

نظریه تنظیم رفتار در سامانه‌های انسانی

ویرایش ۱

بسم الله الرحمن الرحيم

فهرست

۳	 مقدمه
۴	 هسته نظریه
۵	 رویکرد مداخله برای تنظیم رفتار
۶	 روش های تنظیم موقعیت های رفتار
۹	 کاربردهای حکمرانی، رهبری و مدیریت

مقدمه

برای فراهم شدن اهداف جامعه، باید «رفتار انسان‌ها» در راستای ارزش‌ها تنظیم شوند. اگر هر فردی به طور مستقل رفتار کند، نه تنها کیفیت زندگی خودش کاهش می‌یابد، بلکه ممکن است آثار زیان‌باری نیز برای دیگران ایجاد شود. رفتارهای افراد باید در راستای «تأمین نیازمندی‌ها» تنظیم شود؛ انسان‌ها هدفمند بوده و دارای اختیار هستند، اهداف انسان‌ها هم پراکنده بوده و بنابراین رفتارهای می‌توانند انجام دهند که به خود و یا دیگران آسیب بزنند.

هسته نظریه

انسان‌ها نیازمندی‌هایی دارند که باید تأمین شوند، تأمین نیازمندی‌های انسان‌ها باید با رعایت یا جبران نیازمندی‌های محیط‌زیست (الزامات محیط‌زیست) انجام شود. نیازمندی‌های انسان شامل محیط اجتماعی مناسب نیز هستند. برای تأمین نیازمندی‌ها، باید عملیات‌هایی انجام شوند. هر عملیات شبکه‌ای از فعالیت‌ها بوده و برای انجام برخی از فعالیت‌ها باید وظایفی توسط انسان‌ها انجام شوند. انجام هر وظیفه شامل اقداماتی بوده و هر اقدام با رفتارهای فردی محقق می‌شود.

رفتارها کاملاً وابسته به افراد هستند و در یک سلسله‌مراتب درون عملیات قرار می‌گیرند و عملیات‌ها در راستای اهدافی هستند. اگرچه عملیات مستقل از افراد است، اما اجرای موفقیت‌آمیز آن وابسته به رفتار افراد خواهد بود. هر یک از افراد هدف‌های خود را داشته و رفتارهایی انجام می‌دهند، برای تنظیم رفتار افراد در راستای نیازمندی‌های جامعه، موقعیت‌های رفتار باید تنظیم شوند. تنظیم موقعیت‌های رفتار شامل ایجاد موقعیت‌های مناسب و ساختارهای تنظیم رفتار در موقعیت‌های رفتار است.

تنظیم موقعیت‌های رفتار در مقیاس‌های خرد، میانه و کلان با روش‌های «مدیریت»^۱، رهبری^۲ و حکمرانی^۳ امکان‌پذیر است. مدیریت، «طراحی، تصمیم‌گیری و اجرای عملیات» است، رهبری، «نفوذ بر افراد برای جهت‌دهی به رفتار آنان» است و حکمرانی، «معماری ساختارهای تنظیم رفتار و راهبری عامل‌ها» است.

هر یک از این روش‌ها کاربردهایی داشته و در بسیاری از موقعیت‌های رفتار، ترکیبی از سه روش مدیریت، رهبری و حکمرانی به کار گرفته می‌شود.

تنظیم رفتار ممکن است «آگاهانه یا ناآگاهانه، مستقیم یا غیرمستقیم، رسمی یا غیررسمی، از بالا به پایین یا از پایین به بالا» باشد. تنظیم رفتار انسان‌ها به معنای نادیده گرفتن ارزش‌ها (مانند محدود کردن آزادی انسان‌ها) نیست.

مثال: عملیات تأمین غذا شامل فعالیت‌هایی مانند تولید بذر، کشت، باغداری، دامپروری، ماهیگیری، حمل‌ونقل و پخت است. برای انجام این فعالیت‌ها، باید وظایفی توسط انسان‌ها انجام شود. رفتارهای این افراد باید در راستای تأمین نیازمندی‌ها به غذا تنظیم شود.

^۱ Management

^۳ Governance

^۲ Leadership

رویکرد مداخله برای تنظیم رفتار

توانایی‌ها و حالت‌های درونی انسان‌ها بسیار متفاوت است و افراد مختلف حتی در یک موقعیت یکسان، ممکن است رفتارهای کاملاً متفاوتی نشان دهند؛ بنابراین رفتارها در جامعه می‌تواند پراکنده و متعارض باشد.

رویکردهای مداخله در سامانه‌های انسانی برای تنظیم رفتار افراد عبارت‌اند از:

- تنظیم موقعیت‌های رفتار: ایجاد موقعیت‌های مناسب و ساختارهای تنظیم رفتار در موقعیت‌های رفتار. این روش در لحظه وقوع رفتار مؤثر است.
- تزکیه و تعلیم نفس: اصلاح و بهبود توانایی‌ها، عمل‌ها و حالت‌های نفس. این روش پیش از وقوع موقعیت رفتار باید انجام شده باشد.

معمولاً روش تنظیم موقعیت رفتار، اثربخشی سریع‌تری دارد، اما تزکیه و تعلیم نفس ثبات و پایداری بیشتری دارد. همچنین وابستگی برخی از رفتارها به حالت‌های درونی بسیار زیاد است، اطلاعات زمینه‌ای، توانایی‌های شناختی و آمادگی جسمی برای انجام برخی کارها تعیین‌کننده بوده و فقط با تنظیم موقعیت رفتار، امکان شکل‌دادن به رفتار موردانتظار وجود ندارد. مثال: با طراحی فضاهای شهری امن، محرک‌های محیطی در لحظه رفتار تنظیم شده و رفتارهای پرخطر. کاهش می‌یابند. همچنین احساس امنیت (ادراک محیطی) افزایش می‌یابد. با این روش‌ها، شهروندان معمولاً رفتارهای درستی انجام می‌دهند؛ اما اگر دوربین‌های نظارتی و روشنایی اماکن عمومی قطع شود، ممکن است تخلفاتی رخ دهد. پیشگیری از این تخلفات در چنین موقعیت‌هایی، نیاز به آموزش‌های قبلی و تقویت وجدان انسان‌ها دارد.

مداخله در سامانه‌های انسانی برای تنظیم رفتار، از «تنظیم موقعیت‌های رفتار» آغاز می‌شود؛ زیرا

۱. تزکیه و تعلیم نفس یکی از نیازمندی‌های اساسی انسان است، برای پاسخ به این نیازمندی، باید سازوکارهای آموزشی و تربیتی فعال شوند؛ برای فعال‌شدن این سازوکارها باید از روش تنظیم موقعیت‌های رفتار استفاده کرد.
۲. تنظیم موقعیت رفتار، اطمینان‌پذیری بیشتری نسبت به تزکیه و تعلیم نفس برای تحقق رفتارهای موردانتظار دارد.
۳. ساختارهای تنظیم رفتار به تدریج باعث درونی‌سازی برخی رفتارها می‌شوند.

روش‌های تنظیم موقعیت‌های رفتار

روش‌های تنظیم موقعیت‌های رفتار در سامانه‌های انسانی عبارت‌اند از:

- مدیریت: طراحی، تصمیم‌گیری و اجرای عملیات
 - رهبری: نفوذ بر افراد برای جهت‌دهی به رفتار
 - حکمرانی: معماری ساختارهای تنظیم رفتار و راهبری عامل‌ها
- تمایز این ۳ رویکرد در ابعاد مختلف جدول زیر نشان داده شده است.

بعد	مدیریت	رهبری	حکمرانی
روش تنظیم رفتار	تنظیم موقعیت‌های رفتار	تعلیم و تزکیه نفس	تنظیم موقعیت‌های رفتار
هدف	بهینه‌سازی	تحول‌آفرینی و نوسازی معنایی	اصلاح سازوکارها
نقطه تمرکز	عملیات	شکل‌گیری معنا و انگیزه	معماری سازه‌های تنظیم رفتار
روش تأثیرگذاری	سازگاری (انطباق) بیرونی	انگیزش و تعهد درونی	سازگاری (انطباق) بیرونی
منبع اقتدار	اختیار رسمی	مرجعیت شخصی (رهبر لزوماً نیازمند جایگاه رسمی نیست)	اختیار رسمی، ذی‌نفعان
پایه اقتدار	جایگاه در ساختار سلسله‌مراتب	اعتبار، جذابیت، اعتماد	جایگاه در شبکه مسئولیت‌ها
ساختار قدرت	متمرکز یا نیمه‌متمرکز	متمرکز در شخص رهبر	توزیع‌شده؛ میان شبکه‌ای از کنشگران
ابزارهای هماهنگی	ساختار، فرایند، کنترل منابع	ارتباطات و تعاملات شناختی - عاطفی	قواعد رسمی یا عرفی
روش حل مسائل	رفع موانع عملیاتی، بازطراحی عملیات	ایجاد انگیزش، تغییر نگرش	بازطراحی سازه‌های تنظیم رفتار
مخاطره‌های کلیدی	شکست عملیاتی، ائتلاف منابع	سرخوردگی؛ بی‌اعتمادی	بحران مشروعیت، بی‌نظمی ساختاری

مدیریت بیشتر به فرایند تصمیم‌گیری و اجرای اقدامات عملیاتی می‌پردازد. در این رویکرد، تمرکز بر بهره‌وری، هماهنگی منابع و نظارت بر اجرای دقیق وظایف است. در این نمونه‌ها، مدیر از جایگاه رسمی خود استفاده می‌کند و با کنترل منابع و فرایندها، به دنبال تحقق اهداف عملیاتی است.

مثال: در یک کارخانه تولیدی، مدیر تولید تصمیم می‌گیرد تا میزان تولید را ۲۰ درصد افزایش دهد و برای رسیدن به این هدف، ساعات کاری شیفت‌ها را بازتنظیم می‌کند تا کارگران به‌صورت مؤثر در خطوط تولید حضور داشته باشند.

مثال: در یک بیمارستان، مدیر بخش اورژانس برنامه‌ریزی می‌کند که شیفت‌های کاری پزشکان و پرستاران به‌گونه‌ای تنظیم شود که هیچ خللی در ارائه خدمات اضطراری ایجاد نشود.

مثال: در یک دانشگاه، مدیر گروه آموزشی زمان‌بندی کلاس‌ها و تخصیص وظایف به اعضای هیئت‌علمی را به‌گونه‌ای انجام می‌دهد که پوشش کامل دروس و هماهنگی بین بخش‌ها حفظ شود.

رهبری از طریق نفوذ غیررسمی، الهام‌بخشی و ایجاد تعهد درونی، رفتار افراد را جهت می‌دهد. در این رویکرد، اهمیت جایگاه رسمی کمتر است و توانایی فرد در ایجاد انگیزه و اعتماد در گروه، محور اصلی است. این نمونه‌ها نشان می‌دهد که رهبری فراتر از ساختار رسمی است و بیشتر بر پایه نفوذ شخصی، اعتماد و معنایابی شکل می‌گیرد:

مثال: مدیرعاملی در یک شرکت در زمان بحران، با یک سخنرانی صمیمانه و رفتار صادقانه، کارکنان را ترغیب می‌کند که با انگیزه و همبستگی بیشتر، برای عبور از مشکلات تلاش کنند؛ این تأثیر بیشتر از جایگاه رسمی ناشی می‌شود.

مثال: یک رهبر سیاسی بدون آنکه جایگاه رسمی و قدرت حکومتی داشته باشد، گفتمان مردم را تغییر می‌دهد و مطالبات مردم برای تغییر را جهت‌دهی می‌کند.

مثال: معلمی که با ارتباط انسانی عمیق، الهام‌بخش دانش‌آموزان خود برای یادگیری و رشد شخصی می‌شود، هرچند ممکن است قدرت رسمی چندانی نداشته باشد، اما نقش رهبری مؤثری ایفا می‌کند.

حکمرانی به طراحی، تنظیم و اصلاح ساختارهایی اطلاق می‌شود که رفتار جمعی را تنظیم می‌کنند.

مثال: دولت یک کشور سیاست‌های بلندمدتی را برای کاهش آلودگی هوا تصویب می‌کند که شامل مالیات بر خودروهای آلاینده و توسعه سیستم حمل‌ونقل عمومی است؛ این اقدامات به تغییر ساختار و قواعد کلان می‌انجامد. حکمرانی، به‌عنوان رویکردی کلان‌تر، به دنبال ایجاد ساختارها و قواعدی است که رفتار جمعی را پایدار، قانونمند و هماهنگ نگاه می‌دارد.

مثال: شورای عالی آموزش و پرورش سند تحول نظام آموزشی را تصویب می‌کند تا چارچوب‌های جدیدی برای محتوا و روش‌های تدریس در مدارس سراسر کشور تعیین شود.

مثال: شهرداری در همکاری با شهروندان، قواعدی را برای ساماندهی فعالیت دست‌فروشان تصویب می‌کند که هم به منافع عمومی احترام می‌گذارد و هم نظم شهری را حفظ می‌کند.

مثال: نهادهای تنظیم‌گر فضای دیجیتال، مقرراتی را برای حفظ حریم خصوصی کاربران وضع می‌کنند که شرکت‌های فناوری باید آنها را رعایت کنند؛ این سیاست‌گذاری‌ها نمونه‌ای از حکمرانی در حوزه فناوری است.

مدیران در قالب ساختارهای رسمی و در سطح عملیات اجرایی فعالیت می‌کنند و پرسش راهبردی آنها این است: «در شرایط موجود، چگونه می‌توان عملکرد را بهینه کرد؟» رهبران به اصلاح و تقویت انگیزه‌ها و باورهای انسان‌ها می‌پردازند و پرسش راهبردی آنها این است: «چگونه می‌توان باورها و نگرش‌های افراد را تغییر داد و جهت‌دهی کرد؟» حکمرانان محیط شکل‌دهنده به رفتارها را معماری می‌کنند و پرسش راهبردی آنها این است: «چگونه می‌توان محیط عامل‌ها را تنظیم کرد تا عملکرد بهتری داشته باشند؟»

کاربردهای حکمرانی، رهبری و مدیریت

هر یک از این روش‌ها کاربردهایی داشته و در بسیاری از موقعیت‌های رفتار ترکیبی از سه روش مدیریت، رهبری و حکمرانی به صورت هم‌زمان و مکمل به کار گرفته می‌شود.

مثال: در بحران‌های ملی مانند همه‌گیری کرونا، دولت (با رویکرد حکمرانی) مقررات وضع می‌کند، بیمارستان‌ها (با رویکرد مدیریت) منابع و خدمات را اداره می‌کنند، و پزشکان شاخص یا چهره‌های عمومی (با رویکرد رهبری) مردم را به مشارکت و تزریق واکسن ترغیب می‌کنند.

مثال: در یک مسابقه فوتبال، تعیین قواعد کلی بازی (مانند ابعاد زمین، تعریف خطاها و شیوه تنبیه) در قلمرو حکمرانی قرار دارد. این قواعد، محیطی را برای رقابت سالم بین تیم‌ها فراهم می‌کنند، اما در نحوه بازی تیم‌ها دخالتی ندارند. مدیریت تیم به عهده سرمربی است که تصمیماتی مانند انتخاب ترکیب بازیکنان، طراحی تمرینات، تغییر تاکتیک‌ها و تصمیم‌گیری‌های عملیاتی در جریان بازی را انجام می‌دهد. در این میان، رهبری تیم توسط کاپیتان صورت می‌گیرد. نقش کاپیتان شامل الهام‌بخشی با عملکرد فردی، ایجاد روحیه تیمی، و هدایت روانی هم‌تیمی‌ها در شرایط فشار یا بحران بازی است.

سهم و نقش هر یک از روش‌های حکمرانی، مدیریت و رهبری بسته به مقیاس و ماهیت سامانه‌های انسانی متغیر است. در مقیاس‌های کلان (مانند جامعه)، روش حکمرانی نقش ساختاردهنده داشته و بستر و محیط عملکرد عامل‌ها (از جمله سازمان‌ها) را شکل می‌دهد. در مقابل، مدیریت در این مقیاس معمولاً به صورت تابع و در قالب سازوکارهایی که با روش حکمرانی ایجاد شده، عمل می‌کند. در مقیاس‌های کلان مانند جامعه، حکمرانی نقش ساختاردهنده دارد و مدیریت بیشتر تابع محیطی است که در حکمرانی ایجاد شده است. در مقیاس کلان، روش حکمرانی غالب است و روش مدیریت برای تحقق اهداف توسط سازمان‌ها کاربرد دارد.

مثال: سیاست‌گذاری کاهش انتشار کربن توسط دولت (با رویکرد حکمرانی) انجام می‌شود، اما اجرای پروژه‌های کاهش کربن، نظیر مدیریت انرژی در کارخانه‌ها با رویکرد مدیریت انجام می‌شود.

در مقیاس‌های میانی (مانند سازمان) از سهم روش حکمرانی کاسته می‌شود؛ اما هر دو روش حکمرانی و مدیریت هم‌زمان حضور دارند، سهم و شدت نقش آنها به نوع فعالیت، فرهنگ سازمانی و فناوری‌های به کاررفته بستگی دارد.

مثال: هیئت‌مدیره یا شورای سیاست‌گذاری، نقش حکمرانی را ایفا می‌کند و خط‌مشی‌ها، ارزش‌ها و جهت کلی سازمان را تعیین می‌کند. در عین حال، مدیرعامل و تیم مدیریتی مسئول اجرای این سیاست‌ها، هدایت عملیات روزمره و هماهنگی منابع هستند.

مثال: در مراحل اولیه شکل‌گیری یک سازمان، ساختارهای حکمرانی ممکن است هنوز شکل نگرفته یا دست‌وپا گیر باشند و مدیران یا بنیان‌گذاران بیشتر به‌صورت مستقیم و مدیریتی عمل کنند. با رشد سازمان و پیچیده‌تر شدن فعالیت‌ها، نیاز به حکمرانی رسمی‌تر و ساختاریافته‌تر افزایش می‌یابد.

در مقیاس خرد (مانند خانواده)، روش مدیریت به شکل خودتنظیمی، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری عملیاتی نقش غالب را دارد. حکمرانی در این سطح به معنای سنت‌ها، ارزش‌ها و قواعد غیررسمی که رفتارها را شکل می‌دهند و به‌ویژه در قالب عرف و فرهنگ جمعی ظاهر می‌شوند، می‌تواند به طور غیرمستقیم بر رفتارهای فردی و خانوادگی تأثیرگذار باشد، اما نقش مستقیم و رسمی ندارد.

مثال: در خانواده، برنامه‌ریزی مالی، زمان‌بندی فعالیت‌ها و تقسیم وظایف میان اعضا با رویکرد مدیریتی انجام می‌شود، اما احترام به والدین و رعایت آداب خانوادگی معمولاً ناشی از قواعد و عرف‌های اجتماعی است که ماهیت حکمرانی دارند.

در سطح شخصی (به طور منفرد)، حکمرانی عملاً موضوعیتی ندارد و تنها مدیریت (در معنای خودتنظیمی و تصمیم‌گیری عملیاتی) کاربرد دارد.

در مقیاس شخصی (انفرادی) ارزش‌ها معمولاً به شکل درونی و از طریق فرایندهای فرهنگی در فرد شکل می‌گیرد و در قالب وجدان، اخلاقیات و باورهای شخصی تجلی می‌یابد که به فعالیت‌های شخصی جهت می‌دهند. در محدوده شخصی، فرد به‌عنوان تنها تصمیم‌گیرنده و عامل عمل‌کننده، مسئول تنظیم رفتار، منابع و تصمیمات خود مبتنی بر رویکرد مدیریت شخصی است.

تعامل فرد با دیگران تحت تأثیر رویکردهای حکمرانی و مدیریتی (مانند احترام به حقوق دیگران یا رعایت آداب جامعه) قرار می‌گیرد که این تعاملات خارج از محدوده شخصی بوده و به‌صورت غیرمستقیم بر مدیریت شخصی تأثیر می‌گذارند. ساختارهای حکمرانی یا مدیریت به معنای تنظیم‌کننده محرک‌های محیطی، در این سطح حضور مستقیم ندارند.

مثال: تصمیم‌گیری درباره بودجه‌بندی هزینه‌ها، پس‌انداز یا سرمایه‌گذاری، نمونه‌ای از مدیریت شخصی است که فرد مسئول مستقیم آن است. با این حال، سیاست‌های کلان حکمرانی مانند ایجاد فرصت‌های سرمایه‌گذاری مولد، نرخ بهره یا مشوق‌های مالیاتی، می‌توانند زمینه و جهت این تصمیمات فردی را تحت تأثیر قرار دهند.

مثال: تصمیم‌گیری درباره بودجه‌بندی هزینه‌ها، پس‌انداز، یا سرمایه‌گذاری‌های نمونه‌ای از مدیریت شخصی است که فرد مسئول آن است. البته حکمرانی از طریق ایجاد فرصت‌های سرمایه‌گذاری مولد و مفید می‌تواند بر تصمیمات افراد تأثیر بگذارد.

هرچند سهم و نقش حکمرانی و مدیریت در مقیاس‌های مختلف (از سطح فردی تا سطح کلان) متفاوت است، اما ضرورت وجود هماهنگی این دو روش تغییر نمی‌کند. مدیریت بدون حکمرانی مناسب مانند فعالیت در محیطی بی‌ثبات، مبهم و پرخطر است. در چنین شرایطی، حتی بهترین تصمیمات مدیریتی نیز ممکن است با شکست روبرو شوند، زیرا زمینه و قواعد بازی

مشخص و باثبات نیست. از سوی دیگر، حکمرانی بدون مدیریت مناسب نیز کارآمد نخواهد بود. این وضعیت شبیه ساختن فضایی زیبا، منظم و هدفمند است که هیچ‌کس در آن زندگی نمی‌کند یا نمی‌تواند فعالیت مؤثری انجام دهد. به بیان دیگر، اگرچه سازه‌ها درست طراحی شده باشند، اما در غیاب مدیریت، اهداف به‌خوبی محقق نخواهند شد.

مثال: اگر سیاست‌های کلان آموزشی (حکمرانی) مانند تدوین سند تحول بنیادین وجود داشته باشد، اما مدارس فاقد مدیران کارآمد برای اجرای برنامه‌ها و ساماندهی فعالیت‌های آموزشی باشند، آن سیاست‌ها هرگز به نتیجه نمی‌رسند. از سوی دیگر، اگر مدیران مدارس بخواهند بهینه عمل کنند؛ ولی برنامه کلانی برای آموزش ملی وجود نداشته باشد، دچار پراکندگی، بی‌ثباتی و ناهماهنگی خواهند شد.

مثال: شرکت‌های نوپا در حوزه فناوری مالی در کشورهایی که فاقد چارچوب‌های حقوقی شفاف موفق نمی‌شوند؛ زیرا مدیریت عملیاتی نمی‌تواند نوسان محیط کلان را جبران کند. با تغییر ناگهانی قواعد پرداخت الکترونیکی، پروژه‌های نیمه‌تمام تعلیق شده و حتی خدمات فعال شده نیز متوقف می‌شوند.

در برخی موارد، روش‌های مدیریت و حکمرانی می‌توانند جایگزین یکدیگر شوند. در سامانه‌های پیچیده و باز، حکمرانی نقش جایگزین یا مکمل مدیریت را ایفا می‌کند؛ به‌ویژه هنگامی که مدیریت متمرکز ناکارآمد یا غیرممکن باشد. از سوی دیگر، در مواردی که نیاز به واکنش سریع یا کنترل دقیق باشد، رویکرد مدیریت، جایگزین رویکرد حکمرانی می‌شود.

مثال: در خدمات حمل‌ونقل، رویکرد حکمرانی نقش بیشتری نسبت به رویکرد مدیریت یافته است. سکوهای تاکسی اینترنتی به‌جای مدیریت مستقیم رانندگان، قواعد امتیازدهی و قیمت‌گذاری پویا را برای هماهنگی بین رانندگان و مسافران تعیین می‌کنند. به بیان دیگر این سکوها نقش حاکمیتی در بستر یک شبکه گسترده را ایفا می‌کنند، به‌جای اینکه مدیران مستقیم و سلسله‌مراتبی داشته باشند. البته علاوه بر رویکرد حاکمیتی در تنظیم رفتار رانندگان و مسافران، برخی از فعالیت‌ها نیز در این سکوها خودکار شده‌اند، الگوریتم‌های تخصیص و مسیریابی خودکار، جایگزین برنامه‌ریزی دستی سفرها شده‌اند.

مثال: تولید سیستم عامل ویندوز توسط شرکت مایکروسافت، نمونه‌ای از کاربرد رویکرد مدیریت است که در آن تصمیمات و کنترل‌ها به‌صورت متمرکز و رسمی انجام می‌شود. از سوی دیگر، پروژه‌هایی مانند توسعه زبان برنامه‌نویسی پی‌اچ‌پی و برخی دانشنامه‌ها با رویکرد حکمرانی و روش جمع‌سپاری انجام می‌شوند؛ در این پروژه‌ها کنترل متمرکز کمتر است و سازوکارها توسط مشارکت‌کنندگان شکل می‌گیرد.

مثال: در دوران بحران، ممکن است نیاز باشد که برخی از سازوکارهای حکمرانی تعلیق شده و تصمیم‌گیری متمرکز در ستاد بحران انجام شود.

رهبری در همه سطوح از فرد تا جامعه، قابل به‌کارگیری است. رهبری می‌تواند کاستی‌ها و محدودیت‌های مدیریت و حکمرانی را جبران کند، به‌ویژه در موقعیت‌هایی که ساختارهای رسمی ناکارآمد هستند و یا در شرایطی که تغییر نگرش، برانگیختن انگیزه و ایجاد تعهد درونی ضرورت دارد.

حکمرانی و مدیریت در شرایط عادی کارایی دارند؛ در شرایط گذار و بحران، رهبری نقش مؤثرتری از حکمرانی و مدیریت پیدا می‌کند و گاهی تنها رویکرد مؤثر بوده و پیش‌درآمد حکمرانی و مدیریت است. رهبر می‌تواند بدون وجود ساختارهای رسمی، منابع را بسیج کرده و رفتار افراد را جهت‌دهی کند.

مثال: امام خمینی بدون داشتن مقام حکومتی قبل از انقلاب اسلامی و بدون مداخله مدیریتی در بعد از انقلاب، رفتار میلیون‌ها ایرانی را تنظیم کرد.

مثال: در بحران کووید ۱۹، رهبران محلی (مانند شهرداران) با اعتمادسازی و ارتباطات شفاف، رفتارهای بهداشتی را تنظیم کردند، پیش از آنکه دولت‌ها قوانین جدید تصویب کنند