



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات  
بهداشتی درمانی استان آذربایجان

# آشنایی با انواع سبک‌های مدیریتی و کاربرد آن



گردآوری و تنظیم: گروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

بهار ۱۴۰۳

بِسْمِ تَعَالَى

قال النبي صلى الله عليه و اله و سلم:

خَيْرُ لُؤَالَةٍ مَنْ جَمَعَ الْمُخْتَلَفِ وَ شَرُّ لُؤَالَةٍ مَنْ فَرَّقَ الْمُؤْتَلَفِ

بهترین مدیران و فرمانروایان کسانی هستند که استعدادها و سلیقه‌های  
گوناگون را در زیر چتر مدیریت گرد آورند و بدترین مدیران کسانی  
هستند که مجموعه همسو و هماهنگ را متفرق سازند.

## فهرست مطالب

۴	مقدمه.....
۵	سبک های مدیریت .....
۵	لزوم کاربرد سبکهای مدیریتی در هر سازمان .....
۹	رهبری نتیجه بخش (اثربخش).....
۱۰	نقش هوش هیجانی در سبک های مدیریتی .....
۱۱	خود آگاهی .....
۱۱	آگاهی اجتماعی .....
۱۲	مهارت اجتماعی.....
۱۲	انواع سبک های مدیریتی .....
۱۳	سبک مستبد .....
۱۶	سبک اقتدار گرا(مشورتی) .....
۲۱	سبک پیوند جو .....
۲۴	سبک دموکراتیک .....
۲۸	سبک پیشتاز.....
۳۰	سبک پرورش دهنده .....
۳۴	مدیران به چند سبک نیاز دارند .....
۳۷	اولویت بندی سبک های مدیریتی.....
۳۸	سبک رهبری خود را ارتقاء دهید.....
۳۹	انتخاب سبک مدیریت مناسب .....
۴۰	انتخاب سبک مدیریت اشتباه .....
۴۱	سبک مدیریت شما .....

## مقدمه

ما در دنیایی رقابتی زندگی می‌کنیم؛ رقابت در درس، ازدواج، شغل، کسب و کار و غیره. مدیران هم در این دنیای رقابتی در حال رقابتند. آن‌ها علاوه بر رقابت با رقبای کاری خود، درگیر رقابت برای داشتن کارمندانی خوب و وفادارند. در چنین محیطی، نقش یک مدیر در پیشبرد موفقیت سازمان و پرورش فرهنگ کاری مثبت و سازنده بسیار مهم است. مدیریت از مهمترین تلاش‌های انسانی در تاریخ حیات اجتماعی بشر محسوب می‌گردد. جوامع بشری از مجموعه سازمان‌هایی با اهداف مختلف تشکیل می‌شوند که هر کدام وظایفی را بر عهده دارند. با توجه به این توضیحات درک سبک‌های مدیریت و مفاهیم آن برای مدیران بسیار ضروری است. اینکه مدیر بتواند سبک رهبری خودش را نسبت به شخصیت خود و فرهنگ سازمانی بسازد، می‌تواند مسیر یک سازمان را تغییر بدهد. یکی دیگر از وظایف مهم مدیران که مربوط به نحوه رفتار کارکنان و هدایت و سرپرستی آنها در انجام وظایف حرفه‌ای‌شان می‌باشد، وظیفه رهبری کارکنان است؛ زیرا امروزه نیروی انسانی جایگاه محوری در سازمانها پیدا کرده است و سنجش شیوه رهبری و سبک رفتار مدیران با آنها به جهت تأثیری که روی موفقیت رهبری و راهبردهای حاکم بر سازمان دارد، بسیار مهم است و انتخاب سبک رهبری درست و مناسب که بتوان به وسیله آن از نیروی انسانی در سازمان به نحو شایسته استفاده کرد، اهمیت می‌یابد. در دنیای امروز ضرورت وجود سازمان‌ها در جوامع یک امر اجتناب ناپذیر است و هدایت و رهبری سازمان به علت گوناگونی الگوهای رفتاری و متفاوت بودنشان، بدون شناسایی الگوها و سبک‌های رهبری در نیل به مقاصد مورد نظر مشکل خواهد بود. بنابراین هر سازمانی نیازمند یک سبک رهبری خاص می‌باشد و بی شک همه مدیران می‌دانند که موفقیت‌شان به نیروی انسانی موجود در سازمان بستگی دارد و این اندیشه در آنان موجب شده است تا به دنبال سبک مناسب در اداره امور سازمان‌ها باشند. لذا یکی از عوامل مؤثر در افزایش اثربخشی، کارآیی و نهایتاً بهره‌وری یک سازمان سبک مدیران آن سازمان می‌باشد.

رهبری به عنوان یکی از وظایف مهم مدیران علم و هنر نفوذ در افراد به منظور دستیابی به اهداف مدیران می‌باشد. سبک رهبری یا مدیریت تعیین کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است. سبک رهبری

مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارکنان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد.

## **سبک‌های مدیریت**

بطور کلی می‌توان گفت که سبک مدیریتی به روش‌ها و تکنیک‌هایی اشاره دارد که یک مدیر برای هدایت و رهبری تیم خود به کار می‌برد. این سبک‌ها می‌توانند براساس نگرش‌ها، ارزش‌ها، شخصیت و تجربیات مدیر یا فرهنگ سازمانی و رفتار و شخصیت کارمندان سازمان شکل گرفته باشند و تأثیر چشمگیری بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان دارند.

## **لزوم کاربرد سبک‌های مدیریت در سازمان**

سبک‌های مدیریتی می‌توانند از مستبدانه که در آن مدیر تمام تصمیمات را می‌گیرد، تا خدمتگزار که در آن مدیر تابع کارکنان است، متفاوت باشند. سبک انتخابی مدیر باید با نیازهای روانی کارکنان هماهنگ باشد تا انگیزه و وفاداری آن‌ها را افزایش داده و در نهایت به افزایش بهره‌وری و موفقیت سازمان منجر شود.

سبک‌های مدیریت، انتخاب را در دوره‌هایی که در مسیر موفقیت قرار دارد، ساده‌تر می‌کند. گاهی پیش می‌آید که مدیر نمی‌داند تا چه اندازه باید به کارمندان استقلال بدهد. یا اینکه نمی‌تواند تشخیص دهد که برای تصمیم‌گیری با کارمندان مشورت کند یا به تنهایی این کار را انجام دهند. اما مدیرانی که با سبک‌های مدیریت آشنایی دارند، می‌دانند که در هر موقعیت باید از کدام سبک استفاده کنند و در نتیجه دوره‌های آن‌ها را با موفقیت پشت سر می‌گذارند.

به طور یقین در هر سازمانی کمبودها و نارسایی‌هایی در طراحی و تنظیم سازمان وجود دارد و وجود رهبری برای رفع این مسائل و برای هدایت و هماهنگ نمودن فعالیت‌ها در جهت انجام وظایف ضروری می‌باشد. رهبری که در شرایط گوناگون و متغیر باعث تطبیق سریع سازمان با آن شرایط گردد، جلوی تعارضات سازمانی را بگیرد و در بوجود آوردن هماهنگی در واحدهای سازمانی تلاش نماید.

توجه داشته باشید اگر مدیر با توجه به اقتضای شرایط تصمیم به تغییر رفتار بگیرد، از منظر روانشناسی و فرهنگ‌شناختی نمی‌تواند یک فرهنگ پایدار و برندی سالم برای خود ایجاد کند؛ زیرا دائماً در حال تغییر در رفتار

خود است و کارکنان متوجه این تغییر شده و آن‌ها هم نمی‌توانند روی مدیر و ثبات سازمان حساب ویژه باز کنند؛ بنابراین حتی اگر سبک مدیریتی مدیر استبدادی است، باید این سبک را در خود نگه دارد.

مدیر قبل از انتخاب سبک مدیریتی نیازمند شناخت درستی از خود، کارمندان، برند خود و کل سازمان خود است و براساس آن بهترین سبک را انتخاب می‌نماید. علاوه بر آن، افراد دارای شخصیت‌ها، ترجیحات و سبک‌های کاری منحصر به فرد هستند و همین ویژگی‌ها می‌تواند در انتخاب سبک مدیریتی موثر باشد.

سازمان‌ها در صنایع، محیط‌ها و فرهنگ‌های متفاوتی همچون سازمان‌های سلامت فعالیت می‌کنند که نیازمند رویکردهای سازگارانه برای هدایت تیم می‌باشند و سبک‌های مدیریتی مختلف، ابزارها و تکنیک‌های مختلفی را برای پاسخگویی به نیازها و چالش‌های خاص در تیم‌ها و سازمان‌ها به مدیران ارائه می‌دهند.

با داشتن طیف وسیعی از سبک‌های مدیریتی برای انتخاب، مدیران می‌توانند رویکرد خود را برای تناسب با موقعیت بهتر تنظیم و از نقاط قوت اعضای تیم خود استفاده کنند. در نهایت تنوع سبک‌های مدیریت، انعطاف‌پذیری، نوآوری و توانایی مدیریت مؤثر موقعیت‌ها و افراد مختلف را فراهم می‌کند.

دنایای امروز کسب و کار دنیایی آکنده از رقابت است و در این عرصه کسانی پیروز می‌شوند که به ابزارهای نوین مدیریتی مجهز باشند. در این فضای سراسر رقابت و دارای فراز و نشیب، سازمان‌هایی برنده خواهند شد که اصول علمی و کاربردی مدیریت در روح و کالبدشان جریان داشته باشد. تجربه نشان داده است که افراد فقط با قرارگیری در سمت مدیریتی به توانایی‌های مدیریتی دست پیدا نمی‌کنند. بیشتر سازمان‌ها کارمندان را بر اساس صلاحیت‌های فنی و موفقیت‌های فردی به چنین سمت‌هایی ارتقا می‌دهند، با این حال، بیشتر این افراد قادر به درک این مسأله نیستند که نقش‌هایشان تغییر کرده و در موقعیت جدید، موفقیت‌های فردی مطرح نیست و توانمندسازی دیگران برای رسیدن به موفقیت حائز اهمیت است.

مدیران مؤثر شطرنج‌بازانی قهار هستند که می‌دانند هر کارمند منحصر به فرد است و برای پیروزی در صفحه‌ی سیاه و سفید کسب و کار باید ایشان را طبق مهارت‌ها و ظرفیت‌هایش در سازمان حرکت دهند. مدیریت افراد بر یادگیری، بهره‌برداری از تفاوت‌ها، فرآیند منصفانه و اصولاً عواملی تمرکز دارد که بیشتر ما آنها را بدیهی می‌دانیم و برای درک بهتر و استفاده‌ی بیشتر از آنها تلاشی نمی‌کنیم. این عوامل جلوی چشمان ما هستند ولی به آنها

توجهی نداریم. خوشبختانه محققان بزرگی کار را برای ما ساده کرده و با تحقیقات فراوان، چشم‌مان را به روی این نقاط کور باز کرده‌اند.

مدیران مؤثر، فضایی را در سازمان برای کارمندان مهیا می‌کنند که در آن، چنین سؤالاتی پاسخ داده میشوند؛

- سبک رهبری سازمان چیست؟
- چگونه به کارمندان انگیزه داده می‌شود؟
- چگونه باید افرادی را که قبلاً موفق بودند به چرخه‌ی موفقیت باز گرداند؟
- چگونه فرآیند منصفانه تصمیم‌گیری را بین افراد جا بیندازیم؟
- تعصب‌ها در تصمیم‌گیری‌ها چه نقشی دارد؟

ساخت چنین فضایی مستلزم داشتن خودآگاهی، چشم‌انداز و از همه مهم‌تر همکاری کارمندان در پاسخ به این سؤالات است. مدیریت مؤثر به معنای مدیریت ذره‌بینی نیست، بلکه بر محوری کردن وظایف، تفکر راهبردی و برقراری ارتباط مؤثر استوار است. مهارت‌هایی که اساس مدیریت هستند و با این حال، بیشتر مدیران در به کارگیری آنها مرتکب اشتباه می‌شوند.

سبک مدیریتی، راه و روشی است که یک مدیر برای رسیدن به اهداف سازمانی اتخاذ می‌کند. سبک مدیریت هر شخص در روش برنامه‌ریزی او برای سازمان، نظم بخشیدن و سیستم‌سازی کسب و کار، تصمیم‌گیری درباره امور مختلف، تفویض اختیار و مدیریت کارکنان تأثیر دارد.

در واقع تمامی مدیران مسئولیت‌های یکسانی دارند اما بررسی سبک‌های مدیریتی نشان می‌دهد هر مدیری به طور خاص از جعبه ابزار مدیریتی منحصر به فرد برای تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، تفویض اختیار، ایجاد انگیزه و نظارت بر کارکنان، استفاده می‌کند. معمولاً مدیران و صاحبان کسب و کار هنگام تصمیم‌گیری در مورد سبک مدیریتی خود، برخی از عوامل زیر را در نظر می‌گیرند:

- نگرش و شخصیت افرادی که آن‌ها را مدیریت می‌کنند
- حجم کار برای تکمیل و سرعت انجام آن
- صنعت مورد نظر و فرهنگ حاکم بر آن
- شخصیت و ویژگی‌های مدیریتی خود

- مصرف‌کنندگان و تأمین‌کنندگان

- سطح مهارت اعضای تیم

- اهداف تیم و سازمان

- اقتصاد و رقبا

چرا مدیریت سبک‌های مختلفی دارد. هر رهبری، منحصر به فرد است، بنابراین شاهد سبک‌های مدیریتی مختلفی برای رهبری و هدایت تیم‌ها هستیم. انتخاب سبک مدیریت تاثیر به‌سزایی بر کارکنان و نحوه عملکرد آنان می‌گذارد. به همین دلیل مدیران برحسب شرایط و نیازهایی که وجود دارد از سبک‌های مدیریتی مختلف استفاده می‌کنند.

باید توجه داشت که سبک‌های مطرح، هیچ‌کدام بهترین نیستند و این مدیر است که برحسب شرایط، یک الگوی مناسب برای مدیریت افراد را انتخاب می‌کند. در شرایط اقتصادی کنونی، لازم است کسب و کارها راه‌هایی برای بقا، بهبود عملیات و افزایش درآمد خود بیابند.

سبک مدیریت انتخاب شده بسته به سازمان، سطح مدیریت، صنعت، فرهنگ و همچنین خود شخص می‌تواند بسیار متفاوت باشد. مدیر موثر کسی است که بتواند سبک خود را در پاسخ به عوامل مختلف تنظیم کند و در عین حال، تمرکز خود را بر دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف حفظ کند. نکته مهم این است که بتوانید سبک مدیریتی خود را تشخیص دهید. این کار به شما کمک می‌کند که درک بهتری از نحوه برقراری ارتباط و حمایت از تیم خود به دست آورید.

مدیران کارآمد، در زمان‌های مختلف و متناسب با وضعیت کسب و کار، از انواع سبک‌های مدیریتی بهره می‌برند و در عین حال تمرکز خود را بر روی دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف سازمانی حفظ می‌کنند. در این مطلب، پس از بررسی رابطه سبک‌های مدیریتی و همچنین شناسایی و نحوه بکارگیری سبک مدیریتی مناسب، مدیران کسب و کار می‌توانند درک بهتری از محیط سازمان خود و نحوه برقراری ارتباط موثر با اعضای تیم داشته باشند و در جهت رسیدن به اهداف سازمانی گام‌های مهمی بردارند.



## رهبری نتیجه بخش (اثربخش):

شناسایی الگوهای رفتاری و ارتباط آن با اثر بخشی و کارآیی سازمان و هدایت مؤثر نیروهای انسانی شاغل در سازمان‌ها یکی از مباحث کلیدی مدیریت است.

اگر از صاحبان کسب و کار بپرسند که «رهبران اثربخش چکار می‌کنند؟»، با این پاسخ‌ها رو به رو می‌شوید: تعیین استراتژی و مأموریت سازمانی، ایجاد انگیزه در کارکنان و فرهنگ‌سازی در سازمان. اگر بپرسید «رهبران چه باید بکنند؟»، احتمالاً پاسخ واحدی خواهید شنید: وظیفه رهبران فقط دستیابی به نتایج است. «ولی چطور؟» رمز و راز پشت اینکه رهبران چه می‌توانند انجام دهند و چه کاری باید انجام دهند تا افرادشان بهترین عملکرد را داشته باشند، بحثی بسیار قدیمی است. در سالهای اخیر، این معما یک صنعت خانگی کامل ایجاد کرده است: به معنای واقعی کلمه، هزاران «متخصص رهبری» مشغول آموختن و مربی‌گری مدیران اجرایی بوده‌اند تا مدیران متخصصی در عرصه‌ی کسب و کار خلق کنند که بتوانند اهداف جسورانه‌ای مانند اهداف استراتژیک، مالی و سازمانی را به واقعیت تبدیل کنند.

تا به امروز، بسیاری از افراد و سازمان‌ها نتوانسته‌اند به رهبری اثربخش دست یابند، یکی از دلایل این است که تا همین اواخر تقریباً هیچ پژوهشی کمی که نشان دهد دقیقاً کدام رهبری نتایج مثبتی را به ارمغان می‌آورد انجام نشده بود. متخصصان رهبری توصیه‌هایشان را بر اساس استنباط، تجربه و گزینه اعلام می‌کردند. گاهی، این توصیه‌ها درست به هدف می‌زند و گاهی هم نه.

ولی پژوهش جدید شرکت مشاوره‌ی هی/مک بر روی نمونه‌های تصادفی شامل ۳۸۷۱ مدیر اجرایی انتخاب شده از بین ۲۰ هزار مدیر اجرایی در سراسر جهان بیشتر رموز رهبری اثربخش را مشخص کرده است. این پژوهش شش سبک رهبری متمایز را کشف کرده است که هر کدام از سبک‌ها، از مؤلفه‌های مختلف هوش هیجانی سرچشمه می‌گیرند. این سبک‌ها که به طور مجزا به آنها پرداخته شده است، به نظر می‌رسد اثر مستقیم و منحصر به فردی بر فضای کاری شرکت، واحد یا تیم و نیز عملکرد مالی آنها دارد. از همه مهمتر این که این پژوهش نشان می‌دهد رهبرانی که بهترین نتایج را کسب می‌کنند، فقط از یک سبک رهبری ثابت استفاده نمی‌کنند. آنها در طول هفته، بسته به وضعیت شرکت، از بیشترین سبک‌ها، به طور پیوسته و به میزان مختلف بهره می‌گیرند. برای روشن‌تر شدن بحث، این سبک‌ها را چوب‌های گلفی در نظر بگیرید که در ساک ورزشی یک گلف باز

حرفه‌ای قراردادارند. در بازی گلف، ورزشکار حرفه‌ای، چوب‌ها را بر اساس ضربه‌ای که می‌خواهد بزند، انتخاب می‌کند. گاهی، باید درباره‌ی گزینه‌ی مناسب عمیقاً فکر کند. ولی معمولاً این انتخاب به صورت ناخودآگاه صورت می‌گیرد. گلف باز حرفه‌ای موقعیت را بررسی کرده و چوب مناسب را به سرعت بیرون می‌آورد و به بهترین شکل از آن استفاده می‌کند. رهبران اثربخش هم این گونه عمل می‌کنند.

شش سبک رهبری کدامند؟ این سبک‌ها کهنه کاران محیط کار را شگفت‌زده نخواهد کرد، ولی هر کسی که رهبری می‌کند رهبری می‌شود یا مثل بیشتر ما هر دو کار را انجام می‌دهد، فقط با شنیدن اسم این سبک‌ها و توضیحی مختصر، کاملاً با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کند. رهبران مستبد خواستار اطاعت فوری افراد هستند. رهبران اقتدارگرا افراد را برای رسیدن به چشم انداز معینی بسیج می‌کنند. رهبران پیوندجو ارتباطات احساسی و هماهنگ ایجاد می‌کنند. رهبران دموکراتیک، از طریق همکاری، توافق نظر به وجود می‌آورند. رهبران پیشتاز از افراد انتظار خودفرمانی و تعالی دارند و رهبران پرورش دهنده افراد را برای آینده پرورش می‌دهند.

چشمان‌تان را ببندید، به احتمال زیاد می‌توانید یکی از همکارانتان را تصور کنید که از یکی از این سبک‌ها استفاده می‌کند. به احتمال زیاد، خود شما هم حداقل یکی از این سبک‌ها را استفاده می‌کنید. پس این پژوهش چه حرف جدیدی برای گفتن دارد؟ جواب: بررسی پیامدهای این سبک‌های رهبری در عمل. در وهله اول این پژوهش درک جامعی از چگونگی تأثیرگذاری سبک‌های مختلف رهبری بر عملکرد و نتایج شرکت ارائه می‌دهد. سپس، به وضوح نشان می‌دهد که مدیران چه زمانی باید سبک رهبری خود را عوض کنند. همچنین توضیه می‌کنم از این سبک‌ها به صورت کاملاً منعطف استفاده کنید. نکته‌ای جدید دیگر این پژوهش این است که هر یک از سبک‌های رهبری از عوامل مختلف هوش هیجانی سرچشمه می‌گیرد.

## نقش هوش هیجانی در سبک‌های مدیریت

هوش هیجانی به معنای توانایی مدیریت مؤثر خود و روابطمان است که از چهار قابلیت اساسی تشکیل شده است: خود آگاهی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی و مهارت اجتماعی. هر قابلیت خود متشکل از مجموعه‌ای از قابلیت‌های خاص است. در زیر، فهرستی از این قابلیت‌ها و مشخصه‌های متناظر با هر کدام آمده است.

### خود آگاهی

**خود آگاهی عاطفی:** توانایی خواندن و فهمیدن احساسات‌تان و نیز درک اثر آن‌ها بر عملکرد کار، روابط و از این دست مسائلی که با آن روبه رو هستید.

**خود ارزیابی دقیق:** ارزیابی واقع‌گرایانه‌ی نقاط قوت و ضعف‌تان.

**اعتماد به نفس:** حس قوی و مثبت از اعتماد به نفس.

### خود مدیریتی

**خود کنترل:** توانایی تحت کنترل نگه داشتن احساسات و امیال مخرب.

**قابل اعتماد بودن:** نشان دادن همیشگی صداقت و شرافت

**وجدان داشتن:** توانایی مدیریت خود و مسئولیت‌های‌تان.

**سازگاری:** مهارت سازگار شدن با اوضاع در حال تغییر و غلبه بر موانع.

**دستاورد محور:** محرکی برای رسیدن به معیارهای درونی تعالی.

**ابتکار:** آمادگی برای قاپیدن فرصت‌ها.

### آگاهی اجتماعی

**همدلی:** توانایی حس کردن عواطف دیگران، درک دیدگاه‌های آن‌ها و نشان دادن علاقه‌ی زیاد به دغدغه‌های آن‌ها.

**آگاهی سازمانی:** توانایی تغییر جریان‌های زندگی سازمانی، ایجاد شبکه‌های تصمیم‌گیری و دنبال کردن سیاست‌های سازمانی.

**تمایل به ارائه خدمات:** توانایی شناخت و برآورده کردن نیازهای مشتریان.

## **مهارت اجتماعی**

**رهبری الهام بخش:** توانایی به عهده گرفتن مسئولیت و الهام بخشیدن با استفاده از چشم‌اندازی جذاب و قانع‌کننده.

**اثرگذاری:** توانایی اجرای طیفی از روش‌های قانع‌کننده

**کمک به رشد و توانایی‌های دیگران:** میل به تقویت توانایی‌های دیگران از طریق ارائه‌ی بازخورد و راهنمایی.

**ارتباط:** مهارت شنیدن و فرستادن پیغام‌های واضح، قانع‌کننده و گیرا.

**تسهیل‌کننده‌ی تغییرات:** مهارت و تخصص در شروع و اجرای ایده‌های جدید و هدایت افراد در مسیری جدید.

**مدیریت تعارض:** توانایی تنش‌زدایی، ناسازگاری‌ها و هماهنگ کردن راه‌حل‌ها.

**ایجاد پیوند:** تخصص در ترویج و حفظ شبکه‌ی ارتباطات.

**کار گروهی و مشارکت:** مهارت در ارتقای همکاری و تشکیل گروه.

بسیاری از مدیران به اشتباه تصور می‌کنند که سبک رهبری تابع شخصیت است و نه انتخابی راهبردی. در واقع، به جای این که از سبکی استفاده کنند که متناسب با طبیعت‌شان است، باید از خودشان بپرسند کدام سبک به بهترین شکل، پاسخگوی نیازهای موقعیتی خاص است.

بیشتر مدیران از درک این که فضای سازمان تا چه اندازه بر نتایج مالی تأثیرگذار است عاجزند. فضای حاکم بر سازمان تقریباً عامل یک سوم عملکرد مالی سازمان است.

البته فضای حاکم بر سازمان خود تحت تأثیر سبک رهبری، یعنی نحوه‌ی انگیزه بخشی به کارکنان گردآوری و استفاده از اطلاعات، تصمیم‌گیری، مدیریت تغییرات و مدیریت بحران قرار دارد و بر فضای سازمانی به شیوه متفاوتی تأثیر می‌گذارد.

## انواع سبک‌های مدیریتی

سبک‌های مدیریتی، انتخاب در دوراهی‌هایی که در مسیر موفقیت قرار دارند را ساده‌تر می‌کند. گاهی پیش می‌آید که مدیر نمی‌داند تا چه اندازه باید به کارمندان استقلال بدهد. یا اینکه نمی‌تواند تشخیص دهد که برای تصمیم‌گیری با کارمندان مشورت کند یا به تنهایی این کار را انجام دهند. اما مدیرانی که با سبک‌های مدیریت آشنایی دارند، می‌دانند که در هر موقعیت باید از کدام یک استفاده کنند و در نتیجه دوراهی‌ها را با انتخاب درست پشت سر می‌گذارند.

در حالی که تمامی مدیران وظایف مشابهی دارند؛ طبیعی است که رویکرد منحصر به فردی برای تحقق اهداف سازمانی در پیش بگیرند و از سبک مدیریتی خاصی پیروی کنند. در ادامه به بررسی سبک‌های مدیریتی می‌پردازیم و ۶ سبک مختلف مدیریت را همراه با ویژگی‌ها، مزایا و معایب بالقوه هر یک از آنها شرح خواهیم کرد. مدیران اجرایی از شش سبک رهبری استفاده می‌کنند، ولی فقط چهار سبک از این شش سبک، همواره تأثیر مثبتی بر فضای سازمانی و نتایج دارند.

### ۱. سبک مستبد:



در مدیریت دستوری کارمندان فقط انجام دهنده هستند و در سازمان هیچ اختیاری ندارند.

در سبک مدیریت خودکامه، مدیر تصمیم‌گیری‌ها را به صورت انفرادی می‌گیرد و به نظرات کارکنان توجهی نمی‌کند. این سبک بر حفظ کنترل و کارایی از طریق جهت‌گیری و نظم و انضباط روشن متمرکز است. شرکت‌هایی که محصولات مادر تولید می‌کنند و شرکت‌های دولتی بیشتر از این سبک استفاده می‌کنند.

این سبک از رویکرد «هرچه می‌گویم انجام بده» پیروی می‌کند. این سبک در اجرای راهبردهای احیا، در زمان فاجعه‌ای طبیعی یا هنگام کار با کارکنان درد سرساز بسیار مؤثر است. ولی در بیشتر مواقع، رهبری استبدادی مانع انعطاف‌پذیری سازمانی می‌شود و انگیزه‌ی کارمندان را کاهش می‌دهد.

یک مدیر مستبد یا خودکامه، از رویکردی بالا به پایین برای رهبری پیروی می‌کند. در این سبک، مدیران به تنهایی تصمیم‌گیرنده هستند (فرآیند تصمیم‌گیری متمرکز) و سیاست‌ها و اهداف سازمانی را تعیین می‌کنند و سایر اعضای سازمان چاره‌ای جز اطاعت و پیروی بی‌چون و چرا ندارند. علاوه بر این، این دسته از مدیران اعتقادی به گرفتن بازخورد از کارکنان ندارند.

در سازمان‌هایی که به این روش مدیریت می‌شوند، دیدگاهی از بالا به پایین وجود دارد و ارتباط یک طرفه است. یعنی هر شخص از مافوق دستور می‌گیرد و باید دقیقاً همان دستور را اجرا کند. کارمندان نمی‌توانند در کارشان خلاقیتی نشان دهند یا روشی متفاوت با آنچه مافوق به آن‌ها گفته است را در پیش بگیرند.

قدرت اصلی سبک‌های مدیریت استبدادی در اختیار مدیر است؛ او به تنهایی تمام تصمیم‌ها را می‌گیرد و بقیه دستوراتش را اجرا می‌کند. در چنین سازمان‌هایی کارمندان رفتاری شبیه به ربات دارند و هر روز وظایفشان را انجام می‌دهند و در پایان ماه حقوق می‌گیرند؛ سؤالی نمی‌پرسند، ایده‌ای برای بهبود فرآیندها ارائه نمی‌دهند و آموزش نمی‌بینند. نتیجه استفاده همیشگی از مدیریت استبدادی نتیجه‌ای جز دلسردی کارکنان به دنبال ندارد. هیئت مدیره یک شرکت بحران زده‌ی رایانه‌ای که میزان فروش، سود و ارزش سهامش به سرعت در حال کاهش و صدای سهامدارانش در آمده بود، مدیر عامل جدیدی را که در رهبری راهبردی احیا زبانزد بود به شرکت آورد. او به تقسیم امور، فروختن بخش‌ها و اتخاذ تصمیم‌های سختی پرداخت که باید سال‌ها پیش گرفته می‌شدند. شرکت حداقل در کوتاه مدت نجات یافت.

از همان اول، مدیر عامل جدید با زورگویی و تحقیر مدیران زیردستش و با نعره زدن ناراضی‌اش برای انجام کوچکترین قدم اشتباه، فضایی از اختناق در سازمان ایجاد کرده بود. افراد رده‌ی بالای شرکت، نه فقط به دلیل اخراج‌های نامعقول، بلکه به علت رفتن کارکنان به سازمان‌های دیگر، متحمل خسارات زیادی می‌شوند. زیردستان مستقیم مدیر جدید به دلیل آن که وی، حاملان اخبار بد را سرزنش می‌کرد، دیگر هیچ خبر بدی را به اطلاع او نمی‌رسانند. روحیه‌ی کارکنان به پایین‌ترین سطح خود رسیده و پس از این یک بازیابی کوتاه مدت، این واقعیت در رکود اقتصادی بزرگ دیگری خود را نشان می‌دهد. در نهایت هیئت مدیره مجبور به اخراج مدیر تازه استخدام شده می‌شود. با توجه به اثری که این سبک بر فضای سازمان دارد به راحتی می‌توان فهمید که چرا از بین همه‌ی سبک‌های رهبری، در بسیاری از موقعیت‌ها، سبک استبدادی کم‌اثرترین است. انعطاف‌پذیری به کم‌ترین حالت ممکن می‌رسد و ساختار تصمیم‌گیری افراطی از بالا به پایین مدیر، ایده‌های جدید را در نطفه خفه می‌کند. افراد احساس می‌کنند که به آن‌ها بی‌احترامی شده و با خود چنین می‌اندیشند: « چرا باید نظرم را بگم، به هر حال که ردش می‌کنند. » به همین ترتیب، حس مسئولیت‌پذیری افراد هم از بین می‌رود؛ کسانی که نمی‌توانند بر اساس ابتکارشان عمل کنند، حس مالکیت‌شان را از دست می‌دهند و برایشان مهم نیست که عملکردشان چگونه است. برخی چنان از شرکت بیزار می‌شوند که این نگرش در آن‌ها ایجاد می‌شود که « من به این عوضی‌ها کمکی نمی‌کنم ».

رهبری استبدادی بر نظام پاداش هم اثر مخربی دارد. اصولاً پول باعث انگیزش کارکنان با عملکرد بالا نمی‌شود. آن‌ها به دنبال احساس رضایت از کاری هستند که خوب انجام داده‌اند. در حالی که این سبک رهبری چنین احساس غروری را تباه می‌کند. در نهایت، این سبک یکی از ابزارهای اصلی رهبری، یعنی انگیزه دادن به افراد با نشان دادن تأثیر کارشان بر رسالت شرکت، را از بین می‌برد. چنین ضرری که با ابهام و تعهد پایین خود را نشان می‌دهد، افراد را با شغل‌شان بیگانه می‌کند. به طوری که با خود می‌اندیشند که « این کاری که انجام می‌دهم چه اهمیتی دارد؟ »

با توجه به تأثیر سبک استبدادی، ممکن است تصور کنید این سبک اصلاً نباید استفاده شود. ولی پژوهش‌ها چند مورد خاص را نشان داده که سبک استبدادی عالی عمل کرده است. به مثال رئیس بخشی توجه کنید که برای تغییر جهت‌گیری یک شرکت غذایی زیان ده به شرکت آورده شد. اولین اقدام او تخریب اتاق کنفرانس مدیران

اجرائی بود. اتاقی با میز مرمر بلندی که شبیه عرشه‌ی سفینه‌ی فضایی ایترپرایز بود. به نظر او این نمادهای تشریفاتی شرکت را فلج کرده بودند. تخریب این اتاق و پس از آن، انتقال به محیطی کوچک‌تر و غیر رسمی‌تر، پیغامی را فرستاد که هیچ‌کس نمی‌توانست آن را نادیده بگیرد و در پی آن، فرهنگ آن بخش به سرعت تغییر کرد. بهترین زمان استفاده از سبک مدیریت استبدادی زمانی که تصمیمات باید به سرعت گرفته شوند و جایی برای اشتباه وجود ندارد. به عبارتی در شرایط بحرانی کسب و کار، رهبری خودکامه بهترین روشی است که می‌توانید برای مدیریت سازمان خود استفاده کنید.

این بدان معناست که سبک رهبری استبدادی باید با احتیاط بسیار و در موقعیت‌های معدودی به کار رود که استفاده از آن کاملاً ضروری به نظر می‌رسد. وضعیت‌هایی مانند اجرای راهبرد احیا یا زمانی که تملک اجباری شرکتی در شرف وقوع است. در این موارد، سبک استبدادی عادت‌های ناکارآمد کسب و کار را از بین می‌برد و افراد را باروش‌های جدید کاری شگفت‌زده می‌کند. این سبک در وضعیت‌های اضطراری واقعی، مثلاً پس از زلزله یا آتش سوزی همواره مناسب است، می‌تواند نتیجه بخش باشد. ولی اگر رهبری فقط بر این شیوه تکیه کند یا هنگام تمام شدن وضعیت اضطراری، به استفاده از آن ادامه دهد، اثر بلند مدت بی‌توجهی او به روحیه‌ی کارکنان و احساس کسانی که او را مدیریت‌شان می‌کند، مخرب خواهد بود.



## ۲. سبک اقتدارگرا (مشورتی):



کارمندان در سازمان‌هایی که به شیوه مشورتی مدیریت می‌شوند، در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مداخله می‌کنند و می‌توانند نظراتشان را اعلام کنند.

مدیریت تحول آفرین (اقتدارگرا) بیشتر از اینکه یک سبک مدیریت باشد، یک سبک رهبری است. در این سبک، رهبران کارمندان را تشویق کرده و الهام می‌دهند تا نوآوری و تغییراتی ایجاد کنند که به رشد و موفقیت آینده شرکت کمک کند. در این سبک اهداف سازمان از منافع شخصی مدیر فراتر رفته و یک چشم‌انداز مشترک ایجاد شده و برای رسیدن به این چشم‌انداز تقویت نوآوری و همکاری بین اعضای تیم صورت می‌گیرد. رهبران اقتدارگرا (رویایی)، برای ایجاد انگیزه و الهام بخشی به منابع انسانی، ارزش بسیاری قائل هستند. این رهبران، اهداف و دیدگاه‌های خود را با اعضای تیم به اشتراک می‌گذارند اما به جای ارائه دستورالعمل‌های سخت‌گیرانه، به آن‌ها آزادی عمل می‌دهند تا وظایف خود را پیش ببرند و تنها گاهی کارها را بررسی می‌کنند و بازخوردهای لازم را ارائه می‌دهند.

در این سبک مدیریت، مدیر کارکنان را تشویق می‌کند تا بزرگ فکر کنند و آینده ایده آل خود را برای سازمان متصور شوند؛ زیرا مدیر معتقد است رشد جمعی، انگیزه رشد فردی را افزایش می‌دهد.

در سبک مشورتی که گاهی اوقات به آن الهام‌بخش، کاریزماتیک، استراتژیک، مشورتی یا مقتدرانه گفته می‌شود، مدیر نقشه راه را ارائه می‌دهد و کارمندان از این نقشه به عنوان راهنما استفاده می‌کنند.

برخلاف مدیران مستبد، مدیران با سبک اقتدارگرا خود را درگیر جزئیات روزمره نمی‌کنند. در عوض، روی انگیزه و هم‌سویی تیم متمرکز می‌شوند تا همه در یک جهت حرکت کنند. این دسته از مدیران تمایل به ایجاد انگیزه دارند و از اعضای تیم خود می‌خواهند که جزئیات مربوط به نحوه رسیدن به اهداف را مدیریت کنند.

مدیرانی که سبک رویایی دارند، همیشه آماده شنیدن ایده‌های کارکنان هستند و در صورت ارائه یک ایده عالی برنامه خود را تغییر می‌دهند. این دسته از افراد زمانی که عملکرد کارکنان انتظارات را برآورد می‌کند یا فراتر از انتظار است، آن‌ها را تحسین می‌کنند.

مدیریت کاریزماتیک یا رهبری کاریزماتیک، یکی از بهترین سبک‌های رهبری است که هدف آن عاشق کردن کارمندان به محیط کار به وسیله شخص مدیر است. در این سبک، مدیر از طریق شخصیت، بینش و اشتیاق خود به تیم خودش الهام بخشیده و به آن‌ها انگیزه می‌دهد.

تمرکز بر ایجاد روابط قوی با کارکنان، جلب اعتماد و وفاداری آن‌ها و پیروی از خواسته‌ها هدف اصلی این سبک است. استراتژی این سبک شامل ایجاد حس هدف مشترک و اشتیاق در بین اعضای تیم است که به افزایش تعامل و عملکرد مثبت همراه با وفاداری کارکنان منجر می‌شود.

هنگام بررسی سبک‌های مدیریت و انتخاب سبک رویایی باید ویژگی‌های شخصیتی خود را در نظر بگیرید. اگر به طور طبیعی یک رهبر کاریزماتیک و برون‌گرا هستید، ممکن است سبک رویایی برای شما مناسب باشد. این سبک برای افراد درون‌گرا یا افرادی که از قرارگیری در کانون توجه آزرده می‌شوند، چالش‌برانگیز است. سبک رویایی به هوش هیجانی بالا، ریسک‌پذیری و توانایی مدیریت تغییر نیاز دارد. کسانی که این سبک را انتخاب می‌کنند، باید ذهن بازی داشته باشند تا بتوانند بازخوردهای کارمندان را جمع‌آوری کرده و در صورت بروز مشکل تغییراتی در برنامه خود ایجاد کنند. سبک مدیریت رویایی برای تیم‌هایی که از توانایی خودمدیریتی برخوردار هستند و به توجه و نظارت زیادی نیاز ندارند، مناسب است. اگر تیم شما از اعضای کم تجربه تشکیل شده است، ممکن است این سبک مدیریتی برای آن مؤثر نباشد.

رهبر مقتدر رویکرد «با من همراه شوید» را پیش می‌گیرد: او هدف کلی را بیان می‌کند، ولی به افراد اختیار می‌دهد که روش‌های خود را برای رسیدن به آن انتخاب کنند. هنگامی که کسب و کاری از کنترل خارج شده است. این سبک بسیار خوب جواب می‌دهد.

تام، معاون بازاریابی رستورانی زنجیره‌ای با تخصص پیتزا بود که در مردابی که برای خود درست کرده بود دست و پا میزد. ناگفته پیداست که عملکرد ضعیف شرکت، مدیران ارشد را به دردسر انداخت، ولی آن‌ها سردرگم بودند که باید چه کنند. هر دوشنبه یکدیگر را ملاقات می‌کردند تا آخرین فروش‌ها را مرور کنند و تقلا می‌کردند که راه حلی برای حل مشکل پیدا کنند. از نظر تام این روش معقول نبود. «همیشه تلاش می‌کردیم کشف کنیم چرا فروش هفته‌ی گذشته پایین بوده است. کل شرکت به جای کاری که باید فردا انجام شود، به دنبال علل حوادث گذشته بودند.»

تام، فرصت را غنیمت شمرد که با برگزاری جلسه‌ای خارج از شرکت درباره‌ی راهبرد شرکت، طرز تفکر افراد را تغییر دهد. در آنجا صحبت با مطالب واضح و تکراری شروع شد: شرکت باید ثروت سهام‌داران را بالا ببرد و بازه‌ی دارایی را افزایش دهد. تام اعتقاد داشت که این مفاهیم قدرت لازم را ندارند که الهام بخش مدیر رستوران برای داشتن نوآوری باشند یا او را به فراتر از فقط خوب بودن ترغیب کنند.

به این ترتیب تام اقدامی جسورانه انجام داد. در وسط جلسه با هیجان از همکارانش تقاضا کرد که از دیدگاه مشتری به قضیه نگاه کنند. گفت مشتریان خواهان راحتی هستند. کسب و کار شرکت رستوران داری نیست، بلکه توزیع بی‌دردسر پیتزای با کیفیت است. بهتر است همه‌ی امور شرکت با این دیدگاه و نه هیچ مفهوم دیگری هدایت شود.

تام با اشتیاق بسیار و چشم‌اندازی واضح که از نشانه‌های سبک اقتدار گراست خلاً رهبری در شرکت را بر کرد. در واقع ایده‌ی او پایه و اساس بیانیه‌ی مأموریت جدید سازمان شد، ولی این پیشرفت مفهومی فقط آغاز کار تام بود. تام مطمئن شد که در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت، این بیانیه‌ی مأموریت نقش محرکه‌ی رشد را دارد. همچنین اطمینان یافت که این چشم‌انداز به گونه‌ای بیان شود که مدیران رستوران‌های محلی بدانند کلید موفقیت شرکت هستند و در پیدا کردن راه‌های نوآوری توزیع پیتزا، آزادی عمل کامل دارند.

تغییرات به سرعت از راه رسیدند. طی چند هفته، بسیاری از مدیران محلی تضمین تحویل سریع به مشتریان را شروع کردند و حتی بهتر از آن، شبیه کارآفرینان، فعالیت‌هایی مانند پیدا کردن مکان‌های مبتکرانه برای افتتاح شعبه‌های جدید، یعنی احداث کیوسک‌هایی در گوشه‌ی خیابان‌های شلوغ، در ایستگاه‌های اتوبوس و قطار و حتی لابی‌های هتل‌ها را شروع کردند.

موفقیت تام شانس نبود. براساس پژوهش ما، در این مثال، از بین شش سبک رهبری سبک اقتدارگرا مؤثرترین سبک است و همه توماس ب فضای سازمانی را ارتقا می دهد. به طور واضح می توان گفت که رهبر مقتدر رهبری الهام بخش است. چنین رهبری با نشان دادن این که چگونه کار افراد در چارچوب چشم انداز وسیع تر سازمان قرار می گیرد، به آن ها انگیزه می دهد. افرادی که برای چنین رهبرانی کار می کنند می فهمند کاری که انجام می دهند مهم است و دلیل اهمیت آن چیست همچنین، رهبری مقتدرانه تعهد به اهداف و راهبردهای سازمان را به حداکثر می رساند. رهبر مقتدر با تعیین چارچوب برای تک تک کارها در چشم اندازی بزرگ استانداردهایی را در خصوص آن چشم انداز تعریف می کند. زمانی که در مورد عملکرد کارکنانش بازخورد می دهد، چه مثبت چه منفی، معیارش فقط این است که در آیا این عملکرد باعث پیشرفت آن چشم انداز شده یا خیر؟ در این سبک رهبری استانداردهای موفقیت درست مانند استاندارد پادشاهها، برای همه کاملاً روشن هستند. در پایان، اثر این سبک بر انعطاف پذیری را در نظر بگیرید. رهبری مقتدر نتیجه ی مأموریت را ترسیم می کند، ولی به افراد فرصت های زیادی می دهد تا از روش های خویش برای انجام آن استفاده کنند. رهبران مقتدر به افراد در نوآوری و آزمایش و پذیرش ریسک، آزادی عمل می دهند.

سبک مقتدرانه، به دلیل تأثیر مثبتش، تقریباً در همه موقعیت ها به خوبی عمل می کند و به طور خاص، هنگامی که کسب و کاری با بحران مواجه شده، مؤثر است. رهبری مقتدر مسیر جدیدی را ترسیم و افرادش را مجاب می کند که چشم انداز جدید بلند مدت را بپذیرند.

ممکن است سبک اقتدارگر سبک قدرتمند باشد، ولی با این حال، در هر موقعیتی تأثیرگذار نیست. برای نمونه، زمانی که رهبر در حال کارکردن با گروهی از متخصصانی است که از او با تجربه تر هستند، استفاده از این سبک ممکن است نتیجه ندهد و احتمال دارد که آن رهبر، از نظر متخصصان، فردی متکبر یا دور از دسترس باشد. محدودیت دیگر این سبک این است که مدیری تلاش کند مقتدر باشد، مغرور و از خود راضی می شود و ممکن است روحیه تساوی طلبانه را در گروهی اثر بخش تضعیف کن: ولی حتی با چنین مشکلاتی، باز هم رهبران اغلب تلاش برای دستیابی به «چوب گلف» اقتدارگرایی را عاقلانه می دانند. این سبک ممکن است نتواند تضمین کند که توپ چشم انداز حتماً به هدف برسد؛ ولی قطعاً تضمین می کند که مسیری طولانی را طی خواهد کرد.

بهترین زمان استفاده از سبک مدیریت چشم اندازنگر: این شیوه به مدیرانی توصیه می‌شود که به دنبال راه حل‌های نوآورانه برای مسائل هستند و اهداف سازمانی آن‌ها کاملاً مشخص است همچنین این شیوه برای شرکت‌های فناور محور که قصد دارند در صنعت خود پیشرو باشند کاربردی است. نکته کلیدی در انتخاب این سبک، تجربه و دانش اعضای تیم است. به عبارتی اگر اعضای تیم تجربه و دانش کافی نداشته باشند این سبک مدیریتی مؤثر نخواهد بود.

### ۳. سبک پیوندجو:



انتخاب سبک صحیح در مدیریت تفاوت شما با مدیران غیرحرفه‌ای را مشخص می‌کند.

مشخصه‌ی بارز رهبر پیوندجو این نگرش است که « افراد در درجه اول اهمیت قرار دارند». این سبک، به ویژه برای ایجاد هماهنگی گروهی با افزایش روحیه، مفید است. ولی تمرکز صرف بر ستایش دیگران ممکن است باعث شود که عملکرد ضعیف تصحیح و اصلاح نشود. نکته‌ی دیگر این است که رهبران پیوندجو به ندرت به افراد توصیه‌هایی ارائه می‌دهند و این ویژگی، کارکنان را سردرگم می‌کند.

این سبک مدیریت به معنی تفویض اختیار کامل مسئولیت‌ها به کارمندان است، مدیریت بی‌دغدغه سبکی است که در آن مدیر رویکرد آرام‌تری را برای رهبری خود انتخاب می‌کند و به کارکنان اجازه می‌دهد آزادی و استقلال بیشتری در نقش خود داشته باشند.

در مدیریت پیوندجو تمرکز بر اعتماد به کارمندان برای انجام کار بدون مدیریت خود و در عوض ارائه پشتیبانی و راهنمایی در صورت نیاز است. استراتژی این سبک شامل ایجاد یک محیط کاری مثبت است که خلاقیت، نوآوری و خودانگیختگی را در میان اعضای تیم تشویق می‌کند.

اگر رهبر مستبد دستور می‌دهد « هرچه من می‌گویم انجام دهید» و رهبر مقتدر، کارمندان را مجبور می‌کند که « با من همراه شوید»، رهبر پیوندجو می‌گوید: « افراد در درجه اول اهمیت قرار دارند». این سبک رهبری پیرامون افراد می‌چرخد؛ یعنی طرفداران این سبک برای افراد و احساسات‌شان بیش از کارها و اهداف شرکت ارزش قائل هستند. رهبر پیوندجومی کوشد کارمندان را شاد نگه دارد و بین آن‌ها هماهنگی ایجاد کند. او با ایجاد روابط احساسی قوی و بهره بردن از مزایای چنین روشی، یعنی وفادرای شدید، مدیریت می‌کند. این سبک اثر بسیار مثبتی بر ارتباطات دارد. افراد یکدیگر را خیلی دوست دارند و با هم زیاد صحبت می‌کنند و عقاید خود را به اشتراک می‌گذارند و الهام بخش یکدیگرند. این سبک محرک انعطاف‌پذیری است. دوستان به همدیگر اعتماد می‌کنند و همواره اجازه‌ی نوآوری و ریسک کردن را به هم می‌دهند. انعطاف‌پذیری افزایش می‌یابد، به این دلیل که رهبر پیوندجو مانند پدر یا مادری که قوانین خانه را برای نوتوماس در حال بلوغ خود تعیین می‌کند. سخت‌گیری‌های غیر ضروری بر کارمندان اعمال نمی‌کند. این رهبران به افراد آزادی عمل می‌دهند تا کارهای‌شان را به روشنی انجام دهند که به نظرشان مؤثرترین روش است.

رهبر پیوندجو، برای قدردانی و پاداش کاری که به خوبی انجام شده است، بازخورد به شدت مثبتی به کارکنان می‌دهد. چنین بازخوردی قدرت خاصی در محل کار دارد؛ زیرا به ندرت استفاده می‌شود. یعنی بجز در زمان بازرسی سالانه، بیشتر افراد معمولاً هیچ بازخوردی از تلاش‌های روزانه‌شان دریافت نمی‌کنند یا فقط بازخورد منفی می‌گیرند. این باعث می‌شود که بازخوردهای مثبت رهبری پیوندجو انگیزه بخش‌تر باشد. در نهایت، می‌توان گفت رهبران پیوندجو استاد ایجاد احساس تعلق هستند. آن‌ها به طور ذاتی ایجادکننده روابط هستند.

جو توره، یکی از رهبران پیوندجوی قدیمی است. در مجموعه مسابقات جهانی هنگامی که بازیکنانش تحت فشار شدید عاطفی بودند، مراقب سلامت روح و روان آنها بود. او در سراسر آن فصل، بازیکنانش و به ویژه اسکات بروسیوس را (که به تازگی پدرش را از دست داده بود)، به دلیل متعهد ماندن حتی هنگام عزاداری، تحسین می‌کرد. در جشن پایان فصل توره شخصاً به دنبال دفاع راست تیم، پائول اونیل رفت. با اینکه اونیل خبر درگذشت پدرش را آن روز صبح دریافت کرده بود، تصمیم گرفت که قاطعانه بازی کند و لحظه‌ای که بازی تمام شد، شروع به گریه کرد. توره به دلیل کوشش و تلاش اونیل از وی سپاسگزاری کرد و او را «سلحشور» نامید. همچنین، در جشن پیروزی برای تقدیر از دو بازیکنی استفاده کرد که ممکن بود در سال آینده به دلیل مسائل مالی از تیم جدا شوند. با این کار، او پیام واضحی به تیم و مالک باشگاه فرستاد، پیامی مبنی بر این که بازیکنانش آن قدر ارزش قائل است که به هیچ وجه حاضر نیست از دست‌شان بدهد.

رهبر پیوندجو علاوه بر مراقبت کردن از احساسات افراد، ممکن است به بیان آزادانه‌ی احساسات خویش هم مایل داشته باشند. توره در سالی که برادرش در انتظار پیوند قلب بود و با مرگ فاصله‌ای نداشت، نگرانی‌های خود را با بازیکنانش مطرح کرد. همچنین، درباره‌ی درمان سرطان خود صادقانه با تیمش صحبت کرد. اثر کاملاً مثبت سبک رهبری پیوندجو آن را به روش مناسبی برای وضعیت‌ها و موقعیت‌های گوناگون تبدیل کرده است، ولی بهتر است این سبک به هنگام تلاش برای ایجاد هماهنگی تیمی، بالا بردن روحیه کارکنان، بهبود ارتباطات یا بازسازی اعتماد از دست رفته به کار گرفته شود. برای نمونه، در پژوهش‌مان، مدیری اجرایی استخدام شد تا جانشین رهبری سنگدل در تیم شود. رهبر قبلی اعتبار کار کارمندان را به خودش نسبت می‌داد و تلاش می‌کرد آنها را در محیط رقابتی در مقابل هم قرار دهد. تلاش‌های وی سرانجام، نه تنها به شکست انجامید، بلکه گروهی که برجا گذاشته بود، بدگمان شده بود. مدیر اجرایی جدید با نشان دادن صداقت در احساس و ایجاد پیوند بین کارکنان، تلاش کرد که فضای سازمانی را مدیریت کند. رهبری او، پس از چند ماه، روح تازه‌ای از تعهد و انرژی در کارکنان دمید.

سبک پیوندجو به رغم مزایایش، نباید به تنهایی استفاده شود. تمرکز صرف بر تحسین کارکنان ممکن است باعث عدم اصلاح عملکرد ضعیف شود. کارکنان ممکن است این گونه برداشت کنند که عملکرد متوسط هم در سازمان تحمل می‌شود. رهبران پیوندجو به ندرت درباره چگونگی پیشرفت، توصیه‌های سازنده‌ای به کارکنان ارائه می‌دهند

و بنابراین، کارکنان خود باید مسیر پیشرفت را کشف و طی کنند. در واقع، زمانی که افراد به دستورات واضح نیاز دارند تا از این پس مشکلات پیچیده برآیند، سبک پیوندجو آن‌ها را سرگردان می‌کند. اگر برای سبک تکیه‌ی زیادی شود، ممکن است گروهی که با این سبک هدایت می‌شوند واقعاً به سمت شکست کشیده شوند. شاید به همین دلیل است که بسیاری از رهبران مقتدر چشم‌اندازی را توضیح می‌دهند، استانداردهایی تعیین می‌کنند و به افراد کمک می‌کنند تا نحوه‌ی تأثیر کارشان بر پیشبرد اهداف گروه را درک کنند. سبک اقتدارگرا را مرتب با نگرش مراقبتی و پرورش دهنده‌ی رهبر پیوندجو عوض کنید تا به این ترتیب، ترکیبی قدرتمند در دستانتان داشته باشید.

آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان



## ۴. سبک دموکراتیک:



یکی از مهم‌ترین سبک‌های مدیریت که باید حتماً با آن آشنا شد، سبک دموکراتیک است. این سبک مدیریتی بر این اصل استوار است که عقل و اندیشه گروهی بهتر از اندیشه فردی است و هر کسی بدون توجه به موقعیت یا عنوانی که دارد، سزاوار اظهار نظر است. شخصی که از سبک مدیریت دموکراتیک پیروی می‌کند، برای تصمیم‌گیری دیدگاه‌ها و بازخوردهای کارمندان خود را جمع‌آوری می‌کند؛ چون به تنوع ایده‌های تیم خود اهمیت می‌دهد و درک می‌کند که افراد کلید موفقیت یک تیم هستند. به همین دلیل، گاهی اوقات به سبک مدیریت دموکراتیک، سبک مشورتی، مشارکتی یا وابسته هم می‌گویند. فرآیند تصمیم‌گیری یک مدیر دموکراتیک به شدت تحت تأثیر کارمندان است. در این سبک، ارتباط مؤثری بین تمام اعضای سازمان وجود دارد و کارکنان و مدیران برای رسیدن به اهداف مشخص شده با یکدیگر همکاری می‌کنند.

این سبک شامل مشورت مدیران با کارکنان قبل از تصمیم‌گیری، در نظر گرفتن نظرات آن‌ها و تقویت همکاری و مشارکت است. البته در نهایت تصمیم نهایی با مدیرعامل است و فقط کارکنان می‌توانند پیشنهاد دهنده باشند. سازمان‌های خصوصی بزرگ با سابقه فعالیت طولانی معمولاً از این سبک مدیریت استفاده می‌کنند.

مدیرانی که سبک دموکراتیک را انتخاب می‌کنند، کارکنان را به مشارکت دعوت می‌کنند و از آن‌ها می‌خواهند که ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند. به عبارت دیگر، اعضای تیم تشویق می‌شوند که با بیان افکار، ایده پردازی، پیشنهادات و راه‌حل‌های خود هم به یکدیگر و هم به رشد شرکت کمک کنند. در سبک مدیریت دموکراتیک، شما به عنوان مدیر اختیار تصمیم‌گیری نهایی را برای خود حفظ می‌کنید، اما قبل از هر تصمیمی، افکار، ایده‌ها و توصیه‌های اعضای تیم را بررسی کرده و در نظر می‌گیرید. با توجه به اینکه کارمندان در فرآیند تصمیم‌گیری دخالت دارند، می‌توانند تأثیر زیادی روی تصمیمات شما داشته باشند.

کسی که می‌خواهد سبک دموکراتیک را انتخاب کند باید از مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، ذهن باز و توانایی درک نظرات و دیدگاه‌های مختلف برخوردار باشد تا بتواند بر این سبک تسلط پیدا کند. سبک مدیریت دموکراتیک برای تیم‌هایی که دائماً به دنبال تغییر و بهبود فرآیندهای خود هستند، مناسب است؛ همچنین زمانی مؤثر است که تصمیمات بلند مدت اتخاذ شده کل شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

این سبک، شامل ارتباطات مؤثر و باز در تمام سطوح سازمان است و تمامی اعضای سازمان به منظور تحقق اهداف و چشم‌اندازها با یکدیگر همکاری می‌کنند. به عنوان یک مدیر دموکراتیک، شما به شدت تحت تأثیر کارمندان خود هستید و تمایل به محیط‌های مشارکتی و گفتگو دارید اما مسئول تصمیم‌گیری نهایی، خود شما هستید.

تأثیر این سبک بر فضای سازمان آن چنان زیاد نیست. رهبران دموکراتیک، از طریق شرکت دادن کارکنان در روند تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری سازمانی و مسئولیت‌پذیری را افزایش می‌دهند و به ایجاد نظریه‌های تازه کمک می‌کند. ولی گاهی اوقات بهای این سبک رهبری جلسه‌های بی‌پایان و کارکنانی سردرگم است که احساس می‌کنند رهبری ندارند.

خواهر مری، نظام آموزشی کاتولیکی را در کلان شهر اداره می‌کرد. یکی از این مدارس، یعنی تنها مدرسه خصوصی در محله‌ای فقیرنشین، چند سال بود که زیان دهنده بود و دیگر نگهداری این مدرسه مقرون به صرفه نبود. وقتی

خواهر مری در نهایت، دستور تعطیل مدرسه را گرفت، فقط به قفل کردن درها اکتفا نکرد. جلسه‌ای با حضور همه‌ی معلمان و کارمندان مدرسه تشکیل داد و جزئیات بحران مالی را توضیح داد و از اعضای جلسه خواست نظر خود را درباره‌ی روش‌های حفظ مدرسه یا چگونگی تعطیل کردنش بگویند. خواهر مری وقت زیادی از جلسه را فقط به گوش کردن گذراند.

همین کار را در جلسات بعدی اولیا و مربیان مدرسه و با حضور اولیای دانش‌آموزان و در طول مجموعه جلساتی پی در پی انجام داد. بعد از گذشت دو ماه، به یک توافق دسته جمعی رسیده بودند، مدرسه باید تعطیل شود. برنامه‌ای هم برای انتقال دانش‌آموزان به مدارس دیگری با نظام آموزشی کاتولیک ترتیب داده شد. اگر خواهر مری مدرسه را در همان روزی می‌بست که به او گفته شده بود، نتیجه نهایی هیچ تفاوتی نمی‌کرد، ولی از طریق مشورت با دست‌اندرکاران مدرسه و نظر خواهی از آن‌ها، واکنش‌های شدیدی را که ممکن بود با بستن مدرسه ایجاد شود، خنثی کرد. افراد به دلیل تعطیل شدن مدرسه، ناراحت بودند، ولی ضرورت چنین اقدامی را درک کردند و اعتراضی شنیده نشد.

این مورد را با تجربیات کشیشی مقایسه کنید که مدرسه کاتولیک دیگری را اداره می‌کرد. به او هم گفته شده بود که مدرسه را تعطیل کند و او را با صدور دستوری این کار را انجام داد. نتیجه فاجعه بار بود. والدین شکایت کردند و پرونده‌ی قضایی تشکیل دادند. معلمان و مربیان اعتصاب کردند و روزنامه‌های محلی مقاله‌هایی برای حمله به تصمیم‌های او نوشتند. قبل از این که بتواند مدرسه را تعطیل کند، به مدت یکسال مشغول برگردان آرامش به فضا و پایان دادن به بحث‌ها بود.

خواهر مری نمونه‌ای از شیوه دموکراتیک در عمل و بهره‌مندی از مزایای آن است. رهبر از طریق نظر خواهی از افراد و جمع‌بندی نظرها، می‌تواند اعتماد، احترام و تعهد به دست آورد. رهبر مشارکت طلب و دموکرات در تصمیم‌گیری‌هایی که اهداف و روش کار زیر دستان را تغییر می‌دهد، می‌تواند با نظر خواهی از آن‌ها، انعطاف‌پذیری و مسئولیت‌پذیری را بالا ببرد. رهبر مشارکت طلب با گوش کردن به دغدغه‌های کارمندان، می‌فهمد که چگونه سطح روحیه آن‌ها را بالا نگه دارد.

سرانجام به دلیل این که در نظام دموکراتیک، افراد در تعیین اهداف و استانداردهای ارزیابی رسیدن به موفقیت همکاری می‌کنند، در باره‌ی آنچه شدنی و آنچه نشدنی است، واقع بین هستند.

سبک دموکراتیک هم مشکلات خاص خود را دارد و به همین دلیل است که اثر آن بر فضای سازمانی به اندازه‌ی تأثیر برخی از سایر سبک‌ها نیست. یکی از عواملی که ممکن است خشم عده‌ای از افراد را بر انگیزد جلسات بی‌پایانی است که در آن‌ها، نظرها به بحث طولانی گذاشته می‌شوند. ولی توافق جمعی حاصل نمی‌شود و تنها نتیجه‌ی مشهود، تعیین زمان جلسات آتی است. بعضی از رهبران دموکراتیک از این سبک برای کاهش خطر برخی تصمیم‌های مهم استفاده می‌کنند. به این امید که بحث سر مسائل سرانجام به نگرش جامع منجر می‌شود. ولی در واقعیت، اجرای افراطی این سبک باعث احساس سرگردانی کارکنان‌شان می‌شود یا حتی ممکن است تعارض‌ها را افزایش دهد.

چه موقع این سبک به بهترین شکل نتیجه می‌دهد؟ این رویکرد هنگامی ایده‌آل است که رهبر در مورد بهترین مسیر شک دارد و به نظر و راهنمایی کارمندان ماهر خود نیاز دارد. حتی در صورتی که رهبری چشم‌اندازی قوی داشته باشد. سبک دموکراتیک، به بهترین نحو، ایده‌ای تازه برای رسیدن به آن چشم‌انداز ارائه می‌دهد. البته زمانی که کارمندان شایسته یا آن قدر آگاه نیستند که بتوانند توصیه‌های دقیقی کنند، سبک موکراتیک کاربردی نیست. احتیاجی به گفتن نیست که در زمان بحران، رویکرد دموکراتیک و تمایل به جلب عمومی راه به جایی نمی‌برد. برای نمونه، مدیر عاملی را در نظر بگیرید که شرکتش به شدت در معرض تهدید تغییرات بازار قرار گرفته است. همیشه به دنبال توافقی عمومی بود تا خط مشی شرکت را در زمان این بحران مشخص کند. هنگامی که رقبا مشتریان را قاپ می‌زدند و نیازهای مشتریان تغییر می‌کرد، او خود مشغول تنظیم کمیته‌هایی برای بررسی اوضاع کرده بود. زمانی که بازار، به دلیل ورود فناوری جدید، تغییری ناگهانی کرد، مدیر عامل مات و مبهوت سر جایش خشکش زد و قبل از این که فرصت کند کارگروه دیگری را برای بررسی وضعیت به خدمت بگیرد. هیئت مدیره برکنارش کرد و به سرعت، شخص دیگری جانشین وی شد. مدیر عامل جدید، که گاهی رهبری پیوندجو و دموکرات بود، در ماه‌های اولیه به شدت برسبک اقتدارگرایانه تکیه کرد.

## ۵. سبک پیشتاز:



رهبری که استانداردهای بالایی برای عملکرد تعیین می‌کند و خود نمونه‌ای برای این استانداردهاست بر کارکنانی تأثیر مثبت دارد که خودانگیزه، بسیار شایسته و ماهرند. ولی در این سبک، سایر کارکنان احساس می‌کنند که توان پاسخ‌گویی به تقاضاهای رهبری برای رسیدن به تعالی را ندارند و از گرایش وی برای تسلط بر اوضاع بیزارند.

سبک پیشتاز هم مانند سبک استبدادی در فهرست سبک‌های رهبری جای دارد، ولی بهتر است که از این سبک به ندرت استفاده شود. نتیجه‌ای که به هیچ وجه انتظار آن را نداشتیم. البته نباید فراموش کنیم که این سبک مبانی نظری بسیار قابل ستایشی دارد. رهبر استانداردهای عملکرد بسیار بالایی را تعیین می‌کند و خود، نمونه‌ی بارزی برای آنهاست. او در انجام دادن بهتر و سریع‌تر کارها وسواس دارد و از اطرافیانش هم همین را می‌خواهد. او به سرعت روی کسانی دست می‌گذارد که عملکرد ضعیفی دارند و از آنها تقاضای تلاش بیشتر می‌کند و اگر تلاش بیشتر می‌کند و اگر تلاش‌شان را بیشتر نکنند، آنها را با افرادی جانشین می‌کند که می‌توانند بیشتر تلاش کنند. ممکن است فکر کنید چنین روشی به نتایج بهتری منجر می‌شود، ولی این گونه نیست. در واقع، سبک پیشتاز،

فضای سازمانی را تخریب می‌کند. در این روش، بسیاری از کارمندان احساس می‌کنند که زیر بار انتظارات رهبر برای بهبود عملکرد، در مانده شده‌اند و روحیه‌ی خور را از دست می‌دهند. ممکن است رهنمودهای بهبود عملکرد در ذهن رهبر، واضح و آشکار باشد، ولی او به وضوح آن‌ها را بیان نمی‌کند. وی از افراد انتظار دارد که بدانند چکار باید بکنند و پیش خود فکر می‌کند: «اگر مجبور باشم به تو بگویم که چکار باید بکنی، پس تو شخص مناسبی برای انجام این کار نیستی». دیگر کار به معنای بهترین عملکرد در طول مسیری واضح نیست و بیشتر به پیش‌بینی خواسته‌های رهبر تبدیل می‌شود. در عین حال، افراد احساس می‌کنند که رهبر پیش‌تاز، بابت کارکردن به روش دلخواه‌شان یا برای به دست گرفتن ابتکار عمل، به آن‌ها اعتماد نمی‌کند. انعطاف‌پذیری و مسئولیت‌پذیری از سازمان رخت بر می‌بندند؛ کار چنان متمرکز و روزمره است که خسته‌کننده می‌شود. در مورد پاداش، رهبر پیش‌تاز هیچ بازخوردی در مورد نحوه‌ی کار افراد نمی‌دهد یا وقتی احساس می‌کند در کاری لنگ می‌زند خودش زمام امور را در دست می‌گیرد. اگر رهبر پیش‌تاز بنا به دلایلی مجبور به ترک سازمان شود، افراد احساس سرگردانی و بی‌هدفی می‌کنند؛ زیرا آن‌ها متخصصی که قوانین را برایشان تعیین کند عادت کرده‌اند سرانجام، تحت حاکمیت رهبری پیش‌تاز، تعهد کاهش می‌یابد، به این دلیل که افراد توانایی تطبیق کارشان با دورنمای کلان شرکت را ندارند. برای نمونه سام را که بیوشیمیست بخش تحقق و توسعه یک شرکت بزرگ دارویی است، در نظر بگیرید. تخصص فنی عالی سام، او را خیلی زود به ستاره‌ی سازمان تبدیل کرد. ستاره‌ای که هر کسی، برای رفع مشکلاتش، به او رجوع می‌کرد. خیلی زود به سمت ریاست گروهی که محصول جدیدی را تولید می‌کرد ارتقا یافت. سایر دانشمندان حاضر در تیم به اندازه‌ی سام شایسته و با انگیزه بودند. شغل او در مقام رهبر تیم به الگو قرار دادن خود برای انجام کار علمی در جه یک زیر فشار شدید موعده مقرر تبدیل شد. او هنگام نیاز به دیگران کمک می‌کرد. تیم او، از لحاظ زمان به اتمام رساندن کار رکورد زد. سپس، مسئولیت جدیدی به او داده شد: سام تحقیق و توسعه کل واحد کاری‌اش شد. همانطور که وظایف سام گسترش می‌یافت و مجبور بود کار تعریف چشم انداز، هماهنگی پروژه‌ها، واگذاری مسئولیت‌ها و کمک به پرورش دیگران را انجام دهد، کمک دچار لغزش شد. او به این که زیر دستانش به اندازه‌ی خود او توانا هستند، اعتقادی نداشت و مدیریت ذره بینی را در پیش گرفت و روی جزئیات و سواس نشان می‌داد و هنگامی که دیگران ضعیف عمل می‌کردند، زمام امور را از دستشان می‌گرفت. سام از به دست گرفتن مسئولیت مدیریت گروهی تحقیقاتی که اوضاع نابسامانی داشت، به جای این که به افراد

اعتما دکنند و با راهنمایی هایش مسیر رشد و ترقی آنها را مهیا سازد، خودش شبها و آخر هفته‌ها هم کار می‌کند. سرانجام رئیسش پیشنهاد کرد که به شغل سابقش، رئیس گروه توسعه محصولات بر گردد. سام اشتباه کرد، ولی باید گفت که سبک پیشنهاد همیشه هم فاجعه نیست. هنگامی که همه‌ی کارمندان بسیار با انگیزه و ماهرند و به هدایت یا هماهنگی اندکی نیاز دارند، این روش به خوبی عمل می‌کند. برای نمونه، این روش برای رهبران بسیار ماهر و متخصصان با انگیزه، مانند گروه‌های تحقیق و توسعه و یا تیم‌های حقوقی جواب می‌دهد. اگر بخواهیم گروهی با استعداد پیشنهاد باشند، سبک پیشنهادی دقیقاً این کار را می‌کند؛ یعنی کارها را سر وقت یا حتی جلوتر از موعد مقرر انجام می‌دهد. ولی سبک پیشنهاد هم مانند سبک رهبری دیگری، نباید به تنهایی استفاده شود.

## ۶. سبک پرورش دهنده



در مدیریت پدرانۀ اعضای سازمان تحت حمایت مدیر قرار می‌گیرند.

این سبک بیشتر بر توسعه‌ی مهارت‌های فردی تمرکز دارد، تا وظایف کاری، زمانی که کارمندان از نقاط ضعف خود آگاه باشند و بخواهند این نقاط ضعف را بهبود بخشند، این سبک به خوبی عمل می‌کند، ولی در جایی که کارکنان در برابر تغییر شیوه‌های خود مقاومت می‌کنند، روش مؤثری نیست. هر چه رهبری در سبک‌های بیشتری مهارت داشته باشد، بهتر است. به ویژه، توانایی تعویض سبک‌ها بین اقتدارگرا، پیوندجو، دموکراتیک و پرورش دهنده به اقتضای شرایط بهترین فضای سازمانی را ایجاد و عملکرد شغلی را بهینه می‌کند.

واحد تولید محصول در یک شرکت بین‌المللی رایانه‌ای شاهد این بود که فروش دو برابری‌اش نسبت به رقبا به نصف کاهش یافته است. به این ترتیب، لورنس، رئیس واحد تولید تصمیم گرفت که واحد را تعطیل کند و کارکنان و محصولات را به واحد دیگری منتقل کند. جیمز که سرپرست این واحد بخت برگشته بود، با شنیدن این خبر تصمیم گرفت که رئیسش را دور بزند و ماجرا را به گوش مدیر عامل برساند. لورنس چه واکنشی نشان داد؟ به جای عصبانی شدن از دست جیمز، با کارمندان جلسه‌ای گذاشت و نه فقط درباره‌ی تصمیم تعطیل کردن بخش، بلکه در باره‌ی آینده هم صحبت کرد. او برای جیمز هم توضیح داد که انتقال به واحد دیگر، باعث رشد مهارت‌های جدیدی در وی می‌شود و او را به رهبر بهتری تبدیل می‌کند و همچنین به او در باره کسب و کار شرکت بیشتر می‌آموزد.

لورنس در اینجا بیشتر شبیه یک مشاور عمل کرد تا یک رئیس سنتی. به دغدغه‌ها و امیدهای جیمز گوش داد و از نگرانی و امیدهای خودش هم صحبت کرد. به جیمز گفت که شغل فعلی‌اش جای رشد چندانی برای وی ندارد و در عین حال آن شغل تنها شغلی بود که جیمز تا به حال در شرکت انجام داده بود. لورنس ابراز امیدواری کرد که در نقش جدید، جیمز شکوفا خواهد شد.

سپس روند گفت‌گو از این رو به آن‌رو شد. جیمز تا آن روز، هیچ وقت جلسه‌ای با مدیر عامل برگزار نکرده بود، مدیر عاملی که جیمز موقع شنیدن تعطیل شدن واحدش به شدت خواستار ملاقاتش بود.

لورنس وقت گذاشت و به جیمز یاد داد چطور استدلالش را در جلسه بیان کند. به جیمز گفت: «مدیر عامل زیاد اهل گوش دادن نیست، باید با تدبیرت او را تحت تأثیر قرار بدی» و او را نصیحت کرد که به بیان استدلال‌های شخصی‌اش نپردازد، بلکه بر واحد کاری‌اش تمرکز کند: «اگر مدیر فکر کند که برای بزرگ جلوه دادن خودت



پیشش رفتی، سریع تر از وقتی که وارد اتاقش شدی شما را بیرون می‌کند». جیمز را تشویق کرد تا نظرش را به صورت کتبی بنویسد؛ شیوه‌ای که مدیر عامل همیشه آنرا می‌پسندید.

چرا لورنس، به جای سرزنش و توبیخ، از جیمز حمایت کرد و به وی آموزش داد؟ خود لورنس این گونه توضیح می‌دهد: « جیمز آدم خوبی است، بسیار با استعداد و امیدوارکننده است و نمی‌خواهم از مسیر شغلی‌اش منحرف شود. می‌خواهم او در شرکت بماند و روی خودش کار کند، می‌خواهم که یاد بگیرد و رشد کند. این که او یک بار گند زده، به این معنا نیست که اصلاً به درد این کار نمی‌خورد».

اقدامات لورنس به بهترین شکل ترسیم‌کننده‌ی سبک پرورش دهنده است. رهبران در این سبک به کارمندان کمک می‌کنند تا نقاط قوت و ضعف خود را بشناسند و آن‌ها را به دلیل آرزوهای شخصی و شغلی‌شان متصل کنند. آن‌ها کارمندان را تشویق می‌کنند که اهداف توسعه‌ی بلند مدتی را برای خودشان مشخص کرده و نقشه‌ای برای دستیابی به آن‌ها در ذهن خود ترسیم کند. آن‌ها با کارمندان‌شان درباره‌ی نقش و مسئولیت‌های‌شان در اجرایی کردن طرح‌های توسعه به توافق می‌رسند و دستورات و بازخوردهای فراوانی می‌دهند. رهبران پرورش دهنده در تفویض وظایف عالی‌اند. آن‌ها به کارمندان مسئولیت‌های چالش برانگیزی می‌دهند، حتی اگر این کار باعث شود که کارها کندتر از حد معمول به پیش روند. به عبارت دیگر، این رهبران شکست کوتاه مدت را در صورتی تحمل خواهند کرد که به یادگیری بلندمدت کمک کند.

نتایج پژوهش ما حاکی از آن است که از بین این شش سبک، سبک پرورش دهنده کمتر از سایر روش‌ها استفاده می‌شود. بسیاری از رهبران به ما گفته‌اند که در این اقتصاد پر تلاطم، برای آموزش ملالت بار به افراد و کمک به رشد آنها وقت ندارند، ولی باید توجه داشت که پس از مدتی روش وقت گیر نخواهد بود. این روش تأثیر مثبتی بر فضای سازمان و عملکرد دارد و رهبرانی که این روش را نادیده می‌گیرند، ابراز مهم و قدرتمندی را از دست می‌دهند. باید گفت که در تأثیر مثبت سبک پرورش دهنده بر عملکرد شغلی تناقضی وجود دارد، به این دلیل که سبک پرورش دهنده اول از همه بر رشد اشخاص تأکید دارد و نه بر وظایفی که به شغل آن‌ها مربوط است. با وجود این، باز هم سبک پرورش دهنده باعث بهبود نتایج می‌شود؛ زیرا این سبک به گفت و گوی مستمر نیاز دارد و این گفت و گو، عاملی برای بالا بردن همه‌ی عوامل فضای سازمانی است. انعطاف‌پذیری را در نظر بگیرید.

وقتی کارمندی می‌داند که مدیر، او را در نظر دارد و برای کارهایی که انجام می‌دهد اهمیت قائل است، احساس می‌کند که می‌تواند آزادانه آزمایش کند؛ زیرا مطمئن است که بازخورد سریع و سازنده‌ای دریافت خواهد کرد. به همین ترتیب، گفت و گوی مستمر در سبک پرورش دهنده تضمین می‌کند که افراد می‌دانند چه انتظاری از آن‌ها می‌رود و کارشان چقدر با راهبردهای سازمان متناسب است. در خصوص تعهد باید گفت، سبک پرورش دهنده به تعهد هم کمک می‌کند، به این دلیل که پیام ضمنی‌اش این است که « به شما اعتقاد دارم، روی شما سرمایه‌گذاری می‌کنم و از شما انتظار دارم بیش‌ترین تلاش‌تان را بکنید». کارمندان اغلب به این چالش از دل و جان‌شان پاسخ می‌دهند.

سبک پرورش دهنده در بسیاری از موقعیت‌های کاری به خوبی عمل می‌کند، ولی به شرطی که افراد هم مایل به استفاده از ای سبک باشند. برای نمونه، زمانی که کارمندان از نقاط ضعف‌شان آگاهند و دوست دارند عملکردشان را بهبود بخشند، سبک پرورش دهنده بسیار خوب عمل می‌کند. به همین شکل، هنگامی هم که کارمندان می‌فهمند رشد توانایی‌های جدید چطور به پیشرفت‌شان کمک می‌کند، این سبک مؤثر خواهد بود. به طور خلاصه، این سبک در مورد کارمندانی که تمایل به یادگیری دارند، به بهترین نحو عمل می‌کند.

برعکس زمانی که کارمندان، به هر دلیلی، در مقابل یادگیری یا تغییر روش‌های‌شان مقاومت می‌کنند، سبک پرورش دهنده جایگاهی ندارد و در صورتی که رهبر فاقد تخصص لازم برای کمک به پیشرفت کارمندان باشد، این روش شکست می‌خورد. حقیقت این است که بسیار از مدیران با آموزش ناآشنا هستند یا در واقع، در آن مهارتی ندارند؛ به ویژه، وقتی نوبت به ارائه‌ی بازخورد مستمر از عملکرد می‌رسد به طوری که بیش از این که باعث ترس یا بی‌علاقگی کارمندان شود، به آن‌ها انگیزه بدهد. برخی شرکت‌ها تأثیر مثبت این سبک را فهمیده‌اند و تلاش می‌کنند که آن را تبدیل به توانایی و قابلیت اصلی کنند. در برخی شرکت‌ها، بخش مهمی از پاداش‌های سالانه مدیر اجرایی به پرورش زیردستان مستقیم او پیوند خورده است، ولی بسیاری از سازمان‌ها هنوز برای استفاده کامل از مزایای این سبک رهبری راه زیادی در پیش دارند. سبک پرورش دهنده ممکن است «نتایج واقعی‌اش» را در بوق و کرنا نکند، ولی نتیجه بخش خواهد بود.

## رهبران به چند سبک نیاز دارند

اگر مدیر با توجه به اقتضای شرایط تصمیم به تغییر رفتار بگیرد، از منظر روانشناسی و فرهنگ‌شناختی نمی‌تواند یک فرهنگ پایدار و برندی سالم برای خود ایجاد کند؛ زیرا دائماً در حال تغییر در رفتار خود است و کارکنان متوجه این تغییر شده و آن‌ها هم نمی‌توانند روی مدیر و ثبات سازمان حساب ویژه باز کنند؛ بنابراین حتی اگر سبک مدیریتی مدیر استبدادی است، باید این سبک را در خود نگه دارد.

مدیر قبل از انتخاب سبک مدیریتی نیازمند شناخت درستی از خود، کارمندان، برند خود و کل سازمان خود است و براساس آن بهترین سبک را انتخاب می‌نماید.

علاوه بر آن، افراد دارای شخصیت‌ها، ترجیحات و سبک‌های کاری منحصر به فرد هستند. سازمان‌ها در صنایع، محیط‌ها و فرهنگ‌های متفاوتی فعالیت می‌کنند که نیازمند رویکردهای سازگارانه برای هدایت تیم می‌باشند و سبک‌های مدیریتی مختلف، ابزارها و تکنیک‌های مختلفی را برای پاسخگویی به نیازها و چالش‌های خاص در تیم‌ها و سازمان‌ها به مدیران ارائه می‌دهند.

با داشتن طیف وسیعی از سبک‌های مدیریتی برای انتخاب، مدیران می‌توانند رویکرد خود را برای تناسب با موقعیت بهتر تنظیم و از نقاط قوت اعضای تیم خود استفاده کنند. در نهایت تنوع سبک‌های مدیریت، انعطاف‌پذیری، نوآوری و توانایی مدیریت مؤثر موقعیت‌ها و افراد مختلف را فراهم می‌کند.

بسیاری از پژوهش‌ها نشان داده‌اند که هر چه رهبر سبک‌های بیشتری را به کار گیرد، نتایج بهتری کسب می‌کند. رهبرانی که در استفاده از حداقل چهار سبک مهارت دارند، به ویژه در سبک اقتدارگرا، دموکراتیک، پیوندجو و پرورش‌دهنده، بهترین وضعیت و عملکرد شغلی را دارند. اثربخش‌ترین رهبران، هر جا که لازم باشد، با انعطاف‌پذیری، سبک‌ها را عوض می‌کنند. شاید این موضوع برای برخی کار شاقی به نظر برسد، ولی هم در شرکت‌های بزرگ و هم در شرکت‌های نوپای بسیار کوچک، بیشتر از چیزی که فکر می‌کنید، این مسأله را هم در رهبران کارکشته و ماهری که دلیل و چرایی رهبرشان را توضیح می‌دهند و هم در کارآفرینانی که ادعا می‌کنند فقط بر اساس غریزه‌شان رهبری می‌کنند، دیده‌ایم.

چنین رهبرانی سبک رهبری‌شان را با کلی فکر کردن و مطابقت با فهرستی از موقعیت‌ها تعیین نمی‌کنند؛ یعنی بسیار انعطاف پذیرترند. به تأثیری که روی دیگران دارند، زیرکانه حساسیت نشان می‌دهند و همواره سبک رهبری‌شان را برای گرفتن بهترین نتایج اصلاح می‌کنند. برای نمونه، می‌توانند در اولین دقایق گفت و گو بفهمند که کارمندی مستعد، ولی با عملکرد ضعیف، به دلیل وجود مدیری بی‌رحم که همیشه می‌گوید کار را به روشی که من می‌گویم انجام دهید، روحیه‌اش را از دست داده است و باید با یادآوری این که چرا کارش مهم است، به او انرژی داده و الهام بخشید. یا این که آن رهبر ممکن است تصمیم بگیرد که با پرسش از کارمند درباره‌ی رؤیاهای او آرزوهایش و یافتن روش‌هایی برای چالش برانگیزتر کردن کارش، به او انرژی دوباره دهد. یا این که گفت و گوی اولیه ممکن است نشانه‌ی این باشد که کارمند به اتمام حجت نیاز دارد، یعنی یا خودت را بهبود بده یا استعفا بده.

برای مثال (رهبری که عملاً بین سبک‌های رهبری در رفت و آمد است): توماس را در نظر بگیرید که مدیرکل واحد بزرگی در یک شرکت بین‌المللی غذا و نوشیدنی است. زمانی که بخش در بحران عمیقی بود، توماس به این شغل منصوب شد. شرکت برای شش سال به اهداف مالی‌اش نرسیده بود و در آخرین سال، ۵۰ میلیون دلار از اهداف مالی‌اش عقب بود. روحیه‌ی گروه مدیریت ارشد به طرز اسفباری پایین بود. بی‌اعتمادی و خشم حکمفرما بود. پیشنهاد توماس که از بالا نظاره‌گر مشکلات بود. واضح بود: این بخش باید احیا شود. توماس با زیرکی سبک‌های مدیریتی را عوض می‌کرد، کاری که کمتر شاهد آن هستیم. او از آغاز فهمید که فرصت کمی برای نشان دادن رهبری اثر بخش و ایجاد تفاهم و اعتماد دارد. همچنین، می‌دانست که باید فوراً از کارهای بی‌اثر آگاه شود و به این ترتیب، اولین وظیفه‌اش این بود که پای سخنان افراد مهم سازمان بنشیند. در اولین هفته‌ی کاری، جلسات شام و ناهاری با همه‌ی اعضای گروه مدیریت ترتیب داد. توماس در جست و جوی این بود که تفکر تک تک آن‌ها را درباره وضعیت فعلی بفهمد، ولی به اندازه‌ای که به شناخت هر مدیر به عنوان یک انسان توجه می‌کرد، به دنبال فهمیدن نظر هر شخص درباره‌ی منشأ مشکلات نبود. در اینجا، توماس سبک پیوندجو را به کارگرفت، یعنی در جستجوی زندگی، رؤیاهای او و آرزوهای آن مدیران بود.

همچنین، به نقش پرورش دهنده قدم گذاشت و به جست و جوی راه‌هایی رفت که به کمک آن‌ها بتواند به اعضای گروه کمک کند تا به آن چه در شغل‌های‌شان می‌خواستند، دست یابند. برای نمونه، مدیری که

بازخوردهایی دریافت می‌کرد مبنی بر این که در کار تیمی ضعیف است، نگرانی‌هایش را با توماس در میان گذاشت. وی فکر می‌کرد که اگر همواره و در حضور بقیه درباره عملکردش انتقاد نشود، عضو خوبی برای تیم است. توماس با فهمیدن این که او مدیر اجرایی مستعد و سرمایه‌ای ارزشمند برای شرکت است، با او به توافق رسید که از این به بعد به صورت خصوصی به او بگوید که چه زمانی اقداماتش برخلاف هدفش مبنی بر دیده شدن به عنوان فرد اهل کار تیمی است.

او گفتگوهای رودررویی با تک تک مدیران داشت و جلسه‌ای سه روزه خارج از محیط اداری ترتیب داد. هدف او ساختن تیم بود، به گونه‌ای که هر شخصی، در ایجاد راه حلی که از این جلسه برای مشکل کسب و کار به دست می‌آمد، سهمی داشته باشد. اولین اقدام او در برگزاری جلسه‌ای خارج از محیط اداری گامی در جهت رهبری دموکراتیک بود. او همه را تشویق می‌کرد که ناامیدی‌ها و شکایت‌های خود را آزادانه مطرح کنند.

روز بعد توماس گروهی داشت که بر راه حل‌ها تمرکز می‌کرد. به عبارت دیگر، هر شخصی سه پیشنهاد خاص درباره این که چکاری باید انجام شود ارائه داد. همان طور که توماس پیشنهادها را دسته‌بندی می‌کرد، توافقی طبیعی درباره‌ی اولویت‌های شرکت مانند کاهش هزینه‌ها به دست آمد. همانطور که گروه درباره‌ی یک برنامه عملیاتی خاص به تفاهم رسی، توماس تعهد و حمایتی را که به دنبالش بود، به دست آورد.

توماس با چشم‌اندازی که داشت، سبک رهبری‌اش را به سبک مقتدرانه تغییر داد و در اقدام بعدی، به مدیران مسئولیت‌های خاصی تفویض کرد و آن‌ها را بابت کارهای‌شان مسئول می‌دانست. برای مثال، واحد مذکور، قیمت محصولات را بدون این که در تولید محصولات افزایشی در کار باشد، کاهش داده بود. یکی از راه حل‌های آشکار این مسأله افزایش قیمت بود، ولی معاون قبلی بخش فروش قبلی دو دل بود و به این ترتیب مشکل حاد شده بود. مسئولیت اصلاح قیمت برای حل مشکل بر عهده‌ی معاون فروش جدید گذاشته شد. سبک اصلی توماس سبک مقتدرانه بود. همواره چشم‌انداز جدید گروه را به روشی بیان می‌کرد که به همه‌ی اعضای گروه یادآوری کند نقش‌شان چقدر برای دست یافتن به این اهداف اهمیت دارد. توماس به ویژه در اولین هفته‌های اجرای این برنامه، احساس کرد درباره‌ی افرادی که مسئولیت‌های‌شان را به درستی انجام ندادند، موقعیت بحرانی کسب و کار تغییر سبک مدیریتی به سبک استبدادی را توجیه می‌کند. همانطور که خودش می‌گوید: « باید درباره انجام

قدم بعدي اين برنامه بي‌رحم بودم و مطمئن مي‌شدم كه همه چيز مرتب است. انجام اين قدم نظم و تمرکز بيشترى مي‌طلبيد».

نتيجه چه بود؟ همهي جنبه‌هاي فضاي سازماني بهبود يافت. افراد نوآوري داشتند و دربارۀ چشم انداز بخش و تعهدشان به اهداف جديد صحبت مي‌كردند. گواه و شاهد نهايي سبك رهبري منعطف و موفق توماس بايد بزرگ و خوانا نوشته شود؛ « بعد از تنها فقط يك ماه، بخش او از سود ساليانه‌ي تعيين شده هم بالاتر رفت».

## اولويت بندي سبك‌هاي مديريتي

سبك مديريتي يك مدير نقش مهمي در شكل دادن به فرهنگ كاري، انگيزه و بهره‌وري كاركنان دارد. به منظور ارتقاي عملکرد كاركنان، براي مديران ضروري است كه متناسب با نيازها و ترجيحات اعضاي تيم سبك را انتخاب كنند. با درك سبك‌هاي مختلف مديريت و تأثير آنها بر عملکرد كاركنان، مديران مي‌توانند يك محيط كاري مساعد ايجاد كنند كه تعامل، همكاري و موفقيت را تقويت مي‌كند.

تفاوت اصلي بين سبك‌هاي مديريتي در سطح كنترل و جهت‌گيري مدير نهفته است. سبك مديريتي يك مدير تابع عوامل مختلفی هستند؛ از جمله شخصيت مدير، شخصيت برنر، رفتار كاركنان و صنعتي كه شركت در آن مشغول به كار است. يك مدير با شخصيتي ثابت و سالم، شخصيت برندي ثابت و سالم دارد.

گفتني است كه هر مدير بسته به رفتار و شخصيت كاركنان و جو سازماني مي‌تواند شخصيت‌هاي ثانويه هم داشته باشد كه در مواقع اضطراري، براي مدتي تغيير رويه دهد. اين موضوع را با يك مثال بيشتر توضيح مي‌دهيم:

فرض كنيد مديري با شخصيت قهرمان (ENFJ) سبك مديريتي مشاركتي را انتخاب و يك شركت استارت‌آپي راه‌اندازي مي‌كند. پس از مدتي متوجه مي‌شود برخلاف اعتمادي كه به كاركنان خود داشته، بعضي كاركنان از اين سبك سواستفاده کرده و بهره‌وري لازم را ندارند؛ بنابراین، سبك مديريت تحول آفرين را براي افزايش فشار در جهت رشد سازمان و توسعه مهارت‌هاي كاركنان ماهر خود انتخاب مي‌كند تا اين فشار بتواند روند كار را تغيير داده و دوباره شركت به حالت عادي خود برگردد.

سپس مدير آرام‌آرام به سبك اصلي خود بازگشته و به همراه كاركنان خود به سوي اهداف سازمان مي‌رود.

با توجه به این توضیحات مدیران می‌توانند براساس شرایط سازمان، سبک خود را عوض کنند؛ البته این موضوع بسیار مهم است که اگر سبک شما دائماً عوض شود یا تغییرات ناگهانی بزرگی در شیوه مدیریت شما به وجود آید، ممکن است شما کارکنان خود را از دست بدهید و با صدمات جدی در کار مواجه شوید. پیشنهاد می‌کنیم سبک‌هایی مشابه و با هدف پرکردن خلاءهای مدیریت سازمان انتخاب کنید و تا رسیدن به ثبات در سازمان، سبک شما به حالت قبلی باز نگردد.

### **سبک رهبری خود را ارتقا دهید**

البته رهبران اندکی هستند که همه‌ی شش سبک را در مجموعه سبک‌های رهبری‌شان دارند و حتی تعداد کمتری می‌دانند که چه موقع و چگونه از آن‌ها استفاده کنند.

رهبران مجموعه سبک‌های خود را گسترش دهند. برای این کار، رهبران باید ابتدا تشخیص دهند که در سبک‌های رهبری که فاقد آن هستند، کدام مؤلفه‌های هوش هیجانی نهفته است. بعد از این کار می‌توانند با پشتکار زیاد، سهم خود را در این مؤلفه‌ها افزایش دهند.

برای نمونه، رهبر پیوندجو در سه مؤلفه‌ی هوش هیجانی نقاط قوتی دارد: در همدلی، در برقراری روابط و در ارتباطات. همدلی که همان درک احساس افراد در لحظه است، به رهبر پیوندجو اجازه می‌دهد به کارمندان به روشی پاسخ دهد که با احساسات آن‌ها بسیار سازگار است و با شناخت شخصیت افراد، پیوندهای جدیدی را ایجاد می‌کند. سرانجام، رهبر پیوندجوی موفق، در ارتباطات میان فردی به ویژه در گفتن جملات درست در لحظه‌ی مناسب و گرفتن ژست‌های نمادین مناسب در لحظه‌ی مناسب استاد است.

بنابراین، اگر شما از اول رهبری هستید که مایل است از سبک پیوندجو بیشتر استفاده کن، باید سطح همدلی و مهارت‌های تان در برقراری روابط مؤثر را افزایش دهید. نمونه‌ی دیگر، رهبر مقتدری است که می‌خواهد سبک دموکراتیک را به مجموعه سبک‌های رهبری‌اش اضافه کند. چنین فردی باید روی توانایی‌های همکاری و ارتباط کار کند.

محیط کسب و کار همواره در حال تغییر است و رهبر باید به همین شکل پاسخ گو باشد. ساعت به ساعت، روز به روز، هفته به هفته، مدیران اجرایی باید سبک رهبری‌شان را مانند یک حرفه‌ای، یعنی استفاده از سبک مناسب در زمان و مقیاس مناسب، تغییر دهند. نتیجه‌ای این کار در نتایج سازمان خود را نشان می‌دهد.

## انتخاب سبک مدیریت مناسب

عوامل مختلفی بر انتخاب سبک‌های مدیریت تأثیر دارند. به یاد داشته باشید که نیازی نیست یک سبک را انتخاب کنید و برای همیشه به آن متعهد بمانید. باید در هر موقعیت روش‌های مدیریتی مناسب را انتخاب کنید و کارها را متناسب با آن پیش ببرید.

به عنوان مثال زمانی که می‌خواهید شرح شغل افراد را بنویسید و تفویض اختیار انجام دهید، باید از مدیریت استبدادی استفاده کنید تا وظایف هر موقعیت به صورت شفاف مشخص شود. اما زمانی که نوبت به انجام وظایف می‌رسد، می‌توانید روش‌های مدیریت بدون مداخله را انتخاب کنید و به کارمندان استقلال بدهید. در ادامه به چند پرسش مهم اشاره کرده‌ایم که برای انتخاب بهترین سبک‌های مدیریت در سازمان به شما کمک می‌کند.

• فرهنگ سازمانی شما بیشتر به استقلال کارمندان توجه می‌کند یا انجام وظایف به شیوه‌ای که از پیش مشخص شده؟

• سیاست‌های کاری و اولویت‌های سازمان شما چیست؟

• آیا کارمندان شما مهارت‌های لازم برای تفویض اختیار و استقلال کاری را دارند؟

• قوانین حاکم بر صنف کاری شما به چه صورت است؟

• سازمان‌های رقیب از کدام سبک‌های مدیریت استفاده می‌کنند؟

• نیاز بازار شما کدام یک از انواع روش‌های مدیریتی را می‌طلبد؟

• شما با استفاده از کدام سبک مدیریتی بهتر می‌توانید سازمانتان را هدایت کنید؟

برای انتخاب بهترین سبک مدیریتی باید به ترکیبی از عوامل درونی و بیرونی سازمان توجه داشته باشید و سبکی را انتخاب کنید که همه نیازهای سازمانتان را برآورده می‌کند.

توجه داشته باشید اگر تصور می‌کنید بهترین نوع مدیریت یعنی سبکی که هیچ نقطه ضعفی نداشته باشد و سازمان را در کوتاه‌ترین زمان ممکن و با صد درصد بازدهی به هدف نهایی برساند، هیچوقت این سبک را پیدا نخواهید کرد.



## انتخاب سبک مدیریت اشتباه



### انتخاب سبک اشتباه در مدیریت هم شما و هم کارمندان سازمانتان را آزار می دهد.

انتخاب اشتباه شیوه مدیریت یکی از چالش‌هایی است که مدیران بسیاری از سازمان‌ها با آن روبرو می‌شوند. به یاد داشته باشید، اینکه برای مدت کوتاهی یک شیوه مدیریتی را در پیش بگیرید تا متوجه شوید برای شما مناسب است یا خیر، اشتباه محسوب نمی‌شود. اشتباه زمانی است که مدیری متوجه می‌شود سبکی که انتخاب کرده پاسخگوی نیاز سازمانش نیست، اما همچنان به استفاده از آن ادامه می‌دهد.

این موضوع علت‌های مختلفی دارد که در ادامه آن‌ها را بررسی می‌کنیم.

• تصورات اشتباهی راجع به فاکتورهای درونی و بیرونی سازمان‌شان دارند، نیازهای سازمان را به درستی نمی‌شناسند و نمی‌توانند سبک مناسب را پیدا کنند.

• به گرایش و روندهای روز توجه می‌کنند و به سراغ سبک‌های پرتطرفدار می‌روند، حتی اگر برای سازمان‌شان مناسب نباشد.

• فقط به توصیه دیگران گوش می‌کنند. مثلاً ممکن است فردی از یک مدیر سنتی شنیده باشد که نباید به کارمندان قدرت تصمیم‌گیری داد. او بر مبنای این جمله ناقص و چند پهلو، سبک مدیریتی خودکامه را در پیش می‌گیرد و به بن بست می‌رسد.

• با سبک‌های مدیریتی و کاربرد هر کدام، آشنا نیستند.

آخرین مورد یکی از اساسی‌ترین علت‌هایی است که مدیران سبک اشتباهی را برای مدیریت انتخاب می‌کنند. برای شناخت کاربرد هر سبک دو روش وجود دارد. روش اول این است که مدیر خودش آزمون و خطا کند و با امتحان کردن سبک‌های مختلف، عملکرد هر کدام را بسنجد تا در نهایت متوجه شود کدام یک برای سازمانش مناسب است.

روش دوم، آموزش دیدن است. در این روش مدیر نیازی ندارد چرخ را از نو اختراع کند. با آموزش‌های مدیریت کاربردی می‌تواند روش استفاده از سبک‌های مختلف مدیریت را یاد بگیرد و هر کدام از آن‌ها را در موقعیت درست به کار ببرد. مرکز مدیریت کاربردی ایران و دوره‌های مدیریت کاربردی آن برای مدیران هوشمندی که راه دوم را انتخاب می‌کنند، فعالیت می‌کند. این مجموعه اطلاعات مورد نیاز مدیران را در اختیارشان قرار می‌دهد تا بدون نیاز به صرف زمان برای امتحان شیوه‌های مدیریتی مختلف، بهترین شیوه را برای سازمان‌شان پیدا کنند. انتخاب سبک مدیریتی اشتباه باعث نتایج زیردر سازمان می‌شود:

• کاهش بهره‌وری

• کاهش میزان رضایت کارکنان

• کاهش گردش مالی و سودآوری سازمان

• از بین رفتن انگیزه کارکنان

• عدم توانمندی مدیر در کنترل شرایط و مدیریت بحران

## مدیریت به سبک شما

اهمیتی ندارد که در لحظه بدانید سازمان را به روش تحول آفرین مدیریت می‌کنید یا مشغول مدیریت با کوچینگ هستید. نکته مهم این است که شما با روش‌های مختلف مدیریت آشنا باشید. مدیران حرفه‌ای تمام سبک‌های مدیریت را به صورت عملی می‌شناسند و با به کار بردن انواع مدیریت در سازمان‌ها بازخورد می‌گیرند و تجربه کسب می‌کنند.

مدیران سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های بهداشتی، درمانی در انجام وظایف رهبری خود به انتخاب سبک رهبری هماهنگ با موقعیت مورد نظر توجه کافی به عمل آورند. و به منظور افزایش آشنایی مدیران سازمان‌های بهداشتی، درمانی با سبک‌های رهبری، آموزش مدیران در مباحث رهبری و به کارگیری الگوها و سبک‌های رهبری مناسب در موقعیت‌های گوناگون مورد توجه قرار گیرد.

## منابع:

- ۱- ترجمه غزال سعیدفر- مدیریت افراد - انتشارات آموخته - چاپ سوم - ۱۳۹۸
- ۲- محمود تکوینی مقدم- ملیکه بهشتی فر-زهره شکوه سلجوقی - تعیین رابطه بین سبک های مدیریتی با وظایف مدیران دانشگاه علوم پزشکی کرمان، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سلامت - پاییز - ۱۰/۱۳۸۶ - ۲۹ - ، صفحه ۳۸ و ۴۳
- ۳- هادی یوزی- سارا ملکی- فرزانه محمدیان- تأثیر سبک های مختلف مدیریتی بر کارایی در بیمارستانهای علوم پزشکی تهران در سال ۱۳۹۵ - سال ۱۵/۱۳۹۶- ۱۰- صفحه ۲
- ۴- ویدا کشتکاران- عاطفه اسفندیاری- هدایت سالاری- عرفان خوارزمی- خدیجه رزاقی سیمکانی- الهام حقیقت فرد- بررسی رابطه بین سبک مدیریتی با مهارتهای تغییر و نوآوری مدیران بیمارستان های آموزشی شیراز- مجله بهداشت و توسعه- سال چهارم- تابستان ۱۳۹۴- صفحه ۱۰۴
- ۵- دکتر حسن اسدی- دکتر مهرداد محرم زاده- سیدعلی اغر هاشمی- تحلیل اثربخشی سبک های مدیریتی و ارتباط آن با عوامل بیوگرافی مدیران دانشکده ها و گروههای تربیت بدنی دانشگاه های ایران- مجله حرکت - شماره ۱۱- صفحه ۷۴