

بسمه تعالی

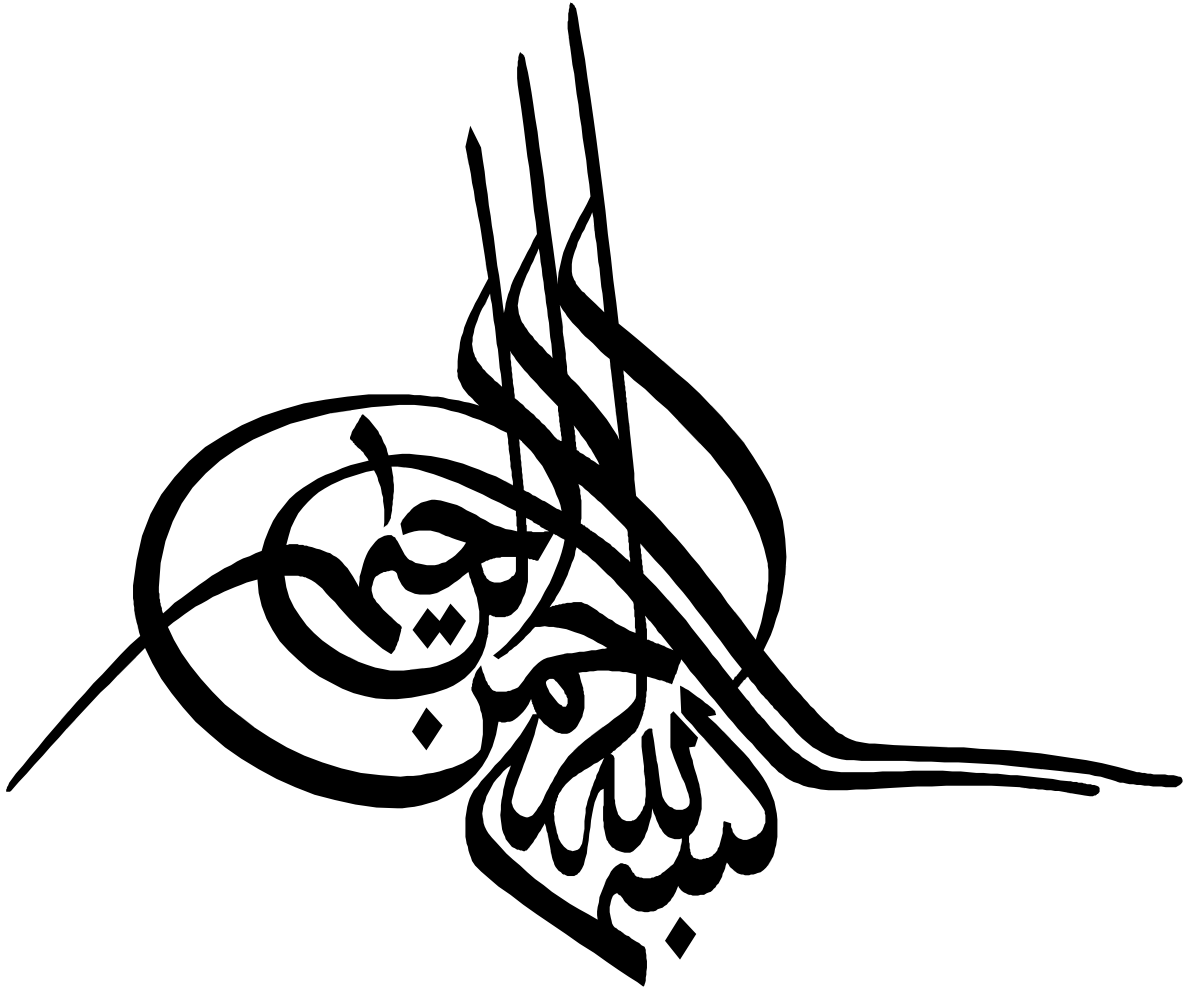
## سمینار آموزشی اجرای استراتژیک

تعاریف و سبک های رهبری

استاد

دکتر هوشنگ نظامی وند چگینی

۱۳۹۵



## فهرست مطالب

۱.....	مفاهیم مدیریت، رهبری و فرماندهی
۱.....	تعاریف مدیر و مدیریت
۲.....	تعاریف رهبر و رهبری
۴.....	توانمندی های رهبر
۴.....	وظایف رهبر
۵.....	مقایسه رهبری و مدیریت
۶.....	<b>سبکهای رهبری</b>
۶.....	سبکهای رهبری لیکرت
۷.....	مطالعات دانشگاه اوهایو
۸.....	شبکه مدیریتی
۹.....	سبکهای رهبری هرسی و بلانچارد
۱۱.....	سبک رهبری خدمتگذار
۱۴.....	سبک های رهبری گلمن
۱۷.....	سبکهای رهبری مندی جی لوییس
۱۹.....	سبکهای رهبری باب میلیگان
۲۱.....	<b>سبک های رهبری - جمع بندی دیدگاه ها</b>
۲۱.....	سبک تشویقی
۲۲.....	سبک تفویضی
۲۳.....	سبک مشاوره ای یا مشارکتی
۲۵.....	سبک تیمی
۲۷.....	منابع و مأخذ

## مفاهیم مدیریت، رهبری و فرماندهی

### تعاریف مدیر و مدیریت

وظایف مدیران. لوتر گیولیک و لیندال ارویک که یکی از دانشمندان معاصر علوم اداری می باشد، وظایف مدیر را در اصطلاح لاتین (POSDCORB) خلاصه می کند. بنابر طبقه بندی گیولیک حروف لاتین اصطلاح نامبرده معرف وظایف مدیران به شرح زیر است:

**برنامه ریزی<sup>۱</sup>**. برنامه ریزی در واقع شالوده ی مدیریت می باشد و شامل پیش بینی عملیات اساسی و تعیین طرق اجرای آن به منظور تامین هدف سازمان است.

**سازماندهی<sup>۲</sup>**. سازمان دهی در واقع بیان گر ساز و کارهای هماهنگی است که مشخص می کند چه کسی به چه کسی باید گزارش دهد. در واقع شامل تعیین حدود اختیارات است که طبق آن وظایف از هم تفکیک می شوند.

**کارگزینی<sup>۳</sup>**. کارگزینی و امور مترتب بر آن که شامل استخدام و کارآموزی و همچنین تامین شرایط مساعد کار و سایر موارد است یکی از مهمترین وظایف مدیران می باشد.

**فرماندهی<sup>۴</sup>**. فرماندهی یکی از وظایف مدیران می باشد که شامل عمل مداوم اخذ تصمیم های خاص یا کلی و صدور دستور به منظور هدایت و رهبری سازمان است. وحدت فرماندهی نیز یکی از اصول چهارده گانه هنری فایول می باشد.

**هماهنگی<sup>۵</sup>**. شامل عمل مهم تطبیق وظایف مشاغل مختلف سازمان به منظور تحقق یافتن هدف مطلوب می باشد. هماهنگی دارای یک سری فنون و ساز و کارهای خاص است که در یادداشت های مختلف مدیریتی بدان اشاره شده است.

**گزارش دهی<sup>۶</sup>**. ارتباطات به عنوان وظیفه ای که انتقال دهنده ی پیام ها، گزارشات، دستورات و ... می باشد یکی از مهمترین موارد مطروحه در نظریه ی گیولیک است. در واقع به معنای آنکه مجری کسانی را که در برابر آنها مسئول است از جریان پیشرفت امور آگاه می سازد. گزارش دهنده باید در اثر مطالعات، تحقیق و بازرسی از جریان پیشرفت امور آگاه باشد.

- 
- ۱- Planning
  - ۲- Organizing
  - ۳- Staffing
  - ۱- Directing
  - ۲- Coordinating
  - ۳- Reporting

**بودجه بندی** <sup>۷</sup>. بودجه بندی یکی از مهمترین وظایف مدیریت در نظریه ی گویلیک است که شامل تنظیم طرح مالی عواید و مخارج سازمان و نظارت بر اجرای آن می باشد. بودجه بندی شامل انواع و تکنیک های مختلف است که در کتب بودجه ریزی مطرح گردیده است.

### **تعاریف رهبر و رهبری**

رهبری یکی از قدیمی ترین پدیده های جوامع بشری محسوب می شود. اگر رهبری را نوعی هدایت و نفوذ در رفتار دیگران بدانیم، می توانیم بگوییم از روزی که خداوند بشر و عالم را آفرید، رهبری و هدایت نیز آشکار گشت. وقتی که خداوند عالمیان، جهان و انسان را آفرید، آن را به حال خود رها نکرد، بلکه زمام هدایت و رهبری را خود در دست گرفت. در این باره خداوند از زبان حضرت موسی (ع) در قرآن می فرماید: «ربنا الذی اعطى كل شیء خلقه ثم هدی» (پروردگار ما کسی است که بعد از آن که همه چیز را آفرید، آن را هدایت کرد.) در قرآن کریم آیه هشتم سوره رعد آمده است که:

«بكل قوم هاد» یعنی برای هر ملتی راهنمایی و رهبری ضروری است. پس رهبری، هم در عالم انسانی و هم در عالم خلقت و طبیعت، قابل مشاهده می باشد. از آنجا که خالق انسان و طبیعت هر دو یکی است، هیچ منافات و تضادی بین این دو رهبری وجود ندارد. خداوند، رهبری، هدایت و کنترل طبیعت را خود در دست گرفت و رهبری بشر را به دست انسانهایی سپرد که در امر رهبری و هدایت، با او ارتباط دارند و از او پیروی می کنند. اینان، همان پیامبران الهی اند، که موظفند انسانها را به سوی خداوند هدایت و رهبری نمایند. اساس و محور رهبری پیامبران، خدا و اهداف الهی و انسانی بود. واژه رهبری بیشتر شبیه واژه های آزادی، عشق و صلح است. هر چند هر یک از انسان ها به طور ادراکی می دانند که هر یک از این واژه ها چه معنایی دارد و آن را با تمام وجود احساس می کنند ولی با وجود این هر یک از این کلمات می تواند تعاریف مختلفی برای مردم مختلف داشته باشد. به محض این که هر کسی شروع به تعریف رهبری می کند بلافاصله درمی یابد که رهبری تعاریف مختلفی دارد. در پنجاه سال گذشته شاید به تعداد کسانی که کوشیده اند مدیریت و وظایف آن را تعریف کنند، از رهبری تعریف وجود دارد. از این تعاریف ما به چند تعریف بسنده می نمایم.

### جدول ۱- تعاریف گوناگون از رهبری

ردیف	نویسنده	تعریف
۱	شهید مطهری	رهبری فن بهتر بسیج کردن و سامان دادن و بهتر سازمان دادن و بهتر کنترل کردن نیروهای انسانی و به کاربردن آنهاست.
۲	الوانی	رهبری نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان است.
۳	ایوان سو	رهبری عبارت است از ارتباط بین گروهی از افراد که در آن یک نفر می کوشد تا دیگران را به سمت هدف معینی سوق دهد.
۴	استونر	فرایند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت های گروه و اعضای سازمان
۵	جرج تری	رهبری به عنوان عمل اثرگذاری بر افراد نام می برد که موجب ایجاد شوق و علاقه در آنان برای تحقق اهداف گروهی می گردد.
۶	استونر و وانکل	رهبری به عنوان یکی از وظایف مدیر، فرایند تاثیرگذاری و هدایت فعالیتهای مربوط به کار اعضای گروهها می باشد.
۷	هارولد کونتز و سریل دائل	رهبری نفوذ در مردم برای به تبعیت کشاندن آن ها و رسیدن به یک مقصود مشترک است.
۹	تن بام	رهبری به عنوان تاثیر گذاری بین افراد است که در شرایطی اعمال می شود که به وسیله فراگرد ارتباط به سوی تحقق هدف یا هدف های خاصی معطوف گردد.
۱۰	راینر	رهبری عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ یا اثرگذاردن بر یک گروه در جهت تامین هدفها

همان گونه که در تعریف رهبری ملاحظه می شود، مهم ترین نکته در رهبری، جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است. رهبری مستلزم نفوذ کردن و تأثیر گذاردن بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر مرئوسان نفوذ و قدرت او را به پذیرند. رهبران می توانند به وسیله ساختار سازمان مشخص شوند (رهبر رسمی) و یا می توانند بدون موقعیت رسمی وجود داشته باشند (رهبر غیررسمی).

رهبران می توانند کارهای زیادی را برای جهت دهی و تأثیر بر افراد برای دستیابی به اهداف سازمانی انجام دهند. این فعالیت شامل ارائه اطلاعات، حل تعارضات، انگیزاندن زیردستان، پیش بینی مسائل و مشکلات، ایجاد احترام متقابل میان اعضای گروه و هماهنگ نمودن فعالیتها و تلاش های اعضای گروه می باشند.

وارن بنیس<sup>۸</sup> که در رهبری سازمانها سالها مطالعه نموده است، معتقد است که رهبران اثربخش بیش تر بر انجام چیزهای درست (اثربخشی) تمرکز دارند تا انجام چیزها به درستی (کارایی).

براساس تعاریف ارائه شده، مدیران سازمان، مربیان ورزشی و فرماندهان نظامی می توانند رهبر باشند. به طور کلی هر فردی که اجتماعات انسانی را سازماندهی می کند، رهبر است.

## توانمندی های رهبر

- ۱- تشخیص: نوعی شایستگی شناختی یا ذهنی است. عبارتست از درک موقعیت فعلی و آگاهی از آنچه که به گونه ای معقول از آینده انتظار می رود.
- ۲- تطبیق: نوعی شایستگی رفتاری است و عبارتست از تطبیق رفتارهای شخصی و دیگر منابع به طریقی که سبب پرکردن خلاء وضعیت جاری گردد.
- ۳- برقراری ارتباط: نوعی شایستگی فرایندی است. حتی اگر شخص قادر به درک وضعیت باشد و حتی اگر شخص به تطبیق رفتار و منابع برای رسیدن به وضعیت توانا باشد به برقراری ارتباط موثر نیاز دارد.

## وظایف رهبر

- در اینجا به بخشی از وظایف رهبری اشاره شده که اهمیت آنها به نوع گروه، سازمان و خصوصیات رهبر بستگی دارد. (گری یوگل، ۱۳۸۲)
- رهبر به عنوان مجری.** رهبر یک گروه یا سازمان اعم از اینکه خود سیاستهای گروه را تعیین نماید یا ننماید، مسئولیتهای بازبینی و اجرای این سیاستها را بعهده خواهد داشت.
- رهبر به عنوان برنامه ریز.** یکی از وظایف رهبر تصمیم گیری در مورد انتخاب روشها و وسائل برای نیل به هدفها است که جز برنامه ریزی گروه می باشد.
- رهبر به عنوان سیاستگذار.** درگیر شدن در طراحی هدفها و سیاستگذارهایی یک گروه یا سازمان و دخالت برای پیاده کردن آنها یکی از وظایف مهم گروه یا سازمان می باشد، اعم از اینکه این سیاستگذاری مستقیماً توسط خودرهبر صورت گیرد. از سطوح بالاتر سازمان ابلاغ شود و یا اینکه از طریق رده های پایین سازمان پیشنهاد گردد.
- رهبر به عنوان متخصص.** حداقل در گروه های رسمی، فردی که بیشترین دانش و تخصص لازم را در خصوص مسائل مربوط به آن گروه دارد بعنوان رهبر انتخاب می گردد.
- رهبر به عنوان نماینده خارجی گروه.** از آنجا که رهبر معمولاً بیشتر از سایر افراد از هدفها و برنامه های گروه آگاه بوده و به نیازها و خواسته های آنها آشنایی دارد بیش از هر کس صلاحیت نمایندگی یا پاسخگویی گروه را در خارج از گروه یا سازمان خواهد داشت.
- رهبر به عنوان کنترل کننده روابط داخلی.** با توجه به میزان اشرافی که رهبر نسبت به جزئیات ساختار و روابط گروهی دارد می تواند نسبت به کنترل روابط داخلی گروه نقش مهم و سازنده ای داشته باشد.

**رهبر به عنوان هدایتگر.** قدرت تشویق و تنبیه اعم از اینکه در قالب مسائل مالی ترفیع و ارتقاء افراد باشد یا در حوزه ای وسیعتر از آن وسیله ای است که رهبر توسط آن می تواند رهنمود خود را روی گروه یا سازمان اعمال نماید.

**رهبر به عنوان داور.** با توجه به قدرت تشویق و تنبیه که در اختیار رهبری است نقش او بعنوان یک داور در حل تضادهای داخلی گروه و افراد از اهمیت خاصی برخوردار است.

**رهبر به عنوان الگو.** در بسیاری از گروه ها و سازمانها رهبر لازم است خود نمونه بارز رفتارهایی باشد که از افراد گروه انتظار می رود.

**رهبری به عنوان سمبل گروه.** در برخی از گروهها همانطور که یک سمبل در شناسایی آن گروه یا مجموعه نقش دارد. رهبر نیز بعنوان سمبل یا علامتی در شناخت آن گروه نمود پیدا می کند.

**رهبر به عنوان تصمیم گیر.** افراد تمایل دارند که حتماً در مواردی که قدرت تصمیم گیری دارند از اتخاذ تصمیم خودداری کرده و تصمیم گیری را به مدیر یا رهبر واگذار نمایند تا از هر گونه عوارض مربوط به نتایج آن آسوده خاطر باشند.

**رهبر به عنوان ایدئولوژیست.** مهمترین مسئولیت و وظیفه یک رهبر موقعی است که مسئولیت هدایت عقیدتی و ایدئولوژی گروه را عهده دار می گردد.

**رهبر به عنوان پاسخگو.** رهبری در صورت لزوم پاسخگوی عوارض ناشی از نتایج کاردیگران میباشد. در حقیقت در سطح گروه یا سازمان نیز میتواند عاملی و محلی برای جلوگیری از غلبه روحیه یأس و ناامیدی در شکست های گروهی باشد و با تقبل مسئولیت این شکست ها سنگری برای افراد سازمان و گروه باشد.

**رهبر به عنوان حل مشکلات.** رهبر می تواند در بسیاری از موارد منبعی برای پاسخ به تمایلات و احساسات پیروان به حساب آید و پیروان مسائل و مشکلات خود را با او در میان بگذارند.

### مقایسه رهبری و مدیریت

جدول ۲- مقایسه میان رهبری و مدیریت

مدیریت	رهبری	
تعیین و مقایسه مدیریت و تخصیص منابع، انتخاب راهکارهایی که بیشترین اثربخشی را در دستیابی به هدف و مقصود نهایی دارد.	تعیین مسیر و ایجاد همبستگی و استمرار آن از طریق توسعه اندیشه و ارزشهای افراد.	هدف
برنامه ریزی، کارمندیابی، بودجه بندی، سازماندهی، کنترل و حل مساله	ایجاد ارزش، متحد کردن افراد، انگیزش و ترغیب افراد	فرایند
دستیابی به منابع، تلاشهای منظم، آگاهی از عملکرد و حرکت به سوی اهداف، ایجاد شیوه مطلوب کار کردن با منبع انسانی، موثرترین شیوه رفتار با دلایل حوادث و موقعیتها در دستیابی به هدفی که مربوط به موقعیت خاصی است.	ایجاد تمایل به سمت هدف، ایجاد نظم جمعی برای انجام حرکت، ایجاد حالات رفتاری عالی به شکل ارزشها، اصول و مقاصد.	نتیجه

منبع: تونکه نژاد، ماندنی، مقایسه دو سبک رهبری خدمتگزار و تحول گرا، نشریه تدبیر، شماره ۱۷۴، آبانماه ۱۳۸۵



## سبک‌های رهبری

### سبک‌های رهبری لیکرت

مطالعات رهبری در مؤسسه تحقیقات اجتماعی دانشگاه میشیگان توسط دانشمندانی مانند رنسیس لیکرت، دانیل کتز و رابرت کان انجام شد. مطالعات در هر دو مؤسسات خصوصی و دولتی و در میان گروه‌های مختلف سازمان انجام شد. این مطالعات دو بعد مجزا از رفتار رهبر را بررسی کردند:

#### سبک‌های رهبری شغل‌محور و سبک‌های رهبری کارمندمحور<sup>۹</sup>

این دو نوع رفتار می‌توانند با یکدیگر ترکیب شوند و چهار سبک مختلف رهبری را پدید بیاورند، که عبارتند از:

۱. توجه اندک به کار، توجه اندک به کارمند (ربع اول)
۲. توجه اندک به کار، توجه زیاد به کارمند (ربع سوم)
۳. توجه زیاد به کار، توجه زیاد به کارمند (ربع چهارم)
۴. توجه زیاد به کار، توجه اندک به کارمند (ربع دوم)

رهبر شغل‌محور بر وظایف کارکنان و روش‌های مورد استفاده برای دستیابی به آن وظایف تأکید می‌کند. رهبر شغل‌محور به شدت بر زیردستان نظارت می‌کند (آموزش‌هایی را ارائه می‌دهد و مکرراً عملکرد را بررسی می‌کند) و این رهبران به شیوه‌ای جزایی با آنها برخورد می‌شود. ولی رهبر کارمندمحور بر نیازهای فردی کارکنان و توسعه روابط میان فردی تأکید دارد. رهبر کارمندمحور مکرراً اختیار و مسئولیت تصمیم‌گیری را به زیردستان تفویض کرده و محیطی حمایت‌کننده ایجاد کرده و روابط میان فردی را تشویق می‌کند. لیکرت بر اساس یافته‌ها و نتایج به دست آمده از تحقیقاتش چهار سبک مدیریت و ویژگی‌های هر یک را در دومین اثر علمی خود تحت عنوان سازمان انسانی در سال ۱۹۶۷ منتشر کرد و آنها را به ترتیب زیر نامگذاری نمود:

۱. سبک یک: آمرانه - استثماری<sup>۱۰</sup>

۲. سبک دو: آمرانه - پدرسالارانه<sup>۱۱</sup>

۳. سبک سه: مشورتی<sup>۱۲</sup>

۴. سبک چهار: مشارکتی<sup>۱۳</sup>

---

- Styles Job-centered and Employee-centered leadership

- Authoritative-Exploitative

۱۱- Paternalistic- Authoritative

۱۲- Consultative

لیکرت از تحقیقاتش چنین نتیجه می‌گیرد که حفظ و پرورش نیروی انسانی عامل بسیار مهمی در کارآرایی سازمان بشمار می‌رود. وی پیشنهاد می‌کند که روابط رئیس و مرئوس نباید یک‌جانبه باشد بلکه بهتر است که بر اساس همکاری متقابل استوار گردد. بدین ترتیب لیکرت تأمین رضایت و حفظ روحیه افراد را منطبق با منافع بلند مدت سازمان می‌داند و حتی شاخص‌های خاصی برای اندازه‌گیری و بررسی چگونگی روحیه کارکنان تهیه کرده است. به طور خلاصه، مدیریت سبک یک، سبکی وظیفه‌مدار، آمرانه و ساختار گراست. در حالیکه مدیریت سبک چهار، یک سبک روابط‌مدار که برپایه کار گروهی و اطمینان و اعتماد متقابل استوار است. سبک دو و سه حد فاصل میان دو حالت افراط و تفریط فوق هستند، که تقریباً قابل قیاس با مفروضات سبک X و سبک Y مک‌گروگری می‌باشند. مدیری که تحت رویکرد سبک یک عمل می‌کند خیلی آمرانه است ولی آمرانه از نوع پدرسالارانه می‌باشد. این نیک‌خواهی آمرانه از حفظ کنترل شدیدی برخوردار است و هرگز به زیردستان اجازه آزادی عمل داده نمی‌شود. مدیریت سبک سه از سبک مشورتی استفاده می‌کند و از افراد تقاضا کرده و با آنها در تصمیم‌گیری مشورت می‌کند ولی تصمیم‌نهایی را خودش می‌گیرد. مدیر سبک چهار از یک سبک دموکراتیک بهره می‌جوید. این نوع مدیر به زیردستان راهنمایی‌های لازم را می‌کند و برای کلیه تصمیم‌ها از اجماع و رأی اکثریت افراد استفاده می‌کند. (میشل، ۱۳۸۷)

### **مطالعات دانشگاه اوهایو**

هم‌زمان با مطالعات دانشگاه میشیگان، مطالعاتی پیرامون رهبری در دانشگاه دولتی اوهایو به وسیله اندیشمندانی مانند رالف استاگ‌دیل و ادوین فیش من انجام شد. این مطالعات رویکردی دو بعدی از رهبری ارائه کردند. این دو بعد مستقل رفتار رهبری توجه و ساختاردهی بودند.

**توجه<sup>۱۴</sup>** به رفتاری اشاره دارد که نشان‌دهنده دوستی، ایجاد اعتماد و احترام متقابل و ایجاد روابط میان فردی قومی با زیردستان است. رهبرانی که توجه را نشان می‌دهند از کارکنان خود حمایت می‌کنند، از ایده‌های کارکنان استفاده می‌کنند و آنها را در تصمیمات مشارکت می‌دهند.

**ساختاردهی<sup>۱۵</sup>** رفتاری را نشان می‌دهد که روابط میان فردی مشخص با الگوهای سازمانی و ارتباطات، تعریف شیوه‌ها و ترسیم روابط رهبر با زیردستان را مشخص می‌کند. رهبران ساختارده بر اهداف و محدودیت‌ها تأکید و تضمین می‌کنند که وظایف کارکنان کاملاً مشخص است و عملکرد مورد انتظار از آنها را می‌دانند.

---

۱۳- Participative

- Consideration
- initiating Structure

این دو مفهوم مشابه با مفاهیم مورد استفاده در مطالعات میثیگان است. توجه مشابه رهبری کارمندمحور و ساختاردهی مشابه به شغل محوری است. مهم ترین تفاوت این است که رهبران می توانند ویژگی های هر دو را داشته باشند.

### شبکه مدیریتی<sup>۱۶</sup>

رابرت بلیک و جان موتن براساس کار محققان میثیگان و اوهایو و فعالیت های خود و طبقه بندی با عنوان شبکه مدیریتی برای سبک های رهبری ارائه کردند. آنها دو بعد را برای رفتار رهبر مشخص ساختند؛ **توجه به افراد و توجه به تولید** این ابعاد با ابعاد کارمندمحور و شغل محور و هم چنین ابعاد توجه و ساختاردهی مشابه هستند. بلیک و موتن معتقدند که رهبران برای این که اثربخش باشند باید در هر بعد توجه به افراد و توجه به تولید حداکثر باشند.

#### نمودار ۱- شبکه مدیریتی بلیک و موتن

توجه به کارکنان	۹	۱/۹	مدیریت باشگاهی						۹/۹	
	۸		توجه عمیق و دقیق به نیازهای افراد						مدیریت تیمی کارها بوسیله افراد بسیار متعهد انجام می شود.	
	۷									
	۶									
	۵				۵/۵					
	۴			مدیریت انسانی و سازمانی						
	۳		مدیریت نامحسوس						استبدادی	
	۲		کمترین قدرت اعمال می شود.						صدور دستور و بخشنامه	
	۱	۱/۱							۹/۱	
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹

توجه به تولید

- The Managerial Urld
- Concern for Peple
- Concern for Production

**مدیریت نا محسوس.** در این شیوه کمترین قدرت اعمال می شود و بدون نظارت مدیریت کارها انجام می شود. این چنین رهبرانی ژست های رهبری از خود نشان می دهند ولی هیچ گاه خود را درگیر مسائل و مشکلات رهبری نمی کنند. این رهبران تماس کمی با پیروان خود دارند و می توانند به عنوان بی تفاوت، بی تعهد، بی-عاطفه و خونسرد نیز معرفی کرد.

**مدیریت استبدادی.** در این سبک که کاملاً وظیفه مدار و آمرانه است رهبر به مرئوسان خود اعتماد نداشته و روابط رهبر و پیرو مبتنی بر ترس و ارعاب است. کارها باید دقیق اجرا شود و افراد سازمان نوعی وسیله برای انجام کار به حساب می آیند.

**مدیریت میانه روی.** هم زمان به عملکرد سازمان و رضایت شغلی کارکنان توجه میشود. هم تولید و هم میزان رضایت شغلی اعضای سازمان بالاست. این شیوه رهبرانی را توصیف می کند که سازشکار و مصالحه جو هستند. و اهمیت متوسطی برای وظیفه و برای افرادی که انجام وظیفه می کنند قائلند.

**مدیریت باشگاهی.** توجه عمیق و دقیق به نیازهای افراد تا روابط حسنه شود و جو یا شرایط صمیمی و دوستانه بر سازمان حاکم گردد. آنها سعی می کنند فضای مثبتی را به وسیله موافقت پذیری و مشتاق به کمک و تامین راحتی ایجاد کنند.

**مدیریت تیمی.** کارها به وسیله افراد بسیار متعهد انجام می شود. در سازمان افراد منافع مشترک دارند و وابستگی یا روابط متقابل آن ها موجب احترام متقابل می گردد. درجه و سطح مشارکت و همکاری تیمی را در سازمان به اندازه ای افزایش می دهد و نیاز به درگیر شدن و تعهد پیدا کردن به کار در کارکنان تقویت می کند. برخی از جملاتی که می توان در اوصاف این رهبران به کار برد عبارتند از: تشویق به مشارکت، تشخیص زحمات، تصریح اولویت ها و پیگیری و روشن فکر.

### **سبکهای رهبری هرسی و بلانچارد**

پال هرسی و کنت بلانچارد الگوی رهبری مبتنی بر موقعیت را ارائه کردند. تئوری مزبور بر این اساس قرار دارد که سبک یا شیوه رهبری اثر بخش با میزان رشد یا بلوغ زیردستان تغییر می کند. این دو پژوهشگر رشد یا بلوغ را به عنوان میزان تمایل فرد به پیشرفت، پذیرش مسئولیت و توانایی در انجام دادن کار یا وظیفه مربوطه می دانند. هدف ها و میزان دانش یا معلومات پیروان، نقش بسیار مهمی ایفا می کنند. دو پژوهشگر مزبور بر این باورند که رابطه بین یک مدیر و پیروانش از چهار مرحله می گذرد، تا اینکه زیردست رشد یابد، و به حد بلوغ برسد، که در این میان مدیر باید با توجه به میزان رشد فرد شیوه خاصی از رهبری را در پیش گیرد. در مرحله نخست زمانی که زیردستان برای نخستین بار به سازمان می پیوندند مناسب ترین سبک یا شیوه رهبری این است که مدیر بیشتر به کارها توجه کند. باید به افراد آموزش داد و آنها را با قوانین و مقررات سازمان آشنا کرد. اگر مدیر در چنین مرحله ای بخواهد رفتار مردمی و طرفداری از کارکنان را در پیش گیرد موجب اضطراب و سردرگمی کارکنان تازه وارد به سازمان خواهد شد. از آنجا که در این مرحله نمی توان زیردست را به عنوان

همکار به حساب آورد، بنابراین ایجاد نوعی رابطه مبتنی بر مشارکت نمی تواند کار درست یا مناسبی باشد. حتی پس از اینکه فرآیند یادگیری آغاز شد ولی شرایط به گونه ای باشد که زیردستان هنوز نتوانند مسئولیت ها را به صورت کامل بپذیرند، نوع رهبری باید مبتنی بر دستور دادن باشد. به هر حال چون کارمند یا کارگر با گذشت زمان نسبت به امور و مسئولیت ها آشنا تر شود و برای انجام دادن امور آمادگی بیشتری پیدا کند، اعتماد مدیر و حمایت وی از او بیشتر خواهد شد. بنابراین مدیر می تواند رفتار مندرج در مرحله دوم را در پیش گیرد و تا حدی کارمندگرا گردد. در مرحله سوم توانایی زیردست برای پذیرش مسئولیت بیشتر می شود و برای انجام دادن کارها انگیزه بیشتری پیدا خواهد کرد. در این مرحله، دیگر مدیر نباید حالت دستور دهی داشته باشد. ولی مدیر باز هم باید رفتاری حمایتی داشته باید و برای تائید و تقویت زیردست باید به گونه ای عمل کند که به اصطلاح « رعایت حال دیگران را کردن» تلقی می گردد. چون زیر دست به تدریج اعتماد به نفس بیشتری پیدا می کند، تجربه می آموزد و می تواند امور را بدون هدایت و رهبری سرپرست انجام دهد. مدیر به تدریج دست از نظارت و تشویق های آشکار بر می دارد. در مرحله چهارم دیگر زیردست نیاز به دستور و هدایت ندارد. در رابطه با انجام دادن امور و پذیرفتن مسئولیت ها، او روی پای خود ایستاده است. (میشل، ۱۳۸۷) سبکهای معرفی شده در این چهار مرحله به شرح ذیل می باشد:

**سبک دستوری**<sup>۱۹</sup>. در این سبک که بشدت طرفدار کار و بسیار کم توجه به کارمند است، کارکنان دقیقاً می دانند که سازمان از آنها چه توقعی دارد و در این راستا دستورات روشنی از طرف رهبر به آنان ابلاغ می شود. **سبک توجیهی و ترغیبی**. در این سبک ارتباطات میان رهبر و زیردستان دوستانه است و کارکنان جهت انجام کار همواره در دسترس هستند.

**سبک حمایتی**<sup>۲۰</sup>. این سبک شدیداً طرفدار کارمند و بی توجه به کار است. در این سبک رهبر از کارمندان به طور وسیعی نظر و پیشنهاد دریافت می کند لیکن در خصوص اخذ تصمیمات نهایی تفویض اختیاری صورت نمی پذیرد.

**سبک واگذاری اختیار**. در این سبک رهبر به هیچوجه دخالتی در امور نمی کند و اختیارات به طور کامل به زیردستان واگذار می شود، زیرا تصور بر این است که زیردستان دارای شایستگی کافی برای تشخیص موقعیت و انجام وظایف هستند. این سبک بر مبنای تئوری شخصیتی Y شکل گرفته است. در این سبک رهبر به توانایی و ظرفیت زیردستانش اعتماد زیادی ابراز می نماید. تئوری رهبری مبتنی بر موقعیت از آن جهت مورد توجه قرار گرفته است که در آن گونه ای از رهبری که دارای پویایی و انعطاف پذیری است، توصیه می گردد. انگیزش، توانایی و تجربه زیردستان را باید پیوسته مورد توجه و ارزیابی قرار داد تا مشخص شود چه ترکیبی از شیوه

- 
- Directive Leadership
  - Supportive Leadership

رهبری، مناسب ترین است. از دیدگاه هرسی و بلانچارد اگر سبک یا شیوه رهبری مناسب باشد نه تنها موجبات انگیزش زیردستان را فراهم خواهد آورد و باعث رشد و پیشرفت یک زیردست خواهد شد، باید به گونه ای عمل کند که وی اعتماد به نفس بیشتری پیدا کند و برای اینکه او در صحنه کار آموزش های لازم را ببیند، مدیر باید به صورت مرتب شیوه رهبری خود را به شیوه ای مناسب تغییر دهد.

### سبک رهبری خدمتگذار<sup>۲۱</sup>

رهبری خدمتگذار یک مفهوم پرطرفدار در مجموعه سبکهای رهبری است. هرچند که این مفهوم جذاب است ولی هنوز به طور نظاممند تعریف نشده و هنوز از طریق تحقیق تجربی مورد حمایت قرار نگرفته است. رهبری خدمتگذار، ایده ای ساده ولی در عین حال عمیق دارد. رهبری خدمتگذار هر چند که در دهه ۱۹۷۰ وارد ادبیات مدیریت شد، اما روشن است که ریشه های اعتقادی آن به هزاران سال قبل که تعالیم و آموزه های مذهبی و انسانی رواج داشته است برمی گردد. گرین لیف در پاسخ به این سوال که رهبر خدمتگذار کیست در کتاب «خدمتگذار در نقش رهبر» می نویسد: «رهبر خدمتگذار کسی است که در وهله اول خدمتگذار است. رهبری خدمتگذار با حس طبیعی فردی آغاز می شود. یعنی فردی که تمایل ذاتی دارد که خدمت کند. این انتخاب آگاهانه، فرد را مشتاق می کند تا دیگران را هدایت کند. زمانی که به افراد خدمت رشد، ارائه می شود آنها با دریافت خدمت سالم تر، خردمندتر، آزادتر، دارای استقلال بیشتر می شوند و حتی دوست دارند که خودشان هم خدمتگذار شوند و به این ترتیب نتایج برجسته و باشکوهی در جامعه پدید می آید و افراد جامعه سود می برند». رهبر خدمتگذار، هر کسی را تشویق می کند تا هدایت کردن و خدمت کردن را در درون زندگی متعادل کند. برای کسانی که در موقعیت رهبری هستند یادآوری می کند که مسئولیت ابتدایی ما خدمت کردن به دیگران است و برای افرادی که در موقعیت پیرو هستند تشویق می کند تا به دنبال فرصت هایی برای رهبری باشند. نتیجه نهایی این حرکت بین موقعیت رهبر و پیرو، ارتقای زندگی شخصی افراد است و مسئولیت های آنان را در مقابل نهادها و افراد اطرافشان افزایش می دهد. انگیزش اولیه برای رهبری، اشتیاق به خدمت کردن است. رهبری خدمتگذار زمانی اتفاق می افتد که رهبران موقعیت خدمتگزاری را در روابطشان با پیروان بپذیرند. علاقه درونی صرفاً باعث انگیزه رهبری خدمتگذار نیست، او باید انگیزه بالایی برای توجه و تمرکز بر نیازهای دیگران داشته باشد

**ویژگی ها و مشخصه های رهبری خدمتگذار.** اگر رهبری خدمتگذار را متفاوت از دیگر اشکال رهبری بدانیم، باید قادر باشیم تا مشخصات و ویژگی ها و رفتارهایی مجزا از سایر انواع رهبری را در چنین رهبرانی مشاهده کنیم. متأسفانه ادبیات مرتبط با بحث رهبری خدمتگذار نسبتاً نامشخص، مبهم و اغلب به صورت داستان و حکایت هستند. به هر حال به رغم محدودیت هایی که وجود دارد بررسی ادبیات رهبری خدمتگذار در منابع مختلف نشان

می‌دهد که سازگاری کافی در آنها وجود دارد تا بتوان ویژگی یا صفات را برای چنین رهبرانی استخراج کرد که متناسب با موضوع، مهم‌ترین مدل‌هایی که وجود دارند، ارائه و بررسی خواهند شد.

۱- مدل اسپیرز<sup>۲۲</sup>. اسپیرز (۱۹۹۸) که یکی از مدیران ارشد مرکز گرین لیف است از نوشته‌های گرین لیف، ده ویژگی رهبری خدمتگزار را استخراج کرده است که عبارتند از:

۱. گوش دادن ۲. همدلی ۳. بهبودبخشی ۴. آگاهی ۵. تشویق و ترغیب ۶. مفهوم‌سازی ۷. آینده‌نگری و دوراندیشی ۸. خادمیت ۹. تعهد به رشد افراد ۱۰. ایجاد گروه.

با این وجود اسپیرز بیان کرده است هر چند که این ده مشخصه جزء ویژگی‌های رهبری خدمتگزار می‌باشند، اما به این معنی نیست که همه ویژگی‌ها همین ده مورد باشد.

۲- مدل پیچ و ونگ<sup>۲۳</sup>. پیچ و ونگ (۲۰۰۰) چارچوبی را برای اندازه‌گیری رهبری خدمتگزار ارائه کرده‌اند. مدل آنها شامل توجه به چهار حوزه رهبری است که خروجی آنها اثر مثبتی بر جامعه و فرهنگ دارد: **شخصیت**: شخصیت رهبر و کارا کترهایی از شخصیت وی مورد توجه قرار می‌گیرد شامل شجاعت خدمتگزاری، روحیه خدمت‌رسانی به دیگران، کمال‌جویی و تعهد می‌باشد.

**روابط**: انواع روابط، پیوندها و ارتباطاتی که رهبر با دیگران برقرار می‌کند، مورد توجه قرار می‌گیرد.

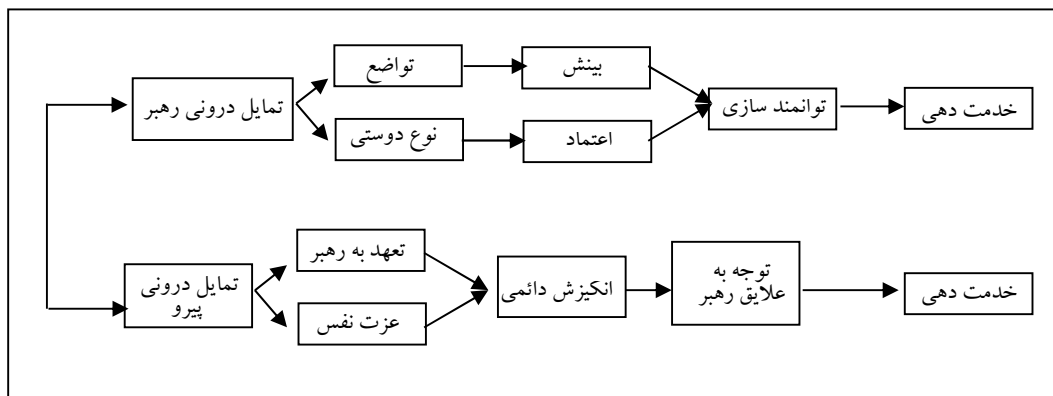
**وظیفه**: رهبر برای اعمال رهبری باید وظایفی را انجام دهد که شامل خلق بینش و تصمیم‌گیری می‌شود.

**فرایند**: در این حوزه بهبود فرایندهای سازمانی مورد توجه است که شامل تیم‌سازی و مدل‌سازی می‌شود.

آنها از بررسی گسترده ادبیات رهبری خدمتگزار حدود ۲۰۰ معیار شناسایی کردند و پس از حذف و ادغام به ۹۹ معیار نهایی دست یافتند و آنها را در دوازده طبقه اصلی قرار دادند که عبارتند از **کمال‌جویی**، **فروتنی**، **خدمت‌رسانی**، **توجه به دیگران**، **توانمندسازی کارکنان**، **توسعه کارکنان**، **بینش‌مداری**، **هدفگذاری**، **هدایت**، **مدلسازی**، **تیم‌سازی** و **تصمیم‌گیری مشارکتی**.

دنيس و وينستون (۲۰۰۳) کار نیمه تمام پيچ و ونگ را با تجربه و تحليل عاملی تکميل کردند، که عوامل از ۹۹ معيار به ۲۲ معيار و از ۱۲ طبقه به ۳ طبقه (بينش مداری، توانمندسازی و خدمت‌رسانی) تقليل يافت. ۳- مدل ونگ<sup>۲۴</sup>. ونگ در سال ۲۰۰۳، مدل قبلی خود را تکميل کرد. در مدل وی، دوازده متغير اصلی در چهار جزء اصلی ارائه شده است که مهم‌ترین متغيرهای هر جزء در جدول زیر نشان داده شده‌اند:

#### نمودار ۲- متغيرهای مدل ونگ



منبع: قرایی پور، رضا، رهبری خدمتگزار، نشریه صنعت خودرو، نسخه شماره ۱۲۴، ۱۳۸۷/۱۰/۱

۴- مدل پترسون و وينستون<sup>۲۵</sup>. مدل پترسون (۲۰۰۳) از هفت متغير اصلی و مدل وينستون (۲۰۰۳) نیز از شش متغير اصلی تشکیل شده است. وينستون (۲۰۰۴) دو مدل را در مدل واحدی ارائه کرد که در شکل زیر دو مدل و ارتباط آنها نشان داده شده است. در مدل زیر رهبر خدمتگزار می‌تواند با خدمت‌رسانی خود به پیروان خدمتگزار برسد.

۵- مدل راسل و استون<sup>۲۶</sup>. راسل و استون (۲۰۰۲) با بررسی گسترده ادبیات موجود در رهبری خدمتگزار حداقل بیست ویژگی قابل تشخیص و مجزا را در رهبران خدمتگزار شناسایی کرده‌اند. این بیست ویژگی با مشخصه‌های فهرست شده در مرکز گرین‌لیف نیز شباهت‌های زیادی دارند. از جمله شوند موثر، متقاعدسازی و خادمیت در میان بیست ویژگی دیده می‌شود. در حالی که برخی از ویژگی‌ها نظیر آینده‌نگری و دوراندیشی تحت عنوان بینش قرار گرفته‌اند.

- Wong  
- Patterson and Winston  
- Russell and Stone



## سبک های رهبری گلمن<sup>۱</sup>

گلمن در کتاب خود با نام رهبری اولیه<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۲ شش سبک رهبری را معرفی می نماید که ابتدا در جدول مقایسه آنها و سپس هر یک را شرح خواهیم داد.

### جدو ۳- مقایسه سبکهای رهبری گلمن

سبک رهبری دستوری <sup>۸</sup>	سبک رهبری پیشازانه <sup>۷</sup>	سبک رهبری دموکراتیک <sup>۶</sup>	سبک رهبری پیوندجویانه <sup>۵</sup>	سبک رهبری مربی گونه <sup>۴</sup>	سبک رهبری الهام بخش <sup>۳</sup>	
دستوردهنده است. کنترل شدید بر کارکنان دارد.	برای رسیدن به اهداف بسیار مصر است. کم صبر است و همکاری و یکدلی کمی با پیروان دارد.	شنونده بسیار خوبی است. به صورت تیمی کار می کند. تاثیر گذار است.	در پی هماهنگی است. رفتارش بسیار دوستانه است. بالا برنده روحیه هاست. تعارضها را حل می کند.	گوش دادنش خوب است. به پیروان کمک می کند تهدیدات و فرصتها را بشناسند. مشاور و نماینده خوبی برای پیروان است. مشوق پیروان است.	الهام بخش است. چشم انداز را باور دارد. چگونگی حرکت کارکنان به سمت تصویرمشترک از چشم انداز درازمدان پیروان ایجاد می کند.	خصوصیات رهبر در این سبک
با کم کردن ترس پیروان از دستورات	با درک رقابت و برانگیختن افراد برای رسیدن به اهداف	برای نظرات افراد ارزش قایل می شود و در پیروان ایجاد تعهد می نماید.	با ایجاد هماهنگی در بین پیروان	خواسته های شخص را با اهداف سازمان پیوند می دهد.	با ایجاد تصویر مشترک از چشم انداز در اذهان پیروان	نحوه ایجاد طنین
به ندرت	خیلی کم تاثیر گذار	+	+	++	+++	اثر این سبک بر جوسازمانی
زمانی که سازمان با بحران سخت مواجه شده یا با کارکنان مشکل داریم.	زمانی که با سرعت می خواهیم نتیجه بگیریم و تیم هم دارای شایستگی باشد.	زمانی که می خواهیم یک وفاق عمومی ایجاد کنیم. یا منابع ارزش برای منابع انسانی دریافت کنیم.	زمانی که می خواهیم تعارضهای میان تیم را برداریم و یا یک تیم قوی با انگیزه بالا ایجاد کنیم.	زمانی که می خواهیم در بلندمدت توانمندی کارکنان را بالا ببریم و در آنها ایجاد انگیزه نماییم.	زمانی که برای انجام تغییرات به نگرشهای تازه نیاز باشد، یا زمانی که یک مسیر روشن و واضح مورد نیاز باشد.	این سبک مناسب چه زمانی می باشد.

Source: Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, ( ) Primal Leadership from www.manage.com

۱- رهبر الهام بخش. رهبران الهام بخش جایی را که یک گروه به سمتش می رود ترسیم می کنند. اما با چگونگی رسیدن به این جایگاه کاری ندارند. دست افراد را برای نوآوری، آزمایش و تن دادن به ریسک های حساب شده باز می گذارند. داشتن اطلاعات درباره آن تصویر بزرگ و این که وظایف جاری سازمان چگونه با آن تصویر مطابقت دارد، مسایل را برای افراد روشن می کند. آنان متوجه می شوند که چه چیزی از آنان خواسته

- Goleman
- primal leadership
- Visionary leadership
- Coaching style
- Affiliative leadership
- Democratic leadership
- pacesetter leadership
- commanding leadership

شده است، و این حس که همه برای نیل به اهداف مشترک کار می کنند، تعهد تیمی ایجاد می کند، افراد به تعلق داشتن به سازمانشان افتخار می کنند. رهبران تصویری یک فایده دیگر نیز دارند: به کارگیری ارزشمندترین کارکنانشان، تا حدی که افراد، با اهداف، ارزش‌ها و مأموریت شرکت احساس اشتراک کرده و آن شرکت به کارفرمای ترجیحی آنان تبدیل خواهد شد.

رهبران الهام بخش به افراد کمک می کنند تا ببینند چطور کارشان با آن تصویر بزرگ هماهنگی دارد و بدین نحو به آنان این درک روشن را می دهند که کدامیک از کارهای آنان اهمیت دارد و چرا.

**۲- رهبر مربی گونه.** این شیوه عمدتاً یک پاسخ مثبت هیجانی و برجسته می باشد که نتایج بهتری را به دنبال دارد. رهبران مربی گونه با اطمینان از داشتن مکالمات خصوصی با کارکنان، رابطه‌ای دوستانه و جوی توأم با اعتماد ایجاد می کنند. آنان به جای اینکه افراد خود را صرفاً مانند ابزاری برای به انجام رساندن کارها ببینند، علائق حقیقی را به آنان انتقال می دهند. در این صورت، روش تعلیمی مکالمات بادوامی را ایجاد می کند که به کارکنان اجازه می دهد با روی گشاده‌تری به بازخوردهای اجرایی گوش دهند و آن را در خدمت آرمان‌های خود ببینند و نه فقط در خدمت منافع رئیس. مربیان به افراد کمک می کنند تا قدرت‌ها و ضعف‌های منحصر به فرد خود را بشناسند و آنان را در رسیدن به آرمان‌های فردی و حرفه‌ای خود به کار بندند. آنان کارکنان را به توسعه اهداف بلند مدت تشویق می کنند و به آنان یاری می دهند تا برای رسیدن به اهداف برنامه‌ریزی کنند و همه اینها را با توجه به اینکه مسئولیت رهبر و نقش کارمند چه خواهد بود انجام می دهند. مربیان با پیوند دادن کار روزانه‌ی افراد با اهداف بلند مدت، انگیزه را حفظ می کنند و تنها با شناخت کارکنان در سطحی عمیق‌تر و خصوصی‌تر است که رهبران می توانند این پیوند را به واقعیت تبدیل کنند. البته باید توجه داشت که زمانی که کارمندی فاقد انگیزه می باشد یا نیاز به بازخورد فردی بیشتری دارد و یا وقتی رهبر یا مدیر فاقد تخصص و حساسیت لازم جهت کمک به کارمند است، این رویکرد با شکست مواجه خواهد شد.

**۳- رهبری پیوندجویانه.** چنین رهبرانی تمایل دارند برای افراد و احساساتشان ارزش قایل باشند، یعنی تأکید کمتر بر انجام وظایف و اهداف و تکیه بیشتر بر نیازهای هیجانی کارکنان. آنان تلاش می کنند افراد را شاد نگاه دارند تا هماهنگی ایجاد شده و در گروه طنین افکنی صورت پذیرد.

شیوه‌ی پیوندجویانه گرچه به عنوان یک محرک مستقیم عملکرد، محدودیت دارد، اما تأثیر بی‌اندازه مثبتی بر فضای گروه دارد و اگر در پشتیبانی از شیوه‌های الهام بخش و مربی گونه از آن استفاده گردد برای بالا بردن معیارها مفید است. چنین رهبرانی با حمایت هیجانی کارکنان بویژه در مواقع سخت زندگی خصوصیشان، وفاداری خارق العاده‌ای ایجاد می کنند و پیوندها را قوی می سازند.

تأثیر عمدتاً مثبت، این شیوه را در همه شرایط طنین افکن ساخته است اما رهبران بهتر است هنگام تلاش برای بالا بردن هماهنگی تیم، افزایش روحیه، بهبود ارتباطات یا جبران اعتمادهای از دست رفته در یک سازمان از این روش استفاده کنند. بسیاری از فرهنگ‌ها، ارزش بسیار زیادی برای پیوندهای فردی قایل هستند و ایجاد

رابطه را برای انجام کارها ضروری می‌دانند. شیوه پیوندجویانه معرف به کارگیری مهارت همیاری است. چنین مدیرانی با ارتقاء سطح هماهنگی و ایجاد تعامل‌های دوستانه به پرورش روابط فردی می‌پردازند. بنابراین رهبران پیوندجو به ساعات استراحت در چرخه سازمان ارزش می‌نهند، چراکه زمان بیشتری را برای ایجاد سرمایه هیجانی در اختیار می‌گذارد که در زمان بروز فشار می‌توان از آن بهره گرفت. همدلی به عنوان یکی از محوری‌ترین مهارت‌ها در این رویکرد، رهبر یا مدیر پیوندجو را به یک تقویت‌کننده‌ی بی‌نظیر روحیه تبدیل می‌کند و حتی اگر افراد، درگیر وظایف روزمره و تکراری باشند نیز روحیه آنان را افزایش می‌دهد.

**رهبری دموکراتیک.** رویکرد دموکراتیک بر پایه سه مهارت هوش هیجانی قرار دارد: ۱- کار تیمی ۲- همیاری ۳- حل تعارض و نفوذ. بهترین ارتباط برقرارکنندگان، شنوندگانی عالی هستند و گوش دادن قدرت کلیدی رهبر دموکراتیک می‌باشد. چنین مدیرانی این حس را بوجود می‌آورند که برآستی می‌خواهند افکار و نگرانی‌های افراد را بشنوند و برای گوش دادن به آنان در دسترس هستند. در واقع آنان به عنوان اعضای تیم کار می‌کنند نه رهبرانی سلطه‌گر.

البته شیوه دموکراتیک نیز می‌تواند نقطه ضعف‌های خود را داشته باشد. زمانی که یک مدیر بیش از اندازه بر این رویکرد تکیه می‌کند، یکی از نتایج آن، جلسات بی‌پایان و خسته‌کننده خواهد بود که در آنها بیش از حد نظرات مورد بحث قرار می‌گیرند و اتفاق نظر دست نیافتنی باقی می‌ماند. رهبری که تصمیمات ضروری را به تعویق می‌اندازد به این امید که به راه کاری همه‌پسند و همفکرانه دست یابد، در خطر دودلی قرار می‌گیرد و هزینه آن سردرگمی، مبهم بودن مسیر حرکت و تأخیر خواهد بود. البته باید تذکر داد که جستجو به دنبال نظرات و پندهای کارکنانی که مهارت و اطلاع دقیقی ندارند می‌تواند منجر به فاجعه گردد. همچنین ایجاد توافق نظر در هنگام بحران‌های اورژانسی اشتباه است، چراکه در چنین مواقعی، اتفاقات فوری به تصمیمات سریع نیاز دارند.

**رهبری پیشنهادی.** این شیوه، بویژه در زمینه‌های فن‌آوری و مهارت‌های تخصصی می‌تواند خیلی خوب عمل کند. پیشنهادی بویژه در طول دوره شروع سرمایه‌گذاری در چرخه زندگی یک شرکت می‌تواند کارساز باشد، یعنی زمانی که رشد بیشترین اهمیت را دارد، زمانی که اعضای گروه همگی بسیار ماهر و با انگیزه هستند و نیاز به راهنمایی کمی دارند، این رویکرد می‌تواند نتایج درخشانی ببار آورد. اگر رهبر پیشنهادی، یک تیم با استعداد داشته باشد، کار را به موقع و یا حتی پیش از ضرب العجل انجام خواهند داد.

گرچه پیشنهادی در میان جعبه ابزار رهبران و مدیران سازمان‌ها برای خود جایی دارد، اما باید از آن صرفه جویانه و محدود و در تشکیلاتی که واقعاً در آنها کارساز است، مورد استفاده قرار گیرد. شاید این گفته مورد مخالفت خیلی‌ها قرار گیرد، هر چه باشد خصوصیت ویژه پیشنهادی تحسین برانگیز به نظر می‌آید. رهبر پیشنهادی به سرعت کسانی را که عملکرد ضعیف دارند زیر ذره بین قرار داده و از آنان عملکرد بهتری را مطالبه می‌کند. چنانچه تأکید بیش از حد بر این رویکرد صورت گیرد یا در تشکیلاتی که آمادگی پذیرش این رویکرد را

ندارند به کار گرفته شود، می‌تواند این احساس را در کارکنان بوجود آورد که به شکلی بی‌رحمانه به جلو رانده می‌شوند و از آنجا که مدیران و رهبران پیشتاز معمولاً در مورد برنامه‌های خود به گونه‌ای غیر واضح عمل می‌کنند و از افراد انتظار دارند خودشان بدانند باید چه کار کنند، باعث افت روحیه در میان کارکنان می‌شوند. علاوه بر آن پیشتازان ممکن است آنچنان غرق در اهداف خود باشند که دیگر توجهی به افراد و احساسات آنان نکنند و در نتیجه به فضای ناسازگاری و ناهماهنگی دامن بزنند.

۶- **رهبری دستوری یا آمرانه.** چنین رهبرانی با شعار " این کار را انجام بده، چون من می‌گویم " انتظار اطاعت فوری از دستوراتشان را دارند، اما به خود زحمت توضیح دادن دلیل خواسته‌هایشان را نمی‌دهند. اگر زیر دستان نتوانند بی‌چون و چرا دستوراتشان را اجابت کنند، این مدیران با توسل به تهدید و ارعاب به کنترل موشکافانه اوضاع می‌پردازند.

تعجبی ندارد که در میان انواع رویکردهای مدیریت، بر طبق داده‌های ناشی از تحقیقات دانیل گولمن و همکارانش، شیوه دستوری در اکثر موقعیت‌ها کمترین اثر بخشی را دارد. یک مدیر و رهبر ترسناک و بی‌روح، حالت روحی افراد را مسموم می‌نماید و کیفیت فضای کل سازمان را تحت تأثیر منفی خود قرار می‌دهد. رهبران دستوری با استفاده نادرست از ستایش و یا انتقادات، روحیه افراد، افتخار و رضایتی که نسبت به کارشان دارند، یعنی همه آن چیزی که در میان کارکنان ایجاد انگیزه می‌نماید را دچار فرسودگی می‌کنند.

شیوه فرمان و کنترل علی‌رغم نتایج منفیش، زمانی که با عدالت به کار گرفته شود می‌تواند جایگاه مهمی در مجموعه‌ی تحت رهبری داشته باشد. مثلاً در بحران‌های کاری که به یک تغییر جهت فوری نیاز می‌باشد، می‌توان از تأثیر ویژه روش آمرانه، بخصوص در ابتدا، برای از میان بردن عاداتهای کاری بی‌فایده و ایجاد تکانه روحی در افراد جهت خو گرفتن با روش‌های جدید انجام کارها، استفاده کرد.

همچنین در مواقع اضطراری مثل آتش سوزی و یا هنگام مواجهه با یک ورشکستگی سهمگین، رهبران و مدیران دستوری می‌توانند همه را از مهلکه نجات دهند. به علاوه برای رویارویی با کارکنان مشکل ساز، وقتی که همه روش‌ها با شکست روبرو شد، این شیوه گاهی اثر بخش می‌باشد.

### **سبکهای رهبری مندی جی لویس<sup>۱</sup>**

مندى جى لوييس در سال ۲۰۰۸ در مقاله خود با نام «از سبکهای رهبری یکی را مناسب با شرایط خود انتخاب کنید» با اعتقاد به اینکه هر شخصی اعم از اینکه یک تیم کاری تحت سرپرستی خود داشته باشد یا تیم ورزشی یا یک سازمان بزرگ یک رهبر محسوب می‌شود و می‌تواند سبکهای مختلفی برای رهبری خود داشته باشد و از

ماها تا گاندی گرفته تا آدلف هیتلر سبکهای مختلفی برای رهبری وجود دارد، ایشان در این مقاله پس از مطالعه و بررسی سبکهای مختلف ده سبک رهبری را بدون توجه به بدی یا خوبی سبک به شرح ذیل آورده است:

۱- **سبک رهبری استبدادی**<sup>۱</sup>: این سبک رهبری درمتهادرجه سبک رهبری معامله ای قرار دارد. در این سبک رهبر تمامی قدرت خود را بر زیردستان یا کارکنان اعمال می کند. در این سبک رهبری کارکنان یا اعضای تیم کمترین فرصت برای تصمیم سازی را دارند. بیشتر مردم از این سبک رهبری گریزان هستند و نمی پسندند که تمام تصمیم گیری متکی به یک نفر باشد ولی این سبک رهبری برای مشاغل روتین مناسب می باشد.

۲- **سبک رهبری بوروکراتیک**<sup>۲</sup> (دیوانسالارانه). رهبران بوروکراتیک مطابق آیین نامه و رویه های استاندارد شده عمل می نمایند. این سبک مناسب مشاغلی است که ریسک بالای امنیتی دارند (مثل کار با ماشین آلات سنگین یا مواد سمی) و یا مشاغلی که با پول زیاد سروکار دارند. (مثل شغل صندوق داری در بانک) در موقعیتهای دیگر به خاطر عدم انعطاف پذیری و کنترل زیاد رهبر در این سبک رهبری ممکن است کارکنان یا اعضای تیم دچار تضعیف روحیه شدید شوند یا از خود عکس العمل نشان دهند.

۳- **سبک رهبری کاریزماتیک**<sup>۳</sup>: این سبک رهبری بیشتر شبیه سبک رهبری تحول ساز است. در این سبک رهبری، رهبر با انرژی فراوان سعی می کند کارکنان یا اعضای تیم را تشویق کند که به جلو گام بردارند. در این سبک رهبری رهبر ریسک تمام کارها را به عهده می گیرد و با ترک سازمان ممکن است سازمان سقوط کند.

۴- **سبک رهبری دموکراتیک / رهبری مشارکتی**<sup>۴</sup>: در این سبک رهبر شرایط تصمیم گیری را برای کارکنان یا اعضای تیم هموار می کند ولی تصمیم نهایی را خودش می گیرد. با استفاده از این سبک کارکنان یا اعضای تیم احساس می کنند خودشان در سرنوشتشان موثر هستند و سخت کار می کنند تا پاداش مالی بیشتری دریافت نمایند

۵- **سبک رهبری مدیریت آزاد (عدم مداخله رهبر در امور)**<sup>۵</sup>: این یک واژه فرانسوی با معنی «ترک کردن باوجودی که هست» می باشد و برای رهبری استفاده می شود که پیروان را ترک می کند تا کار را به عهده خودشان بگذارد.

۶- **سبک رهبری مردم محور / رابطه محور**<sup>۶</sup>: این سبک رهبری در نقطه مقابل رهبری کارمحور قرار دارد و در این سبک محور توجه رهبر بیشتر معطوف ایجاد روابط با پیروان است.

- 
- Autocratic leadership
  - Bureaucratic leadership
  - Charismatic leadership
  - Democratic leadership/participative leadership
  - Laissez-faire leadership
  - People-oriented leadership/relations-oriented leadership

۷- سبک رهبری خدمتگذار<sup>۱</sup>. ایده و مفهوم رهبری خدمتگذار، اولین بار توسط رابرت گرین لیف در دهه ۱۹۷۰ مطرح شده است.

۸- سبک رهبری کارمحور<sup>۲</sup>. در سبک رهبری کارمحور بیشتر توجه رهبر معطوف به کار است و این سبک خیلی شبیه سبک رهبری دستوری می باشد.

۹- سبک رهبری معامله ای یا سودمحور<sup>۳</sup>. این سبک مناسب زمانی است که پیروان یک رهبر قبول کردند که از رهبر خود اطاعت کنند و رهبر درحالی که کنترل شدیدی بر عملکرد پیروان دارد سعی می کند با آنها رابطه مسالمت آمیزی ایجاد نماید.

۱۰- سبک رهبری تحول آفرین<sup>۴</sup>. رهبران تحول آفرین مانند یک مربی عمل می کنند و بیشتر وقت خود را صرف ارتباطات می نمایند. در این سبک رهبر سعی می کند در پیروان تصویر مشترکی از آرمانها ایجاد کند.

### سبکهای رهبری باب میلیگان<sup>۵</sup>

میلیگان در مقاله خود با نام درک نقشهای رهبری و سبکهای رهبری در سال ۲۰۰۹ شش سبک را به شرح

ذیل معرفی کرده است در سپس در جدولی مزایا و معایب هر کدام را شرح داده است:

جدول ۴- مزایا و معایب شش سبک رهبری میلیگان

ردیف	سبک رهبری	مزایا	معایب
۱	سبک رهبری زور مدار <sup>۶</sup>	ظرف مدت کمی کارایی بالا می رود. کاملاً مشخص است که تصمیم نهایی را چه کسی می گیرد.	عموم کارکنان این سبک را نمی پسندند. جلوی رشد و توسعه کارکنان را می گیرد.
۲	سبک رهبری اقتدارمدار <sup>۷</sup>	کارایی بالای دارد./مسئولیتها مشخص است	منجر به توسعه کارکنان نمی شود
۳	سبک رهبری پیوندجویانه <sup>۸</sup>	کارکنان را می توان شاد نگه داشت./آزادی کارکنان زیاد است.	از تغییرات اجتناب می شود. تغییرات باعث تعارض می شود. بهره وری پایین است
۴	سبک رهبری دموکراتیک <sup>۹</sup>	فرصت برای رشد کارکنان مهیا می شود.	زمان و هزینه زیادی لازم دارد
۵	سبک رهبری پیشنهادانه <sup>۱۰</sup>	در کوتاه مدت سازمان بهره ور می شود.	ممکن است پیروان از دستورات رهبر اطاعت نکنند
۶	سبک رهبری مربی گونه <sup>۱۱</sup>	بهره وری بلندمدت /رشد و توسعه کارکنان	زمان و هزینه زیادی لازم دارد

Source: Bob Milligan( ) , Understanding Leadership Roles and Leadership Styles , Dairy Strategies, LLC from www.aLearningEdge.com

- Servant leadership
- Task-oriented leadership
- Transactional leadership
- Transformational leadership
- Dr. Bob Milligan
- Coercive
- Authoritative
- Affiliative
- Democratic
- Pacesetting
- Coaching

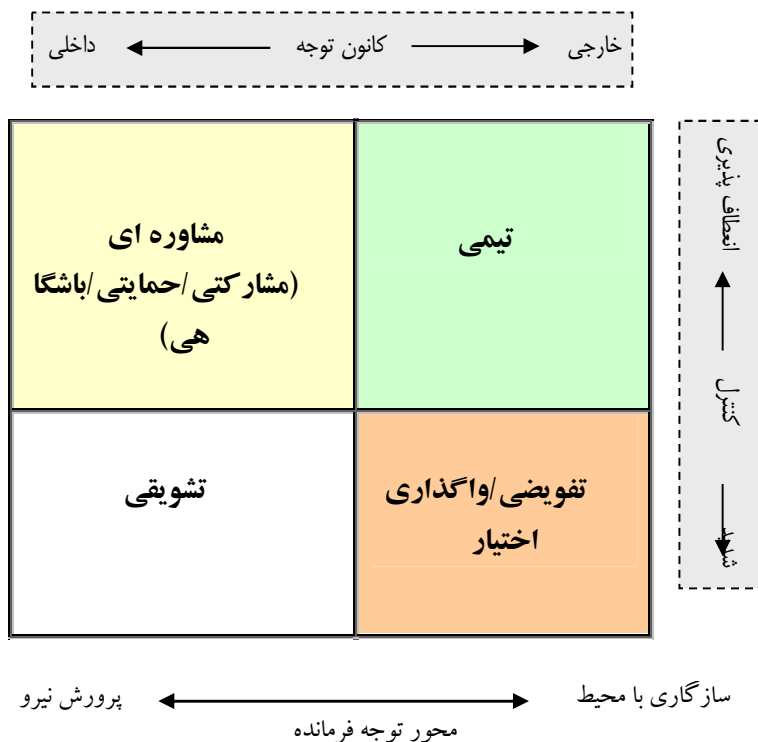
### جدول ۵ - جمع بندی سبکهای ارائه شده

ردیف	سبک های رهبری ارائه شده
۱	سبکهای رهبری لیکرت سبک آمرانه/ استثماری - سبک دو: آمرانه/ پدرسالارانه - سبک مشورتی - سبک مشارکتی
۲	سبکهای رهبری رابرت بلیک و جان موتن سبک بی تفاوت - سبک استبدادی - سبک میانه روی - سبک باشگاهی - سبک تیمی
۳	سبکهای رهبری هرسی و بلانچارد سبک دستوری - سبک توجیهی و ترغیبی - سبک حمایتی - سبک واگذاری اختیار
۴	سبکهای رهبری نظامی سبک استبدادی یا سلطنتی - سبک مشارکتی یا دموکراتیک - سبک تفویضی یا مدیریت آزاد
۵	سبکهای رهبری گلمن سبک دستوری - سبک پیشنهادی - سبک دموکراتیک - سبک پیوندجویانه - سبک مربی گونه - سبک الهام بخش
۶	سبکهای مندی جی لویس سبک استبدادی - سبک کاریزماتیک - سبک دموکراتیک / مشارکتی - سبک مدیریت آزاد (عدم مداخله رهبر دراهمور - سبک مردم محور / رابطه محور - سبک خدمتگذار - سبک کارمحور - سبک معامله ای یا سودمحور - سبک تحول آفرین
۷	سبکهای باب میلیگان سبک زور مدار - سبک اقتدار مدار - سبک پیوندجویانه - سبک دموکراتیک - سبک پیشنهادی - سبک مربی گونه

## سبک های رهبری - جمع‌بندی دیدگاه ها

باتوجه به ادبیات رهبری و فرماندهی که بحث شد می توان سبکهای رهبری موجود در ادبیات رهبری را به گونه های ذیل دسته بندی کرد.

### نمودار ۳- سبکهای رهبری (جمع بندی)



### سبک تشویقی

این سبک بیشتر مناسب زمانی است که نیروها انگیزه کافی برای فعالیت ندارند. لذا فرمانده با وجود کنترل شدیدی که به نیروها دارد به تشویق و ترغیب آنها می پردازد تا با فرمانده همکاری نمایند. در این سبک فرمانده به پرورش نیروهای موجود توجه زیادی می نماید. این گونه بیشتر مشابه سبکهای آمرانه، دستوری، استبدادی و توجیهی یا ترغیبی و سبک رهبری مبادله ای می باشد.

فرماندهان لایق از آن دسته از سیستم های تشویقی استفاده می کنند که به طور مستقیم یا غیرمستقیم به عملکرد و موفقیت نیروها منوط شود. چنین رویکردی به مراتب کارآمدتر از سیستم های خطی است که محدودیت های زیادی دارند. البته حتی اگر این سیستم ها نیز کلی نگرانه نباشند، با ضعف هایی مواجه خواهند شد. ویژگیهای سبک تشویقی:

- ۱- رهبر به نیرو اجازه میدهد در چارچوب تعیین شده توسط فرمانده حرکت کند.
- ۲- رهبر تصمیم را می قبولاند.
- ۳- رهبر تصمیم می گیرد و آن را اعلام می کند.



## سبک تفویضی

در این سبک رهبر در آغاز کار، انتظارات خود از اعضای تحت فرمان خود در مورد آنچه می‌خواهد انجام دهند به وضوح به آنان گوشزد نماید. استانداردهای عملکردی را که برای ارزشیابی کار از آن استفاده می‌شود شرح می‌دهد و نیروها را مطمئن می‌سازد که هنگام انجام کار اختیار کامل دارند و سطح پشتیبانی مورد نیاز (پول و سایر منابع) که سازمان در اختیار آنان قرار می‌دهد بیان می‌نماید. در این سبک رهبر به جای پرورش نیرو به فکر تعامل با محیط است زیرا بر این باور است که نیروها در عمل پرورش می‌یابند و نیازی به حمایت مستقیم وی ندارند. این سبک تاحدودی شبیه سبک واگذاری اختیار هرسی بلانچارد که در ادبیات بدان اشاره شد می‌باشد.

در این سبک حسی از الزام و تعهد در اعضای گروه ایجاد می‌شود. سپس سیستمی برای پاداش دادن به عملکردهای برجسته وضع می‌شود. در این سبک رهبر در عین اینکه برخی از کارها را واگذار می‌نماید کنترل شدیدی بر نحوه انجام آن توسط نیروها دارد.

یک رهبر با تدبیر می‌کوشد بعضی از کارهای جالب و سازنده خود را نیز به زیردستانش واگذار کند و اختیار کامل انجام آنها را بطور همزمان به آنها تفویض نماید. البته مسئول نهایی انجام مطلوب و شایسته کار خود رهبر است که قابل تفویض نیست.

نکته ای که باید متذکر شویم این است که تفویض کاهش یا از دست دادن قوت و قدرت نیست بلکه با اجرای آن قوت‌های موجود تقویت و هر یک از نیروها دارای قدرت بیشتری خواهند شد و می‌توان با تهدیدات مقابله کرد. تفویض اختیار موجب ایجاد انگیزه در نیروها خواهد شد زیرا آنان احساس می‌کنند که باید مؤثر واقع شوند و باید به آنها میدان داده شود تا اثربخشی و ابتکار عمل و خلاقیت‌های خود را افزایش دهند. از رهگذر پدیده‌ی واگذاری اختیار صلاحیت، شایستگی، مهارت، بعنوان پاداش نصیب نیروها خواهد شد. زمانی فرمانده می‌تواند از سبک تفویض استفاده کند که:

- نیروها کار را دقیقاً بشناسند.
- نیروها مسئولیت را می‌پذیرند.
- نیروها علاقه مند هستند که مسئولیت قبول کنند.
- نیروها شناخت درستی از اهداف دارند.
- نیروها در کار مشارکت جو هستند.

مراحل چهارگانه تفویض اختیار:

۱. هدف و اهمیت پروژه، مهلت‌ها و حیطه‌ی مسئولیت تفویض تعریف می‌شود.
۲. اختیارات، منابع و حمایت لازم فراهم آورده می‌شود.

۳. بدست آوردن نتایج تفویض می شود.

۴. پیشرفت کار و مراحل انجام آن توسط فرمانده کنترل می شود.

### **سبک مشاوره ای یا مشارکتی**

در این سبک هم مانند سبک تشویقی رهبر به پرورش نیروها اهمیت زیادی می دهد و با توجه عمیق و دقیق به نیازهای افراد سعی می کند تا روابط حسنه شود و جو یا شرایط صمیمی و دوستانه بر سازمان حاکم گردد. ولی با توجه به اینکه نیروها آرمان رهبر را باور دارند و در راستای آن حرکت می کنند. رهبر کنترل شدیدی به نیروها ندارد و بیشتر نتیجه کار نیروها را مورد بررسی قرار می دهد. رهبر سعی می کند فضای مثبتی را به وسیله موافقت پذیری ایجاد کنند. این گونه مشابه سبک حمایتی هرسی بلانچارد، سبک مشورتی رنسیس لیکرت، سبک باشگاهی بلیک و موتن، الگوی رهبری مشارکتی ویکتور وروم و فیلیپ یتان، سبک دموکراتیک گلن و مندی جی لویس می باشد.

سبک مشارکتی یکی از کارکردهای نسبتاً جدید است که دارای معانی متعددی می باشد، به عبارتی هر اندیشمندی از زاویه ای که به آن چشم داشته، تعریفی از مشارکت را، ارائه داشته که در اینجا به برخی از آن تعاریف می پردازیم:

– مشارکت در معنی سنتی عبارت است از پیوند دو سویه، سازنده و سودمند میان دو تن یا بیشتر از دو تن.

– مشارکت یعنی دخالت و درگیر شدن مردم در فراگردهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی که بر سرنوشت آنان اثر می گذارد.

– مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت های گروهی است که آنان را بر می انگیزد تا برای دستیابی به هدف های گروهی، یکدیگر را یاری دهند و مسئولیت پذیر شوند.

– همچنین در تعریف مشارکت، سایمون می گوید: «مشارکت در مدیریت یعنی کلیه اقداماتی که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان را در فرایند تصمیم گیری از طریق نمایندگی مناسب در سطح متفاوت سازمان افزایش می دهد و از این راه تحقق دموکراسی را تسهیل می کند.»

تعاریف متعدد دیگری نیز، در ارتباط با مدیریت مشارکتی و مشارکت هست که همه آنها نیز به گونه ای همان مفاهیم ارائه شده را، بازگو کرده اند و جملگی تأکید دارند که مدیریت مشارکتی، در مقابل مدیریت خودکامه و مدیریت سنتی قرار دارد که در این شکل از مدیریت، به همه افراد سازمان، فرصت بروز خلاقیت ها، ایده ها و نو اندیشی ها داده می شود و همین باعث رشد و پویایی سازمان خواهد شد. بنابراین می توان مشارکت را این گونه تعریف کرد: «مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت های گروهی است که آنان را بر می انگیزد تا برای دستیابی به هدفهای گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند.»

## ابعاد سبک مشارکتی.

- نظام مشارکت فردی: در این نظام، کارکنان سازمان به صورت فردی نظرات و پیشنهادهای خود را در هر موردی که به نظرشان می‌رسد، ارائه می‌دهند.
- نظام مشارکت گروهی: به منظور افزایش کیفیت پیشنهاد و بالا بردن درصد مشارکت نیروها و ارائه پیشنهاد و همچنین افزایش درصد اجرای پیشنهادهای گروه‌های بهبود کیفیت تشکیل می‌شوند.
- نظام مشارکت خانواده نیروها: نظر به نقش مهم خانواده نیروها در تشویق و ترغیب آنها و ایجاد انگیزه کاری، خانواده نیروها را هم می‌توان با محیط کار پدران، مادران و همسرانشان آشنا ساخت و از آنها نیز در مورد بهبود مستمر فعالیتهای پیشنهاد گرفت.

## آثار و پیامدهای مشارکت. مشارکت نیروها در امور به هر نحوی که باشد، اگر درست به کار گرفته

شود آثار و پیامدهای زیر را به دنبال خواهد داشت:

۱. بازدهی نظام آموزشی را بالا برده و همفکری و همکاری را عمق می‌بخشد.
۲. سیستم پیشنهاد دهی را احیا می‌کند.
۳. سینرژی (جمع‌افزایی) آموزشی را بالا می‌برد.
۴. به فعالیت افراد کمک میکند، افراد فعال می‌روند، فعال بر می‌گردند و فعال می‌اندیشند.
۵. احساس عزت نفس، بالا می‌رود.
۶. رضایت شغلی و حرفه‌ای و احساس تعلق به سیستم، افزایش می‌یابد.
۷. توانایی هضم و پذیرش بالا می‌رود.
۸. بحث‌انگیزش، نوآوری، خلاقیت، ابتکار و ابداع افزایش می‌یابد.
۹. بحث تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی و کارآفرینی غنی‌تر می‌شود.
۱۰. فشارهای روحی - روانی کاهش می‌یابد و استرس شغلی به حداقل می‌رسد.
۱۱. احساس لذت از کار بالا می‌رود و حضور افراد سازمان بیشتر و غیبت‌ها کمتر می‌شود.
۱۲. انزوای اجتماعی و نقش سایه‌ای کمتر می‌شود.
۱۳. تعارضات، اختلافات، تنش‌ها و اصطکاک‌ها کاسته می‌شود.
۱۴. صدای مخالف به عنوان معاند شمرده نمی‌شود؛ بلکه مخالف، موافق است که در درجه اول دلسوز است.
۱۵. نیاز به نظارت و کنترل مستقیم کاهش می‌یابد.
۱۶. آموزش‌ها به روز و غنی‌تر می‌شوند.
۱۷. فضای سالم شغلی و حرفه‌ای فراهم می‌شود.

۱۸. فضای حاکم از تشش به سمت وحدت و یگانگی حرکت می کند.

### **سبک تیمی**

در این سبک رهبر بیشتر توجه خود را معطوف به سازگاری با محیط مینماید تا پرورش نیروها، در این سبک رهبر کارها را به تیم های تخصصی واگذار می کند و کنترل بر نتایج عملکرد تیمها دارد. در واقع در این سبک رهبر به دنبال یافتن روش هایی برای سوق دادن افراد به سمت کار تیمی می باشند و این مستلزم شناخت نیروها برای درک تفاوت های فردی افراد در دریافت اطلاعات، شکل گیری عقاید و نحوه برقراری ارتباط با دیگران است. این سبک مشابه سبک تیمی رابرت بلیک و جان مورتن در شبکه مدیریت می باشد.

ویژگیهای سبک تیمی عبارتند از:

**اعتماد.** اعتماد، نقطه ثقل تمام تیم های کارا و یکپارچه است زیرا کار تیمی بدون اعتماد، شعاری بیش نیست. اعتماد در کار تیمی به معنای اطمینان خاطر و پشت گرمی اعضای تیم از حسن نیت همتایان و اعتقاد به این نکته است که در گروه، کسی مترصد ضربه زدن به دیگری نیست و اعضا از این حیث احساس امنیت و راحتی می کنند. در نتیجه، هنگام رویارویی های خود حالت دفاعی نمی گیرند زیرا حمله ای در کار نیست که نیاز به تدافع معنا پیدا کند. باور این اصل و اعتقاد به آن گرچه آسان نیست، ولی مستلزم گذشت زمان و دیدن حسن نیت های اعضا نسبت به یکدیگر است. در این مفهوم، اعضا نقاط ضعف یکدیگر را پوشش می دهند و هیچ گاه این ضعف ها باعث آسیب پذیر شدن آنها نمی شود.

اعتماد آفرینی میان اعضای تیم، کاری زمان بر و مشکل است اما چون پایه و اساس کار تیمی است، نهادینه کردن آن ناگزیر خواهد بود. لازمه فراهم ساختن اعتماد، کسب تجربه مشترک در گذر زمان، شواهد مکرر از وفای به عهد و قرارها و درک عمیق ویژگی های منحصر به فرد اعضای تیم است.

در این میان، نقش رهبر تیم از همه اعضا مهم تر است، او باید خطر کند و خود را در معرض انتقاد دیگران قرار دهد تا دیگران هم جرئت کرده و شرایط اعتماد آفرینی را تقویت کنند.

**تعهد.** در کارهای تیمی، تعهد اعضا تابعی از وضوح تصمیمات و دخالت ایشان در فرایند تصمیم گیری یا تصمیم سازی است زیرا تقریباً سرنوشت سازترین فرایند هر تیم، تصمیم گیری درباره مسائل و اقدامات است.

**مسئولیت پذیری.** پاسخگویی افراد در قبال مسئولیت هایی که بر دوشان گذاشته می شود، اصلی است که در سبک تیمی حائز اهمیت است. روش ساده برای تمرکز بر مسئولیت خواهی و پاسخگویی، بیان واضح هدف های تیم، وظایف هر کس و حتی نحوه رفتار هر یک از اعضای تیم برای کسب موفقیت تیمی است زیرا مهمترین عامل بازدارنده مسئولیت پذیری و مسئولیت خواهی، ابهام در عملکرد و ابهام در وظایف است.

روش دیگر این است که رهبر تیم به هر یک از اعضا بازخورد فردی بدهد، یعنی نسبت به نتایج فعالیت‌های آنها موضع‌گیری و رفتاری متناسب داشته باشد. البته نباید فراموش کرد که این روش تاحدی کارساز است که موجب تفرق و فردگرایی نشود. زیرا نباید با اصل کار تیمی ایجاد تعارض کند. نقش رهبر تیم در این راستا نیز بسیار سنگین است. از سوی دیگر، گام اول را رهبر باید بردارد، یعنی شرایطی را فراهم کند که اولاً دیگر اعضا از وی در مقابل فعالیت‌هایش، مسئولیت‌خواهی کنند و دوم اینکه خود نیز در برابر توضیح‌خواهی هم‌تایان، پاسخگو باشد. این راهی بس خطرآفرین برای گروه‌هایی است که هنوز اعتماد کافی میان اعضای آنها حاکم نشده است. رهبران نیرومند گاهی به طور ناآگاهانه در تیم، خلاء مسئولیت‌پذیری ایجاد می‌کنند به نحوی که خودشان تنها منبع پاسخگویی تیم می‌شوند. به این ترتیب، اعضای تیم گمان می‌کنند که رهبر تیم سررشته تمامی کارها را در دست دارد. در نتیجه، اگر حرکت به ظاهر نادرستی بینند، آن را تفسیر و تأویل کرده و دم بر نمی‌آورند.

## منابع و مآخذ

۱. قرآن کریم
۲. سیدعلی اکبر، مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها، اردیبهشت، ۱۳۸۶
۳. تونکه نژاد، ماندنی، مقایسه دو سبک رهبری خدمتگزار و تحول گرا، نشریه تدبیر، شماره ۱۷۴، آبانماه ۱۳۸۵
۴. دفت، ریچارد ال، تئوری و طراحی ساختار، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۵.
۵. رایینز، استیفن پی، رفتار سازمانی، جلد دوم، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۸.
۶. رایینز، استیفن پی، رفتار سازمانی، تک جلدی، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ بیست و دوم. ۱۳۸۸.
۷. شنایدرسوزان سی، مدیریت در عرصه فرهنگها، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۹.
۸. قرایی پور، رضا، رهبری خدمتگزار، نشریه صنعت خودرو، نسخه شماره ۱۲۴، دیماه ۱۳۸۷
۹. هال، ریچارد اچ، سازمان (ساختار، فرایند و ره آوردها)، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۳.
۱۰. میشل، ای شیت، سی، چیت میلر، آدرین کو، رفتار سازمانی با نگرش استراتژیک، ترجمه دکتر سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، در حال چاپ.
۱۱. مطهری، مرتضی، امامت و رهبری، انتشارات صدرا، ۱۳۸۶
۱۲. هرسی، پال و کنت بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه قاسم کبیری. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۷۱
۱۳. Bob Milligan , Understanding Leadership Roles and Leadership Styles , Dairy Strategies, LLC from [www.aLearningEdge.com](http://www.aLearningEdge.com)
۱۴. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee ,(۲۰۰۲) Primal Leadership from <http://www.12manage.com>
۱۵. Mandi J Luis, Burlington, Ontario (۲۰۰۸), Leadership styles (Using the right one for your situation) from <http://www.mindtools.com/index.html>
۱۶. Nahavand.A (۲۰۰۸), Art and Science of Leadership .Paperback from <http://www.skagitwatershed.org>
۱۷. Suda, L. (۲۰۰۷). Management Worlds Inc/Palatine Group. Linking Strategy, Leadership and Organization Culture for Project Success