup>، ۱۹۹۹) که در پژوهش‌های اخیر مورد بررسی قرار گرفتند (یوکل، ۲۰۱۰). هر کدام از این شیوه‌های رفتاری خود رفتارهای گوناگونی از رهبری را شامل می‌شوند. به عنوان مثال مدل تحول‌گرای بس (۱۹۹۹) پنج رفتار ایجاد چشم‌انداز، ارتباط الهام‌بخش، برانگیختن ذهنی، رهبری حمایتی، و مراعات شخصی را شامل می‌شود (رافرتی و گریفن<sup>۶۳</sup>، ۲۰۰۴).

رویکرد دیگری که به تدریج در حوزه کار تیمی غالب شده است، نگرش کارکردی به رهبری تیم است (مورگسون و همکاران، ۲۰۱۰). این نگرش از اوایل سده بیستم جان تازه گرفت و در بسیاری از پژوهش‌های کار تیمی استفاده شد (مثل زاکارو و همکاران، ۲۰۰۱؛ دی و همکاران، ۲۰۰۴؛ سالاس و همکاران، ۲۰۰۵؛ مورگسون و همکاران، ۲۰۱۰). در رویکرد کارکردی، رهبری تیم فرآیندی است که طی آن به نیازهایی از تیم که به درستی

پاسخ داده نشده‌اند رسیدگی می‌کند (هکمن و والتون، ۱۹۸۶). پاسخ به این نیازها نیازمند بررسی پیوسته فعالیت‌های تیم و شناسایی نقاط ضعف و حل مسئله با فعال کردن بخشی از تیم است (مورگاسون و همکاران (۲۰۱۰). بنابراین می‌توان رهبری کارکردی را نوعی حل مسئله دانست که روی رفتار زیرسیستم‌ها اثرمی‌گذارد تا تیم به اهداف خود برسد (فلیشمن، مومفورد، زاکارو، لوین، کوروتکین، و هین<sup>۶۴</sup>، ۱۹۹۱).

پژوهش‌گران متعددی سعی کرده‌اند تا کارکردهای رهبری تیمی و سازمانی را شناسایی و لیستی از آن ارائه دهند. یکی از مهم‌ترین این پژوهش‌ها پژوهشی است که فلیشمن و همکاران در سال ۱۹۹۱ انجام داده‌اند. در آن پژوهش، چهار دسته کارکرد برای رهبری سازمان ارائه شده است که پایه برخی دیگر از پژوهش‌ها در حوزه رهبری تیم قرار گرفته است (مثل زاکارو و همکاران، ۲۰۰۱). دسته‌های ارائه شده بر این مبنا شکل گرفته‌اند که کار اصلی رهبر، حل مسئله است و بنابراین «جستجوی اطلاعات و ساختاردهی به آن‌ها»، «استفاده از اطلاعات در حل مسائل»، «توسعه منابع انسانی»، و «مدیریت منابع مادی» دسته‌های چهارگانه کارکردهای رهبری خوانده شده‌اند.

پس از فلیشمن و همکاران (۱۹۹۱)، افراد دیگری نیز سعی در ارائه دسته‌بندی جدید از کارکردهای رهبری داشته‌اند. زاکارو و همکاران (۲۰۰۹)، در پژوهش مشابهی بر اساس مدل ایپزودیک مارکس، متیو و زاکارو<sup>۶۵</sup> (۲۰۰۱)، کارکردهای متعددی را برای رهبری برشمرده‌اند. علاوه بر این، مورگاسون و همکاران (۲۰۱۰) نیز سعی کرده‌اند تا با مرور پژوهش‌های رهبری تیم کارکردهای رهبری تیم را لیست کنند. مورگاسون و همکاران (۲۰۱۰) کارکردهای تعیین ترکیب تیم، تعریف مأموریت، تعیین انتظارات و اهداف، ساختاردهی و برنامه‌ریزی، تربیت و توسعه تیم (مرئی‌گری)، ایجاد درک، ارائه بازخورد، مانیتورکردن تیم، مدیریت مرزهای تیم، به چالش کشیدن تیم، انجام فعالیت‌های تیم، حل مسایل، تأمین منابع، تشویق خودمدیریتی اعضا، حمایت از جو اجتماعی، توسعه ظرفیت رهبری تیمی، و توسعه تخصص رهبری اعضا را استخراج کرده‌است.

با وجود تفاوت‌های اساسی که در دو رویکرد رفتاری و کارکردی به رهبری مشاهده می‌شود، هنگامی که این دو رویکرد به ارائه مجموعه‌ای از رفتار و کارکرد برای رهبری می‌پردازند خروجی‌های مشابهی قابل مشاهده است. به عنوان مثال دراسکات و ویلر<sup>۶۶</sup> (۲۰۰۳) که با رویکرد کیفی به استخراج رفتارهای رهبری در تیم‌های خودگردان پرداخته است سیزده رفتار رهبر تیم را شناسایی کرده است که با بسیاری از کارکردهای رهبری در

پژوهش مورگسون و همکاران (۲۰۱۰) یکسان است. برخی از پژوهش‌گران به شکل جدیدی از رهبری اشاره می‌کنند که در آن رهبری تیم توسط یک فرد انجام نمی‌شود و بلکه به صورت مشترک توسط تعدادی از اعضای تیم صورت می‌گیرد (پیرس و سیمز، ۲۰۰۰؛ گرون<sup>۶۷</sup>، ۲۰۰۲) و در این تعریف از هر دو رویکرد رفتاری (مثل پیرس و سیمز، ۲۰۰۰) و کارکردی (مثل زاکارو و همکاران، ۲۰۰۹) بهره می‌گیرند. همان‌گونه که در بخش مربوط به رهبری هیات مدیره اشاره شد، در هیات مدیره‌ها انتظار بروز رهبری اشتراکی بالاست (وندوارد و همکاران، ۲۰۱۱) و ضروری است مروری بر این شکل از رهبری انجام شود.

### رهبری اشتراکی

رهبری عمودی، سنتی یا متمرکز به رهبری سازمانی و تیمی اطلاق می‌شود که در آن یک نفر، که معمولاً توسط سلسله‌مراتب انتخاب شده است، دارای اختیار لازم برای انجام مسئولیت‌های رهبری است (گرون، ۲۰۰۲؛ پیرس و سیمز، ۲۰۰۰). در حالی که رهبری اشتراکی فرآیند تعاملی و پویایی است که میان اعضای یک گروه یا سازمان رخ می‌دهد و هر یک از اعضا بر دیگری در مسیر رسیدن به اهداف گروه و سازمان تأثیر می‌گذارند (کارسون و همکاران، ۲۰۰۷؛ پیرس، کانگر و لاک<sup>۶۸</sup>، ۲۰۰۸). در رهبری اشتراکی اثرگذاری می‌تواند هم به صورت افقی میان افراد هم‌رده و هم به صورت بالا به پایین و پایین به بالا (پیرس و همکاران، ۲۰۰۸) اتفاق بیفتد.

رهبری اشتراکی با عناوین مختلفی در پژوهش‌های رهبری به کار گرفته شده است. هم‌رهبری<sup>۶۹</sup>، رهبری توزیع‌شده، رهبری جمعی<sup>۷۰</sup>، و رهبری همکارانه<sup>۷۱</sup> عباراتی هستند که مورد استفاده قرار گرفته‌اند (فردریش و همکاران، ۲۰۰۹). در این میان دو عبارت رهبری اشتراکی و رهبری توزیع‌شده، عبارات غالب هستند. این دو عبارت در دو حوزه مختلف پژوهشی توسعه یافته‌اند و همچنان در همان دو حوزه مورد استفاده قرار می‌گیرند. رهبری توزیع‌شده عمدتاً در حوزه آموزش و رهبری مدارس توسعه یافته است (اسپلین<sup>۷۲</sup>، ۲۰۰۵)؛ ولی عبارت رهبری اشتراکی در پژوهش‌های مدیریت و کسب و کار رایج است (فلچر، جیمز و دنایر<sup>۷۳</sup>، ۲۰۱۱). با توجه به زمینه سازمانی این مقاله، در اینجا از عبارت رهبری اشتراکی استفاده خواهد شد.

رهبری اشتراکی به اشکال مختلفی در سازمان و تیم رخ می‌دهند (بولدن<sup>۷۴</sup>، ۲۰۱۱). این اشکال که برخی از پژوهش‌گران با عنوان پیکربندی<sup>۷۵</sup> رهبری از آن یاد می‌کنند (گرون<sup>۷۶</sup>،

۲۰۰۹) به دو شکل کلی رهبری عددی<sup>۷۷</sup> و رهبری هم‌آهنگ<sup>۷۸</sup> قابل دسته‌بندی‌اند (گرون، ۲۰۰۲). رهبری عددی به حالتی اشاره دارد که چند نفر در سازمان در حال انجام وظایف رهبری باشند و البته میان آن‌ها ارتباط خاصی وجود نداشته باشد (گرون، ۲۰۰۲). این شکل رهبری را اسپیلان (۲۰۰۶) رهبری جمعی نامیده است (بولدن، ۲۰۱۱). رهبری هم‌آهنگ ولی به شکلی از رهبری غیرمتمرکز اشاره دارد که در میان چند نفر وجود دارد ولی برآیند رفتارهای رهبری این افراد به سادگی با جمع رفتارهای هر یک قابل محاسبه نیست؛ بلکه رهبری به شکلی پیچیده‌ای توسط این افراد در کنار هم تجربه می‌شود و هم‌افزایی ایجاد می‌کند (گرون، ۲۰۰۲).

پژوهش‌گران برای رهبری توزیع‌شده هم‌آهنگ نیز اشکال مختلفی ارایه کرده‌اند که از آن جمله می‌توان به تقسیم‌بندی لیتوود (۲۰۰۶) اشاره کرد که چهار شکل همسویی برنامه‌ریزی‌شده<sup>۷۹</sup>، همسویی خودبه‌خودی<sup>۸۰</sup>، ناهمسویی خودبه‌خودی<sup>۸۱</sup>، و ناهمسویی بی‌نظم<sup>۸۲</sup> را در برمی‌گیرد. مقصود از برنامه‌ریزی‌شده در این تقسیم‌بندی، مشخص کردن نقش افراد مختلف و چگونگی تعامل با هم در پیش‌برد رهبری است. در حالی که مقصود از خودبه‌خودی بودن توزیع‌شدن رهبری، شکلی از رهبری توزیع‌شده است که در آن فعالیت‌های مختلف رهبری به طور خودبه‌خودی از یک بستر همکاری میان چند نفر ظهور پیدا می‌کند و توسط افراد مختلف به اشکال گوناگون تجربه می‌شود. دو شکل ناهمسویی رهبری در تقسیم‌بندی لیتوود (۲۰۰۶) می‌توانند از مصادیق رهبری عددی به حساب بیایند نه رهبری توزیع‌شده هم‌آهنگ.

تقسیم‌بندی مشابهی توسط اسپیلان (۲۰۰۶) انجام شده است که رهبری توزیع‌شده را در قالب توزیع جمعی، توزیع همکارانه، و توزیع هماهنگ‌شده دسته‌بندی می‌کند. در این نگاه توزیع همکارانه مشابه توزیع خودبه‌خودی و توزیع هماهنگ‌شده مشابه توزیع برنامه‌ریزی‌شده است (بولدن، ۲۰۱۱). توزیع جمعی نیز همان‌گونه که پیش از این اشاره شد، به رهبری اشتراکی عددی اشاره دارد.

با در نظر گرفتن کلیه بحث‌های فوق می‌توان چارچوبی مانند شکل ۲ برای مطالعه رهبری اشتراکی در تیم در نظر گرفت. در یک سوی این چارچوب رهبری به صورت متمرکز انجام می‌شود. با کمی فاصله‌گرفتن از این شکل رهبری، رهبری توسط تعدادی از افراد صورت می‌گیرد ولی هماهنگی خاصی میان آن‌ها ایجاد نمی‌شود. در حالت دیگر ممکن است رهبری به صورت برنامه‌ریزی‌شده‌ای میان افراد تقسیم شده و هماهنگی میان رفتارهای

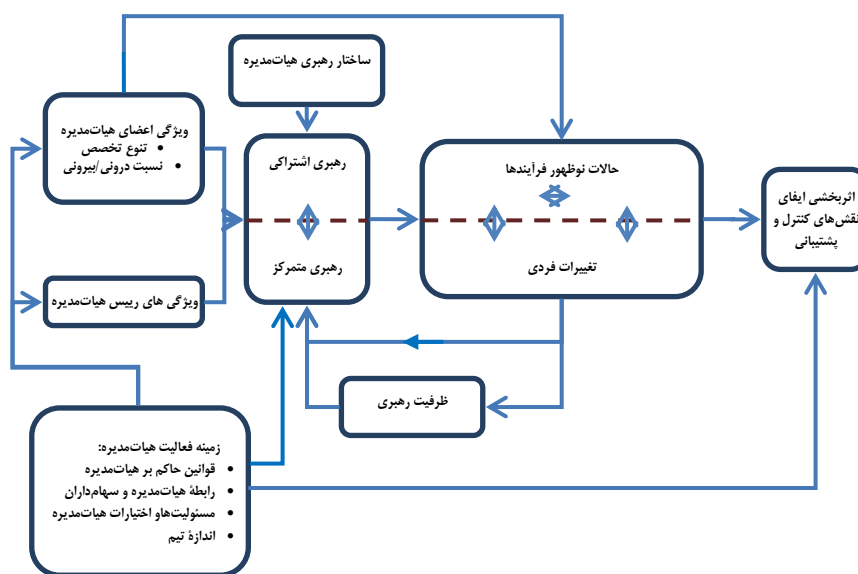
رهبری افراد مختلف ایجاد شود. و در انتهای طیف نیز رهبری اشتراکی به صورت خودبه‌خودی در بستر همکاری افراد مختلف با هم ظهور پیدا می‌کند. البته ممکن است یک شکل از رهبری در یک سازمان یا تیم ترکیبی از این انواع رهبری باشد که گرون (۲۰۰۹) آن را رهبری مرکب<sup>۸۳</sup> می‌نامد.

رهبری تیم			
رهبری اشتراکی خودبه‌خودی	رهبری اشتراکی برنامه‌ریزی شده	رهبری اشتراکی عددی	رهبری متمرکز (فردی)

شکل ۲. انواع پیکربندی رهبری تیم

### چارچوب نظری پیشنهادی

چارچوبی که برای مطالعه رهبری در تیم‌های هیات مدیره پیشنهاد می‌شود را در شکل ۳ مشاهده می‌کنید. در ادامه اجزای چارچوب و چگونگی توسعه آن شرح داده خواهد شد. در بخش دیگری نیز با بررسی تک‌تک روابط چارچوب، گزاره‌هایی نظری مرتبطی پیشنهاد می‌شود.



شکل ۳. چارچوب مطالعه رهبری در تیم‌های هیات مدیره

### چارچوب آی ام او آی برای هیات مدیره

مبنای اصلی برای تهیه چارچوب نظری پیشنهادی، مدل آی ام او آی است که به عنوان مدلی تکامل یافته تر از مدل‌های قبلی در حوزه کار تیمی پیشنهاد شده است و در مرور پیشینه تحقیق مورد بحث قرار گرفت. بر اساس این مدل، خروجی‌های تیم پیامدهایی از متغیرهای واسطه‌ای (شامل فرآیندها و حالات نوظهور درون تیم) هستند (ایلگن و همکاران، ۲۰۰۵). متغیرهای واسطه نیز خود معلولی از ورودی‌های تیم به حساب می‌آیند (ایلگن و همکاران، ۲۰۰۵). پژوهش‌های هیات مدیره نشان می‌دهد از بین فرآیندهای مطرح‌شده در کار تیمی، عمدتاً سه فرآیند مدیریت تعارض، تصمیم‌گیری، و رسیدن به اجماع، به عنوان فرآیندهای مؤثر بر خروجی‌های این تیم‌ها مد نظر قرار گرفته‌اند (مثل فینکلشتاین و مونی، ۲۰۰۳؛ زهرا و پیرس، ۱۹۸۹). به بیان دیگر پژوهش‌گران عمده فرآیندهای درون هیات مدیره را محدود به فرآیندهای شناختی (مثل تضارب آراء، تبادل اطلاعات، و مشارکت گروهی) دانسته‌اند (فوربز و میلیکن<sup>۸۴</sup>، ۱۹۹۹). از بین حالات نوظهور نیز می‌توان به تعداد انگشت‌شماری از مقالات اشاره کرد که انسجام تیم، جو تیم و هنجارهای تیم هیات مدیره را مطالعه کرده‌اند (مثل فوربز و میلیکن، ۱۹۹۹؛ گابریلسون و همکاران، ۲۰۰۷).

رفتارهای عملکردی تیم هیات مدیره نیز که پیامد بلافصل فرآیندهای این تیم است بر اساس مدل فوق در چارچوب نظری لحاظ می‌شود. این مفهوم پیش از این هم به عنوان خروجی تیم‌های هیات مدیره در مدل رفتاری فوربز و میلیکن (۱۹۹۹) دیده شده بود. رفتارهای عملکردی در تیم‌های هیات مدیره، فعالیت‌هایی را شامل می‌شوند که در راستای نقش‌های مورد انتظار از هیات مدیره باشند. پژوهش‌هایی که مرور جامعی روی نقش‌های هیات مدیره داشته‌اند، در نهایت دو دسته نقش کنترل و پشتیبانی برای هیات مدیره شناسایی کرده‌اند (جانسون، دیلی و الستراد<sup>۸۵</sup>، ۱۹۹۶؛ مورفی و مک‌ایتنایر، ۲۰۰۷). کنترل به معنای پایش کارهای مدیریت شرکت به عنوان امانتدار سهام‌داران، از طریق بررسی خروجی‌ها و فعالیت‌های مدیریت است (بیسینگر و هاسکیسون، ۱۹۹۰). پشتیبانی نیز به معنای کمک به مدیریت سازمان از طریق اراییه مشورت، به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه، جذب منابع و شبکه‌سازی است (هانگ<sup>۸۶</sup>، ۱۹۹۸). به همین دلیل رفتارهای عملکردی هیات مدیره با عملکرد هیات مدیره در ایفای این دو دسته نقش مشخص می‌شود. با توجه به اینکه اثربخشی در این مقاله بر اساس میزان دستیابی به اهداف و تحقق کارکردها مفهوم‌سازی

می‌شود، سایر خروجی‌های ممکن از فرآیند کار تیمی نظیر رضایت نهایی اعضای هیئت مدیره یا تعهد اعضا در محدوده این چارچوب قرار ندارند.

از بین اجزای مدل آی ام او آی، مطالعه متغیرهای ورودی در مطالعات هیات مدیره بیشتر مورد توجه بوده است، و ورودی‌های مختلفی در سطوح فردی، تیمی، و سازمانی در تیم‌های هیات مدیره بررسی شده‌اند (فینکلشتاین و مونی، ۲۰۰۳). بر اساس پژوهش‌های حوزه هیات مدیره، ورودی‌های مؤثر مطالعه‌شده در تیم‌های هیات مدیره در رابطه با ویژگی‌های اعضا، شامل میزان درونی/بیرونی بودن اعضای هیات مدیره (کانگر و لاولر، ۲۰۰۹)، تنوع تخصص‌های مربوط به مدیریت کسب و کار (قالیباف‌اصل و رضایی، ۱۳۸۶؛ زهرا و پیرس، ۱۹۸۹)، تنوع جمعیت‌شناختی اعضا (زهرا و پیرس، ۱۹۸۹)، سابقه کار اعضای هیات مدیره (فوربز و میلیکن، ۱۹۹۹)، حضور مدیران و رهبران سایر شرکت‌ها در هیات مدیره (لورث، ۲۰۰۹)، کمبود وقت اعضای هیات مدیره (فوربز و میلیکن، ۱۹۹۹) می‌شود. اما در کنار ویژگی‌های اعضا، از آنجایی که رییس هیات مدیره به عنوان رهبر رسمی در هیات مدیره ایفای نقش می‌کند، ویژگی‌های شخص رییس هیات مدیره هم باید مد نظر قرار بگیرد.

متغیرهای سطح تیمی نظیر اندازه تیم (السايد، ۲۰۱۱)، و ساختار رهبری در هیات مدیره (رچر و دالتون<sup>۸۷</sup>، ۱۹۹۱) نیز از جمله مهم‌ترین متغیرهای بررسی‌شده در پژوهش‌های هیات مدیره بوده‌اند که به طور خاص ساختار رهبری در هیات مدیره (یا دوگانگی مدیرعامل) متغیری است که به صورت گسترده در پژوهش‌های پیشین مورد توجه قرار گرفته است (السايد، ۲۰۱۱). به همین دلیل در چارچوب پیشنهادی این متغیر به صورت جدا مشخص شده است. از متغیرهای دیگر ورودی در سطح تیم هیات مدیره می‌توان به نوع فعالیت‌های این تیم اشاره کرد. مهم‌ترین فعالیت‌های هیات مدیره، فعالیت‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری است (فوربز و میلیکن، ۱۹۹۹) که بر اساس تقسیم‌بندی استینر (۱۹۷۲)، مجزا<sup>۸۸</sup> بودن فعالیت‌های هیات مدیره را نشان می‌دهد (هولنیک<sup>۸۹</sup>، ۲۰۰۴).

علاوه بر این، می‌توان متغیرهای دیگری در سطوح سازمانی و ملی را در مدیریت هیات مدیره مهم دانست که به‌طور خاص می‌توان به ساختار سازمانی (کارپنتر، گلکانیچ، و سندرس<sup>۹۰</sup>، ۲۰۰۴)، قوانین مربوط به انتخاب اعضای هیات مدیره و وظایف هیات مدیره‌ها (کلارک، ۲۰۰۶) و همچنین رابطه هیات مدیره با سهام‌داران (زهرا و پیرس، ۱۹۸۹)، شکل مالکیت شرکت (گیلان، ۲۰۰۶)، رویه‌های هیات مدیره (بلک و همکاران<sup>۹۱</sup>، ۲۰۰۶) و اندازه و نوع کسب و کار شرکت (زهرا و پیرس، ۱۹۸۹) اشاره کرد. این متغیرها با عنوان متغیرهای

زمینه در چارچوب مشخص شده‌اند و روی بخش‌های مختلف از چارچوب مثل ورودی‌ها، رهبری، و عملکرد تیم تأثیرگذار است.

عمده این پژوهش‌ها به بررسی اثر متغیرهای ورودی بر خروجی‌های کسب و کار و بعضاً عملکرد هیات مدیره پرداخته‌اند (مکولد و همکاران، ۲۰۱۱) و کمتر پژوهشی مشاهده می‌شود که به توضیح فرآیند اثرگذاری ورودی‌ها بر خروجی‌ها پرداخته باشد (گابریلسون و همکاران، ۲۰۰۷). هدفی که در این مقاله دنبال می‌شود، بررسی مکانیزم‌های این اثرگذاری است. ضمن این‌که به طور خاص روی رهبری هیات مدیره به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل توضیح‌دهنده فرآیندها و عملکرد تیم‌های هیات مدیره (وندوارد و همکاران، ۲۰۱۱)، تمرکز خواهد شد.

### رهبری تیم هیات مدیره

طبق تعاریفی که از رهبری تیم ارائه شده است، رهبری تیم فرآیندی است که طی آن همه فعالیت‌های کار تیمی در جهت دستیابی به اهداف تیم به جریان می‌افتند. به همین جهت، رهبری تیم به عنوان یک متغیر اثرگذار بر الگوی نظری فرآیندهای تیم باید در نظر گرفته شود، همان‌گونه که زاکارو و همکاران (۲۰۰۱)، سالاس و همکاران (۲۰۰۵)، و زاکارو و همکاران (۲۰۰۹) رابطه رهبری تیم و فرآیندهای تیم را پیشنهاد کرده‌اند. البته با توجه به آن‌چه در بخش مرور پیشینه طرح شد، رهبری تیم می‌تواند به صورت ترکیبی از رهبری عمودی و اشتراکی انجام شود.

در هیات مدیره‌ها، پژوهش‌گران احتمال بروز رهبری اشتراکی را به خاطر وجود مسئولیت مشترک حقوقی و حضور مدیران باتجربه بالا می‌دانند (وندوارد و همکاران، ۲۰۱۱). اما رهبری متمرکز هم احتمالاً به دلیل نقش قانونی رییس هیات مدیره و مسئولیت‌ها و اختیارات خاص این جایگاه در تیم هیات مدیره وجود دارد. بنابراین می‌توان انتظار داشت که پیکربندی غالب رهبری در هیات مدیره، رهبری مرکب باشد که در آن شکلی از رهبری اشتراکی با رهبری متمرکز با درجاتی از هر کدام متناسب با شرایط ترکیب می‌شود.

توجه به این نکته نیز اهمیت دارد که مقصود از رهبری تیم در اینجا، انجام فعالیت‌های مرتبط با رهبری فرآیندهای تیم است که مسیر رسیدن به اهداف تیم را تسهیل می‌کند. در حالی که رهبری سازمان، فرآیند رهبری بر سازمان برای رسیدن به اهداف سازمانی است. با این وجود وقتی از رهبری یک تیم مدیریت ارشد یا هیات مدیره سخن می‌گوییم ممکن است



هر دوی این معانی برای این تیم‌ها قابل استفاده باشند و خیلی روشن نیست که رهبری درون تیمی منظور شده است یا رهبری بر سازمان زیرمجموعه تیم. بنابراین تعیین مصداق به اشتراک‌گذاری رهبری در این تیم‌ها ضروری است. به طور خاص در این مقاله با توجه به اهداف آن و هدف چارچوب نظری، مقصود از رهبری در تیم‌های هیات مدیره، رهبری درون تیمی است که بر روی اعضای هیات مدیره انجام می‌شود.

### جایگاه رهبری هیات مدیره در مدل آی ام او آی

پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد رهبری تیم از یک سو از ورودی‌های تیم اثر می‌پذیرد (مرگسون و همکاران، ۲۰۱۰)؛ و از سوی دیگر، رهبری تیم به ویژه رهبری اشتراکی خود تابعی از فرآیندهای تیم (پیرس و سیمز، ۲۰۰۰) و حالات نوظهوری مثل ظرفیت رهبری تیم (دی و همکاران، ۲۰۰۴) است. بنابراین جایگاه رهبری تیم در این مدل، بعد از ورودی‌های تیم و قبل از متغیرهای واسطه‌ای است. ضمن این که نیاز است تا یک بازخورد از متغیرهای واسطه‌ای به رهبری تیم وجود داشته باشد. از طرف دیگر، در این چارچوب نظری به دلیل اینکه رهبری تیمی می‌تواند هم از طریق پدیده‌های سطح تیمی و هم از طریق پدیده‌های سطح فردی بر عملکرد تیم موثر باشد، موضوع در دو سطح مفهوم سازی شده است.

با توجه به این که این چارچوب برای مطالعه رهبری تیم هیات مدیره، که معمولاً رهبری اشتراکی در کنار رهبر رسمی آن وجود دارد، ارائه شده است لازم است تا به طور خاص «ظرفیت رهبری تیم» به عنوان نوعی حالت نوظهور (دی و همکاران، ۲۰۰۴) در مدل برجسته شود. ظرفیت رهبری تیم یک سرمایه انسانی درون تیم است که امکان انجام وظایف مختلف رهبری توسط اعضای مختلف تیم را به طور مشترک فراهم می‌کند. ظرفیت رهبری تیم از یک سو ورودی رهبری اشتراکی به حساب می‌آید و از سوی دیگر متاثر از فرآیندهای درون گروهی است (زاکارو و همکاران، ۲۰۰۹). بنابراین به شکل یک بازخورد از فرآیندها خارج شده و به رهبری تیم وارد می‌شود.

با بیان دقیق‌تر می‌توان بین عللی که به عنوان ورودی تیم (شامل ویژگی‌های اعضا و رهبر رسمی) رهبری را ایجاد می‌کنند و عللی که از متغیرهای واسطه‌ای تیم (شامل فرآیندها و حالات نوظهور) رهبری را دستخوش تغییر می‌کنند تفاوت قائل شد. متغیرهای اول به صورت مستقیم بر شکل رهبری متمرکز و رهبری اشتراکی از نوع برنامه‌ریزی شده تأثیر می‌گذارند. در حالی که متغیرهای واسطه‌ای تیم، امکان شکل‌گیری رهبری اشتراکی

خودبه‌خودی را مشخص می‌کنند. این مسئله گویای این واقعیت است که اگر رهبری اشتراکی به صورت خودبه‌خودی در تیم ظهور پیدا کند، ناگزیر از دل فرآیندهای درون تیم بیرون آمده است. سایر متغیرهای ورودی تیم نیز با واسطه این متغیرهای واسطه‌ای بر رهبری اشتراکی خود به خودی اثرگذار خواهند بود.

### گزاره‌های نظری

در بخش قبل، بخش‌های مختلف چارچوب نظری پیشنهادی و چگونگی استخراج آن از پژوهش‌ها، نظریه‌ها و مدل‌های موجود شرح داده شد. به منظور ایجاد فهم عمیق‌تر از چارچوب نظری، در این بخش روابط پیشنهادشده با مصادیق موجود در پیشینه تحقیق شرح داده می‌شود، و استدلال‌های زیربنایی آن در زمینه هیات مدیره دنبال می‌شود. در این راستا، در ذیل روابط پیشنهادی چارچوب، با مرور پیشینه تحقیقات مرتبط و استدلال‌های نظری، گزاره‌های نظری (قضایای پژوهشی برای آتی) پیشنهاد می‌شود.

### رابطه ویژگی‌های رییس هیات مدیره و رهبری تیم

رابطه ویژگی‌های رهبر رسمی تیم و فرآیندهای رهبری، موضوع پژوهش‌های گسترده‌ای در حوزه رهبری سازمانی بوده است. به عنوان مثال پژوهش‌ها ویژگی‌های شخصیتی نظیر نیاز به قدرت اجتماعی بالا (یوکل، ۲۰۱۰)، نیاز به تعلق پایین (یوکل، ۲۰۱۰)، وظیفه‌سناسی پایین (دی‌هوق و همکاران<sup>۹۲</sup>، ۲۰۰۵)، دلپذیری پایین (دی‌هوق و همکاران، ۲۰۰۵)، گشودگی در برابر تجربه (بونو و جاج<sup>۹۳</sup>، ۲۰۰۴)، و روان‌رنجورخویی پایین (بونو و جاج، ۲۰۰۴) را با بروز رفتارهای تحول‌گرا از رهبر مرتبط دانسته‌اند. علاوه بر این، با توجه به این که در این چارچوب ترکیبی از رهبری اشتراکی و عمودی در نظر گرفته شده است می‌توان به صورت نظری راجع به رابطه ویژگی‌های رییس هیات مدیره و پیکربندی رهبری نیز پیشنهاداتی استدلال کرد. در این خصوص، بر اساس پژوهش‌های گذشته پیشنهاد می‌شود که برخی از ویژگی‌های رییس هیات مدیره، باعث غلبه رهبری متمرکز می‌شود؛ و برخی دیگر، بروز رهبری اشتراکی را تسهیل می‌کند.

به عنوان مثال از ویژگی‌های رهبر که رهبری عمودی را غالب می‌کند می‌توان به نیاز به قدرت بالا اشاره کرد که به دو شکل نیاز قدرت شخصی و اجتماعی بروز می‌کند (یوکل، ۲۰۱۰). به نظر می‌رسد در صورتی که نیاز به قدرت اجتماعی بسیار زیاد باشد رهبر در جهت

ارتقای عملکرد تیم و سازمان به دنبال مسلط شدن بر سایرین خواهد بود (یوکل و یو، ۱۹۹۹) و در این شرایط احتمال واگذاری برخی از مسئولیت‌ها کاهش می‌یابد (لینا<sup>۹۴</sup>، ۱۹۸۶). بنابراین احتمال شکل‌گیری رهبری متمرکز در هیات مدیره‌ای که رییس آن نیاز به قدرت اجتماعی بالا دارد، افزایش می‌یابد. در صورتی که این نیاز به قدرت، از جنس نیاز به قدرت شخصی باشد، رهبری ممکن است حتی بیش از حالت قبل به سمت تمرکز پیش برود (پیرس و سیمز، ۲۰۰۰) چرا که در این شرایط رییس مستقل از عملکرد تیم و سازمان به دنبال تسلط بر دیگران خواهد بود. ضمناً ویژگی‌هایی مثل نیاز به موفقیت نیز ممکن است به شکل‌گیری رهبری متمرکز منجر شود تا رهبر موفقیت‌های تیم را خودش تجربه کند (یوکل، ۲۰۱۰).

در نقطه مقابل رهبری که شخصیتی دلپذیر با نیاز به تعلق بالا دارد احتمالاً به دنبال برقراری روابط با دیگران و گرفتن تأیید آن‌ها خواهد بود (بونو و جاج، ۲۰۰۴). در این شرایطی با احتمال بیشتر از روش‌های مشارکتی رهبری استفاده خواهد کرد، چرا که روش‌های مشارکتی به طور بالقوه می‌تواند همراهی و تأیید دیگران را به دنبال داشته باشد (یوکل، ۲۰۱۰). استفاده از روش‌های مشارکتی رهبری نیز رهبری اشتراکی را تسهیل می‌کند. مسئله مهم دیگر در انتقال برخی از مسئولیت‌ها و اختیارات به اعضای تیم، سطح اعتماد کردن رییس هیات مدیره است (میرز، دیویس، شورمن<sup>۹۵</sup>، ۱۹۹۵). هر چه رییس هیات مدیره راحت‌تر و سریع‌تر به اعضای هیات مدیره اعتماد کند، بیشتر تفویض خواهد کرد (لینا، ۱۹۸۶) و یا ممکن است در جهت ارتقای رهبری اشتراکی بیشتر بکوشد.

**گزاره نظری ۱:** ویژگی‌های فردی رییس هیات مدیره (مانند ویژگی‌های شخصیتی و نیازها) بر میزان و پیکربندی رهبری عمودی-اشتراکی مؤثر است.

### رابطه ویژگی‌های اعضای هیات مدیره و رهبری تیم

پژوهش‌های گذشته کار تیمی و ویژگی‌های مختلفی برای اعضای تیم مطرح می‌کند که باعث بروز رهبری متمرکز یا رهبری اشتراکی می‌شوند. به عنوان مثال پژوهش‌ها نشان می‌دهند هر چه توانمندی اعضای تیم افزایش پیدا کند، نیاز به رهبری متمرکز و دستوری کاهش می‌یابد (یوکل، ۲۰۱۰؛ پیرس و سیمز، ۲۰۰۰). از طرف دیگر، با افزایش توانمندی اعضای تیم، رهبر متمرکز در سپردن برخی مسئولیت‌ها و اختیارات راحت‌تر اعتماد می‌کند (میر و همکاران، ۱۹۹۵). با توجه به این که دانش و تخصص بالایی در تیم‌های هیات مدیره

وجود دارد (وندوارد و همکاران، ۲۰۱۱)، رییس هیات مدیره به عنوان رهبر رسمی تیم می‌تواند به سایر اعضا اعتماد کرده و راغب تر به پذیرش برخی مسئولیت‌های رهبری تیم توسط سایر اعضای هیئت مدیره باشد (یوکل و یو<sup>۹۶</sup>، ۱۹۹۹). این کار رهبری اشتراکی را ارتقا می‌دهد. به این مورد می‌توان ویژگی‌های شخصیتی اعضای هیات مدیره را اضافه کرد که پژوهش‌گران به اهمیت آن در تیم‌های هیات مدیره اشاره کرده‌اند (زهره و پیرس، ۱۹۸۹). برخی از ویژگی‌های شخصیتی مثل دلپذیری و وظیفه‌شناسی باعث افزایش اعتمادپذیری افراد می‌شوند (بریک و مانت، ۱۹۹۱) و این مسئله ارتقای رهبری اشتراکی را ممکن است به دنبال داشته باشد.

**گزاره نظری ۲:** در تیم‌های هیات مدیره که تخصص‌های بالایی وجود دارد، اعتماد میان رییس و اعضای تیم افزایش یافته و در نتیجه رهبری اشتراکی ارتقا می‌یابد.

مسئله دیگر این است که افرادی که در تیم‌های هیات مدیره عضو هستند، ممکن است افرادی باشند که در نهادهای دیگر مسئولیت‌های رهبری تیمی و یا سازمانی را به عهده دارند و انتظار برخورد عمودی و دستوری از دیگران ندارند (لورس، ۲۰۰۹). از طرف دیگر، افرادی که در تیم‌های هیات مدیره حاضر می‌شوند معمولاً صاحب‌نظران و خبره‌های حوزه‌های مختلف مرتبط با مدیریت کسب و کار هستند (بیسنگر و هاسکيسون، ۱۹۹۰). سپردن مسئولیت انجام همه فعالیت‌های رهبری درون همچنین تیمی به دست یک نفر که احتمالاً دانش و مهارت‌های لازم در همه حوزه‌ها را نداشته باشد، حتی اگر مورد پذیرش سایر اعضا قرار بگیرد، اثربخشی این تیم‌ها را کاهش می‌دهد (فریدریش، ۲۰۰۹). البته اثربخشی با تنوع هنگامی بهبود می‌یابد که در تیم هیات مدیره امکان برقراری گفتگو و مدیریت تعارضات احتمالی وجود داشته باشد (کارور و الیور، ۲۰۰۲؛ فینکلشتاین و مونی، ۲۰۰۳).

**گزاره نظری ۳:** در تیم‌های هیات مدیره که تنوع تخصص و دانش وجود دارد، و اعضای تیم از مدیران سایر شرکت‌ها انتخاب می‌شوند، رهبری عمودی کم‌تر رخ می‌دهد و همچنین در صورت وجود اثربخشی کم‌تری دارد.

در نقطه مقابل می‌توان از ویژگی‌های خاص اعضا که رهبری عمودی را غالب می‌کند مثال زد. با توجه به این که فعالیت‌های هیات مدیره ممکن است از جنس فعالیت‌های منفصل باشد، اعضا در این شکل از تیم‌های هیات مدیره به احتمال بیشتر با جهت‌گیری عمودی

فردی<sup>۹۷</sup> برخورد می‌کنند (علوی و مک‌کورمیک، ۲۰۰۴). فردی که دارای جهت‌گیری عمودی فردی است خود را متفاوت از سایرین می‌بیند و به دنبال برتری در موقعیت‌های رقابتی است و علاقه کمتری به همکاری در تیم دارد (علوی و مک‌کورمیک، ۲۰۰۴). به این ترتیب، از آنجایی که همکاری از مقدمات شکل‌گیری رهبری اشتراکی به حساب می‌آید (کارسون و همکاران، ۲۰۰۷)، رهبری اشتراکی در چنین تیم‌هایی ممکن است متزلزل شود. حال با توجه این‌که چه ترکیبی در تیم هیات مدیره حضور داشته باشد، چگونگی غلبه این ویژگی‌ها یا ویژگی‌هایی که رهبری اشتراکی را تقویت می‌کنند تغییر می‌کند.

**گزاره نظری ۴:** در تیم‌های هیات مدیره که فعالیت‌ها در هم‌تنیده نبوده و به صورت منفصل انجام می‌شوند، احتمال شکل‌گیری جهت‌گیری عمودی فردی به وجود آمده و در نتیجه رهبری اشتراکی احتمال بروز کمتری پیدا می‌کند.

از دیگر ویژگی‌های خاص تیم‌های هیات مدیره که در پژوهش‌های هیات مدیره به کرات از آن یاد شده است، می‌توان نسبت افراد موظف به غیرموظف در این تیم‌ها را نام برد (زهرا و پیرس، ۱۹۹۹). از یک طرف، هر چه نسبت افراد درون‌سازمانی هیات مدیره بیشتر باشد، مدل ذهنی مشترک بیشتری میان اعضای هیات مدیره وجود خواهد داشت و پذیرش رهبری اشتراکی افزایش می‌یابد (بورک و فایور<sup>۹۸</sup>، ۲۰۰۳) در نتیجه رهبری اشتراکی ارتقا می‌یابد. ضمن این‌که مدل ذهنی مشترک باعث ارتقای همکاری، ارتباطات و هماهنگی درون تیم شده (ریکو و همکاران<sup>۹۹</sup>، ۲۰۰۸) و در نهایت بهبود ظرفیت رهبری تیم و ایجاد رهبری اشتراکی خود به خودی را منجر می‌شود (دی و همکاران، ۲۰۰۴). از طرف دیگر افزایش این نسبت باعث می‌شود تا تعداد قابل توجهی از اعضا در ساختار سازمانی شرکت به مدیرعامل پاسخ‌گو باشند که در این صورت نه تنها وظایف کنترلی احتمالاً کمتر اجرا می‌شوند (بیسینگر و هاسکیسون، ۱۹۹۰)، بلکه این احتمال وجود دارد که اعضای موظف، جایگاه پایین‌تری نسبت به مدیرعامل در تیم احساس کنند و در فرآیندهای رهبری وارد نشوند. این مسئله ممکن است مانع از شکل‌گیری رهبری اشتراکی شود. از طرفی اگر رهبری مدیرعامل در شرکت عمودی نبوده و مشارکتی باشد، این مساله شاید تا درجاتی اثرات مثبتی بر شکل‌گیری رهبری اشتراکی بگذارد. بر اساس پژوهش نیک‌بخت و همکاران (۱۳۸۹)، حدود ۴۰ درصد از اعضای هیات مدیره در ایران غیرموظف هستند، در حالی که طبق قانون در شرکت‌های آمریکایی باید بیش از ۶۶ درصد اعضا غیرموظف باشند (نیک‌بخت و همکاران،

۱۳۸۹)؛ بنابراین نسبت اعضای موظف در هیات مدیره‌های ایرانی بالاتر است. در نتیجه می‌توان انتظار داشت که شکل رهبری عمودی یا اشتراکی در هیات مدیره‌های ایرانی به شیوه رهبری مدیرعامل در شرکت و فرهنگ مشارکتی شرکت وابسته باشد.

**گزاره نظری ۵:** تعداد اعضای موظف در تیم‌های هیات مدیره بر روی میزان رهبری اشتراکی در تیم هیئت مدیره تاثیر گذار بوده و در شرایطی که تعداد اعضای موظف زیاد باشد، شیوه رهبری مشارکتی مدیرعامل در شرکت و فرهنگ مشارکتی شرکت تا حدی بر ارتقای رهبری اشتراکی در هیئت مدیره اثرگذار است.

به عنوان جمع‌بندی گزاره‌های مطرح‌شده در این بخش، می‌توان به طور کلی گزاره زیر را پیشنهاد داد:

**گزاره نظری ۶:** برخی از ویژگی‌های اعضای هیات مدیره (مانند ویژگی‌های شخصیتی و نگرشی) بر میزان و پیکربندی رهبری عمودی-اشتراکی مؤثر است.

### رابطه ویژگی‌های اعضا و متغیرهای واسطه‌ای

رابطه ویژگی‌های اعضا و متغیرهای واسطه‌ای موضوع بسیاری از پژوهش‌های کار تیمی بوده‌اند (برای مرور این پژوهش‌ها مقاله ماتيو و همکاران (۲۰۰۸) را ببینید). از میان ویژگی‌های اعضای هیات مدیره می‌توان به تنوع در ویژگی‌های اعضای این تیم‌ها (کانگر و لاولر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۹) اشاره کرد که می‌تواند باعث بروز تعارض وظیفه‌ای و عاطفی شوند (جن<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۹). در تیم‌های هیات مدیره تنوع عمدتاً در تخصص‌ها و زمینه‌های کاری وجود دارد و این مسئله احتمال بروز تعارضات وظیفه‌ای را افزایش می‌دهد (فینکلشتاین و مونی، ۲۰۰۳). از ویژگی‌های دیگر اعضای هیات مدیره، تجربه کاری ایشان است. هر چه اعضای تیم هیات مدیره تجربه کاری بیشتری داشته باشند، احتمالاً در حل مسایل بهتر عمل می‌کنند و مانع از بروز تعارض عاطفی می‌شوند (بریک و همکاران، ۱۹۹۹).

**گزاره نظری ۷:** ویژگی‌های اعضای هیات مدیره (مانند ویژگی‌های شخصیتی و نگرشی) بر فرآیندها و حالات نوظهور داخل این تیم‌ها (مثل تعارض، مدل ذهنی مشترک، و انسجام) مؤثر است.

از جمله ویژگی‌های مهم اعضای هیات مدیره که بر متغیرهای واسطه‌ای تیم اثرگذار است می‌توان به نسبت اعضا موظف و غیرموظف اشاره کرد. هر چه تعداد اعضای موظف بیشتر باشد، ذهنیت مشترک بیشتر و ارتباطات بیشتری شکل می‌گیرد و در نتیجه فرآیندهای تیمی ارتقا می‌یابد (کانگر و لاولر، ۲۰۰۹). با توجه به آن چه در بخش قبل اشاره شد که تعداد اعضای موظف در هیات مدیره‌های ایران بیش از کشوری نظیر آمریکا است (نیک‌بخت و همکاران، ۱۳۸۹)، می‌توان انتظار داشت که فرآیندهای کار تیمی در هیات مدیره‌های ایرانی مقدار بالایی داشته باشد.

**گزاره نظری ۸:** افزایش نسبت افراد درون‌سازمانی تیم‌های هیات مدیره می‌تواند ارتقای فرآیندهای کار تیمی را منجر شود.

### **رابطه ساختار رهبری هیات مدیره و رهبری تیم**

ساختار رهبری هیات مدیره به این مساله که مدیرعامل نقش ریاست هیات مدیره را هم به عهده دارد یا دو نفر این دو جایگاه را در اختیار دارند اشاره دارد (الساید، ۲۰۱۱). در شرایطی که این دو نقش در اختیار یک نفر باشد (که به آن دوگانگی مدیرعامل هم گفته می‌شود)، یک نفر نسبت به سایر اعضای تیم هیات مدیره در جایگاهی کاملاً برتر قرار می‌گیرد (دالتون، ۱۹۹۸) و در نتیجه احتمال شکل‌گیری رهبری عمودی بیشتر می‌شود. در حالی که هنگامی که این دو نقش جدا باشند، دست کم جایگاه رییس هیات مدیره مثل جایگاه مدیرعامل قدرتمند است. در نتیجه احتمال استفاده از ابزارهای مشارکتی و گفتگو در هیات مدیره افزایش می‌یابد و می‌توان انتظار بیشتری برای شکل‌گیری رهبری اشتراکی در تیم هیات مدیره داشت.

**گزاره نظری ۹:** تفکیک نقش مدیرعامل و رییس هیات مدیره در ساختار رهبری هیات مدیره، احتمال شکل‌گیری رهبری اشتراکی را افزایش می‌دهد.

### **رابطه رهبری تیم و متغیرهای واسطه‌ای**

رابطه رهبری تیم و متغیرهای واسطه‌ای، اعم از فرآیندها و حالات نوظهور، در مدل‌های رهبری تیمی از جمله مدل ارایه‌شده توسط زاکارو و همکاران (۲۰۰۱) مفصلاً مورد بحث قرار گرفته است. این رابطه بارها به صورت نظری و تجربی پشتیبانی شده است (مثل سالاس و

همکاران، ۲۰۰۵). به طور خاص، رهبر تیم می‌تواند بر یکی از مهم‌ترین حالات نوظهوری که در تیم باعث ایجاد رهبری اشتراکی می‌شود، یعنی ظرفیت یا خبرگی رهبری تیم (دی و همکاران، ۲۰۰۴)، تأثیرگذار باشد (زاکارو و همکاران، ۲۰۰۹). بنابر استدلال دی و همکاران (۲۰۰۴) مهمترین فرآیند ایجاد ظرفیت رهبری تیم، یادگیری تیم است که رهبر رسمی از طرق مختلف می‌تواند به پیشرفت آن کمک کند.

**گزاره نظری ۱۰:** فرآیندهای رهبری می‌توانند بسیاری از فرآیندها و حالات نوظهور مختلف کار تیمی را در تیم‌های هیات مدیره بهبود ببخشند.

علاوه بر این رابطه، همان‌گونه که در مدل مشخص شده‌است، یک رابطه بازخوردی مستقیم بین متغیرهای واسطه‌ای و رهبری نیز وجود دارد. این رابطه به صورت نظری در بسیاری از متغیرهای واسطه‌ای اعم از فرآیندی و حالت نوظهور قابل توجه است. مهم‌ترین حالت نوظهور مؤثر بر رهبری اشتراکی، ظرفیت رهبری تیم است که در مدل به صورت متغیر جداگانه‌ای مشخص شده است (دی و همکاران، ۲۰۰۴). از جمله سایر متغیرهای واسطه‌ای هم می‌توان به ارتباطات<sup>۱۰۳</sup> تیم اشاره کرد که به باور برخی از صاحب‌نظران مهم‌ترین پایه شکل‌گیری رهبری اشتراکی به حساب می‌آید (فریدریش، ۲۰۰۹). ارتباطات درون تیم باعث نزدیک شدن افراد به یکدیگر و بروز رهبری اشتراکی می‌شود (زیگرت<sup>۱۰۴</sup>، ۲۰۰۵). با این وجود از جمله مهم‌ترین چالش‌های تیم‌های هیات مدیره ارتباطات اندک اعضاست که معمولاً تنها در جلسات اندک سالیانه رخ می‌دهد (کانگر و لاولر، ۲۰۰۹). به همین جهت از جمله رفتارهای مهم رییس هیات مدیره در رهبری تیم هیات مدیره افزایش ارتباطات و تسهیل روابطی اعضاست (لورس، ۲۰۰۹). علاوه بر این، وجود جوّ باز و امنیت روانی می‌تواند شرایط مشارکت افراد مختلف در رهبری تیم را فراهم کرده و باعث ارتقای رهبری اشتراکی می‌شود (بورک و فایور، ۲۰۰۳). در تیم‌های هیات مدیره با توجه به شناختی بودن فعالیت‌ها میزان اثرگذاری رییس هیات مدیره به واسطه تسهیل‌گری فرآیندهای شناختی تیم بالا خواهد بود.

**گزاره نظری ۱۱:** فرآیندهای درون تیم هیات مدیره و حالات نوظهور این تیم می‌توانند بر میزان و پیکربندی رهبری عمودی-اشتراکی مؤثر واقع شود.



### رابطه متغیرهای واسطه‌ای و اثربخشی تیم هیات مدیره

همان‌گونه که در مرور پیشینه اشاره شد، با وجود آن‌که تحقیقات گسترده‌ای به رابطه متغیرهای واسطه‌ای تیم و عملکرد تیم پرداخته‌اند، رابطه این متغیرها و اثربخشی تیم‌های هیات مدیره چندان مدّ نظر نبوده است. عمده پژوهش‌ها به بررسی اثر ورودی‌های تیم هیات مدیره مثل اندازه، ترکیب اعضا و ساختار تیم بر عملکرد هیات مدیره معطوف بوده‌اند (کانگر و لاولر، ۲۰۰۹). تنها پژوهش‌های اندکی مشاهده می‌شوند که به اثر فرآیندهای تیم بر اثربخشی تیم هیات مدیره پرداخته باشند. به عنوان مثال فوربز و میلیکن (۱۹۹۹) فرآیند تصمیم‌گیری، استفاده از دانش اعضا، و اجماع را از مهم‌ترین فرآیندهای تیم هیات مدیره دانسته‌اند که اثربخشی ایفای نقش‌های پشتیبانی و کنترل را توضیح می‌دهند. فینکلشتاین و مونی (۲۰۰۳) نیز به فرآیندهای حلّ تعارض، به اشتراک‌گذاری استراتژی‌ها، و تصمیم‌گیری اشاره کرده‌اند. نظیر این فرآیندها را نایت و همکاران<sup>۱۰۵</sup> (۱۹۹۹) در تیم‌های مدیریت ارشد آزموده‌اند و اثر مثبت فرآیند تصمیم‌گیری، حل تعارضات، و فرآیند به اجماع رسیدن را بر توسعه استراتژی (از نقش‌های تیم مدیریت ارشد) نشان داده‌اند. سایر پژوهش‌ها به خاطر ماهیت تصمیم‌گیری نقش‌های هیات مدیره و مدیریت ارشد (زهرا و پیرس، ۱۹۸۹) عمدتاً به این فرآیند پرداخته‌اند و اثر آن بر اثربخشی تیم بررسی کرده‌اند (مثل کنلا و همکاران، ۲۰۰۸). با در نظر گرفتن کلیه این مقالات، می‌توان همانند فوربز و میلیکن (۱۹۹۹) این‌گونه نتیجه گرفت که با توجه به ماهیت فعالیت‌های فکری هیات مدیره، مهم‌ترین فرآیندهای تیمی که عملکرد این تیم‌های را تعیین می‌کند، فرآیندهای شناختی هستند.

در میان حالات نوظهور، رابطه جوّ باز و اثربخشی هیات مدیره در پژوهش‌های قبلی مطرح شده است (مثل لورش، ۲۰۰۹؛ گابریلسون و همکاران، ۲۰۰۷). میزان باز بودن جوّ در تیم هیات مدیره می‌تواند تابعی از نسبت اعضای موظف و غیرموظف باشد؛ چرا که هر چه تعداد اعضای موظف افزایش بیابد قدرت مدیرعامل افزایش یافته و احتمال پایین آمدن سطح باز بودن جوّ تیم و همچنین کاهش اثربخشی کارکردهای کنترل هیات مدیره (بیسینگر و هاسکیسون، ۱۹۹۰) افزایش می‌یابد.

**گزاره نظری ۱۲:** در تیم‌های هیات مدیره که دارای جوّ باز پایینی هستند، احتمال کاهش اثربخشی کارکرد کنترل تیم هیات مدیره وجود دارد.

علاوه بر این به صورت نظری رابطه مثبت بین انسجام تیم و عملکرد تیم‌های هیات مدیره (مکولد و همکاران، ۲۰۱۱؛ فوربز و میلیکن، ۱۹۹۹) و رابطه منفی بین تعارض تیم و عملکرد این تیم‌ها (فینکلشتاین و مونی، ۲۰۰۳؛ فوربز و میلیکن، ۱۹۹۹) استدلال شده است. با توجه به مباحث مطرح شده در این پژوهش‌ها به نظر می‌رسد برخلاف فرآیندها، در حالات نوظهور برخی از مفاهیم هیجانی نیز در کنار مفاهیم شناختی در نظر گرفته شده‌اند. به عنوان مثال می‌توان به استدلال تأثیرپذیری عملکرد از تعارض عاطفی در پژوهش فینکلشتاین و مونی (۲۰۰۳) و جنبه‌های هیجانی مفهوم انسجام تیمی در پژوهش فوربز و میلیکن (۱۹۹۹) اشاره کرد. با توجه به این که همه حالات نوظهور توسط فرآیندهای تیم ساخته می‌شوند (مارکس و همکاران، ۲۰۰۱) و حالات نوظهور هیجانی پیامد فرآیندهای هیجانی تیم هستند، در نتیجه می‌توان نتیجه گرفت احتمالاً فرآیندهای هیجانی هم در تیم‌های هیات مدیره اهمیت دارند و روی خروجی‌های این تیم‌ها مؤثرند.

**گزاره نظری ۱۳:** در تیم‌های هیات مدیره، متغیرهای واسطه‌ای شناختی و هیجانی (مثل مدل ذهنی مشترک یا تعارض وظیفه‌ای و عاطفی) بر عملکرد رفتاری این تیم‌ها مؤثرند.

### اثر متغیرهای زمینه‌ای

متغیرهای زمینه‌ای در بسیاری از روابط مدل می‌توانند نقش تعدیل‌گری و بعضاً پیش‌بینی‌گری بازی کنند. به عنوان مهم‌ترین متغیرهای زمینه‌ای که در پژوهش‌های کار تیمی مورد بررسی قرار گرفته‌اند می‌توان به عمر تیم (جرسیک، ۱۹۸۸)، پیچیدگی و درهم‌تنیدگی وظایف تیم (کوزلوفسکی و بل، ۲۰۰۳)، و ویژگی‌های سازمان (پیرس و سیمز، ۲۰۰۰) اشاره کرد. بر اساس پژوهش جرسیک (۱۹۸۸)، تا زمانی که هنوز یک تیم به نیمه عمر خود نرسیده است، احتمال این که تعاملات تیم حول فعالیت‌ها و وظایف تیم شکل بگیرند، کمتر از زمانی است که بحران نیمه عمر تیم سپری شده است (جرسیک، ۱۹۸۸). بنابراین عمر تیم می‌تواند روی رابطه تعاملات تیم و عملکرد تیم هیات مدیره رابطه تعدیل‌کنندگی داشته باشد. نقش تعدیل‌کنندگی پیچیدگی وظایف و درهم‌تنیدگی وظایف در رابطه فرآیندهای تیم و خروجی‌های تیم در بسیاری از پژوهش‌های کار تیمی (ببینید ماتيو و همکاران، ۲۰۰۸) و همچنین پژوهش وندوارد و همکاران (۲۰۱۱) در مورد هیات مدیره تأکید شده است. البته اگر

این استدلال را بپذیریم که فعالیت‌های هیات مدیره عمدتاً از جنس تصمیم‌گیری است (فوربز و میلیکن، ۱۹۹۹) و در نتیجه درهم‌تنیدگی بالایی ندارد (هولنیک، ۲۰۰۶)، انتظار می‌رود اثر این متغیر کوچک باشد. متغیر دیگری که به عنوان متغیر زمینه‌ای اثرگذار در تیم‌های هیات مدیره مطرح شده است اندازه این تیم‌هاست (السايد، ۲۰۱۱). هر چه اندازه تیم بزرگ‌تر باشد، تعاملات کمتری میان اعضای تیم ایجاد می‌شود (کانگر و لاولر، ۲۰۰۹) و در نتیجه متغیرهای واسطه‌ای مثل ارتباطات و هماهنگی و تصمیم‌گیری تضعیف می‌شوند. با مقایسه پژوهش نیک‌بخت و همکاران (۱۳۸۹) و یرماخ<sup>۱۰۶</sup> (۱۹۹۶) می‌توان نتیجه گرفت که به طور متوسط شرکت‌های ایرانی دارای هیات مدیره‌های بزرگ نیستند.

**گزاره نظری ۱۴:** عمر تیم هیات مدیره و اندازه این تیم، بر متغیرهای واسطه‌ای تیم هیات مدیره تأثیر می‌گذراند.

علاوه بر این موارد می‌توان به قوانین حقوقی حاکم بر هیات مدیره‌ها به عنوان یک متغیر زمینه‌ای اثرگذار اشاره کرد (کلارک، ۲۰۰۶). به عنوان مثال قوانینی که هیات مدیره‌ها را ملزم می‌کنند دست کم بخشی از اعضای هیات مدیره به صورت مستقل و خارج از شرکت انتخاب شوند باعث ایجاد تنوع در اعضای هیات مدیره و همچنین کاهش سطح متغیرهای واسطه‌ای نظیر ذهنیت مشترک اعضا می‌شود (کانگر و لاولر، ۲۰۰۹) که نشان‌دهنده رابطه متغیرهای زمینه و متغیرهای واسطه‌ای تیم است. با توجه به این که چنین قانونی در ایران وجود ندارد، به نظر می‌رسد احتمال انتخاب اعضای غیرمستقل بیشتر است.

علاوه بر این قوانین متفاوت و انتظارات سهام‌داران از هیات مدیره ممکن است در شکل اجرای برخی از نقش‌های هیات مدیره تفاوت‌هایی ایجاد کند (لکسل و لینژرن<sup>۱۰۷</sup>، ۱۹۸۲)، که این مسئله بر عملکرد رفتاری تیم هیات مدیره تأثیر می‌گذارد. به عنوان مثال، در گروه شرکت‌ها<sup>۱۰۸</sup> که هیات مدیره‌های شرکت‌های تابعه به مدیران شرکت مادر پاسخگو هستند، وظایفی مثل همسو کردن کسب و کار شرکت تابعه با سیاست‌های شرکت‌های مادر را در دستور کار دارند که در وظایف معمول هیات مدیره‌ها قرار ندارد (لکسل و لینژرن، ۱۹۸۲).

از طرف دیگر در نظام‌های حقوقی کشورهای مختلف، معمولاً تیم‌های هیات مدیره همگی با هم در برابر تصمیمات و فعالیت‌های تیم هیات مدیره و سازمان زیرمجموعه مسئول‌اند (کلارک، ۲۰۰۶؛ لورش، ۲۰۰۹). وجود مسئولیت مشترک، لزوم اختیار مشترک در فعالیت‌های مختلف تیم را به وجود می‌آورد (گابریلسون و همکاران، ۲۰۰۷؛ کارور و ایور،

۲۰۰۲). در تیم‌های هیات مدیره بر خلاف تیم‌های مدیریت ارشد، رهبر رسمی (که معمولاً رئیس هیات مدیره است)، مسئولیت‌های بیشتری دارد ولی اختیار بیشتری ندارد (گابریلسون و همکاران، ۲۰۰۷). به همین دلیل رهبری عمودی در این تیم‌ها چندان امکان‌پذیر نخواهد بود. حتی این توقع از رؤسای تیم‌های هیات مدیره می‌رود که به گونه‌ای عمل کنند که مسئولیت یکسان همه در برابر قانون خدشه‌دار نشود (لورس، ۲۰۰۹). در ایران نیز قانون تجارت بر مسئولیت تضامنی همه اعضای هیات مدیره تأکید دارد.

**گزاره نظری ۱۵:** قوانین حاکم بر هیات مدیره (مثل قوانین مربوط به ترکیب اعضا و نقش‌های هیات مدیره)، بر پیکربندی رهبری عمودی-اشتراکی و عملکرد رفتاری هیات مدیره اثر می‌گذارد.

### جمع‌بندی

پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد رهبری هیات مدیره یکی از مهم‌ترین مسایل رفتاری است که عملکرد هیات مدیره را تعیین می‌کند (مکولد و همکاران، ۲۰۱۱). با وجود اهمیت این موضوع، رهبری هیات مدیره مورد توجه پژوهش‌گران حوزه مدیریت هیات مدیره نبوده است (وندوارد و همکاران، ۲۰۱۱). این مسئله نشان می‌دهد در حوزه رهبری هیات مدیره نیاز به انجام پژوهش‌های کیفی و اکتشافی است. با وجود این، با توجه به این که حوزه‌های دیگر پژوهشی مثل کار تیمی و رهبری تیم می‌توانند در بررسی پدیده‌های مربوط به رهبری هیات مدیره سهم نظری داشته باشند، پژوهش‌های کاملاً اکتشافی در این حوزه توصیه نمی‌شود (گودلینگ<sup>۱۰۹</sup>، ۲۰۰۲) و پیشنهاد می‌شود از چارچوبی نظری برای طراحی پژوهش‌های کیفی استفاده شود (بین، ۲۰۰۳).

در این پژوهش نظری، بر اساس نظریه‌ها و مدل‌های موجود در پژوهش‌های کار تیمی و رهبری تیم، چارچوبی نظری ارائه شده است که می‌تواند اساس طراحی تحقیقات اکتشافی در حوزه رهبری تیم هیات مدیره قرار گیرد. این چارچوب بر مبنای مدل آی ام او آی کار تیمی و با توجه به شرایط خاص رهبری در تیم‌های هیات مدیره طراحی شده است. تک‌تک روابط چارچوب پیشنهادی به صورت نظری و بر اساس تحقیقات رایج در زمینه کار تیمی، رهبری تیم و مدیریت هیات مدیره بررسی شده و مصادیقی از روابط بیان شده‌اند.

مهم‌ترین محدودیت این بررسی نظری، در نظرگرفتن برخی از مصادیق مفاهیم مختلف به کاررفته در پیشینه تحقیقات کار تیمی در تدوین چارچوب نظری بوده است. البته روشن

است که گستردگی پژوهش‌ها به حدی است که هیچ مطالعه‌ای نمی‌تواند کلیه مصادیق را در تدوین یک چارچوب نظری برگیرد. رفع این محدودیت با مرور کلیه پژوهش‌های کار تیمی و رهبری مرتبط برای ارائه مصادیق مهم چارچوب نظری متناسب با هدف تحقیقات آتی برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود.

کاربرد نظری اصلی این مقاله، ایجاد چارچوبی اولیه برای طراحی پژوهش‌هایی در حوزه رهبری هیات مدیره با توجه به مطالعات مرتبط پیشین بوده است. در زمینه‌هایی مثل سازوکارهای اثرگذاری رهبری تیم بر فرآیندها تیم هیات مدیره و رابطه متغیرهای واسطه‌ای تیم با رفتارهای عملکردی هیات مدیره‌ها پژوهش‌چندانی صورت گرفته است و استفاده از این چارچوب در طراحی پژوهش‌های کیفی توصیه می‌شود. علاوه بر این، با توجه به پیشینه تحقیقاتی غنی روی متغیرهای ورودی مؤثر در هیات مدیره، پیشنهاد می‌شود بر اساس این چارچوب گزاره‌های نظری روی روابط متغیرهای ورودی و رهبری تیم هیات مدیره توسعه داده شود و شیوه اثرگذاری آن‌ها بر رهبری تیم هیات مدیره با تحقیقات کمی آزمون شود.

چارچوب نظری ارائه شده در عمل نیز رهنمودهای اساسی پیشنهاد می‌دهد، که البته با توجه به آزمون‌نشدن فرضیه‌های مرتبط با گزاره‌های نظری مطرح شده به پژوهش‌های تجربی برای تایید آن‌ها نیاز است. بر اساس این چارچوب، عملکرد تیم هیات مدیره پیامدی از متغیرهای واسطه‌ای درون این تیم است. از این رو، ضروری است اعضای هیات مدیره و به طور خاص رییس هیات مدیره، برای رسیدن به عملکرد بالاتر، به پدیده‌های تیمی درون هیات مدیره توجه داشته باشند و در مسیر حل تعارضات، ایجاد ذهنیت مشترک، ایجاد انسجام و جو باز قدم بردارند. علاوه بر این، چارچوب به جایگاه اساسی رییس هیات مدیره در تعیین پیکربندی رهبری هیات مدیره و در پی آن چگونگی بروز فرآیندهای تیم هیات مدیره و ایجاد عملکرد تیم اشاره دارد. به همین جهت باید به مجامع سهامداران توصیه کرد در انتخاب رییس هیات مدیره به شایستگی‌های رهبری و رفتاری وی توجه ویژه داشته باشند تا انتظار عملکرد بالاتری از تیم هیات‌مدیره خود داشته باشند. در کنار توجه به انتخاب، فراهم آوردن شرایطی برای ارتقای مهارت‌های رفتاری مرتبط در رییس و سایر اعضا از روش‌هایی مثل آموزش یا منتورینگ نیز قابل توصیه است.

## پی نوشت

1. Finkelstein & Mooney
2. Gillan
3. Gabrielsson, Huse, & Minichilli
4. Van Ees, Gabrielsson, & Huse
5. Murphy & McIntyre
6. Erhardt, Werbel, & Shrader
7. Baysinger & Hoskisson
8. Dalton, Daily, Ellstrand, & Johnson
9. Elsayed
10. Vandewaerde, Voordeckers, Lambrechts, & Bammens
11. Salas, Cooke, & Rosen
12. Day, Gronn, & Salas
13. Salas et al.
14. Yin
15. Elsayed
16. CEO Duality
17. Machold, Huse, Minichilli, & Nordqvist
18. Lorsch
19. Team Production Approach
20. Input-Process-Output
21. Jex & Britt
22. I-P-O
23. Hackman
24. Tannenbaum, Beard, & Salas
25. Antecedent
26. Kozlowski & Ilgen
27. Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson
28. Marks, Mathieu, & Zaccaro
29. Emergent States
30. Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt
31. Input-Mediator-Output-Input
32. IMO
33. Mediator
34. Hoegl & Gemuenden
35. performance behavioral
36. performance outcome
37. Beal, Cohen, Burke, & McLendon
38. Dayan & Benedetto
39. Bain, Mann, & Pirola-Merlo
40. Daft
41. Team Efficacy
42. Mathieu, Goodwin, Heffner, Salas, & Cannon-bowers
43. Anderson & West
44. Barrick, Stewart, Neubert, & Mount
45. Stevens & Campion
46. Alavi & McCormick
47. Simon Taggar
48. Klein & Kozlowski
49. Proximity
50. Zaccaro, Rittman, & Marks
51. Salas, Sims, & Burke
52. Zaccaro, Heinen, & Shuffler
53. Morgeson, DeRue, & Karam
54. Carson, Tesluk, & Marrone
55. Yukl
56. Pearce & Sims
57. Ohio state
58. Consideration
59. Initiating Structure
60. Robbins & Judge
61. House & Shamir
62. Bass B. M.
63. Rafferty & Griffin
64. Fleishman et al.
65. Marks et al.
66. Druskat & Wheeler
67. Gronn
68. Pearce, Conger, & Locke

69. Co-leadership
70. Collective Leadership
71. Collaborative Leadership
72. Spillane
73. Fitzsimons, James, & Denyer
74. Bolden
75. Configuration
76. Gronn
77. Numerical
78. Concertive
79. Planful alignment
80. Spontaneous alignment
81. Spontaneous misalignment
82. Anarchic misalignment
83. Hybrid
84. Forbes & Milliken
85. Johnson, Daily, & Ellstrand
86. Hung
87. Rechner & Dalton
88. Disjunctive
89. Hollenbeck, DeRue, & Guzzo
90. Carpenter, Geletkanycz, & Sanders
91. Black, Jang, & Kim
92. De Hoogh, Den Hartog, & Koopman
93. Bono & Judge
94. Leana
95. Mayer, Davis, & Schoorman
96. Yukl & Fu
97. Vertical idiocentrism
98. Burke & Fiore
99. Rico, Sánchez-Manzanares, Gil, & Gibson
100. Status
101. Conger & Lawler
102. Jehn, Northcraft, & Neale
103. Cohesion
104. Ziegert
105. Knight et al.
106. Yermack
107. Leksell & Lindgren
108. Corporate
109. Goulding

## منابع

- قالیباف اصل، حسن، رضایی، فاطمه (۱۳۸۶). بررسی تاثیر ترکیب هیات مدیره بر عملکرد شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. *دوفصلنامه تحقیقات مالی*. ۹ (۲۳)، ۳۳-۴۸.
- نیکبخت، محمدرضا، سیدی، سید عزیز، و هاشم الحسینی، روزبه (۱۳۸۹). بررسی تأثیر ویژگی های هیات مدیره بر عملکرد شرکت. *پیشرفت های حسابداری دانشگاه شیراز*. ۵۸ (۳)، ۲۵۱-۲۷۰.
- Alavi, S. B., & McCormick, J. (2004). Theoretical and Measurement Issues for Studies of Collective Orientation in Team Contexts. *Small Group Research*, 35(2), 111–127.
- Anderson, N., & West, M. A. (1996). The team climate inventory: Development of the tci and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 53.
- Bain, P. G., Mann, L., & Pirola-Merlo, A. (2001). The Innovation Imperative. *Small Group Research*, 32(1), 55–73.

- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 83*(3), 377–391.
- Bass B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*, 9–32.
- Baysinger, B., & Hoskisson, R. E. (1990). The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy. *The Academy of Management Review, 15*(1), 72–87.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology, 88*(6), 989–1004.
- Black, B. S., Jang, H., & Kim, W. (2006). Predicting firms' corporate governance choices: Evidence from Korea. *Journal of Corporate Finance, 12*(3), 660–691.
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews, 13*(3), 251–269.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 901–910.
- Burke, C. S., & Fiore, S. M. (2003). The role of shared cognition in enabling shared leadership and team adaptability. In E. Salas (Ed.), *Shared Leadership, reframing the hows and whys of leadership* (pp. 103–122). London: SAGE Publications.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management, 30*(6), 749–778.
- Carson, J., Tesluk, P., & Marrone, J. (2007). Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *The Academy of Management Journal ARCHIVE, 50*(5), 1217–1234.
- Conger, J., & Lawler, E. E. (2009). Sharing Leadership on Corporate Boards: A Critical Requirement for Teamwork at the Top. *SSRN eLibrary*. Retrieved from [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1313353](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1313353)



- Cox, J. F., Pearce, C. L., & Perry, M. L. (2003). Toward a Model of Shared Leadership and Distributed Influence in the Innovation Process. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared Leadership, reframing the hows and whys of leadership* (pp. 48–76). London: SAGE Publications.
- Daft, R. L. (2003). *Organization Theory and Design* (8th ed.). South-Western College Pub.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19(3), 269–290.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2006). Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 211–216.
- Dayan, M., & Benedetto, A. D. (2009). Antecedents and consequences of teamwork quality in new product development projects: An empirical investigation. *European Journal of Innovation Management*, 12(1), 129–155.
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the Boundary: The Effective Leadership of Self-Managing Work Teams. *The Academy of Management Journal*, 46(4), 435–457.
- Van Ees, H., Gabrielsson, J., & Huse, M. (2009). Toward a Behavioral Theory of Boards and Corporate Governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 307–319.
- Elsayed, K. (2011). Board size and corporate performance: the missing role of board leadership structure. *Journal of Management and Governance*, 15(3), 415–446.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2), 102–111.
- Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2003). Not the Usual Suspects: How to Use Board Process to Make Boards Better. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 17(2), 101–113.
- Fitzsimons, D., James, K. T., & Denyer, D. (2011). Alternative Approaches for Studying Shared and Distributed Leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 313–328.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245–287.

- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (n.d.). Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards OF Directors as Strategic Decision-Cision-Making Groups. *The Academy of Management review*, 24(3), 489–505.
- Gabrielsson, J., Huse, M., & Minichilli, A. (2007). Understanding the Leadership Role of the Board Chairperson Through a Team Production Approach. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 21–39.
- Gillan, S. L. (2006). Recent Developments in Corporate Governance: An Overview. *Journal of Corporate Finance*, 12(3), 381–402.
- Goulding, C. (2002). *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers* (1st ed.). Sage Publications Ltd.
- Gronn, P. (2002a). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451.
- Gronn, P. (2009b). Leadership Configurations. *Leadership*, 5(3), 381–394.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. *Handbook of organizational behavior* (pp. 67–102). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*, 12(4), 435–449.
- Hollenbeck, J. R., DeRue, D. S., & Guzzo, R. (2004). Bridging the gap between I/O research and HR practice: Improving team composition, team training, and team task design. *Human Resource Management*, 43(4), 353–366.
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 839–865.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. M. Chemers R. Ayman (Ed.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 81–107). San Diego, CA, US: Academic Press.
- Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance: An International Review*, 6(2), 101–111.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517–543.

- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach* (2nd ed.). JOHN WILEY & SONS.
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 22(3), 409–438.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. Pfeiffer.
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A., & Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20(5), 445–465.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124.
- Leana, C. R. (1986). Predictors and consequences of delegation. *Academy of Management Journal*, 29(4), 754–774.
- Leksell, L., & Lindgren, U. (1982). The Board of Directors in Foreign Subsidiaries. *Journal of International Business Studies*, 13(1), 27–38.
- Lorsch, J. W. (2009). Leadership: They Key to Effective Boards. In J. A. Conger (Ed.), *Boardroom Realities: Building Leaders Across Your Board* (1st ed., pp. 25–50). Jossey-Bass.
- Machold, S., Huse, M., Minichilli, A., & Nordqvist, M. (2011). Board Leadership and Strategy Involvement in Small Firms: A Team Production Approach. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 368–383.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356–376.
- Mathieu, J. E., Goodwin, G. F., Heffner, T. S., Salas, E., & Cannon-bowers, J. A. (2000a). The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 273–283.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008b). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements

- and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39.
- Murphy, S. A., & McIntyre, M. L. (2007). Board of director performance: a group dynamics perspective. *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, 7(2), 209–224.
- Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 622–628.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2000). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams* (Vol. 7, pp. 115–139). Bingley: Emerald (MCB UP).
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.
- Rechner, P. L., & Dalton, D. R. (1991). CEO duality and organizational performance: A longitudinal analysis. *Strategic Management Journal*, 12(2), 155–160.
- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., & Gibson, C. (2008). Team Implicit Coordination Processes: A Team Knowledge-based Approach. *Academy of Management Review*, 33(1), 163–184.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Organizational Behavior* (13th ed.). Prentice Hall.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008a). On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. *Human Factors*, 50(3), 8.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005b). Is there a “Big Five” in Teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599.
- Simon Taggar. (2002). Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources: A Multilevel Model. *The Academy of Management Journal*, 45(2), 315–330.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69, 143–150.

- Stevens, M. J., & Campion, M. A. (1994). The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management. *Journal of Management*, 20(2), 503–530.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. *Advances in psychology*, 82, 117–153.
- Vandewaerde, M., Voordeckers, W., Lambrechts, F., & Bammens, Y. (2011). Board Team Leadership Revisited: A Conceptual Model of Shared Leadership in the Boardroom. *Journal of Business Ethics*. Retrieved from <http://www.springerlink.com/content/j2664511305txu12/>
- Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*, 40(2), 185–211.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series. London: Sage Publications. Retrieved from file://E:/Users/Mehdi/Books and Papers/Whole Library/Data/PDF/Yin - Case Study Research, 3Rd-1976549899/Yin - Case Study Research, 3Rd.pdf
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (Golden ed.). Prentice-Hall International.
- Yukl, G., & Fu, P. P. (1999). Determinants of delegation and consultation by managers. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 219–232.
- Zaccaro, S. J., Heinen, B., & Shuffler, M. (2009a). Team Leadership and Team Effectiveness. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organizations*. New York: Psychology Press.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001b). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451–483.
- Ziegert, jonathan. (2005). *Does More Than one Cook Spoil the Broth? an Examination of Shared Team Leadership*. University of Maryland.









- <sup>1</sup> Finkelstein & Mooney
- <sup>2</sup> Gillan
- <sup>3</sup> Gabrielsson, Huse, & Minichilli
- <sup>4</sup> Van Ees, Gabrielsson, & Huse
- <sup>5</sup> Murphy & McIntyre
- <sup>6</sup> Erhardt, Werbel, & Shrader
- <sup>7</sup> Baysinger & Hoskisson
- <sup>8</sup> Dalton, Daily, Ellstrand, & Johnson
- <sup>9</sup> Elsayed
- <sup>10</sup> Vandewaerde, Voordeckers, Lambrechts, & Bammens
- <sup>11</sup> Salas, Cooke, & Rosen
- <sup>12</sup> Day, Gronn, & Salas
- <sup>13</sup> Salas et al.
- <sup>14</sup> Yin
- <sup>15</sup> Elsayed
- <sup>16</sup> CEO Duality
- <sup>17</sup> Machold, Huse, Minichilli, & Nordqvist
- <sup>18</sup> Lorsch
- <sup>19</sup> Team Production Approach
- <sup>20</sup> Input-Process-Output
- <sup>21</sup> Jex & Britt
- <sup>22</sup> I-P-O
- <sup>23</sup> Hackman
- <sup>24</sup> Tannenbaum, Beard, & Salas
- <sup>25</sup> Antecedent
- <sup>26</sup> Kozlowski & Ilgen
- <sup>27</sup> Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson
- <sup>28</sup> Marks, Mathieu, & Zaccaro
- <sup>29</sup> Emergent States
- <sup>30</sup> Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt
- <sup>31</sup> Input-Mediator-Output-Input
- <sup>32</sup> IMO
- <sup>33</sup> Mediator
- <sup>34</sup> Hoegl & Gemuenden
- <sup>35</sup> performance behavioral

- <sup>36</sup> performance outcome  
<sup>37</sup> Beal, Cohen, Burke, & McLendon  
<sup>38</sup> Dayan & Benedetto  
<sup>39</sup> Bain, Mann, & Pirola-Merlo  
<sup>40</sup> Daft  
<sup>41</sup> Team Efficacy  
<sup>42</sup> Mathieu, Goodwin, Heffner, Salas, & Cannon-bowers  
<sup>43</sup> Anderson & West  
<sup>44</sup> Barrick, Stewart, Neubert, & Mount  
<sup>45</sup> Stevens & Campion  
<sup>46</sup> Alavi & McCormick  
<sup>47</sup> Simon Taggar  
<sup>48</sup> Klein & Kozlowski  
<sup>49</sup> Proximity  
<sup>50</sup> Zaccaro, Rittman, & Marks  
<sup>51</sup> Salas, Sims, & Burke  
<sup>52</sup> Zaccaro, Heinen, & Shuffler  
<sup>53</sup> Morgeson, DeRue, & Karam  
<sup>54</sup> Carson, Tesluk, & Marrone  
<sup>55</sup> Yukl  
<sup>56</sup> Pearce & Sims  
<sup>57</sup> Ohio state  
<sup>58</sup> Consideration  
<sup>59</sup> Initiating Structure  
<sup>60</sup> Robbins & Judge  
<sup>61</sup> House & Shamir  
<sup>62</sup> Bass B. M.  
<sup>63</sup> Rafferty & Griffin  
<sup>64</sup> Fleishman et al.  
<sup>65</sup> Marks et al.  
<sup>66</sup> Druskat & Wheeler  
<sup>67</sup> Gronn  
<sup>68</sup> Pearce, Conger, & Locke  
<sup>69</sup> Co-leadership  
<sup>70</sup> Collective Leadership  
<sup>71</sup> Collaborative Leadership  
<sup>72</sup> Spillane  
<sup>73</sup> Fitzsimons, James, & Denyer  
<sup>74</sup> Bolden  
<sup>75</sup> Configuration  
<sup>76</sup> Gronn  
<sup>77</sup> Numerical

- 78 Concertive**
- 79 Planful alignment**
- 80 Spontaneous alignment**
- 81 Spontaneous misalignment**
- 82 Anarchic misalignment**
- 83 Hybrid**
- 84 Forbes & Milliken**
- 85 Johnson, Daily, & Ellstrand**
- 86 Hung**
- 87 Rechner & Dalton**
- 88 Disjunctive**
- 89 Hollenbeck, DeRue, & Guzzo**
- 90 Carpenter, Geletkanycz, & Sanders**
- 91 Black, Jang, & Kim**
- 92 De Hoogh, Den Hartog, & Koopman**
- 93 Bono & Judge**
- 94 Leana**
- 95 Mayer, Davis, & Schoorman**
- 96 Yukl & Fu**
- 97 Vertical idiocentrism**
- 98 Burke & Fiore**
- 99 Rico, Sánchez-Manzanares, Gil, & Gibson**
- 100 Status**
- 101 Conger & Lawler**
- 102 Jehn, Northcraft, & Neale**
- 103 Cohesion**
- 104 Ziegert**
- 105 Knight et al.**
- 106 Yermack**
- 107 Leksell & Lindgren**
- 108 Corporate**
- 109 Goulding**