

استاد: هرینگتون، ویکتوریا؛ اندرو کالوین، مترجم: مهدی سرابی؛ (۱۳۹۹). «رهبری سازمان پلیس برای عصر پیچیده»، توسعه سازمانی پلیس، دوره ۱۷، شماره ۷۳، صص ۱۰۷-۱۲۴.

رهبری سازمان پلیس برای عصر پیچیده

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۰۸

ویکتوریا هرینگتون^۱ و اندرو کالوین^۲ مترجم: مهدی سرابی

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۱/۱۷

چکیده:

در سازمان‌های پلیس، همواره نیاز به تعیین مرجع تصمیم‌گیری براساس سلسله‌مراتب درجات نظامی وجود داشته و خواهد داشت و رویکرد فرماندهی و کنترل، ابزاری مهم برای هدایت سازمان‌های نظامی و فراهم آوردن احساس امنیت، هم برای مأموران پلیس و هم شهروندان جامعه، است. با وجود این و با توجه به پیچیدگی روزافزون مسائل اجتماعی که به جرم منجر می‌شوند و همچنین پیچیده‌تر شدن مدیریت سازمان‌های پلیس، تهیه و تدوین رویکردهای متفاوت رهبری از اهمیتی حیاتی برخوردار است. پاسخ به پیچیدگی نیازمند نوآوری، آزمایش، استفاده از افکار، ایده‌ها و تجارب افراد است که در سبک رهبری اشتراکی به آن توجه شده است. در سبک رهبری اشتراکی، رهبری عبارت از فرایندی گروهی با مسئولیت مشترک و تأثیر متقابل است که در آن اعضاء گروه، همدیگر را در جهت تحقق اهداف هدایت می‌کنند. چالشی که سازمان‌های پلیس با آن مواجه هستند، این است که چگونه می‌توان سبک رهبری اشتراکی را- که در آن قدرت و تأثیرگذاری در دستان رهبر مافوق متمرکز نشده است- در کنار سلسله‌مراتب سنتی امور پلیسی به کار برد. در این مقاله، به کارگیری همزمان دو سبک رهبری و اثرگذاری آن در پرداختن به مسائل پیچیده و بغرنج و چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها و رهبران آنها در اتخاذ چنین رویکردی، بررسی می‌شود.

کلیدواژه‌ها:

رهبری اشتراکی، سازمان پلیس، سبک رهبری، دوسو توانی سازمانی.

1. Victoria Herrington
2. Andrew Colvin

مقدمه

امور پلیسی و شرایط و الزامات رهبری بر امور پلیسی در کشورهای قاره اقیانوسیه در حال تغییر است و شکل‌گیری تغییرات مشابه در سایر کشورهای جهان نیز منعکس می‌شود. بریتانیا و آمریکا به‌تازگی رهبری بر سازمان‌های پلیس را بازنگری کرده‌اند (دانشکده پلیس^۳، ۲۰۱۵؛ نیروی ویژه ریاست‌جمهوری در امور پلیسی قرن بیست‌ویک^۴، ۲۰۱۵) و تمام کشورها بر این موضوع اذعان دارند که امور پلیسی بیش از هر زمان دیگری پیچیده شده است. پلیس بایستی حل مسائل جرم را با مشارکت جامعه و دیگر مؤسسات دولتی انجام دهد و رهبران سازمان‌های پلیس، نقش کلیدی برانگیزنده و بسیج جامعه را برعهده دارند. همچنین، همگان به این شناخت رسیده‌اند که رهبران پلیس به‌منظور برانگیختن تلاش‌ها برای حل مسائل پیچیده، بایستی جوامع و نیروهای خود را در امور پلیسی، بیشتر دخیل کنند و رویکرد فرماندهی و کنترل به‌تنهایی نمی‌تواند ابزار مورد استفاده رهبران پلیس باشد. این تغییر نگرش موجب شد تا کشورهای بریتانیا و آمریکا به این نتیجه دست یابند که توانمندی رهبری بایستی در تمامی کارکنان سازمان پلیس توسعه یابد. آنچه که عقیده داریم تا این لحظه به‌روشنی تصریح نشده است، ماهیت توانمندی رهبری است. با این پیش‌زمینه، در مقاله کنونی قصد داریم بین ویژگی‌های فردی رهبر و سبک رهبری در سازمان تمایز قائل شویم و استدلال کنیم که سازمان‌های پلیس برای حل مسائل پیچیده، بایستی به هر دو مفهوم توجه کنند.

تمایز بین ویژگی‌های فردی رهبر و سبک رهبری در سازمان به این دلیل است که در بیشتر متون علمی حوزه رهبری، تمرکز بر شخص رهبر و مهارت‌های رهبری او بوده است و مطالب بسیاری درباره ویژگی‌های رهبر، از جمله ویژگی‌های فیزیکی (آنتوناکیس^۵، ۲۰۱۱؛ بونو^۶ و همکارانش، ۲۰۱۴)، رفتارها و سبک‌های رهبری آنها (کازا^۷ و جاکسون^۸، ۲۰۱۱؛ کانجر^۹، ۲۰۱۱، امهارت^{۱۰} و ریچیو^{۱۱}، ۲۰۱۴) منتشر شده است. نکته مهم آنکه اگرچه تمام رویکردهای رهبری دارای جنبه‌های مثبت هستند و تمام نظریه‌های رهبری به شناخت ما از رهبران می‌افزایند، آنها متمرکز بر شخص رهبر هستند و رهبری را در اشخاصی

3. College of Policing
4. The President's Taskforce on 21st Century Policing
5. Antonakis
6. Bono
7. Caza
8. Jackson
9. Conger
10. Mhatre
11. Riggio

که به طور رسمی مسئولیت رهبری را برعهده دارند، مشاهده می‌کنند. به عبارت دیگر، رهبری ویژگی این افراد است (دای و همکاران، ۲۰۰۴) و گروه آنها مانند ابزاری هستند که کار آنها را انجام می‌دهند (واگمن^{۱۲} و فیشر^{۱۳}، ۲۰۱۴). بدون این رهبران، رهبری معنایی ندارد (لیندسی^{۱۴} و همکاران، ۲۰۱۱).

در پرداختن به موضوع رهبری، محوریت شخص رهبر در سازمان‌های پلیس استرالیا و نیوزیلند به خوبی مشهود است. برای نمونه، کمیسرهای پلیس در استرالیا و نیوزیلند و «آژانس مشورتی پلیس استرالیا و نیوزیلند»^{۱۵} به تازگی شش حوزه را برای توصیف رهبران موفق تعیین کرده‌اند که عبارت‌اند از: تعیین مسیر راهبردی، برقراری ارتباط تأثیرگذار، ایجاد و مدیریت روابط، دستیابی به نتایج، داشتن انگیزه شخصی و وجدان کاری و برخورداری از مهارت‌های فنی پلیسی در سطح بالا (از جمله مهارت در مدیریت عملیات‌های پلیس) (هرینگتون^{۱۶}، ۲۰۱۵). همچنین، ساختار سنتی سلسله‌مراتبی سازمان پلیس نیز تمرکز بر شخص رهبر را منعکس می‌کند. ساختار سازمان‌های پلیس مبتنی بر تشریفات اداری و سلسله‌مراتب است که در آن وظایف، رویه‌ها و مقررات به روشنی تصریح شده‌اند (والتون^{۱۷}، ۲۰۰۵ و هافل^{۱۸}، ۲۰۰۶). وجود تشریفات اداری در سازمان‌های پلیس سودمند است، از این نظر که از طریق تصریح رفتارهای استاندارد و کاستن از فساد اداری به کاهش عدم‌اطمینان و سوءاستفاده از قدرت در سازمان‌ها کمک می‌کند (ویلسون^{۱۹}، ۱۹۸۹). در این گونه سازمان‌ها، رهبران می‌توانند با اتکا به اختیار عمل خود، عملکرد مؤثری داشته باشند (هایفتز^{۲۰} و همکاران، ۲۰۰۹). به عبارت دیگر آنها به سبب تبعیت دیگران از درجه نظامی آنها، می‌توانند اقدامات را هدایت کنند. بنابراین، رهبری با اختیار عمل و قدرت فرد در ارتباط است و آنها چه سبک رهبری کارزیماتیک داشته باشند و چه تحول‌آفرین، در هر صورت از اختیار عملی که ساختار سلسله‌مراتب به آنها داده، بهره‌مند می‌شوند (هایفتز و لیندسکی^{۲۱}، ۲۰۰۲).

با این وجود، در زمان مواجهه با مسائل و شرایط پیچیده، داشتن رویکرد فردمحور در رهبری ممکن است نتیجه معکوس به بار آورد. نظام‌های متعدد و عناصر گوناگون در زمینه مسائل پیچیده با یکدیگر

12. Wageman
13. Fisher
14. Lindsay
15. Australia and New Zealand Police Advisory Agency (ANZPAA)
16. Herrington
17. Walton
18. Hopfl
19. Wilson
20. Heifetz
21. Linskey

تعامل بوده و شرایط سیالی را به وجود می‌آورند که ارائه تعریفی روشن برای آن ممکن نیست (آلین ۲۲ و همکارانش، ۲۰۰۷؛ سارگوت^{۲۳} و مک‌گراث^{۲۴}، ۲۰۱۱). راه‌حل‌ها ممکن است ناپایدار بوده یا پیامدهای ناخواسته داشته باشند (هایفتر و لاریه^{۲۵}، ۱۹۹۷). پیشرفت در حل مسائل پیچیده، همچنان نیازمند رهبر است، اما نه رهبری فردمحور. به دلیل چندبُعدی بودن و ابهام در مسائل پیچیده، هر چه پیچیدگی مسائل بیشتر می‌شود، احتمال اینکه تمام راه‌حل‌ها در دستان یک فرد باشد- یا حتی یک فرد بتواند درک روشنی از مسائل داشته باشد- کمتر می‌شود (پیرس^{۲۶}، ۲۰۰۷؛ گرینت، ۲۰۱۰؛ لیندسی و همکاران، ۲۰۱۱). اتکا به افراد دارای اختیار تصمیم‌گیری (به عبارت دیگر رئیس)، پاسخ به مسائل پیچیده را ناقص می‌کند، زیرا سازمان‌ها ترغیب می‌شوند تا راه‌حل را از رهبران خود جویا شوند و رهبران نیز که به طور اجتناب‌ناپذیری تحت فشار قرار می‌گیرند تا این انتظارات را برآورده کنند، با ساده‌انگاری مسئله، از اختیار خود برای به‌کارگیری راه‌حل‌های موقتی استفاده می‌کنند (گرینت^{۲۷}، ۲۰۱۰؛ فلین^{۲۸} و هرینگتون، ۲۰۱۵؛ هاگ^{۲۹} و همکاران، ۲۰۱۵).

پاسخ به مسائل پیچیده نیازمند برانگیختن افکار، ایده‌ها و استفاده از تجارب در سرتاسر سازمان (بولدین و کِرک^{۳۰}، ۲۰۰۶؛ گرینت، ۲۰۱۰؛ دی^{۳۱}، ۲۰۱۴)، نوآوری و در صورت نیاز حتی آزمایش راه‌حل‌های بدون منطق است (گرینت، ۲۰۱۰)؛ فرایندی که «رهبری اشتراکی»^{۳۲} نامیده می‌شود. در رهبری اشتراکی، مفهوم رهبری، فرایندی گروهی با مسئولیت مشترک است و اعضاء گروه با تأثیرگذاری متقابل بر یکدیگر در مسیر رسیدن به اهداف گام برمی‌دارند (دی و همکاران، ۲۰۰۴؛ اشتنهایدر^{۳۳} و ویستورد^{۳۴}، ۲۰۰۸؛ لیندسی و همکاران، ۲۰۱۱؛ وانگ و همکاران، ۲۰۱۴؛ فلین و هرینگتون، ۲۰۱۵). قدرت و تأثیرگذاری «در دستان یک فرد واحد که نقش مافوق برتر را ایفا می‌کند» متمرکز نیست (پیرس و همکاران، ۲۰۰۹) و به تأثیرپذیری از تمامی اعضاء گروه اتکا می‌شود (لیندسی و همکاران، ۲۰۱۱؛ بینفیلد^{۳۵} و گرات، ۲۰۱۴؛ وانگ

22. Uhl-Bien
23. Sargut
24. McGrath
25. Laurie
26. Pearce
27. Grint
28. Flynn
29. Haak
30. Kirk
31. Day
32. Shared leadership
33. Steinheider
34. Wuesteward
35. Bienefeld

و همکاران، ۲۰۱۴). این نوع رهبری برای سازمان‌های سلسله‌مراتبی که مفهوم محوریت قدرت و کنترل فردی در آنها نهادینه شده است، چالش‌برانگیز خواهد بود.

رهبری اشتراکی با عملکرد بهتر و موفقیت بیشتر در موقعیت‌های پیچیده، مرتبط دانسته شده است (رایش^{۳۶} و برکینشاو^{۳۷}، ۲۰۰۸؛ پیرس و همکاران، ۲۰۰۹؛ هاک، ۲۰۱۲؛ بینفیلد و گرات، ۲۰۱۴؛ اینوسنزو^{۳۸} و همکاران، ۲۰۱۴؛ وانگ و همکاران، ۲۰۱۴). بنابراین، تردیدی وجود ندارد که سازمان‌های پلیس باید در به‌کارگیری این رویکرد رهبری، بهتر عمل کنند. چالشی که سازمان‌های پلیس و کسانی که این سازمان‌ها را اداره می‌کنند با آن مواجه‌اند این است که چگونه می‌توان رویکرد رهبری اشتراکی را در کنار سبک رهبری سنتی سلسله‌مراتبی و فردمحور به کار گرفت؟ چگونه می‌توان نیاز به سبک رهبری اشتراکی در حل مسائل پیچیده را در سازمان‌های مدیریت‌گرا و مبتنی بر فرماندهی و کنترل پذیرا شد؟ (بینفیلد و گرات، ۲۰۱۴؛ وانگ و همکاران، ۲۰۱۴) و چگونه سازمان‌های پلیس با این رویکرد رهبری، می‌توانند بر مسائل پیچیده اثرگذاری مؤثری داشته باشند؟

بحران‌های بغرنج و مسائل پیچیده

برای پاسخ به پرسش‌های یادشده، تلاش می‌شود با تعریف مسائل پیچیده آغاز کنیم. همان‌طور که پیشتر گفتیم، مسائل پیچیده^{۳۹}، که گاه به آنها «مسائل بدخیم»^{۴۰} نیز اطلاق می‌شود، دربرگیرنده نظام‌های تعاملی متعدد، مبهم و سیال بوده و مداخلات ممکن است پیامدهای ناخواسته به بار آورد. از سوی دیگر، مسائل بغرنج^{۴۱}، که گاه «مسائل خوش‌خیم»^{۴۲} نامیده می‌شوند، از بخش‌های بهم‌مرتبط بسیاری تشکیل شده‌اند که نیازمند هماهنگی اثربخش میان آنها بوده و تاحدودی قابل‌پیش‌بینی هستند؛ به این دلیل با رویه‌های استاندارد و برنامه‌ریزی‌شده می‌توان آنها را حل کرد.

در اینجا می‌توان از قیاس رایج دوچرخه با قورباغه استفاده کرد. یک دوچرخه به‌مثابه مسائل بغرنج است؛ از بخش‌های متحرک بسیاری تشکیل شده است، اما این بخش‌ها قابل‌پیش‌بینی و در ارتباط با یکدیگر کار می‌کنند. اگر قطعات دوچرخه را از هم باز کنید و با کمی تغییرات، دوباره متصل کنید، ممکن

36. Raisch

37. Birkinshaw

38. Innocenzo

39. Complex problems

40. wicked problems

41. Complicated problems

42. Tame problems

است حتی بهتر نیز کار کند. آشکار است که این موضوع در مورد قورباغه بیچاره، صدق نمی‌کند. کارکرد قورباغه پیچیده است. اگر بخش کوچکی از قورباغه را جدا کنید، برای مدت زمان کوتاهی زنده خواهد ماند و کل نظام آن به‌طور برگشت‌ناپذیر و به‌طرز ناخواسته‌ای تحت‌تأثیر قرار خواهد گرفت. در مورد مسائل پیچیده و بغرنج نیز همین موضوع صدق می‌کند.

نظم عمومی یکی از نمونه‌های مسئله بغرنج (خوش‌خیم) است (هرچند عواملی که موجب اختلال در نظم عمومی شده‌اند، ممکن است بسیار پیچیده باشند). انجام تحقیقات جنایی که فرایندی منطقی و حساب‌شده است و طی مراحل بهم‌مرتبط را به‌دنبال دارد، نمونه دیگری از مسائل بغرنج است که در آن منابع سازمانی به‌کار گرفته شده‌اند، مراحل استاندارد بسیاری برای طی کردن وجود دارد، پیشامدهای غیرمترقبه محدود بوده و «اتفاقات دور از انتظار و پیش‌بینی‌نشده» در نظر گرفته می‌شوند.

ساختارهای سلسله‌مراتبی با داشتن رویه‌های کاری استاندارد که به‌وسیله رهبری توانمند و بسیار اثرگذار هماهنگ می‌شوند، برای حل مسائل بغرنج به‌خوبی طراحی شده‌اند. با وجود این، بسیاری از مسائلی که سازمان‌های پلیس در عصر حاضر با آنها مواجه‌اند، مانند پیش‌ران‌های اقدامات تاراش‌گری (تروربستی) یا سازمان‌های مختلف، پیچیده هستند. راه‌حل‌های سنتی حل مسائل پیچیده، به‌خوبی عمل نمی‌کنند و همچنین رهبران پلیس ممکن است با تشخیص اشتباه مسئله‌ای پیچیده به‌عنوان مسئله‌ای بغرنج، راه‌حلی بی‌اثر را برای حل آن به‌کار گیرند. سازمان‌های پلیس در پاسخ به بحران و مسائل بغرنج، تجربه و مهارت بسیاری دارند. ساختار سلسله‌مراتبی این سازمان‌ها به‌گونه‌ای طراحی شده است که اعضاء آنها با انتظار اینکه فردی که در بالاترین سطح سازمان قرار دارد، «متخصص» است و راه‌حل را می‌داند، از او تمکین می‌کنند. بودن فردی که مسئولیت بر عهده اوست، در امور اداری و پاسخگویی یک ضرورت است که در سازمان‌های پلیسی این کار با ترفیع ممکن می‌شود (درخشان و فاتحی، ۱۹۸۵؛ گرینت، ۲۰۱۰؛ فلین و هرینگتون، ۲۰۱۵). درواقع کسب موفقیت با دادن اختیار عمل بیشتر پاداش داده می‌شود. بدیهی است که رهبران پلیس به استفاده از اختیار عمل خود در حل مسائل ادامه می‌دهند و از آنجایی که رهبران سازمان‌ها با ادامه این رویکرد به جایگاه کنونی رسیده‌اند، می‌توان آشکارا مشاهده کرد که در تمام سازمان‌ها، رویکرد مشابهی برای مواجهه با چالش‌ها اتخاذ می‌شود (فلین و هرینگتون، ۲۰۱۵). هنگام مواجهه با مسئله‌ای پیچیده- مسئله‌ای که رهبر راه‌حلی برای آن ندارد- رهبر سازمان با تصمیم سختی روبه‌روست: ارائه مفهومی متفاوت از مسئله که راه‌حل ترجیحی رهبر را توجیه می‌کند (که معمولاً راه‌حلی است که مورد ترجیح مافوق و دنباله‌روهای او نیز است)؛ یا اذعان به محدودیت‌های دانش، تجربه خود و متقاعدسازی دیگران به اینکه آنها نیز در یافتن راه‌حل، نقش ایفا کنند (گرینت، ۲۰۱۰).

گرایش سازمان‌های پلیس، بی‌گمان به راه‌حل‌های آسان و همیشگی ناشی از سبک رهبری مبتنی بر فرد وابسته است که به راه‌حل‌های بدون تغییر مانند به‌کارگیری نیروهای پلیس یا مذاکره برای افزایش قدرت و اختیار عمل منجر می‌شود. نتیجه نهایی این است که می‌بینیم همان مسائل همچنان تداوم می‌یابند و همان راه‌های نامناسب با نام دیگر تکرار می‌شوند (فلین و هرینگتون، ۲۰۱۵). مارنوک^{۴۳} و همکارانش (۲۰۱۴) برای نمونه دریافته‌اند که یکی از مؤسسات پلیس بین سال‌های ۱۹۹۷ و ۲۰۰۹ تلاش کرده تا مسائل حل‌نشده که با نام و ظاهر دیگری طی سالیان رخ داده‌اند، دوباره با راه‌حل‌های تکراری و همیشگی حل کند، که منعکس‌کننده شکل محدود تصمیم‌گیری بدون در نظر گرفتن تمام گزینه‌هاست. پدیده مشابه در استرالیا نیز مشاهده شده است (جی‌اشتون^{۴۴}، مکاتبات شخصی، ۱۲ مارس ۲۰۱۴).

در امور پلیسی، همواره به وجود مقام صاحب اختیار و حق تصمیم‌گیری نیاز خواهد بود و فرماندهی و کنترل در محیط نظامی سازمان پلیس، ابزار مهمی باقی خواهد ماند که مسیر را نشان داده و برای افراد درون و بیرون سازمان، محافظت و احساس امنیت فراهم می‌کند (والتون، ۲۰۰۵؛ فزینگ^{۴۵} و همکاران، ۲۰۱۳). اما با مواجهه روزافزون سازمان‌های پلیس با پیچیدگی‌های مسائل اجتماعی، شناخت بهتر و به‌کارگیری بیشتر رهبری اشتراکی اهمیتی بسزا پیدا می‌کند.

در مجموع، در عصر پیچیده، سازمان‌های پلیس بایستی توانایی مداخله مؤثر و ثمربخش در مسائل بغرنج یا «خوش‌خیم» با رویکرد سلسله‌مراتبی و رهبرمحور داشته باشند و همزمان، از طریق نوآوری، شیوه‌های جدیدی برای پرداختن به مسائل پیچیده (بدخیم) بیابند که با سبک رهبری اشتراکی امکان‌پذیر است. اکنون پرسشی را که در ابتدا مطرح کردیم، با کمی تغییر دوباره ارائه می‌کنیم: آیا سازمان‌های پلیس می‌توانند هر دو سبک رهبری را به‌خوبی انجام داده و مسائل را به‌طور مؤثر حل کنند؟

نیاز به کاربرد دو سو توانی سازمانی^{۴۷}

در ادبیات حوزه رهبری سازمانی، مفاهیم بسیاری درباره چگونگی اثربخشی سازمان‌ها در حل مسائل پیچیده و بغرنج مطرح شده است. واژه «دو سو توانی سامانی»^{۴۸} نیز (مارس^{۴۹}، ۱۹۹۱) در این رابطه ابداع

43. Marnoch

44. G. Ashton

45. March

46. Fausing

47. Ambidexterity

48. Organizational ambidexterity

49. March

شده است، که به توانایی سازمان در «مدیریت کسب‌وکار» (از طریق دستیابی به اثربخشی و اثرگذاری بیشتر از مسیر بهره‌مندی از شیوه‌های موجود انجام کار) و همزمان «تغییر کسب‌وکار» (از طریق بهره‌برداری از امکانات و نوآوری‌های جدید) اشاره دارد (نیتورودریگوز^{۵۰}، ۲۰۱۴). برای رسیدن به «دوستوانی سازمانی»، شیوه نوشتن این واژه جدید چگونه است؟ پاسخ رهبران سازمان به مسائل پویا که پیچیدگی آنها کمتر و زیاد می‌شود، باید منعطف باشد (هانانا^{۵۱} و همکاران، ۲۰۱۱). مدیریت کسب‌وکار به فرایندهای کارآمد و استفاده مؤثر از اختیار عمل سلسله‌مراتبی نیاز دارد و به این منظور، سبک رهبری فردمحور می‌تواند اثرگذار باشد. تغییر در کسب‌وکار به نوآوری وابسته است؛ به همین شکل، سازمان‌های پلیس نیز برای پاسخ به مسائل پیچیده به نوآوری نیاز دارند و نوآوری نیز نیازمند سبک رهبری اشتراکی است. در جهان تجارت، رقابت‌پذیرترین سازمان‌ها می‌توانند هر دو را همزمان انجام دهند (کائو^{۵۲} و همکاران، ۲۰۰۹) و سازمان‌های اداری دولتی نیز بایستی بتوانند این دو الگوی رهبری افقی و عمودی را در کنار یکدیگر به کار گیرند (براسون^{۵۳} و همکاران، ۲۰۰۸؛ آگارد^{۵۴}، ۲۰۱۱).

البته، ساختارها و فرهنگ سازمانی که از هر دو رویکرد استفاده از شیوه‌های مدیریت موجود و تغییر شیوه‌های مدیریت، پشتیبانی می‌کنند، در سازمان‌های مختلف متفاوت است؛ شیوه‌هایی مدیریتی که در ادبیات پژوهش به‌عنوان دو رویکرد «بهره‌برداری»^{۵۵} (بهره‌برداری از شیوه‌های مدیریت و حل مسائل گذشته) و «اکتشاف»^{۵۶} (اکتشاف شیوه‌های نوآورانه و نوین مدیریت و حل مسائل) شناخته می‌شوند (راش و برکینشاو، ۲۰۰۸؛ توشمان^{۵۷}، ۲۰۱۵). در محیط‌های سازمان مبتنی بر رویکرد «بهره‌برداری» یا به عبارت دیگر سازمان‌هایی که به بهره‌برداری از شیوه‌های حل مسائل گذشته اتکا می‌کنند، تأکید بر نظم، فرایندهای اثرگذار و اجتناب از اشتباه است؛ درحالی‌که در سازمان‌های مبتنی بر رویکرد «اکتشاف شیوه‌های نوآورانه»، آزمایش و یافتن مسیر موفقیت از طریق آزمون و خطا رواج دارد (جانسن و همکاران، ۲۰۰۸؛ توشمان، ۲۰۱۵). رویکرد «اکتشاف» و رهبری مشارکت‌محور در محیطی شکوفا می‌شود که فاصله قدرت در آن کم، تساوی‌گرایی و امنیت روانشناختی بالا بوده (با عبارت دیگر اعضاء گروه به‌راحتی فرضیات

50. Nieto-Rodrigues

51. Hannah

52. Cao

53. Bryson

54. Aagaard

55. exploitation

56. exploration

57. Tushman

یا ادعاهای یکدیگر را به مخاطره می‌اندازند) و جهت‌گیری به سمت یادگیری قوی است (دی، ۲۰۰۷). باور ما بر این است که ویژگی‌های ذکر شده در بسیاری از سازمان‌های پلیس وجود ندارد و به همین دلیل این سازمان‌ها، توانایی ترویج سبک اشتراکی رهبری نداشته و همچنان مبتنی بر سبک رهبری اقتدارمحور باقی می‌مانند. در نتیجه جای تعجب نیست که بسیاری از نوآوری‌ها (یا به عبارت دیگر اکتشافات شیوه‌های نوآورانه جدید مدیریت امور و حل مسائل) از بیرون سازمان وارد سازمان پلیس می‌شوند (بایلی^{۵۸}؛ ۲۰۰۶؛ ویزبرگ^{۵۹} و براگا، ۲۰۰۶؛ اوکابی^{۶۰}، ۲۰۱۴).

سازمان‌هایی که صرفاً بر رهبری امور متمرکز هستند، به موفقیت‌های کوتاه‌مدت در زمینه بهره‌وری و عملکرد بالا دست می‌یابند، چابکی کمی داشته و توانایی کمتری در پاسخگویی به محیط در حال تغییر دارند (راش و برکینشاو، ۲۰۰۸). این سازمان‌ها در گذر زمان از محیط خود عقب مانده و برای هماهنگ‌سازی توانمندی‌ها با مطالبات نوظهور، به‌طور مکرر ساختار خود را دوباره طرح‌ریزی می‌کنند. بسیاری از ما در حال تجربه این اتفاق در سازمان‌های پلیسی هستیم. هر مأمور پلیسی به این حقیقت اذعان دارد که «کمی‌سر جدید منتصب دست به سازماندهی دوباره زده و گاه دچار خودپسندی نسبت به اقدام خود می‌شود». این امر بیشتر به این دلیل است که ساختار سازمان برای پاسخگویی به نیازهای پیش‌رو، مناسب نیست. سازمان‌های پلیس، رهبران و اعضا آنها به انعطاف‌پذیری، پویایی و چابکی بیشتر نیاز دارند تا بتوانند با تغییر چالش‌های پیش‌روی سازمان، توانمندی‌های درونی و بیرونی خود را دوباره تلفیق و پیکربندی کنند (آنیلی و توشمان، ۲۰۱۳). برای تحقق این هدف، سازمان‌های پلیس بایستی فرهنگی را ایجاد کنند که در آن به ایده‌ها، نوآوری و خلاقیت به اندازه پیروی از دستورات، ارزش و پاداش داده می‌شود (فرناندز و پیتز، ۲۰۱۱؛ مان، ۲۰۱۱) و سازمان و اعضایش برای سازگاری با تنوع پاسخ‌های رهبران در زمان‌های مختلف، به مسائل متنوع انعطاف‌پذیر باشند.

پیروی از رهبر؟

گرچه معتقدیم که در سازمان‌های پلیسی، به ایجاد تعادل بین سبک رهبری فردمحور و اشتراکی، تمایل وجود دارد (هاک و همکاران، ۲۰۱۵)، نظام و فرایندهای سلسله‌مراتبی که در این سازمان‌ها نهادینه شده است، این رویکرد را امکان‌پذیر نمی‌سازد (لیندسی و همکاران، ۲۰۱۱). برخی از موانع موجود را می‌توان با تغییر ساختار

58. Bayley
59. Weisburd
60. Okabe

از میان برداشت، برای نمونه از طریق فراهم کردن امکان به کارگیری دو رویکرد فردمحور و اشتراکی در واحدهای متفاوت. همچنین نمونه‌ای دیگر، استفاده از مراکز نوآوری می‌تواند به سازمان‌های پلیس در حفظ ظرفیت‌های متفاوت سازمانی و پرداختن به مسائل پیچیده و بغرنج کمک کند (برایسون و همکاران، ۲۰۰۸؛ اُیلی و توشمان، ۲۰۱۳)؛ پلیس ویکتوریا هم‌اکنون در حال آزمودن این رویکرد است (دی. کوان، مکاتبات شخصی، ۱۰ نوامبر ۲۰۱۵). گزینه دیگر تفکیک دو رویکرد رهبری در شرایط و زمینه‌های مختلف است که در آن تمام کارکنان بایستی تصمیم بگیرند در شرایط مختلف چگونه می‌توانند زمانشان را برای تبعیت از دستورات و مشارکت در رهبری اشتراکی تقسیم کنند (راش و برکینشاو، ۲۰۰۸). البته، صرف‌نظر از اینکه یک سازمان در اجرای این دو رویکرد رهبری تا چه اندازه پیشرفت می‌کند، تلفیق یادگیری‌های حاصل از دو سبک رهبری می‌تواند سودمند واقع شود (برایسون و همکاران، ۲۰۰۸؛ اُیلی و توشمان، ۲۰۱۳)؛ در اینجا نقش رهبر پُررنگ می‌شود.

دو سو توانی سازمانی به توانایی رهبران سازمان (و تا حدود کمی توانایی نیروی کار سازمان) در پذیرش تناقض نهفته در سبک رهبری سلسله‌مراتبی و اشتراکی و پذیرش این تضاد وابسته است. برای پذیرش این تناقض نیز بایستی به این شناخت رسید که اثربخشی کوتاه‌مدت و تمرکز بر مسائل در سبک رهبری سلسله‌مراتبی (برای نمونه از طریق فرایندهایی مانند کامپاستات^(۴)) ممکن است در تضاد با رویکرد بلندمدت و آزمایشی سبک رهبری مشارکتی باشد (جانسن و همکاران، ۲۰۰۸). گروه رهبری که هر دو رویکرد رهبری را به کار می‌گیرد، بایستی با وجود منابع محدود و معیارهای متفاوتِ سنجش موفقیت، این تناقض را حل کنند. بخشی از نقش رهبران ارشد در سازمان‌های دارای این دو سبک رهبری عبارت است از مدیریت ناسازگاری اجتناب‌ناپذیر بین این دو سبک رهبری (راش و برکینشاو، ۲۰۰۸؛ اشتنهاپدر و وستبورلد، ۲۰۰۸؛ اُیلی و توشمان، ۲۰۱۳). بخش دیگر نقش آنها، به اطمینان از یادگیری حاصل از به کارگیری این دو رویکرد وابسته است (فلین و هرینگتون، ۲۰۱۵). برای انجام این کار، رهبران بایستی شناخت درستی از اختیار عمل خودشان داشته (مورس، ۲۰۰۸؛ آبولسکی، ۲۰۱۰) و در ترویج تفکر آزاد و خلاق و فراهم آوردن ساختار و کنترل کافی توانا باشند (روزینگ و همکاران، ۲۰۱۱؛ زاگر و روزینگ، ۲۰۱۵). به‌طور خلاصه، رهبران بایستی خودشان نیز در به‌کارگیری دو رویکرد رهبری، کوشا باشند.

بنابراین، چالش پیش‌روی رهبران پلیس در عصر مسائل پیچیده، دارای دو جنبه است:

- ایجاد یک محیط سازمانی که در آن هر دو رویکرد رهبری مبتنی بر سلسله‌مراتب سنتی و رویکرد رهبری اشتراکی شکوفا می‌شوند (کارسون و همکاران، ۲۰۰۷)؛

- تشخیص اینکه آنها در حال مواجهه با چه نوع چالش سازمانی هستند و به چه پاسخی از سوی رهبری سازمان نیاز است (وادل و پیو، ۲۰۱۵).

حمایت از به‌کارگیری همزمان دو رویکرد رهبری

پس از فراهم‌آوردن برخی شناخت‌ها درباره نحوه به‌کارگیری همزمان دو رویکرد رهبری فردمحور و اشتراکی، در انتها، به تشریح مطالعه‌ای موردی با عنوان «برنامه راهبردی آموزش رهبری در سازمان پلیس استرالیا و نیوزیلند»^{۶۲} می‌پردازیم. در ماه فوریه ۲۰۱۳ و در پی مصوبه «کنفرانس کمیسرهای پلیس» در سال ۲۰۱۰، «مؤسسه مدیریت پلیس استرالیا»^{۶۳} (نهاد ملی توسعه مدیریت در استرالیا و نیوزیلند) «برنامه راهبردی آموزش رهبری در سازمان پلیس استرالیا و نیوزیلند» را آغاز کرد. چهل‌دو شرکت‌کننده برای آموزش رهبری در دو جایگاه ثبت‌نام کردند: دستیار یا معاون کمیسر و سرپرست یا فرمانده. اولین برنامه آموزشی به مدت ۱۸ ماه و از فوریه ۲۰۱۳ تا آگوست ۲۰۱۴ ادامه یافت که در آن شرکت‌کنندگان ترغیب شدند تا درباره نحوه رهبری خود در مواجهه با چالش‌های پیچیده سازمانی بیندیشند.

«برنامه راهبردی آموزش رهبری» از پنج کارگاه آموزشی تشکیل شده بود که هر کدام به مدت حدوداً ۳ روز انجام شد (در مجموع ۱۷ روز برای هر دوره آموزشی). در این کارگاه‌های آموزشی از رویکرد «محافل یادگیری» استفاده شد که در آن شرکت‌کنندگان فرصت می‌یافتند تا محتوای آموزشی را تعیین کرده و از یکدیگر بیاموزند؛ این رویکرد در توسعه توانمندی‌های رهبری سودمند تشخیص داده شده است (پیرسون، گاف و هرینگتون، ۲۰۱۴). بر این اساس، این کارگاه‌ها متمرکز بر بحث و گفت‌وگو درباره چالش‌های رهبران و برداشت‌های شخصی از رهبری بود که موارد زیر را منعکس می‌کرد: پیچیدگی‌های محیط پلیسی به اندازه‌ای چالش‌برانگیز هستند که نمی‌توان صرفاً به مهارت‌های فردی متکی شد؛ حتی اگر آن فرد بسیار باهوش و در سازمان پلیس مسئولیت مدیریت‌آرشد را برعهده داشته باشد (دی، ۲۰۱۴).

داده‌های کیفی در مدت ۱۸ ماه در سه فاصله زمانی و از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند جمع‌آوری شدند: پس از اولین «محفل یادگیری»، در اواسط دوره یادگیری و در پایان دوره. از تمام شرکت‌کنندگان دعوت شد تا در مدت ۱۸ ماه در یک مصاحبه شرکت کنند. از هفت شرکت‌کننده در اوایل دوره، هفت نفر در اواسط و ده نفر در انتهای دوره مصاحبه انجام شد. در مجموع ۲۴ نفر با درصد پاسخگویی ۵۷ درصد در مصاحبه شرکت

62. the Australia and New Zealand Police Leadership Strategy (PLS)

63. Police Commissioner's Conference

کردند. دعوت‌شدگان به مصاحبه در ابتدا و اواسط دوره آموزشی به صورت تصادفی از فهرست شرکت‌کنندگان انتخاب شدند؛ در انتهای دوره آموزشی نیز با سایر شرکت‌کنندگان مصاحبه شد.

یکی از نویسندگان مقاله کنونی (اندرو کالوین)^{۶۴} جزو شرکت‌کنندگان برنامه آموزشی بود و نویسنده دیگر مقاله (ویکتوریا هرینگتون)^{۶۵} با اقدام پژوهی (یا پژوهش کنشی)، برنامه آموزشی را ارزیابی کرد. در اینجا، هدف، ارائه ارزیابی جامع از این برنامه آموزشی نیست و برای ارزیابی مزایای آن در بلندمدت، به زمان بیشتری نیاز است (هرینگتون، ۲۰۱۵). باید توجه داشت که تقریباً تمامی شرکت‌کنندگان، دیدگاه بسیار مثبتی نسبت به تأثیر ادامه‌دار این برنامه آموزشی بر امنیت عمومی استرالیا و کشورهای اقیانوسیه داشتند. شرکت‌کنندگان ابراز کردند که «محافل یادگیری» به آنها کمک کرده تا درباره سازمانشان صادقانه گفت‌وگو کرده و به محدودیت‌های تخصصشان پی ببرند. بنابراین، محافل یادگیری کمک کرده است تا باور سنتی به اینکه رهبران پلیس، باید برای تمام مسائل پاسخ داشته باشند، تغییر کرده و این نداشتن راه‌حل برای فرد رهبر، نقطه ضعف یا ناکارآمدی به‌شمار نیاید.

در این برنامه، افرادی با توانمندی محدود کنار هم جمع شده بودند تا کارهای غیرممکن را انجام دهند... یکی از نکاتی که من به آن پی بردم، این بود که تمامی افراد دارای نقاط ضعف بوده و کامل نیستند. آموختن که همه ما انسان هستیم (یکی از شرکت‌کنندگان).

هنوز هیچ نتیجه عینی از «برنامه راهبردی آموزش رهبری در سازمان پلیس استرالیا و نیوزیلند» به‌دست نیامده است، اما نکته مهم‌تر این است که پنج نفر از شرکت‌کنندگان به سمت رؤسای مؤسسات اعمال قانون در استرالیا و هفت نفر به سمت معاون یا دستیار کمیسر ترفیع پیدا کرده‌اند. بنابراین، تأثیر محافل یادگیری در برنامه آموزشی بر شرکت‌کنندگان و شیوه نگرش جدید آنها درباره رهبری ترویج یافته است. گروه شرکت‌کنندگان در این برنامه آموزشی، ظرفیت شکل‌دهی به فضای رهبری جدید در این حرفه در کشورهای استرالیا و اقیانوسیه و قرار دادن سازمان‌های پلیس در موقعیت بهتر برای مواجهه با چالش‌های پیچیده را دارند.

نتیجه‌گیری

درباره نیاز به رهبری بهتر در سازمان پلیس، اتفاق نظر وجود دارد، اما با وجود این، تعریف رهبری بهتر سازمان به‌روشنی تبیین نشده است. در این مقاله، نکات مثبت سبک رهبری فردمحور و اشتراکی در حل مسائل پیچیده و بغرنج با یکدیگر مقایسه و استدلال شد که به‌دلیل متفاوت بودن تجربه سازمان‌ها از

64. Andrew Colvin

65. Victoria Herrington

مسائل، آنها باید انعطاف‌پذیر بوده و انواع مختلف سبک رهبری را همزمان به کار گیرند. دستیابی به «دو سو توانی سازمانی» برای سازمان‌ها و افراد، یک چالش است. برخی از این چالش‌ها را شاید بتوان از طریق راه‌حل‌های ساختاری و استفاده از مراکز نوآوری برای ایجاد سبک رهبری اشتراکی در ساختار سلسله‌مراتب و همزمان با رویکرد رهبری فردمحور برطرف کرد. اما رهبران مافوق در برقرار کردن رابطه نزدیک بین این رویکرد رهبری، ایفاگر نقش مهمی هستند. آنها باید به سازمان در برطرف کردن اختلاف نهفته بین این دو سبک رهبری کمک کرده و نیروها را ترغیب کنند تا در کنار تبعیت از دستور، شیوه‌های نوین تفکر را در خود توسعه دهند. رهبران و نیروهای تحت امر آنها در حل مسائل پیچیده و بغرنج به انعطاف‌پذیری شناختی (ذهنی)، اجتماعی و سبک رهبری و همان‌طور که توضیح داده شد، دو سو توانی سازمانی^{۶۶} بالایی نیاز دارند.

66. ambidexterity

منابع لاتین

- Aagaard, P. (2011). Organizational Ambidexterity: How to be Both Innovative and Efficient in the Public Sector. Collaborative Innovation in the Public Sector, Working Paper 5/2011.
- Antonakis, J. (2011). Predictors of Leadership: The Usual Suspects and Suspect Traits. In Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B., and Uhl-Bein, M. (eds). *The Sage Hand book of Leadership*. London: Sage, pp.269–285.
- Bayley, D. (2006). 'From the Bottom Up: Sharing Leadership in a Police Agency.' *Police Practice and Research* 9(2): 145–163 (cited in SteinheiderandWuestewald,2008).
- Bienefeld, N. and Grote, G. (2014). 'SharedLeadership in Multi-System Teams: How Cockpit Cabin CrewsLead Each Other to Safety.' *Human Factors: The Journal oftheHumanFactorsandErgonomicsSociety*56:270–286.
- Bittner, E. (1967). 'The Police on Skid-Row: A Study of Peace Keeping.' *American Sociological Review* 32(5): 699–715.
- Bligh, M. (2011). Followership and Follower-Centric Approaches. In Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B., and Uhl-Bein, M.(eds). *The Sage Handbook of Leadership*. London: Sage, pp.425–436.
- Bolden, R. and Kirk, P. (2006). From 'Leaders' to 'Leadership' *Effective Executive*, October.
- Bono, J., Shen, W., and Yoon, D. (2014). Personality and Leadership: Looking Back, Looking Ahead. In Day, D., (ed.). *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. New York: Oxford University Press, pp. 199–220.
- Bryson, J., Boal, K., and Rainey, H. (2008). *Strategic Orientation and Ambidextrous Public Organizations. A Paper Presented at the Conference on Organizational Strategy, Structure, and Process: A Reflection on the Research Perspective of Raymond Milesand Charles Snow*. Available at: http://www.researchgate.net/publication/251734866_Strategic_Orientation_and_Ambidextrous_Public_Organizations(accessed 24 November2015).
- Cao, Q., Gedajlovic, E., and Zhang, H. (2009). Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies and Synergistic Effects.' *OrganizationScience*20(4):781–796.

- Carson, J., Tesluk, P., and Marrone, J. (2007). 'Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance.' *Academy of Management Journal* 50(5): 1217–1234.
- Caza, A. and Jackson, B. (2011). Authentic Leadership. In Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B., and Uhl-Bein, M. (eds). *The Sage Handbook of Leadership*. London: Sage, pp. 352–365.
- College of Policing. (2015). *Leadership Review: Recommendations for Delivering Leadership at all Levels*. London: College of Policing.
- Conger, J. (2011). Charismatic Leadership. In Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B., and Uhl-Bein, M. (eds). *The Sage Handbook of Leadership*. London: Sage, pp. 86–102.
- D'Innocenzo, L., Mathieu, J., and Kukenberger, M. (2014). 'A Meta-analysis of Different Forms of Shared Leadership-Team Performance Relations.' *Journal of Management*, doi:10.1177/0149206314525205.
- Day, D. (2007). Structuring the Organisation for Leadership Development. In Hooijberg, R., Hunt, J., Antonakis, J., and Boal, K. (eds). *Being There Even When You Are Not: Leading through Structures, Systems and Processes*. London: Elsevier, pp.13–31.
- Day, D. (2014). Leadership and Organizations. In Day, D. (ed.). *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. New York: Oxford University Press, pp. 3–12.
- Day, D., Gronn, P., and Sales, E. (2004). Leadership Capacity in Teams. *The Leadership Quarterly* 15:857-880.
- Derakhshan, F. and Fatehi, K. (1985). 'Bureaucracy as a Leadership Substitute: A Review of History.' *Leadership and Organisation Development Journal* 6(4): 13–16.
- Edmondson, A. and Lei, Z. (2013). 'Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct.' *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1: 23–43. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305.
- Fausang, M., Jeppesen, H., Jonsson, T., Lewandowski, J., and Blich, M. (2013). 'Moderators of Shared Leadership: Work Function and Team Autonomy.' *Team Performance Management* 19(5/6):244–262.

- Fernandez, S. and Pitts, D. (2011). 'Understanding Employee Motivation to Innovate: Evidence from Front Line Employees in Unites States Federal Agencies.' *The Australian Journal of Public Administration* 70(2): 202–222.
- Flynn, E. and Herrington, V. (2015). *Toward a Profession of Police Leadership. New Perspectives in Policing*. Boston: Harvard Kennedy School/National Institute of Justice.
- Goldman, E., Wesner, M., and Karnchanomai, O. (2013). 'Reciprocal Peer Coaching: A Critical Contributor to Implementing Individual Leadership Plans.' *Human Resource Development Quarterly* 24(1): 63–87.
- Grint, K. (2010). 'The Cuckoo Clock Syndrome: Addicted to Command, Allergic to Leadership.' *European Management Journal* 28: 306–313.
- Haake, U., Rantatalo, O., and Lindberg, O. (2015). 'Police Leaders Make Poor Change Agents: Leadership Practice in the Face of Major Organizational Reform.' *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy*, doi:10.1080/10439463.2015.1099653.
- Harvard *Business Review* 75(1): 124–134.
- Harvard *Business Review* 75(1): 124–134.
- Heifetz, R. and Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Heifetz, R. and Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Boston, MA: Harvard Business school Press.
- Heifetz, R., Grashow, A., and Linsky, M. (2009). 'Leadership in a Permanent Crisis.' *Harvard Business Review* 87(7–8): 62–69.
- Heifetz, R., Grashow, A., and Linsky, M. (2009). 'Leadership in a Permanent Crisis.' *Harvard Business Review* 87(7–8): 62–69.
- Heifetz, R. and Laurie, D. (1997). 'The Work of Leadership.'
- Heifetz, R. and Laurie, D. (1997). 'The Work of Leadership.'
- Herrington, V. (2015). 'Assessing the Impact of Public Safety Leader Development in Australasia.' *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy*, doi:10.1080/10439463.2015.1108314.

- Herrington, V. (2015). 'Assessing the Impact of Public Safety Leader Development in Australasia.' *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy*, doi:10.1080/10439463.2015.1108314.
- Hoch, J. (2012). 'Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity.' *Journal of Business Psychology* 28: 159–174.
- Hoch, J. (2012). 'Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity.' *Journal of Business Psychology* 28: 159–174.
- Hopfl, H. (2006). 'Post-bureaucracy and Weber's "Modern" Bureaucrat.' *Journal of Organizational Change Management* 19(1):8–21.
- Hopfl, H. (2006). 'Post-bureaucracy and Weber's "Modern" Bureaucrat.' *Journal of Organizational Change Management* 19(1):8–21.
- Jansen, J., George, G., Van den Bosch, F., and Volberda, H. (2008). 'Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership.' *Journal of Management Studies* 45(5):982–1007.
- Jansen, J., George, G., Van den Bosch, F., and Volberda, H. (2008). 'Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership.' *Journal of Management Studies* 45(5):982–1007.
- Lindsay, D., Day, D., and Halpin, S. (2011). 'Shared Leadership in the Military: Reality, Possibility or Pipedream.' *Military Psychology* 23(5): 528–549.
- Lindsay, D., Day, D., and Halpin, S. (2011). 'Shared Leadership in the Military: Reality, Possibility or Pipedream.' *Military Psychology* 23(5): 528–549.
- Mann, L. (2011). Social Psychology of Creativity and Innovation. In Mann, L. and Chan, J. (eds.). *Creativity and Innovation in Business and Beyond: Social Science Perspectives and Policy Implications*. New York: Routledge, pp.154–169.
- Mann, L. (2011). Social Psychology of Creativity and Innovation. In Mann, L. and Chan, J. (eds.). *Creativity and Innovation in Business and Beyond: Social Science Perspectives and Policy Implications*. New York: Routledge, pp.154–169.
- March, J. (1991). 'Exploration and Exploitation in Organizational Learning.' *Organizational Science* 2(1): 71–87.

- March, J. (1991). 'Exploration and Exploitation in Organizational Learning.' *Organizational Science* 2(1): 71–87.
- Marnoch, G., Topping, J., and Boyd, G. (2014). 'Explaining the Pattern of Growth in Strategic Actions Taken by Police Services During the New Labour Years: An Exploratory Study of an English Police Service.' *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 24(3):302–317.
- Marnoch, G., Topping, J., and Boyd, G. (2014). 'Explaining the Pattern of Growth in Strategic Actions Taken by Police Services During the New Labour Years: An Exploratory Study of an English Police Service.' *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 24(3):302–317.
- Mhatre, K. and Riggio, R. (2014). Charismatic and Transformational Leadership: Past, Present and Future. In Day, D. (ed.). *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. New York: Oxford University Press, pp.221–240.
- Mhatre, K. and Riggio, R. (2014). Charismatic and Transformational Leadership: Past, Present and Future. In Day, D. (ed.). *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. New York: Oxford University Press, pp.221–240.
- Morse, R. (2008). Developing Public Leaders in an Age of Collaborative Governance. In Morse, R. and Buss, T. (eds). *Innovations in Public Leadership Development*. Armonk (NY): M.E. Sharpe.
- Morse, R. (2008). Developing Public Leaders in an Age of Collaborative Governance. In Morse, R. and Buss, T. (eds). *Innovations in Public Leadership Development*. Armonk (NY): M.E. Sharpe.
- Nieto-Rodrigues, A. (2014). Organizational Ambidexterity. *London Business School Review*. Available at: <https://www.london.edu/faculty-and-research/lbsr/Organizational-ambidexterity#.VIPu6FLoslY> (accessed 24 November 2015).
- Nieto-Rodrigues, A. (2014). Organizational Ambidexterity. *London Business School Review*. Available at: <https://www.london.edu/faculty-and-research/lbsr/Organizational-ambidexterity#.VIPu6FLoslY> (accessed 24 November 2015).