

مروری بر سبک‌های رهبری جهت بکارگیری در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی

محمد صادقی راد^{۱*}، حمید رضا آقائیان^۲، علیرضا زمانیان^۳،

حامد فرجی^۴، حمید شجاعی^۵، سیده طاهره روحانی^۶

۱- عضو هیات مدیره شرکت ویرا، ۲- مدیر عامل و عضو هیات مدیره شرکت ویرا

۳- عضو هیات علمی شرکت ویرا، ۴- عضو هیات علمی شرکت ویرا

۵- عضو هیات علمی شرکت ویرا، ۶- رئیس هیات مدیره شرکت ویرا

خلاصه

رهبری در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی نقش کلیدی در هدایت سازمان‌ها به سوی بهره‌وری، نوآوری و پایداری ایفا می‌کند. این صنعت به دلیل ماهیت پیچیده، سرمایه‌بر و استراتژیک خود نیازمند مدیرانی است که بتوانند علاوه بر اتخاذ تصمیم‌های دقیق فنی و اقتصادی، نیروهای انسانی را در مسیر اهداف کلان همسو سازند. رهبران کارآمد با ایجاد چشم‌انداز روشن، تقویت فرهنگ ایمنی، مدیریت ریسک‌های زیست‌محیطی و استفاده بهینه از منابع، نه تنها موجب ارتقای رقابت‌پذیری و سودآوری می‌شوند، بلکه در توسعه پایدار و تأمین انرژی مطمئن برای جوامع نیز نقشی بنیادین دارند. سبک رهبری در سازمان نقشی اساسی در موفقیت و پایداری آن ایفا می‌کند. نوع رهبری تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی و شکل‌دهنده ارزش‌ها و رفتار کارکنان است. رهبران با سبک‌های مختلف می‌توانند انگیزه، رضایت و بهره‌وری کارکنان را به شدت تحت تأثیر قرار دهند. سبک رهبری مشارکتی و تحول‌آفرین معمولاً منجر به افزایش همکاری، خلاقیت و نوآوری می‌شود. در مقابل، سبک اقتدارگرا هرچند ممکن است نظم را تقویت کند، اما خطر کاهش انگیزه و خلاقیت را به همراه دارد. مدیریت تغییر و پذیرش نوآوری در گرو سبک رهبری منعطف و الهام‌بخش است. همچنین، شیوه رهبری بر کیفیت ارتباطات و نحوه تصمیم‌گیری اثرگذار است. سازمان‌هایی که از سبک رهبری انسانی‌تر بهره می‌برند، در حفظ و جذب نیروی کار توانمند موفق‌ترند. مدل‌های سبک رهبری ابزارهایی هستند که به مدیران و پژوهشگران کمک می‌کنند تا انواع شیوه‌های رهبری را بهتر بشناسند و کاربرد هر یک را در موقعیت‌های مختلف سازمانی درک کنند. از طریق این مدل‌ها می‌توان سبک‌های مختلف رهبری مانند اقتدارگرا، دموکراتیک، تحول‌آفرین یا ... را مقایسه و نقاط قوت و ضعف هر کدام را بررسی کرد. در این مقاله ابتدا به تعریف مفهوم رهبری پرداخته شده و در ادامه سبک‌های رهبری مرور می‌شود. در بخش بعد مدل‌های مختلف سبک‌های رهبری بیان خواهد شد. سپس مدل سبک‌های رهبری لوین، مدل سبک‌های رهبری فیدلر و مدل سبک‌های رهبری هرسی-بلانچارد مرور می‌گردند.

کلمات کلیدی: سبک رهبری، سازمان، رهبری موقعیتی، هرسی بلانچارد

۱. مقدمه

رهبری هنر نفوذ بر تیم به نحوی که تیم به صورت داوطلبانه و از روی رغبت فعالیت‌های مورد نظر سازمان را در چارچوب اهداف معینی انجام دهند. برخی از صاحب‌نظران، رهبری را یکی از وظایف مدیران قلمداد می‌کنند درحالی‌که در مقابل، برخی، رهبری را بسیار فراتر از مدیریت می‌دانند و معتقدند که رهبران سازمان‌ها الزاماً مدیران سازمان‌ها نیستند. فرایندی که مدیریت می‌کوشد با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند؛ بنابراین رهبری جزئی از مدیریت است و این وظیفه مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل نیز از وظایف مدیر است. مهمترین نکته در رهبری نفوذ و اثرگذاری است. این گروه پنج وظیفه اصلی هر مدیر را به شرح زیر تعریف می‌کنند:

- برنامه ریزی
- سازماندهی
- کنترل
- نظارت
- رهبری

رهبری در یک سازمان، نقشی است که وظیفه آن عبارت است از:

- ✓ تبیین کردن چشم‌انداز سازمان
- ✓ به اشتراک گذاشتن آن به نحوی که افراد مشتاقانه برای رسیدن به آن مشارکت کنند
- ✓ فراهم کردن اطلاعات، دانش و متدهای مورد نیاز برای دسترسی به آن
- ✓ ایجاد تعادل بین منافع متعارض ذی‌نفعان سازمان

برخی از صاحب‌نظران، رهبری را ارتباط بین گروهی از افراد می‌دانند که طی آن، یک نفر می‌کوشد دیگران را به سمت هدف مشخصی سوق دهد. به عبارت ساده‌تر می‌توان رهبری را فرایندی تعریف کرد که طی آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباط مؤثر، کارکنان را از روی علاقه و میل به انجام وظایف سازمانی ترغیب کنند و رسیدن به اهداف سازمانی را تسهیل نمایند. در عین حال، صاحب‌نظران معتقدند که رهبران، پیشاپیش گروه می‌ایستند و با استفاده از حداکثر توانایی‌های خود، به گروه کمک می‌کنند که به اهداف مورد نظر دست یابند.

استاندارد PMBOK رهبری و مدیریت را مطابق جدول زیر مقایسه می‌کند: [۱۱]

Management	Leadership
Direct using positional power	Guide, influence, and collaborate using relational power
Maintain	Develop
Administrate	Innovate
Focus on systems and structure	Focus on relationships with people
Rely on control	Inspire trust
Focus on near-term goals	Focus on long-range vision
Ask how and when	Ask what and why
Focus on bottom line	Focus on the horizon
Accept status quo	Challenge status quo
Do things right	Do the right things
Focus on operational issues and problem solving	Focus on vision, alignment, motivation, and inspiration

در مرجعی [۱۲] سبک رهبری برای موقعیت‌های مختلف به شرح زیر اشاره شده است. برخی از این سبک‌ها مانند Servant Leadership سبک مطرح در مراجع مختلف از جمله 7 PMBOK و مدیریت چابک (Agile) می‌باشند.



شکل ۱: دوازده سبک رهبری [۱۲]

آری از سبک رهبری ماهاتما گاندی و وینستون چرچیل گرفته تا مارتین لوتر کینگ و استیو جابز، سبک‌ها و شیوه‌های متفاوتی برای رهبری و هدایت افراد وجود دارد. خوشبختانه متخصصین حوزه‌های کسب‌وکار و روان‌شناسی چارچوب‌های مفیدی برای تشریح شیوه‌های اصلی هدایت و رهبری افراد، ارائه کرده‌اند. وقتی این چارچوب‌ها درک شود، می‌توان رویکرد رهبری خود را مشخص نمود و در نهایت تبدیل به رهبر مؤثرتر و کارآمدتری گردید.

روشی که رهبر سازمان، برای راهبری کارکنان و رسیدن به اهداف مدنظر خود اعمال می‌کند، سبک رهبری می‌نامند. به بیان دیگر نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ را سبک رهبری گویند. سبک رهبری اساساً شیوه نگرش مدیر نسبت به نقش خود و کارکنان است. سبک رهبری در سازمان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت، پایداری و فرهنگ آن محسوب می‌شود. اهمیت آن را می‌توان از چند جنبه می‌توان مد نظر قرار داد:

- ✓ تاثیر بر فرهنگ سازمانی: سبک رهبری مدیران و رهبران، ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای کارکنان را شکل می‌دهد. به‌عنوان مثال، رهبری مشارکتی باعث ایجاد فضایی باز، اعتماد متقابل و همکاری می‌شود، در حالی که سبک اقتدارگرایانه ممکن است فرهنگ ترس یا وابستگی ایجاد کند.
- ✓ انگیزش و رضایت کارکنان: نوع رهبری تعیین می‌کند که کارکنان تا چه حد انگیزه و رضایت شغلی داشته باشند. رهبران تحول‌آفرین با الهام‌بخشی و ایجاد معنا در کار، انگیزه درونی کارکنان را افزایش می‌دهند، در حالی که رهبری صرفاً وظیفه‌محور ممکن است منجر به فرسودگی یا کاهش تعهد شود.
- ✓ بهره‌وری و عملکرد سازمانی: سبک رهبری مستقیم بر عملکرد فردی و تیمی اثر می‌گذارد. رهبری حمایتی و مربی‌گرانه، بهره‌وری را افزایش می‌دهد چون کارکنان احساس می‌کنند رشد و توسعه‌شان مهم است.
- ✓ مدیریت تغییر و نوآوری: در دنیای رقابتی امروز، تغییر و نوآوری حیاتی است. سبک رهبری تحول‌آفرین یا مشارکتی می‌تواند کارکنان را به پذیرش تغییر و خلق ایده‌های نو تشویق کند، در حالی که سبک سنتی و سختگیرانه ممکن است مانع نوآوری شود.
- ✓ ارتباطات و تصمیم‌گیری: نحوه تصمیم‌گیری (متمرکز یا غیرمتمرکز) و کیفیت ارتباطات در سازمان، به سبک رهبری وابسته است. سبک دموکراتیک ارتباطات باز و شفاف را تقویت می‌کند، در حالی که سبک استبدادی ممکن است اطلاعات را محدود کند.
- ✓ حفظ و جذب نیروی انسانی: سازمان‌هایی که رهبرانشان از سبک انسانی‌تر و حمایتی استفاده می‌کنند، معمولاً نرخ

ترک شغل کمتری دارند و استعدادهای بیشتری جذب می‌کنند.

در مجموع، سبک رهبری نه تنها بر عملکرد کوتاه‌مدت، بلکه بر چشم‌انداز بلندمدت سازمان، هویت آن و رضایت ذی‌نفعان تأثیر جدی می‌گذارد.

صنعت نفت، گاز و پتروشیمی یکی از مهم‌ترین ارکان اقتصاد جهانی و موتور محرک توسعه صنعتی به شمار می‌رود. این صنعت با تأمین بخش عمده‌ای از انرژی مورد نیاز جهان و تولید مواد اولیه حیاتی برای صنایع پایین‌دستی، نقش تعیین‌کننده‌ای در رشد اقتصادی کشورها دارد. گستردگی زنجیره ارزش این حوزه، از اکتشاف و استخراج گرفته تا پالایش، انتقال و تبدیل به محصولات پتروشیمیایی، باعث شده که آن را به یکی از پیچیده‌ترین و استراتژیک‌ترین صنایع جهان تبدیل کند. در چنین صنعتی، اهمیت رهبری دوچندان است؛ زیرا مدیران و رهبران باید علاوه بر مدیریت سرمایه‌های عظیم، بتوانند در برابر نوسانات قیمت جهانی انرژی، تحریم‌ها، تغییرات فناوری و الزامات زیست‌محیطی تصمیم‌های هوشمندانه اتخاذ کنند. رهبران توانمند در این حوزه با ایجاد فرهنگ ایمنی و مسئولیت‌پذیری، ارتقای بهره‌وری و سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین، مسیر پایداری و رقابت‌پذیری شرکت‌ها را هموار می‌سازند. از سوی دیگر، در بخش پتروشیمی که ارزش افزوده بالایی را برای کشورها ایجاد می‌کند، نقش رهبری در توسعه زنجیره‌های پایین‌دستی و تنوع‌بخشی به محصولات حیاتی است. رهبران کارآمد با شناسایی بازارهای جدید، توسعه صادرات، و سرمایه‌گذاری در فناوری‌های سبز می‌توانند ضمن کاهش وابستگی به خام‌فروشی، جایگاه بین‌المللی این صنعت را ارتقا دهند. به همین دلیل، رهبری در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی نه تنها جنبه اقتصادی دارد، بلکه به‌عنوان عاملی راهبردی برای امنیت انرژی و توسعه پایدار کشورها نیز مطرح است.

مدیریت استراتژیک در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا این صنعت به‌طور مستقیم با اقتصاد ملی، امنیت انرژی و توسعه صنعتی کشورها گره خورده است. نوسانات قیمت جهانی نفت، تحریم‌ها، تغییرات فناوری و فشارهای زیست‌محیطی باعث شده که شرکت‌های فعال در این حوزه نیازمند برنامه‌ریزی بلندمدت و راهبردی باشند. مدیریت استراتژیک با تحلیل محیط داخلی و خارجی، فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی کرده و زمینه اتخاذ تصمیم‌های پایدار و اثربخش را فراهم می‌کند. در بخش نفت و گاز، مدیریت استراتژیک نقش مهمی در مدیریت ریسک‌های اکتشاف، تولید و صادرات ایفا می‌کند. این حوزه نیازمند سرمایه‌گذاری‌های عظیم و بلندمدت است و کوچک‌ترین تصمیم اشتباه می‌تواند منجر به زیان‌های اقتصادی سنگین شود. از این‌رو، رهبران و مدیران استراتژیک با پیش‌بینی روندهای بازار جهانی، توسعه زیرساخت‌های نوین، و تنوع‌بخشی به سبد انرژی، توانایی سازمان‌ها را برای سازگاری با شرایط متغیر افزایش می‌دهند و مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند.

در بخش پتروشیمی نیز، مدیریت استراتژیک عاملی کلیدی برای ارزش‌آفرینی و توسعه پایدار محسوب می‌شود. با توجه به اهمیت بالای زنجیره‌های پایین‌دستی، این نوع مدیریت به شرکت‌ها کمک می‌کند تا از خام‌فروشی فاصله گرفته و با توسعه محصولات متنوع و با ارزش افزوده بالا، سهم بیشتری از بازارهای بین‌المللی را به دست آورند. همچنین تمرکز بر نوآوری، فناوری‌های سبز و رعایت الزامات زیست‌محیطی در چارچوب استراتژی‌های کلان، جایگاه جهانی صنعت پتروشیمی را تقویت کرده و موجب رشد اقتصادی پایدار برای کشورها می‌شود.

مؤلفین بر اساس تجربه چندین ساله هر یک در مدیریت در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی و همچنین تجربه مشترک خود در مشاوره مدیریت استراتژیک پتروشیمی بزرگ پلی اتیلن لرستان، تجارب و دستاوردهای خود را در این مقاله به اشتراک می‌گذارند. در این مقاله ابتدا به تعریف مفهوم رهبری پرداخته شده و در ادامه سبک‌های رهبری مرور می‌شود. در بخش بعد مدل‌های مختلف سبک‌های رهبری بیان خواهد شد. سپس مدل سبک‌های رهبری لَوین، مدل سبک‌های رهبری فیدلر و مدل سبک‌های رهبری هرسی-بلانچارد مرور می‌گردند.

۲. انواع سبک های رهبری

سبک رهبری به رفتارهای مشخص یک رهبر در هنگام هدایت، انگیزش، هدایت و مدیریت گروهی از افراد اشاره دارد. رهبران بزرگ می‌توانند الهام‌بخش جنبش‌های سیاسی و تغییرات اجتماعی باشند. آنها همچنین می‌توانند دیگران را برای اجرا، خلق و نوآوری برانگیزند. همان‌طور که شروع به در نظر گرفتن برخی از افرادی به عنوان رهبران بزرگ می‌شود، بلافاصله دیده می‌شود که اغلب تفاوت‌های زیادی در نحوه رهبری هر فرد وجود دارد. آری سبک های رهبری متعددی تعریف شده است که به عنوان نمونه هست مورد آن در شکل زیر لیست شده اند:



شکل ۲: هشت سبک رهبری

به برخی از سبک های رهبری در این بخش اشاره می‌شود:

الف) رهبری دموکراتیک / مشارکتی Democratic Leadership

سبکی است که رهبر بر مبنای ورودی‌ها از تیم تصمیم‌ها را می‌گیرد. این سبک رهبری مشورتی و مشارکتی است که هر کدام از اعضای تیم فرصت مشارکت در پروژه‌ها را دارند. با این حال رهبر مسئول نهایی تصمیم‌گیری است. این سبک یکی از موثرترین و محبوب‌ترین سبک‌های رهبری است، زیرا توانایی اصلی آن شنیده شدن صدای تمامی افراد است حتی آن فردی که در رده‌های پایین سازمان است و این به آن‌ها احساس مهم بودن را خواهد داد. این سبک شامل تفویض اختیار به سایر اعضای تیم است که وظایف کاری را به آن‌ها ارائه خواهد داد و از تجربیات و مهارت‌های آن‌ها برای رسیدن به موفقیت استفاده خواهد کرد. این سبک رهبری مشارکت و خلاقیت را تشویق خواهد کرد و باعث افزایش رضایت شغلی می‌شود. از طرفی ایجاد اجماع بین اعضای تیم می‌تواند زمان‌بر و پرهزینه باشد به ویژه در مواردی که باید تصمیم به سرعت اتخاذ شود.

[۱۸]



ب) رهبری استبدادی/خودکامه Autocratic Leadership

نقطه مقابل رهبری دموکراتیک است. این سبکی است که رهبر تمام تصمیمات را بدون در نظر گرفتن اعضای تیم خواهد گرفت. رهبر تمام مسئولیت‌ها و اختیارات را برعهده خواهد گرفت، قدرت مطلق دارد و وظایف را دیکته خواهد کرد. هیچ مشورتی وجود ندارد و پس از تصمیم‌گیری افراد باید بدون هیچ نظری آن را اجرا کنند. این سبکی است که سطحی از ترس

بین اعضا از رهبر وجود دارد. این سبک باعث نارضایتی می‌شود زیرا بیشتر تصمیم‌ها به نفع کارکنان نیست، از طرفی این سبک اگر با دانش و مهارت رهبر و آشنایی وی با محیط باشد می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های سریع موثر واقع شود. [۱۸]

بهترین زمان استفاده از سبک مدیریت استبدادی

زمانی که تصمیمات باید به سرعت گرفته شوند و جایی برای اشتباه کردن وجود ندارد. به عبارتی در شرایط بحرانی کسب‌وکار، رهبری خودکامه بهترین روشی است که می‌توانید برای مدیریت سازمان خود انتخاب کنید.

چ) سبک رهبری کوچینگ (Coaching Leadership)

رهبری در این سبک شبیه به مربی‌گری در یک تیم ورزشی است؛ کوچ یا مربی تلاش می‌کند تا توانایی اعضای تیم را شناسایی کند و قدرت آن‌ها را پرورش دهد. [۱۹] یک رهبر کوچینگ کسی است که می‌تواند به سرعت نقاط قوت، ضعف و انگیزه اعضای تیم خود را برای کمک به پیشرفت هر فرد تشخیص دهد. این نوع رهبر اغلب به اعضای تیم در تعیین اهداف هوشمندانه کمک می‌کند و سپس بازخورد منظمی را با پروژه‌های چالش‌برانگیز برای ارتقای رشد ارائه می‌کند. آنها در تعیین انتظارات روشن و ایجاد یک محیط مثبت و انگیزشی ماهر هستند. کوچینگ کسب و کار می‌تواند کمک بزرگی به رشد سازمان بکند. [۳]



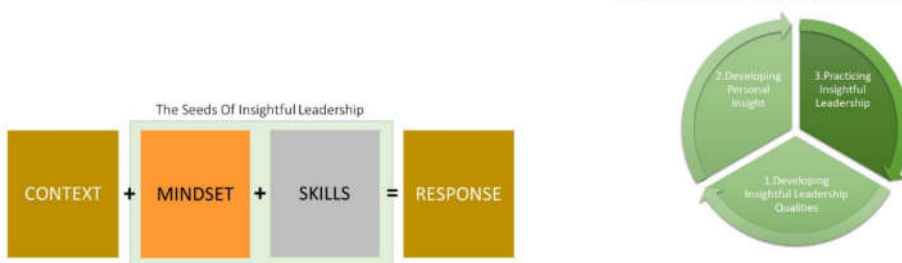
The Coaching Style	
Main Behaviour	Develops people for the future.
Defining Statement	"Try this"
When is it effective?	To help an employee improve performance and long term strengths
What happens to the organization and the employee?	This style has a positive impact on employee morale and organizational flexibility, trust and climate.
Impact on organizational climate	Positive

شکل ۳: الف: مشخصات سبک رهبری کوچینگ [۱۶]، ب: مزایا و معایب سبک رهبری کوچینگ [۱۴]

ح) سبک رهبری بصیرتی (Insightful leadership)

رهبران بصیر توانایی قدرتمندی دارند تا با الهام بخشیدن به کارمندان و جلب اعتماد برای ایده‌های جدید، پیشرفت و دوره‌های تغییر را به پیش ببرند. یک رهبر بصیر همچنین قادر است یک پیوند سازمانی قوی ایجاد کند. آنها تلاش می‌کنند تا اعتماد به نفس را در میان گزارش‌های مستقیم و همکارانشان به طور یکسان تقویت کنند. [۳]

THE 3 STEPS TO INSIGHTFUL LEADERSHIP



شکل ۴: الف: سه مرحله سبک رهبری بصیرتی - ب: هسته سبک رهبری بصیرتی [۱۵]

خ) سبک رهبری پیسِتر (Pacesetter)

روش Pacesetter یکی از مؤثرترین روش‌ها برای دستیابی به نتایج سریع است. رهبران Pacesetter در درجه اول بر عملکرد متمرکز هستند، اغلب استانداردهای بالایی را تعیین می‌کنند و اعضای تیم خود را برای دستیابی به اهداف خود مسئول می‌دانند. در حالی که این سبک رهبری در محیط‌های سریع که در آن اعضای تیم باید انرژی بگیرند انگیزه‌بخش و مفید است، اما همیشه بهترین گزینه برای اعضای تیمی نیست که به راهنمایی و بازخورد نیاز دارند. [۳]

The Pace-Setting Style	
Main Behaviour	Sets high standards for performance
Defining Statement	"Do as I do, now"
When is it effective?	Quick results from highly motivated, self driven team
What happens to the organization and the employee?	Employees feel overwhelmed by the pace setter, negatively impacting morale, trust, commitment and flexibility
Impact on organizational climate	Negative

شکل ۵: مشخصات سبک رهبری pace-setting [۱۶]

د) سبک رهبری خدمتگزار (Servant Leadership)

رهبری خدمتگزار فلسفه و سبک رهبری است که هدف آن ارائه خدمت به کارکنان سازمان از سوی مقام‌های مافوق می‌باشد. این سبک رهبری تئوری‌های کلاسیک سلسله‌مراتب عمودی سازمان را به چالش کشیده است. واژه رهبری خدمتگزار یا Servant leadership در سال ۱۹۷۰ توسط رابرت گرین لیف در مقاله‌ای تحت عنوان "خدمتگزار در نقش رهبر" ابداع شد. فلسفه این سبک رهبری، توجه داشتن به دیگران و توانایی بالا برای خدمت کردن به آنان است. رهبران خدمتگزار روی خدمت‌رسانی به دیگران تأکید می‌کنند و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می‌کنند. [۱۷]

گرین لیف رهبری خدمتگزار را چنین تعریف می‌کند: رهبران خدمتگزار از طریق ارائه خدمت در زمان درست و در مکان مناسب به کارکنان آنها را برای هم‌نوایی با اهداف سازمانی یاری می‌کنند. فرایند رهبری خدمتگزار با یک احساس طبیعی شروع می‌شود که در آن فرد می‌خواهد در ابتدا خدمت رسانی کند. سپس با یک انتخاب هوشمندانه، مشتاق می‌شود که افراد را رهبری کند.

ریچارد دفت چهار قاعده اخلاقی مربوط به رهبری خدمتگزار را بیان می‌کند که عبارتند از:

- خدمت رسانی به دیگران قبل از خدمت به خود
- گوش دادن به خواسته‌های دیگران و تصدیق گفته‌های آنان
- ایجاد اعتماد در دیگران
- رشد دادن افراد از طریق تغذیه روحی و روانی

البته مهمترین عامل برای رهبر خدمتگزار، اعتمادسازی بین پیروان است. اعتماد سازی به طرق مختلفی اعم از اختیار دادن خالصانه به پیروان، به سرعت پیروان را درگیر کار کردن، متعهد و ثابت قدم بودن خود، توسعه مهارت‌های رهبری و پرورش دادن ریسک و انتخاب یک سبک مناسب مدیریت شکل می‌گیرد.

اسپرس (۱۹۹۶)، ده ویژگی رهبران خدمتگزار را که برگرفته از نوشته‌های گرین لیف می‌باشد، فهرست نموده که عبارتند از: [۱۷]

✓ گوش دادن: رهبران خدمتگزار با گوش سپردن به آنچه که گفته می‌شود، به خواسته‌های دیگران پی می‌برند.

- ✓ همدلی: رهبران خدمتگذار می‌کوشند تا دیگران را درک نموده و با آنان همدل شوند.
- ✓ التیام بخشی: رهبران خدمتگذار از توانایی بالقوه‌ای برای التیام بخشیدن به خود و دیگران برخوردارند.
- ✓ آگاهی: رهبران خدمتگذار افرادی آگاهند و به ویژه از خودآگاهی برخوردارند.
- ✓ ترغیب: رهبران خدمتگذار در اتخاذ تصمیمات درون سازمانی، بیش از اختیار ناشی از مقام بر ترغیب و تشویق پیروان تأکید دارند.
- ✓ مفهوم سازی: رهبران خدمتگذار بدنبال پرورش توانایی‌های خود هستند تا آرزوهای بزرگ را تجسم کنند.
- ✓ دوراندیشی: رهبران خدمتگذار این توانایی را دارند که پیامد احتمالی موقعیتی را در آینده پیش‌بینی کنند.
- ✓ مباشرت: اولین و مهم‌ترین تعهد رهبران خدمتگذار تحقق نیازهای دیگران است.
- ✓ تعهد به رشد افراد: رهبران خدمتگذار عیما به رشد شخصی، حرفه‌ای و معنوی کلیه افراد درون سازمان متعهدند.
- ✓ تشکیل اجتماعات: رهبران خدمتگذار با تشکیل اجتماعات در میان کسانی که در یک سازمان معین کار می‌کنند در جستجوی دستیابی به شناخت هستند.



شکل ۶: ده ویژگی رهبران خدمتگذار

گرین لیف، علاوه بر خدمتگذار بودن، ویژگی‌های کلیدی دیگری را نیز برای رهبران خدمتگذار برشمرده که از آن جمله می‌توان به حس ابتکار، توانایی گوش دادن، قوه تخیل، توانایی رد کردن، مقبولیت و یکدلی، بصیرت، دوراندیشی، آگاهی، توانایی ترغیب دیگران، التیام بخشیدن و خدمت رسانی و توانایی تشکیل اجتماعات اشاره کرد. [۱۷]

(د) رهبری به سبک عدم مداخله *Laissez-Faire Leadership*

یک رویکرد منفعل است. رهبران منابع، ابزار و موارد مختلف را در اختیار اعضای تیم قرار می‌دهند و خود را کنار می‌کشند. این سبک رهبری به این مفهوم است که ((بگذار آن‌ها کار خود را بکنند)). این روشی است بدون برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، رسیدگی به مشکلات، و تکمیل پروژه از سمت رهبر. این رویکرد برای کارکنان که خود انگیزی دارند، خلاق هستند و آزادی عمل می‌خواهند بسیار مناسب است. سطح آزادی و استقلالی که به تیم داده می‌شود بسیار نشاط‌آور و سازنده است. از طرفی در صورت این که رهبر خود را به صورت کامل کنار بکشد باعث هرج و مرج و سردرگمی اعضای تیم خواهد شد و تعارض را بالا خواهد برد و شاید مسیر و هدف اصلی در میانه راه گم شود. طبق تحقیقات این سبک رهبری کمترین رضایت و کمترین اثربخشی را دارد. [۱۸]

(د) رهبری کاریزماتیک *Charismatic Leadership*

رهبری کاریزماتیک از کاریزما برای ایجاد انگیزه و الهام بخشیدن به پیروان استفاده می‌کند. رهبران از مهارت‌های ارتباطی شیوا برای متحد کردن یک تیم به سمت یک چشم انداز مشترک استفاده می‌کنند. با این حال، به دلیل اعتماد زیاد رهبران کاریزماتیک به خود، آنها می‌توانند خود را بزرگتر از تیم ببینند و مسیر وظایف مهم را از دست بدهند. [۱۸]

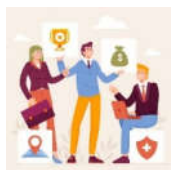
ویژگی‌های یک رهبر کارزماتیک



شکل ۷: ویژگی‌های رهبر کارزماتیک

د) رهبری معامله‌گری/تعاملی Transactional Leadership

کوتاه مدت است و به نوعی ((معامله دادن و گرفتن)) است. افراد توافق می‌کنند در همه جنبه‌ها از رهبر پیروی کنند و در ازای آن پاداش دریافت کنند. اگر به اهداف دست پیدا کنند بر مبنای توافق انجام شده پاداش دریافت خواهند کرد. این نوع سبک در سازمان‌های فروش‌محور و بازاریابی مفید می‌باشد. این نوع سبک رهبری نقش‌ها و وظایف را تعیین خواهد کرد و برنامه‌ریزی می‌کند تا افراد به اهداف برسند. علاوه بر مشوق‌ها، مجازاتی هم وجود دارد و بنا بر معامله‌ای که شده است افراد در صورت نرسیدن مجازات خواهند شد. این یک روش مستقیم‌تر است برای ارتباط گرفتن با اعضای تیم، سردرگمی‌ها را از بین خواهد برد و وظایف به وضوح به نفرات ابلاغ خواهد شد. به دلیل اهداف سفت و سخت و مستقیم امکان از بین رفتن خلاقیت و نوآوری نیز وجود دارد. همچنین می‌تواند باعث کاهش رضایت شغلی و خروج بالای کارکنان شود. [۱۸]



د) رهبری بوروکراسی/بوروکراتیک Bureaucratic Leadership

این یک نوع رهبری کتابی است. قوانین و مقررات طبق خط مشی و دستورالعمل بدون هیچ انعطافی انجام می‌گیرد. قوانین توسط رهبران تدوین و رهبران مطمئن خواهند شد تا قوانین با دقت اجرا می‌گردد. رهبران ورودی و موارد کاری نفرات را بررسی خواهند کرد و اگر با قوانین تبیین شده مطابقت نداشته باشد رد خواهد شد. این نوع سبک رهبری در سلسله مراتب سازمانی نمود بیشتری دارد و مواردی قانونی است که از بالا به پائین ابلاغ می‌شود. در این نوع سبک رهبری خط قرمزهای زیادی وجود دارد و افراد نمی‌توانند به راحتی موارد کاری را تغییر دهند. این نوع سبک رهبری بیشتر مربوط به سازمان‌های قدیمی و صدساله است که در آن موفقیت از طریق رویه‌های مشخص شده به دست می‌آید. از این رو پیشنهادهای مختلف رد خواهد شد و یا با مقاومت روبرو می‌گردد. این نوع سبک رهبری نوآوری و خلاقیت را از بین خواهد برد و به مراتب نیز انگیزه از بین می‌رود، برای همین برای افراد جوان و پرنانرژی مناسب نخواهد بود. این نوع سبک رهبری برای مشاغل خطرناک که نیاز به ایمنی زیادی دارند و برای کارکنانی که صرفاً یک کار معمولی (اپراتوری) را انجام می‌دهند مفید است. [۱۸]



ج) رهبری استراتژیک Strategic Leadership

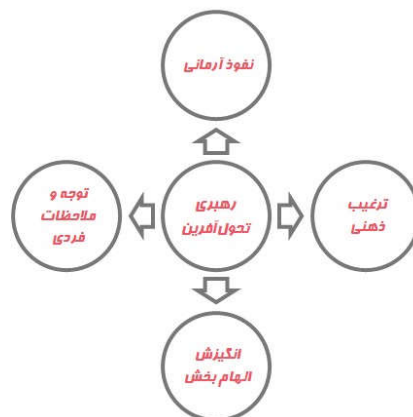
رهبری استراتژیک عملیات اصلی شرکت را رهبری می‌کند و فرصت‌های رشد آن را هماهنگ می‌کند. رهبر می‌تواند چندین لایه کارمند را به طور همزمان پشتیبانی کند. [۱۸] رهبران استراتژیک واسطه‌ای میان بخش اجرایی و فرصت‌های توسعه سازمان هستند. رهبر در این سبک، مسئولیت‌های اجرایی را بر عهده می‌گیرد؛ درحالی که برای پایداربودن شرایط فعلی کار نیز برای تمامی افراد ضمانتی وجود دارد. این سبک از انواع سبک رهبری یکی از شیوه‌های مطلوب در بسیاری از سازمان‌هاست؛ زیرا تفکر استراتژیک، تفکر پشتیبانی همزمان از همه کارمندان با طرز فکرهای گوناگون است؛ البته این شیوه از شیوه‌های رهبری، برحسب میزان تنوع افکار و نظراتی که به‌طور همزمان محترم شمرده می‌شوند و از آن‌ها حمایت می‌شود، ممکن است شکننده باشد. اگر همه افراد در مسیر درست خود قرار بگیرند، این سبک رهبری از انواع سبک‌های رهبری می‌تواند بهترین نوع جهت‌دهی در سازمان باشد. [۱۹]



ج) رهبری تحول‌گرا یا تحول‌آفرین Transformational Leadership

هرکدام از چارچوب‌های رهبری که تا اینجا مطرح شد، با توجه به شرایط و در موقعیت خاص خود مفید خواهند بود اما معمولاً در زمینه‌ی کسب‌وکار مؤثرترین و کارآمدترین سبک رهبری، رهبری تحول‌گراست. (این سبک اولین بار در سال ۱۹۷۸ ارائه شد و سپس در سال ۱۹۸۵ توسعه یافت)

رهبرانی که از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده می‌کنند، از صداقت و درستی برخوردارند و هوش هیجانی بالایی دارند. آنها با ارائه‌ی تصویر مشترکی از آینده به افراد انگیزه می‌دهند و به خوبی با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند. همچنین دارای ویژگی‌هایی نظیر خودآگاهی، اعتبار، همدلی و فروتنی هستند. از آنجایی که بهترین‌ها را از دیگران انتظار دارند، الهام بخش آنها می‌شوند و می‌توان بر روی کارها و صحبت‌هایشان حساب کرد. آنها اهداف مشخص و واضحی را تعیین می‌کنند و به خوبی از مهارت‌های رفع تعارض و کشمکش برخوردارند که منجر به تعهد و بهره‌وری بالا می‌گردد. [۲]



شکل ۸: ابعاد رهبری تحول‌آفرین

این سبک رهبری در مورد دگرگونی است. دگرگونی کسب و کار، الهام بخشیدن به اعضای تیم و افزایش سطح خودآگاهی، دستیابی به هر آن چیزی که فکر نمی‌شده است را ممکن می‌سازد. این رهبران از تیم خود انتظار بهترین‌ها را دارند و به طور مداوم تا بهترین شدن آن‌ها را تحت فشار قرار می‌دهند. این سبک در مورد تغییر در سازمان و افراد است. این سبک

رهبری در مورد انگیزه دادن به افراد است تا از منطقه امن خود خارج شوند و به حداکثر توانایی خود برسند. رهبران این سبک باید از سطح بالایی از هوش هیجانی، صداقت، چشم انداز، همدلی و مهارت‌های ارتباطی برخوردار باشند. این سبک بیشتر مناسب سازمان‌های نوپا و نوگرا است که می‌خواهند موارد را تغییر دهند. این رهبران به افراد چالش‌های مختلف سخت با ضرب الاجل‌های معین ارائه می‌دهند. رهبران با فشار بیش از اندازه به اعضا و عدم شناسایی و درک توانایی آن‌ها ممکن است افراد را از دست بدهند. در هر صورت این رهبران می‌توانند با ایجاد چشم انداز، اعتماد مشترک بین رهبر و کارکنان به بهره‌وری و مشارکت بالا برسند. [۱۸]

ج) رهبری امنیت‌مدار (Secure leadership)

رهبری امنیت‌مدار (Secure leadership) رویکردی نوین در پارادایم‌های رهبری است که زمینه را برای رشد و شکوفایی با تکیه بر احساس امنیت فراهم می‌آورد. در این سبک رهبری کوشش بر آن است تا احساس امنیت فردی، گروهی و سازمانی تضمین شود. رهبران امنیت‌مدار، همزمان که احساس امنیت، اعتماد و حمایت را فراهم می‌کنند، کارکنان را تشویق می‌کنند تا از منطقه امن خود خارج شده و نوآوری، یادگیری و رشد را تجربه کنند. رهبر از طریق یک رویکرد مثبت، زمینه رشد، یادگیری و نوآوری را در سازمان فراهم می‌آورد و سازمان را در جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، سوق می‌دهد. نظر به اهمیت موضوع در این نوشتار، رهبری امنیت‌مدار مفهوم‌سازی و تعریف خواهد شد. [۲۰]

د) رهبری مراقبتی (Caring Leadership)

رهبری مراقبتی (Caring Leadership) سبکی از رهبری و هدایت است که با تمرکز بر همدلی، دلسوزی و حمایت عاطفی از کارکنان، به دنبال ایجاد محیطی انسانی و اثربخش در سازمان است. در میان انواع سبک رهبری این رویکرد بیشتر به سبک‌های دموکراتیک و مبتنی بر مکتب روابط انسانی نزدیک است. رهبری مراقبتی برگرفته از نظریه‌های رفتار سازمانی و تحولی در رهبری است و با مفاهیمی مانند رهبری خدمت‌گزار، رهبری تحول‌آفرین و هوش هیجانی هم‌پوشانی دارد. ریشه این سبک در مفهوم پشتیبانی مدیریت ارشد است. البته حمایت مدیریت ارشد مفهومی کلان‌تر است و جنبه راهبردی دارد. این حمایت می‌تواند وجود داشته باشد حتی اگر رابطه عاطفی میان مدیران میانی و کارکنان ضعیف باشد. در جهان پرتلاطم امروز که سازمان‌ها با بحران‌های پیچیده، فرسایش روانی کارکنان و ناطمینانی‌های محیطی مواجه‌اند، نیاز به رهبرانی داریم که فراتر از کنترل و دستور، بتوانند حس تعلق، امنیت روانی و انگیزش درونی را در تیم‌های کاری تقویت کنند. رهبری مراقبتی، به‌عنوان رویکردی نوین و انسان‌محور، پاسخی به همین نیاز است. [۲۱]

د) رهبری حمایتی (Supportive Leadership)

رهبری حمایتی بر ایجاد محیطی استوار است که در آن کارکنان احساس کنند که حمایت و پشتیبانی لازم را از مدیران دریافت می‌کنند. این سبک رهبری به ویژه در شرایطی که کارکنان دچار استرس یا چالش‌های شخصی هستند، موثر است. این سبک باعث تقویت احساس امنیت و رضایت در کارکنان می‌شود و می‌تواند انگیزش آن‌ها را در مواقع سخت تقویت کند. [۲۲]



۲. انواع مدل های سبک های رهبری

محققان نظریه‌ها و چارچوب‌های مختلفی را توسعه داده‌اند که کمک می‌نماید این سبک‌های رهبری متفاوت بهتر شناسایی و درک شوند:

الف) چارچوب سبک‌های رهبری لوین (Lewin)

روان‌شناسی به نام کرت لوین (Kurt Lewin) این چارچوب را در دهه ۱۹۳۰ میلادی ارائه نمود که به پایه‌ای برای بسیاری از رویکردهای بعدی رهبری تبدیل گردید. او بیان می‌کند که سه سبک اصلی و عمده برای رهبری وجود دارد [۲]
رهبری اقتدارگرایانه (استبدادی)، رهبری مشارکتی (دموکراتیک)، رهبری تفویضی (آزاد منشانه)



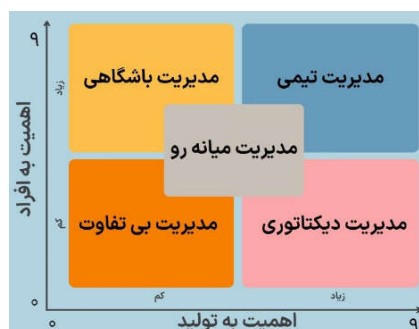
شکل ۹: سه سبک رهبری مدل لوین

ب) شبکه‌ی مدیریتی بلیک-موتون (Blake-Mouton)

شبکه‌ی مدیریتی بلیک-موتون در ۱۹۶۴ ارائه گردید. این مدل مناسب‌ترین سبک های رهبری را بر اساس میزان اهمیت افراد و میزان اهمیت تولید/وظایف، مشخص می‌کند.

- در سبک مردم‌گرا، تمرکز بر سازماندهی، پشتیبانی و توسعه‌ی اعضای تیم است. این سبک مشارکتی مشوق کار تیمی و همکاری خلاق است.
- در سبک وظیفه‌گرا، تمرکز رهبری بر انجام وظایف و فعالیت‌هاست. در این سبک کارها و نقش‌های مورد نیاز تعیین می‌شود، ساختارها مشخص می‌شوند و برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت کارها صورت می‌گیرد.

بر اساس این مدل، از میان سبک های رهبری، سبکی بهترین است که در آن هم سطح بالایی از توجه به افراد (مردم‌گرایی) و هم سطح بالایی از توجه به وظایف (وظیفه‌گرایی) وجود داشته باشد. این مدل بیان می‌کند که به جای اینکه یکی از دو مورد در مقابل دیگری قرار داده شود باید هدف‌گذاری را بر اساس هردوی آنها صورت داد و این نکته‌ی بسیار مهمی است که باید مد نظر قرار گیرد. [۲]



شکل ۱۰: شبکه‌ی مدیریتی بلیک-موتون

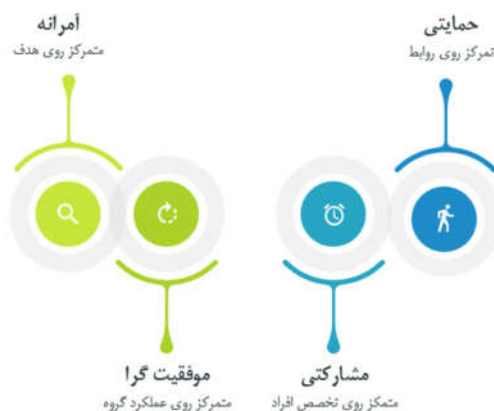
پ) تئوری مسیر-هدف (Path-Goal)

در این تئوری باید به فکر نیازها و خواسته‌های اعضای تیم بود. تئوری مسیر-هدف که در سال ۱۹۷۱ به وسیله ایوانز (Evans) و هاوس (House) ارائه شده است می‌تواند در این مورد کمک کند. به عنوان مثال، برای رهبری افراد توانمندی که وظیفه‌ی پیچیده و دشواری بر عهده‌ی آنها گذاشته شده است، نسبت به افرادی که توانایی‌های کم و وظایف نامشخصی دارند، رویکردهای متفاوتی لازم است. (دسته‌ی اول خواهان رویکرد مشارکتی و دسته‌ی دوم نیازمند رویکرد دستوری‌اند) با استفاده از تئوری مسیر-هدف با توجه به نیازهای افراد تیم، وظایفی که به عهده دارند و محیطی که در آن کار می‌کنند، می‌توان بهترین رویکرد رهبری را انتخاب نمود. [۲] عناصر کلیدی تئوری مسیر-هدف به شرح زیر می‌باشد: [۱۳]

- مسیر (Path): مسیری که رهبر برای پیروان مشخص می‌کند تا آن‌ها به اهداف خود برسند.
- هدف (Goal): اهدافی که پیروان باید به آن‌ها دست یابند، که می‌تواند شامل اهداف شخصی و سازمانی باشد.

تئوری مسیر-هدف بر این ایده تاکید دارد که رهبران باید بر چهار سبک رهبری تمرکز کنند تا بتوانند به طور مؤثر پیروان خود را هدایت و انگیزه‌بخشی کنند: [۱۳]

۱. رهبری حمایتی (Supportive Leadership): رهبر به نیازها و رفاه پیروان توجه می‌کند و سعی دارد یک محیط کاری دوستانه و حمایتی ایجاد کند.
۲. رهبری دستوری (Directive Leadership): رهبر انتظارات و وظایف را به وضوح مشخص می‌کند و راهنمایی‌های دقیق و دستورات لازم را ارائه می‌دهد.
۳. رهبری مشارکتی (Participative Leadership): رهبر پیروان را در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت می‌دهد و نظرات و پیشنهادات آن‌ها را می‌پذیرد.
۴. رهبری مبتنی بر موفقیت (Achievement-Oriented Leadership): رهبر اهداف چالش‌برانگیز تعیین می‌کند و از پیروان خود انتظار دارد که به سطح بالایی از عملکرد دست یابند.



شکل ۱۱: چهار سبک رهبری تئوری مسیر-هدف [۱۳]

ت) شش سبک رهبری عاطفی

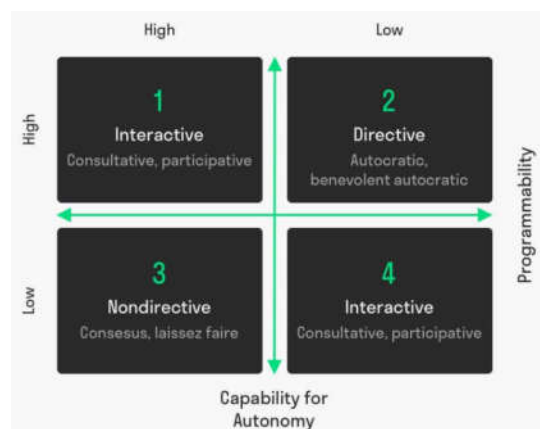
دنیل گلمن (Daniel Goleman)، ریچارد بویاتزیس (Richard Boyatzis) و آنی مککی (Annie McKee) تئوری شش سبک رهبری عاطفی را در سال ۲۰۰۲ در کتاب خود تحت عنوان «رهبری پایه‌ای» منتشر نموده‌اند. این تئوری نقاط ضعف و قوت شش سبک رایج (الهام بخش، هدایت‌گر، رابطه‌ساز، دموکراتیک، پیشرو و دستوری) را بیان می‌کند. همچنین نشان می‌دهد که هر سبک به چه صورتی بر احساسات و عواطف اعضای تیم اثر می‌گذارد. [۲]



شکل ۱۲: شش سبک رهبری عاطفی

(ث) ماتریس سبک رهبری فلامهولتز و رندل (Flamholtz and Randle)

این ماتریس که اولین بار در سال ۲۰۰۷ ارائه گردید بهترین سبک رهبری را بر اساس میزان توانایی افراد در مستقل کار کردن و چگونگی خلاق و برنامه‌پذیر بودن وظایف، مشخص می‌کند. این ماتریس از چهاربخش تشکیل شده است که هر بخش آن مشخص کننده‌ی دو سبک رهبری ممکن است که با توجه به موقعیتی که فرد در آن قرار دارد می‌تواند کارآمدترین سبک های رهبری باشد. این ماتریس بازه‌ای از سبک‌ها، از اقتدارگرا و اقتدارگرایی خیرخواه تا توافقی و تفویضی را شامل می‌گردد. [۲]



شکل ۱۳: چهار سبک رهبری فلامهولتز و رندل

(ج) سبک های رهبری از منظر لیکرت

لیکرت، سبک های رهبری مختلفی را در دسته‌بندی می‌کند که شامل موارد زیر هستند: [۵]

- مستبدانه استثماری: در این سبک، زیردستان کاملاً از دستورات رهبران پیروی می‌کنند. ترس از تنبیه و نتایج منفی هم دلیل اصلی و عامل انگیزشی کارکنان است. فردی که در رأس قدرت قرار دارد، دستورالعمل‌ها را صادر می‌کند. این سبک باعث کمبود انگیزه و عدم ارتباط مؤثر در بین کارکنان می‌شود.
- دیکتاتور خیرخواه: در این روش، مدیر همانند یک والد برای کارکنان عمل می‌کند. او مسائل را بهتر می‌داند و بهترین را برای کارمندان در نظر می‌گیرد. بیشتر سازمان‌هایی که به روش مدیریت دیکتاتور خیرخواه کار می‌کنند، به‌تدریج رشد کرده و قوی‌تر می‌شوند.

- مدیریت مشاوره‌ای: در مقایسه با دو سبک قبلی، کارمندان و زیردستان بیشتر در تصمیمات تیم مشارکت داده می‌شوند. مدیر برای تصمیم‌گیری، با کارمندان خود مشورت می‌کند و همین عامل سبب می‌شود تا آن‌ها فکر کنند برای رسیدن به اهداف تیم، مسئولیت‌های بیشتری بر عهده دارند. از این رو در یک سازمان با مدیریت مشاوره‌ای، رضایت اعضای تیم بیشتر است و احساس راحتی و اعتماد به نفس بیشتری هم خواهند داشت.
- مدیریت مشارکتی: بر مبنای همکاری و مشارکت با کارکنان در تصمیم‌گیری و اجراست. هدف از بکارگیری این سبک این است که بتوان در کارکنان تعلق سازمانی و تعهد سازمانی به وجود آورد و بتوان از ایده‌ها و خلاقیت کارکنان استفاده نمود. ویژگی‌های این سبک این است که باعث می‌شود کارکنان کار را برای خودشان بدانند و برای خودشان بچنگند.



شکل ۱۴: چهار سبک رهبری از منظر لیکرت

(خ) مدل رهبری موقعیتی فیدلر (Fiedler)

مدل اقتضایی فیدلر در سال ۱۹۶۷ بیان می‌کند که عملکرد گروه به تطابق بین سبک تعامل رهبران با پیروان و سطح درجه‌ای که رهبر موقعیت را کنترل کرده و بر آن نفوذ دارد، بستگی دارد. او همچنین سه بعد احتمالی و مرتبط با رهبری را شناسایی کرد که عبارتند از: روابط رهبر-عضو گروه، ساختار وظایف و وضعیت قدرت رهبر. (۱) رابطه‌ی رهبر با عضو گروه: این عامل نشان‌دهنده‌ی سطح اعتمادی است که اعضای گروه به رهبر دارند. رهبری که در گروه اعتماد بیشتر زیردستان را به خود جلب کرده باشد، در موقعیت مناسب‌تری نسبت به رهبران دیگر قرار می‌گیرد. (۲) ساختار وظایف: این عامل بیان‌کننده نوع وظایفی است که گروه انجام می‌دهد که شامل دو دسته‌ی شفاف و ساختاریافته یا مبهم و غیر ساختاریافته می‌شود. (۳) وضعیت قدرت رهبر: بیانگر اندازه قدرتی است که در هدایت گروه و تعیین پاداش‌ها و مجازات‌هاست. فیدلر قدرت را در به دو دسته‌ی قوی و ضعیف تقسیم‌بندی کرده است [۶]



شکل ۱۵: مدل رهبری موقعیتی فیدلر

د) مدل رهبری موقعیتی هرسی و بلانچارد

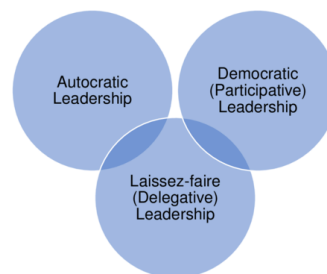
مدل رهبری موقعیتی: پل هرسی و کن بلانچارد در سال ۱۹۶۹ رهبری موقعیتی را تعریف کردند. فرض اصلی بر این است که سبک رهبری ثابت نمی ماند و برحسب موقعیت موجود تغییر می کند و برای اینکه رهبر موثر واقع شود، باید سبک و رویکرد خود را بر اساس موقعیت های مختلف اتخاذ کند. بنابراین رهبری موقعیتی به این معناست که رهبران باید میزان حمایت زیردستان خود را با توجه به موقعیت آن ها تغییر دهند. لازمه ی این نوع رهبری آن است که رهبران رفتار خود را بر اساس تعهد زیردستان خود تغییر دهند. اگر پیروان توانایی و تمایل انجام کار را ندارند باید دستورات روشن و واضحی از سوی رهبر دریافت کنند. اگر یک پیرو قادر به انجام کار نباشد، درحالی که مایل به انجام آن است، یک رهبر باید هم در رفتار وظیفه و هم در رابطه، جهت گیری بالایی از خود نشان دهد. هنگامی که پیرو قادر است اما نمی خواهد، از سبک حمایتی و مشارکتی استفاده می شود. وقتی پیروان قادر و مایل باشند، رهبر آن زمان نیازی به انجام کار زیادی ندارد [۶]

با وجود این، در موضوع رهبری نمی توان برای همه ی موقعیت ها نسخه ی یکسانی پیچید و باید رویکرد رهبری را با توجه به موقعیتی که فرد در آن قرار دارد انتخاب نمود. به همین دلیل است که باید درک کاملی از چارچوب ها و سبک های رهبری دیگر نیز داشت. در نهایت با انتخاب مناسب ترین رویکرد می توان عملکرد منعطف تری داشت.

۳. سبک های رهبری لوین (Lewin)

در سال ۱۹۳۹ روان شناسی به نام کورت لوین پژوهشی انجام داد و سه سبک اصلی رهبری را شناسایی کرد و اثری که هر کدام از این سبک ها بر اعضای تیم دارند را مشخص نمود. علاوه بر این، تحقیق او نشان داد که رهبرانی که با شیوه های متفاوتی تیم شان را هدایت می کنند به نتایج متفاوتی دست می یابند. سه سبک اصلی رهبری که توسط لوین شناسایی شده اند عبارتند از: [۱]

- a) رهبری اقتدارگرایانه (استبدادی)
- b) رهبری مشارکتی (دموکراتیک)
- c) رهبری تفویضی (آزاد منشانه)



شکل ۱۶: سه سبک رهبری مدل لوین

رهبری اقتدارگرایانه (استبدادی) (Autocratic Leadership)

اگر بدون مشورت با اعضای تیم تصمیم گیری های صورت گیرد، از شیوه ی اقتدارگرایانه استفاده شده است. در این روش به افراد دستور داده می شود که چه کاری را چگونه انجام دهند.

مزیت سبک رهبری اقتدارگرایانه این است که بسیار کارآمد است، چرا که با استفاده از این سبک می توان با سرعت بسیار بالایی تصمیم گیری کرد و هیچ کس نمی تواند به کاری که از آنها خواسته می شود انجام دهند، اعتراضی کند.

نقطه ضعف رهبری اقتدارگرایانه در این است که در محیطی که از این سبک استفاده می‌شود روحیه و انگیزه‌ی افراد تضعیف می‌شود. همچنین با استفاده از این شیوه فرد خود را از بهره بردن از مهارت‌ها و دانش اعضای تیم محروم می‌کند که می‌تواند منجر به محدود کردن نوآوری و عملکرد تیم شود.

اما باید توجه داشت که در بسیاری از فرهنگ‌ها، افراد از رهبری اقتدارگرایانه به شدت آزرده می‌شوند و در برابر آن مقاومت می‌کنند. این سبک می‌تواند منجر به قطع روابط و یا عدم رضایت در تیم شود و حتی ممکن است باعث شود که افراد رفتار تهاجمی و خصومت آمیز از خود نشان دهند و غیبت کارکنان و یا استعفا‌ی آنها افزایش یابد. استفاده از سبک رهبری اقتدارگرایانه هنگامی مناسب است که باید در وضعیتی بحرانی با سرعت تصمیمی اتخاذ نمود، اما در بسیاری از محیط‌های کاری مدرن استفاده از این سبک مضر است. [۱]

در این سبک **رهبری لوین**، قدرت و کنترل کامل بر تیم، در دست لیدر دارد. ویژگی‌های اصلی این سبک عبارتند از: [۴]

- **تصمیم‌گیری انحصاری:** در سبک رهبری استبدادی، لیدر بدون مشورت کردن با زیر دستان، تمام تصمیمات را به تنهایی می‌گیرد. این تصمیمات می‌توانند شامل تعیین اهداف، برنامه‌ریزی و حل مشکلات باشند.
- **کنترل و نظارت دقیق:** رهبر به طور مداوم عملکرد اعضای تیم را نظارت می‌کند و از نزدیک بر اجرای دستورات و وظایف تعیین شده نظارت دارد.
- **دستوردهی مستقیم:** رهبر به زیردستان خود دقیقاً می‌گوید چه کاری باید انجام دهند، چگونه و چه زمانی آن را انجام دهند. این دستورات معمولاً بدون توجه به نظرات یا پیشنهادات اعضای تیم صادر می‌شوند.
- **تمرکز بر کارایی و نتایج فوری:** این سبک رهبری لوین اغلب منجر به انجام سریع کارها و دستیابی به نتایج کوتاه‌مدت می‌شود. در مواقع بحران یا شرایطی که نیاز به تصمیم‌گیری سریع و قاطعانه است، این سبک می‌تواند موثر باشد.
- **احتمال کاهش انگیزه و رضایت:** به دلیل عدم مشارکت اعضای تیم در فرآیند تصمیم‌گیری، ممکن است احساس نارضایتی، کاهش انگیزه، و عدم تعهد در میان آن‌ها ایجاد شود.

رهبری مشارکتی (دموکراتیک) (Democratic Leadership)

در سبک رهبری مشارکتی، حرف آخر در تصمیم‌گیری‌ها را رهبر می‌زند، اما اعضای تیم را در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت داده می‌شوند. این شیوه منجر به ایجاد اعتماد و روابط کاری صمیمانه بین رهبر و اعضای تیم می‌شود و آنها احساس قدرت داشتن و تعلق خاطر نسبت به کارشان پیدا خواهند کرد.

نقطه ضعف رهبری مشارکتی در آن است که سرعت فرآیند تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد که می‌تواند منجر به از دست رفتن فرصت‌ها گردد و به‌ویژه در مواقع بحرانی و اورژانسی خسارت به بار آورد. [۱]

این سبک رهبری لوین بر مبنای مشارکت و همکاری اعضای تیم استوار است و ویژگی‌های اصلی این سبک عبارتند از: [۴]

- **مشارکت فعال اعضای تیم:** رهبر اعضای تیم را تشویق می‌کند تا در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت کنند و نظرات و ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند.
- **تصمیم‌گیری گروهی:** تصمیمات نهایی پس از مشورت با اعضای تیم و در نظر گرفتن نظرات و پیشنهادات آن‌ها گرفته می‌شود. این فرآیند می‌تواند شامل جلسات بحث و تبادل نظر باشد.
- **افزایش انگیزه و رضایت:** به دلیل دخیل بودن اعضای تیم در فرآیند تصمیم‌گیری، احساس مالکیت، مسئولیت‌پذیری و رضایت آن‌ها افزایش می‌یابد. بر باور دکتر میثم شکری ساز این امر می‌تواند منجر به افزایش انگیزه و تعهد به اهداف مشترک شود.

- **توسعه خلاقیت و نوآوری:** با تشویق اعضای تیم به ارائه نظرات و ایده‌های جدید، فضای مناسبی برای خلاقیت و نوآوری فراهم می‌شود.
- **زمان بر بودن فرآیند تصمیم‌گیری:** این سبک ممکن است نیاز به زمان بیشتری برای رسیدن به تصمیمات نهایی داشته باشد، زیرا نظرات مختلف باید بررسی و ارزیابی شوند.
رهبری تفویضی (آزادمنشانه) (Laissez-Faire Leadership)
رهبری تفویضی یک رویکرد انفعالی برای مدیریت و رهبری تیم است. با استفاده از این سبک، به اعضای تیم اجازه داده می‌شود تا خودشان اهداف و موعدهای مقرر برای انجام کارهای خود را انتخاب کنند و اینکه چگونه کارها را انجام دهند را نیز به خودشان واگذار می‌شود.
سبک رهبری تفویضی هنگامی کارآمدترین روش است که اعضای تیم از مهارت و انگیزه‌ی بالایی برخوردار باشند. همچنین هنگامی که با مشاوران و افرادی که به طور مستقل کار می‌شود (فریلنسرها یا کسانی برای خودشان کار می‌کنند و در چارچوب تیم قرار ندارند) همکاری می‌کند استفاده از این شیوه می‌تواند مفید واقع شود. نقطه ضعف رهبری تفویضی در این است که در تیم‌هایی که اعضای آنها سطح مهارت، انگیزه و دانش پایینی دارند، می‌تواند منجر به عملکرد ضعیف شود. [۱]
در این سبک از **اصول رهبری لوین**، لیدر به اعضای تیم آزادی و استقلال کامل می‌دهد تا وظایف خود را به صورت خودمختار انجام دهند و ویژگی‌های اصلی این سبک عبارتند از: [۴]
- **آزادی عمل:** اعضای تیم می‌توانند وظایف خود را به روشی که می‌خواهند و با کمترین دخالت رهبر انجام دهند. این آزادی به آن‌ها اجازه می‌دهد تا به شیوه‌های خلاقانه و نوآورانه کار کنند.
- **حداقل نظارت و دخالت:** رهبر به ندرت در فعالیتهای روزمره تیم دخالت می‌کند و تنها در مواقع ضروری یا در صورت درخواست کمک، وارد عمل می‌شود.
- **استقلال و مسئولیت‌پذیری:** اعضای تیم مسئولیت کامل وظایف و تصمیمات خود را بر عهده دارند. این امر می‌تواند به توسعه مهارت‌های خودمدیریتی و افزایش احساس مسئولیت کمک کند.
- **تشویق به خلاقیت و نوآوری:** این سبک رهبری برای تیم‌هایی که نیاز به خلاقیت و نوآوری دارند، بسیار مناسب است. آزادی عمل باعث می‌شود که اعضای تیم بتوانند ایده‌های جدید را بدون محدودیت‌های سختگیرانه اجرا کنند.
- **خطر هرج و مرج و ناکارآمدی:** اگر اعضای تیم فاقد تجربه و مهارت کافی باشند، این سبک ممکن است منجر به هرج و مرج، عدم هماهنگی و کاهش کارایی شود. در چنین شرایطی، ممکن است نیاز به نظارت و راهنمایی بیشتری از سوی رهبر باشد.

۴. سبک های رهبری فیدلر (Fiedler)

مدل اقتضایی فیدلر در اواسط دهه ۱۹۶۰ توسط فرد فیدلر (Fred Fiedler) ارائه شد. وی دانشمندی بود که شخصیت و ویژگی‌های رهبران را مورد مطالعه قرار می‌داد.
این مدل بیان می‌کند که نمی‌توان یک سبک رهبری را به عنوان بهترین سبک دانست. چرا که اثربخشی یک رهبر بر اساس موقعیتی که در آن قرار دارد مشخص می‌شود. که این اثربخشی نتیجه‌ی دو عامل است؛ «سبک رهبری» و «مطلوبیت موقعیتی» [۷]
الف) سبک رهبری:

شناسایی سبک رهبری اولین مرحله در استفاده از این مدل است. فیدلر معتقد است که هر رهبری سبک رهبری معین خود را دارد و می‌توان آن را با مقیاسی که او طراحی کرده اندازه‌گیری کرد. این مقیاس (پرسشنامه) ناخوشایندترین همکار (LPC) نامیده شده است. این پرسشنامه توسط فیدلر و چمرز در سال ۱۹۸۴ تدوین شد. پرسشنامه LPC دارای ۱۸ سوال است که جواب هر سوال به صورت لیکرت هشت درجه ای می باشد. این پرسشنامه به بررسی نوع سبک رهبری (کارگرا و انسان گرا) می پردازد. همچنین پرسشنامه سبک رهبری فیدلر و چمرز دارای اعتبار، روایی و هنجار یابی است.

LPC SCALE Least Preferred Co-worker

PLEASANT	8 7 6 5 4 3 2 1	UNPLEASANT
FRIENDLY	8 7 6 5 4 3 2 1	UNFRIENDLY
REJECTING	8 7 6 5 4 3 2 1	ACCEPTING
TENSE	8 7 6 5 4 3 2 1	RELAXED
COLD	8 7 6 5 4 3 2 1	WARM
SUPPORTIVE	8 7 6 5 4 3 2 1	HOSTILE
BORING	8 7 6 5 4 3 2 1	INTERESTING
QUARRLSOME	8 7 6 5 4 3 2 1	HARMONIOUS
GLOOMY	8 7 6 5 4 3 2 1	CHEERFUL
OPEN	8 7 6 5 4 3 2 1	CLOSED
BACKBITING	8 7 6 5 4 3 2 1	LOYAL
UNTRUSTWORTHY	8 7 6 5 4 3 2 1	TRUSTWORTHY
CONSIDERATE	8 7 6 5 4 3 2 1	INCONSIDERATE
NASTY	8 7 6 5 4 3 2 1	NICE
AGREEABLE	8 7 6 5 4 3 2 1	DISAGREEABLE
INSINCERE	8 7 6 5 4 3 2 1	SINCERE
KIND	8 7 6 5 4 3 2 1	UNKIND

TYPES OF LEADERSHIP:

- >73 Relationship-Orientated
- <54 Task-Orientated
- 55-72 Mixture

شخصیت نامطبوع و ناخوشایند	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	شخصیت مطبوع و خوشایند
رفتار غیر دوستانه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	رفتار دوستانه
مقبول	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	نامقبول
سست و شل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	جدی و سفت
نزدیک	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	دور
پرحرارت	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	سر دو کسل
خصوصیت آمیز	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	حمایتی
آدم خوش مزه و شوخ	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	آدم قابل تحمل
ساگاز	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	جنگجو
بشاش	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	افسرده
محتاط	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	بی محابا
صادق	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	غیبت کننده (بدگو)
قابل اعتماد	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	غیر قابل اعتماد
بی ملاحظه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	با ملاحظه
زیبا و تمیز	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	زشت و کثیف
مخالف	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	موافق
صمیمی	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	غیر صمیمی
نامهربان	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	مهربان

شکل ۱۷: پرسشنامه LPC مدل رهبری فیدلر

در این پرسشنامه از فرد خواسته می‌شود تا درباره‌ی شخصی که از کار کردن با او کم‌ترین میزان لذت را برده‌است، و در حقیقت ناخوشایندترین تجربه‌ی همکاری را برای فرد رقم زده است، فکر شود. این شخص می‌تواند همکار، مدیر یا هرکس دیگری که با او کار انجام می‌شود باشد. اگر امتیاز کلی بالا باشد، به احتمال زیاد یک رهبر رابطه‌گرا هستید. اگر نمره‌ی کلی پائین باشد به احتمال زیاد فرد یک رهبر وظیفه‌گرا است. امتیاز پرسشنامه با جمع بستن اعداد، محاسبه می‌شود. اگر امتیاز فرد ۶۴ و بالاتر شود، فیدلر این شخص را با LPC بالا مورد ارزیابی قرار می‌دهد. شخصی که دارای LPC بالاست، در برخورد با همکاری که کمتر ترجیح می‌دهد با او کار کند این احساس را دارد: «حتی اگر من نمی‌توانم با شما کار کنم،

شما ممکن است هنوز شخص خوبی باشید». بعلاوه حساسیت بالای فرد در روابط با دیگران، شخص با LPC بالا دارای سبک رهبری رابطه‌گراست.

اگر امتیاز فرد ۵۷ و یا کمتر از آن شود، فرد دارای LPC پایین است. در این وضعیت فرد در کار کردن با همکاری که کمتر ترجیح می‌دهد با او کار کند، احساس منفی دارد و احساسات خود را اینگونه بیان می‌دارد: «کار خیلی زیادی برای من اهمیت دارد، بنابراین اگر شما یک همکار ضعیفی هستید و مانعی برای تلاش‌هایم در نیل به هدف می‌باشید، من نمی‌توانم شما را در سایر جنبه‌های دیگر نیز قبول داشته باشم.» شخص با LPC پایین دارای سبک رهبری کارگرا است. اگر امتیاز فرد بین ۵۸ تا ۶۳ شود، بیانگر ترکیبی از اهداف و انگیزه‌هاست. اگر فرد در این طیف قرار گیرد، فیدلر سبک بین وظیفه‌گرایی و رابطه‌گرایی را برای او مناسب می‌داند.

این مدل بیان می‌کند که رهبران وظیفه‌گرا معمولاً به ناخوشایندترین همکار خود با دید منفی نگاه می‌کنند و در نتیجه در پرسشنامه امتیاز کمتری کسب می‌کنند. فیدلر این افراد را رهبران با LPC پائین نام‌گذاری می‌کند و عنوان می‌کند که افراد با LPC پائین در به انجام رساندن وظایف بسیار کارآمد عمل می‌کنند. آنها می‌توانند به سرعت یک گروه برای به انجام رساندن وظایف و پروژه‌ها سازماندهی کنند. ایجاد روابط در اولویت‌های آخر آنها قرار می‌گیرد. در مقابل، رهبران رابطه‌گرا معمولاً با دید مثبت‌تری به ناخوشایندترین همکار خود نگاه می‌کنند و امتیاز بالاتری به آنها می‌دهند. این دسته از رهبران، که رهبران با LPC بالا نامیده می‌شوند تمرکز بیشتری بر ارتباطات شخصی دارند و توانایی خوبی در مدیریت تعارضات و رفع مجادلات و کشمکش‌ها دارند. این افراد همچنین توانایی بیشتری در اتخاذ تصمیمات پیچیده دارند. [۷]



شکل ۱۸: دو سبک رهبری متفاوت در مدل فیدلر (رابطه‌گرا، کارگرا)

(ب) مطلوبیت موقعیتی:

اکنون باید «مطلوبیت موقعیتی» را برای موقعیت خاص خود تعیین شود. مطلوبیت موقعیتی به سه عامل بستگی دارد: [۷]

- **رابطه‌ی رهبر با عضو گروه:** این عامل نشان‌دهنده‌ی سطح احساس اطمینان و اعتمادی است که اعضای تیم به رهبر دارند. رهبری که در گروه خود اعتماد بیشتری را به خود جلب کرده باشد، در موقعیت مطلوب‌تری نسبت به رهبران دیگر قرار می‌گیرد.
- **ساختار وظایف:** این عامل بیانگر نوع وظایفی است که تیم انجام می‌دهد: شفاف و ساختاریافته یا مبهم و غیرساختاریافته. وظایف غیرساختاریافته، وظایفی هستند که رهبر و افراد گروه دانش کمی درمورد چگونگی به انجام رساندن آنها دارند. به اینگونه وظایف به‌عنوان عامل عدم مطلوبیت نگاه می‌شود.
- **وضعیت قدرت رهبر:** بیانگر میزان قدرتی است که در هدایت و مدیریت گروه و تعیین پاداش‌ها و توبیخات وجود دارد. قدرت بیشتر وضعیت مطلوب‌تر را به‌دنبال خواهد داشت. فیدلر قدرت را در دو دسته‌ی قوی و ضعیف تقسیم‌بندی کرده است.

ج) الگوی فیدلر:

فرد فیدلر، توانست جامع‌ترین و گسترده‌ترین تئوری اقتضایی را در مورد رهبری ارائه کند. تئوری او بیانگر این است که عملکرد موفقیت‌آمیز گروه به این امر بستگی دارد که شیوه رهبری باید متناسب با موقعیت و شرایطی باشد که فرد (در سازمان) قرار می‌گیرد و گذشته از این او در مورد موقعیت سه شاخص ارائه کرد که عبارتند از: رابطه رهبر با اعضای سازمان، ساختار کار یا وظیفه‌ای که باید انجام شود و میزان قدرت رهبر. [۷]

به کارگیری مدل اقتضایی فیدلر:

الف) مرحله ۱: سبک رهبری فرد مشخص شود

درباره‌ی ناخوشایندترین کسی که تاکنون فرد با او کار کرده است (چه در گذشته و چه در حال) فکر شود. با استفاده از جدول پرسشنامه تکمیل گردد. بر اساس این مدل امتیاز بالاتر به این معنی است که فرد ذاتاً رابطه‌گرا است و امتیاز پایین‌تر نشان می‌دهد که ذاتاً وظیفه‌گرا می‌باشد. [۷]

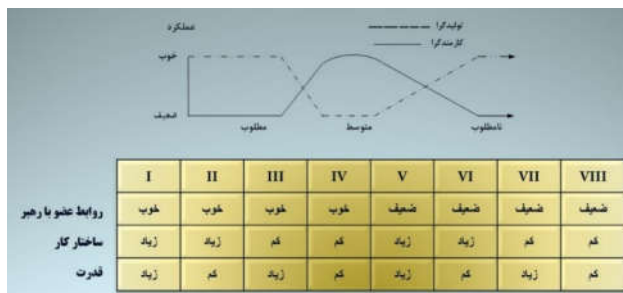
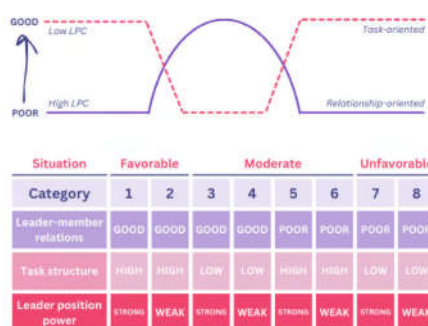
ب) مرحله ۲: موقعیت فرد مشخص گردد

از نظر فیدلر برای تعیین عواملی که وضع یا موقعیت را مشخص می‌کنند سه بعد اقتضایی وجود دارد. آنها عبارتند از: رابطه رئیس و مرئوس، ساختار نوع کار یا وظیفه‌ای که باید انجام شود و میزان قدرت رهبر. برای بررسی الگوی فیدلر گام بعدی این است که وضع یا موقعیت (در چارچوب این سه متغیر اقتضایی) بررسی گردد. معمولاً رابطه رئیس با زیردستان یا خوب است یا بد. ساختار کار می‌تواند عالی یا ضعیف و میزان قدرت رئیس می‌تواند کم یا زیاد باشد. فیدلر بر این باور است که اگر رابطه‌ی بین زیردستان و رئیس بسیار مستحکم باشد، ساختار کار یا وظیفه‌ای که باید انجام شود عالی‌تر بوده و رئیس از قدرت و اعمال نفوذ بیشتری برخوردار خواهد بود.

برای مثال یک وضع یا موقعیت بسیار مطلوب (یعنی جایی که رهبر می‌تواند کنترل زیادی اعمال کند) به گونه‌ای است که مثلاً مسئول اداره حسابداری بسیار مورد احترام کارکنان واقع می‌شود و آنان به وی اطمینان و اعتماد کامل دارند (یعنی رابطه رئیس و مرئوس بسیار عالی است). در آن واحد حسابداری، محاسبه حقوق و دستمزدها، صدور چک حقوق و تنظیم صورت‌حساب‌ها به صورتی دقیق صورت می‌گیرد (یعنی نوع کار، ساختاری بسیار عالی دارد) و نیز این که مسئول حسابداری از اختیارات زیادی برخوردار است و می‌تواند افراد را تشویق یا تنبیه نماید (یعنی میزان قدرت او زیاد است).

از سوی دیگر در موردی که وضع یا موقعیت نامطلوب باشد، زیردستان و کارکنان از رئیس متنفرند. در چنین وضعی رهبر نمی‌تواند بر اعضای سازمان کنترل چندانی اعمال کند. در مجموع از ترکیب این سه متغیر اقتضایی هشت حالت مختلف به وجود می‌آید که امکان دارد یک رهبر در یکی از آن هشت وضعیت قرار گیرد.

Fiedler's contingency theory of leadership



شکل ۱۹: هشت موقعیت تعریف شده در مدل فیدلر

کسی که از الگوی مبتنی بر «ناخوشایندترین همکار» استفاده کند و بتواند سه متغیر اقتضایی را مورد ارزیابی قرار دهد، به احتمال بسیار زیاد افرادی را به سرپرستی امور می‌گمارد که مناسب و درخور شرایط موجود باشند؛ در نتیجه به بهترین نتیجه دست خواهد یافت. فیدلر الگوی تحقیقاتی خود را بر روی ۱۲۰۰ گروه به اجرا درآورد. او در این تحقیقات رهبران طرفدار کار (تولید مدار) را با رهبران طرفدار کارمند (کارمند مدار) مقایسه کرد (البته بر اساس آن هشت حالت مختلف) و به این نتیجه رسید که در شرایط بسیار مطلوب و در شرایط بسیار نامطلوب، عملکرد رهبرانی که طرفدار کار بودند بسیار بهتر بود. [۷]

(ج) مرحله ۳: کارآمدترین سبک رهبری تعیین شود

همه‌ی این عوامل در جدول زیر آمده‌اند؛ رابطه‌ی رهبر با عضو گروه، ساختار وظایف و وضعیت قدرت رهبر. ستون آخر در این جدول با توجه به سه عامل ذکر شده سبک رهبری کارآمد در هر موقعیت را مشخص می‌کند.

Situational favorableness	Leader-subordinate relations	Position Power	Task structure	Best Style
Favorable	Good	High	High	Low LPC Leader
	Good	High	Low	
	Good	Low	High	
Medium	Good	Low	Low	High LPC Leader
	Poor	High	High	
	Poor	High	Low	
Unfavorable	Poor	Low	High	Low LPC leader
	Poor	Low	Low	

شکل ۲۰: هشت موقعیت تعریف شده در مدل فیدلر

به عنوان مثال، فردی به‌تازگی در یک شرکت جدید شروع به کار کرده‌است و جانشین یک رهبر گروه بسیار محبوب شده که به‌تازگی بازنشست شده است. فرد تیمی را رهبری می‌کند که اعضای آن به وی اعتماد ندارند (پس عامل رابطه‌ی رهبر با اعضای گروه ضعیف است). وظیفه‌هایی که همگی با هم در حال انجام آنها هستند کاملاً مشخص (ساختاریافته) است و وضعیت قدرت فرد در سطح بالایی قرار دارد، چرا که فری رئیس بخش است و می‌تواند به گروه پاداش دهد یا آنها را توبیخ کند. کارآمدترین سبک رهبری در این موقعیت، رهبری با LPC بالاست که در آن به عنوان رهبر گروه، قبل از هرچیز بر برقراری و بهبود رابطه‌ی با اعضای تیم تمرکز نماید. در مثالی دیگر فرد تیمی را رهبری می‌کند که اعضای آن به آن فرد علاقه دارند و برای وی احترام زیادی قائل هستند (پس رابطه‌ی رهبر با اعضای گروه خوب است). پروژه‌ای که روی آن کار می‌شود بسیار نوآورانه است و تجربه‌ی زیادی در آن وجود ندارد (وظیفه‌ی غیر ساختاریافته) و وضعیت قدرت نیز بالاست چرا که فرد در سمت مدیریت در موضع قدرت قرار گرفته است. در این موقعیت، کارآمدترین سبک، سبک رهبری وظیفه‌گراست. [۷]

بر اساس سه عامل اقتضایی (یعنی رابطه رئیس و مرئوس، ساختار کار و میزان قدرت رهبر) نیز می‌توان «وضع یا موقعیت» را تعیین کرد ولی لازم به یادآوری است که از دیدگاه فیدلر، سبک یا شیوه رهبری فرد تغییر نمی‌کند. از این رو تنها دو راه باقی می‌ماند که می‌توان به آن وسیله عملکرد رهبری را بهبود بخشید.

نخست می‌توان رهبر را به گونه‌ای انتخاب کرد که درخور و مناسب وضع یا شرایط موجود باشد. راه دیگر این است که شرایط حاکم بر گروه را تغییر داد و آن را مناسب و درخور رهبر مربوط کرد. برای انجام این کار می‌توان ساختار کاری را که باید انجام شود تغییر داد یا از میزان قدرتی که وی می‌تواند بر عوامل کنترل (مثل کاهش حقوق، ارتقاء و اجرای مقررات انضباطی) اعمال نماید، کاست یا آن را اضافه کرد.

۵. سبک های رهبری و بلانچارد

بر اساس مدل هرسی و بلانچارد چهار سبک رهبری وجود دارد: **سبک دستوری**، **سبک متقاعد کننده**، **سبک مشارکتی** و **سبک تفویض کننده اختیار**.

ولی کدام سبک رهبری مناسب است؟ واقعیت آن است که هیچ سبک رهبری بر دیگری مزیتی ندارد و در واقع استفاده از هر کدام از سبک های رهبری بستگی به میزان بلوغ و آگاهی کارکنان سازمان دارد. جدول زیر نشان دهنده این تمایز در استفاده از سبک های رهبری است. به عنوان نمونه وقتی کارشناسان آگاهی دارند و وظایف خود را به خوبی می دانند و این توانایی را دارند که امور محوله را پیگیری نمایند، استفاده از **سبک دستوری** که نیازمند مداخله زیاد رهبر بوده و قدرت عمل کارمند را کم می کند، مطمئناً نتیجه مناسب نخواهد داشت. و بر عکس در سازمانی که کارکنان با توان کارشناسی پائین دارند و یا در کارهایی که پیچیدگی زیاد داشته یا تجربه کافی برای انجام آنها وجود ندارد، استفاده از **سبک حمایتی** یا **مشارکتی** نتیجه ای به مراتب بهتر از **سبک رهبری واگذاری اختیار** خواهد داشت. [۸]

پال هرسی (Hersey) و کنث بلانچارد (Blanchard) استدلال می کنند که توانایی رهبر، برای رهبری به عوامل موقعیتی خاصی بستگی دارد. با درک، شناخت و سازگاری با این عوامل، رهبران می توانند پیرامون یک موقعیت، پیروان خود را با موفقیت بسیار بیشتری تحت تأثیر قرار دهند تا اینکه این عوامل نادیده گرفته شوند. مدل هرسی و بلانچارد یک مدل رهبری است که بر توانایی و تمایل تک تک کارمندان متمرکز است. این مدل که توسط پل هرسی و کنث بلانچارد ساخته شده است، به عنوان مدل "رهبری موقعیتی" نیز شناخته می شود. به طور خاص، هرسی و بلانچارد بخش عمده ای از تحقیقات خود را در تعیین خصوصیات پیروان و برای بررسی رفتارهای مناسب رهبری، متمرکز کردند. آنها دریافتند که رهبران باید "سبک رهبری" خود را تغییر دهند زیرا تنها در این صورت است که پیروان شان از نظر توانایی (آمادگی وظیفه) و تمایل (آمادگی روانی) برای انجام وظیفه مورد نیاز، تغییر خواهند کرد. بنابراین رابطه یک رهبر با پیروان خود، احتمالاً مراحل مختلفی را طی می کند. زیرا این توانایی ها و تمایل ممکن است با گذشت زمان تغییر کند. هر چند هرسی و بلانچارد سال ها با هم همکاری کردند و از این ایده که سبک های رهبری باید موقعیتی باشند پشتیبانی کردند، آنها تصمیم گرفتند که در ۱۹۷۷ راه های جداگانه ای را برای تمرکز بر برنامه های خود دنبال کنند. از این رو، مدل رهبری وضعیتی هرسی و بلانچارد، که در اصل با عنوان "تئوری چرخه زندگی رهبری" شناخته می شد، به دو مدل کمی واگرا تبدیل شده است. این میان بلانچارد تصمیم گرفت نسخه خود از مدل را **Situational Leadership II Model** (یا مدل SLII) بنامد. عمده تفاوت های میان این دو نظریه پرداز، مربوط به معنانشناسی است: جایی که هرسی از کلمه "آمادگی" (R) استفاده می کرد، بلانچارد ترجیح می داد از "توسعه" (D) استفاده کند و در جایی که هرسی از "گفتن"، "فروش" و "مشارکت" استفاده می کرد، بلانچارد به ترتیب از کلمات "کارگردانی"، "مربیگری" و "پشتیبانی" استفاده کرد. [۹]

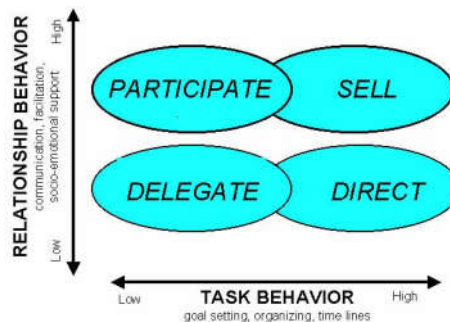
الف) آمادگی پیروان

(a) آماده سازی وظیفه پیروان (*Task Behavior*)

توسعه وظایف برای یک پیرو (کارمند) تابع توانایی آنها را در ارائه آنچه از آنها خواسته شده، خواهد بود. مهارت، دانش و توانایی آنها در انجام وظیفه، مستقل از راهنمایی رهبر تأثیرگذار است. بلانچارد ترجیح داد از واژه توسعه به جای آمادگی استفاده کند زیرا معتقد بود پیروان در طول زمان توانایی های خود را "رشد می دهند". علاوه بر این، بلانچارد به جای اصطلاح "توانایی" که هرسی استفاده می کرد، از اصطلاح "صلاحیت" (به معنی: مهارت، دانش و توانایی در کنار هم) استفاده کرد.

(b) آمادگی روانشناختی پیروان (*Relationship Behavior*)

آمادگی روانشناختی یک پیرو، درجه‌ای است که تمایل آنها را به مسئولیت‌پذیری نسبت به کارهای‌شان را نشان می‌دهد. این مسئله شامل جنبه‌هایی مانند انگیزه، بهره‌برداری از موقعیت‌ها، انرژی و اعتماد به نفس در توانایی خود است. برای این منظور، بلانچارد به جای اصطلاح Herselyness، از واژه تعهد (به معنی اعتماد به نفس و انگیزه) استفاده کرد. [۹]



شکل ۲۱: چهار سبک رهبری بر اساس رفتار وظیفه‌ای و رفتار ارتباطی زیردستان [۱۰]

(ب) ویژگی‌های مدل رهبری موقعیتی

مدل رهبری موقعیتی (Situational Leadership Model) یک مدل پیچیده است و ویژگی‌های قابل توجه آن به طور خلاصه این است که مدل:

- به جای شرایط گسترده فعالیت در محل کار، بر پیروان/کارمندان تمرکز دارد.
- ادعا می‌کند که رهبران باید رفتار خود را با توجه به نوع شخصیت و عملکرد پیروان تغییر دهند.
- “تداوم” یا پیشرفت سازگار رهبری را در پاسخ به پیشرفت پیروان، پیشنهاد می‌کند.

در ادامه این نکات را با جزئیات بیشتری توضیح خواهیم داد. لازم به ذکر است، تئوری رهبری وضعیتی معمولاً به عنوان طبقه‌بندی پیروان براساس یک ماتریس ۲×۲، با استفاده از کم و زیاد شدن دو معیار نشان داده می‌شود، که در نتیجه چهار نوع گروه پیرو و چهار نوع رهبر، در این مدل ارائه می‌شود. [۹]

(ت) بلوغ زیردستان

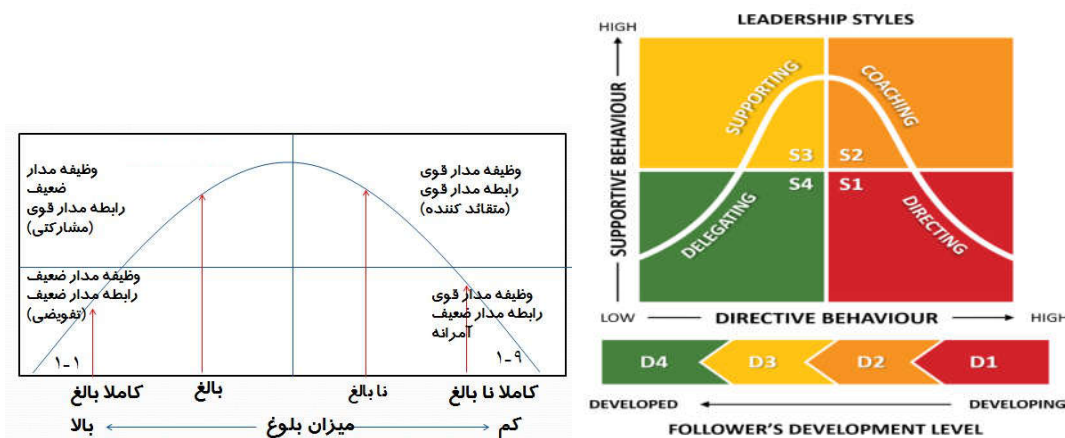
این نظریه معتقد است که تنها یک راه برای رهبری وجود ندارد. تمرکز این نظریه بر بلوغ یا آمادگی زیردستان است در نظریه مبتنی بر واقعیت، چهار مرحله رشدی بلوغ به این صورت تعریف شده است: [۹]

- مرحله اول بلوغ: در این مرحله افراد نه توانایی آن را دارند و نه مایل اند که مسئولیت انجام کاری را بر عهده بگیرند.
- مرحله دوم بلوغ: در مرحله دوم، افراد توانایی انجام کارها را ندارند، ولی این آمادگی و تمایل را دارند که مسئولیت‌ها را بپذیرند.
- مرحله سوم بلوغ: در این مرحله افراد توانایی انجام کار را دارند، ولی نمی‌خواهند آنچه را که رهبر می‌گوید انجام دهند.
- مرحله چهارم بلوغ: در این مرحله افراد هم توانایی‌های لازم را دارند و هم مایل اند آنچه را که از آنان خواسته شده است انجام دهند.

چهار سبک رهبری از این نظریه مشتق شده است که هریک از نحوه ترکیب رفتارهای وظیفه‌ای و ارتباطی شکل گرفته‌اند.

(پ) چهار وجه پیروان

چهار وجه پیروان به شرح زیر می باشد:



شکل ۲۲: سبک های رهبری هرسی بلانچارد [۸]

در این مدل چهار سبک (style) مختلف رهبری لحاظ شده است: تعریف S1 تا S4: [۱۰]

S4	S3	S2	S1
Delegating	Participating (Supporting)	Selling (Coaching)	Telling (Directing)
Leaders delegate most of the responsibility to the group. They monitor progress but are less involved in decision-making.	Leaders focus on relationships and less on providing direction. They work with the team and share decision-making responsibilities.	Leaders provide direction. But they attempt to sell their ideas to get people on board.	Leaders tell people what to do and how to do it.
Low task behavior. Low relationship behavior.	Low task behavior. High relationship behavior.	High task behavior. High relationship behavior.	High task behavior. Low relationship behavior.

در این مدل سطوح آمادگی (Readiness) عملکرد (آمادگی زیر دستان) تعریف می شود. تعریف R1 تا R4: [۱۰]

High	Medium	Low
R4	R3	R2
Able and Confident and Willing	Able but Insecure or Unwilling	Unable but Confident and Willing
		Unable and Insecure or Unwilling

در این مدل چهار سطح مختلف از بلوغ (Maturity) یا توسعه یافتگی (Development) را شناسایی می کند، تعریف

M1 تا M4 (یا D1 تا D4): [۱۰]

High	Medium	Low
M4	M3	M2
High maturity	Medium maturity, higher skills but lacking confidence	Medium maturity, limited skills
Low maturity		
Individuals are able to do the task on their own and are comfortable with their own ability to do it well. They are able and willing to not only do the task, but to take responsibility for the task.	Individuals are ready and willing to do the task. They have the skills but are not confident in their abilities.	Individuals are willing to do the task but lack the skills to do it successfully.
		Individuals lack the knowledge, skills, or confidence to work on their own, and they often are unwilling to take the task on.

(D2) R1 ناتوان و ناخواسته (صلاحیت کم و تعهد کم):

یک پیرو با وضعیت R1 قادر به انجام وظیفه مورد نیاز نیست، زیرا او مهارت‌های لازم برای عملکرد خوب را ندارد. علاوه بر این، آنها یا تمایلی به انجام وظیفه مورد نیاز نداشته و یا اعتماد به نفس کافی را ندارند. بلانچارد به جای D1، این سبک پیرو را با D2 برچسب‌گذاری کرده است. دلیل این انتخاب این است که بلانچارد این سبک پیرو را به عنوان دومین مرحله در تکامل وضعیت یک پیرو می‌داند.

(D1) R2 ناتوان و مایل (صلاحیت کم و تعهد بالا):

یک پیرو R2 دقیقاً مانند یک پیرو R1 است که قادر به انجام یک کار خاص نیست، اما در مقابل با یک پیرو R1، قرار می‌گیرد، زیرا که به هر حال مایل است وضعیت جدید را امتحان کند. به عبارت دیگر: آنها انگیزه دارند که وظیفه خود را امتحان کنند حتی اگر فاقد مهارت، دانش و یا توانایی انجام این کار باشند. این سبک رفتاری پیرو، اغلب در مورد کارمندان جدید دیده می‌شود که مشتاق تحت تأثیر قرار دادن سرپرست خود هستند، اما هنوز از همان ابتدا تجربه کار برای تولید درست کارها ندارند. به همین دلیل، بلانچارد تصمیم گرفت این سبک پیرو را با D1 برچسب‌گذاری کند، زیرا احتمالاً اولین مرحله از پیشرفت یک پیرو است. همانطور که پیروان تجربه کسب می‌کنند، به سطح توسعه ۲ (D2) می‌رسند و برخی از صلاحیت‌ها را کسب می‌کنند، اما تعهد آنها کاهش می‌یابد زیرا این کار ممکن است پیچیده‌تر از آنچه پیرو در ابتدای کار درک کرده بود، باشد.

(D3) R3 قادر و ناخواسته (صلاحیت بالا و تعهد کم):

پیروان R3 از آنجا که مجموعه مهارت‌های لازم را ایجاد کرده‌اند، احتمالاً می‌توانند وظیفه خود را به خوبی انجام دهند. اما مشکل این است که آنها تمایلی به این کار ندارند. دلیل این رفتار دو مورد است: پیروان بدون دریافت انگیزه کافی از طرف رهبر، قادر به تحقق درخواست وی نیستند یا می‌توانند نسبت به انجام این کار عصبی باشند. در واژگان بلانچارد برای توضیح سبک پیروان D3، تعهد متغیر در نظر گرفته شده است زیرا از سطح کم شروع می‌شود، اما به دلیل دریافت عزت نفس بیشتر و اعتماد به نفس مناسب در طول کار، تا زمانی که یک پیرو به D4 برسد، به تدریج گسترده خواهد شد.

(D4) R4 قادر و مایل (صلاحیت بالا و تعهد بالا):

سرانجام، پیروان R4 وجود دارد: آنها آماده، قادر و مایل به اجرا هستند. این بدان معناست که پیروان در انجام وظیفه مورد نیاز خود تجربه کرده و از توانایی خود برای انجام خوب و مستقل آن وظایف، راحت هستند. آنها قادر و مایلند نه تنها وظیفه را انجام دهند، بلکه مسئولیت آن را نیز بر عهده بگیرند. در این مرحله، هر دو مولفه صلاحیت و تعهد در نظر بلانچارد از بالاترین سطح در مدل رهبری وضعیتی در نظر گرفته می‌شود. [۹]

ث) نظریه دوره زندگی هرسی و بلانچارد

دوره زندگی از نظریه های اقتضائی است. در این نظریه دو سبک رهبری کلی و جود دارد:

- اول: رهبری وظیفه مدار
- دوم: رهبری رابطه مدار

در قالب چهار سبک ترکیب و به عنوان موقعیت نیز میزان بلوغ و رشد مرئوسان در سه عامل خلاصه شده است.:

- اول: انگیزه
- دوم: توفیق طلبی
- سوم: توفیق طلبی، مسئولیت پذیری و میزان تجربیات و تحصیلات

با عنایت به مطالب ذکر شده باید گفت در این تئوری چهار نوع سبک رهبری در ارتباط با چهار نوع موقعیت مطرح است. در این سبک افرادی که کاملاً بالغ هستند سبک رهبری از جهت رابطه مداری و وظیفه مداری در حداقل خود می باشد. و برای

کسانی که کاملاً نابالغ هستند سبک وظیفه مداری قوی و رابطه مداری ضعیف ترکیب مناسبی است. ۴ نوع سبک این تئوری به شرح زیر است: [۹]

- الف: آمرانه: وظیفه مداری قوی و رابطه مداری ضعیف مناسب افراد کاملاً نابالغ
- ب: متقاعد کننده وظیفه و رابطه مداری قوی وقتی افراد تحت رهبری حدوداً نابالغ بشمار می آیند. در این سبک باید آنان را مجاب نمود و برای اهداف سازمان متقاعد کرد.
- ج: مشارکتی وظیفه مداری ضعیف و رابطه مداری قوی برای افراد حدوداً بالغ، مشارکت با کارکنان بهترین طرح رهبری است.
- د: تفویضی وظیفه مداری و رابطه مداری ضعیف زمانی که زیر دستان از بلوغ و رشد کامل برخوردار هستند این سبک مناسب است.

ج) سبک های رهبری هرسی و بلانچارد

در این نظریه بر مبنای میزان «بلوغ سازمانی» و یا به عبارت بهتر «آمادگی کاری» کارکنان که حداقل از دو عامل اصلی توان کاری و تمایل به کار کارکنان تشکیل می‌شود و در هر سازمان قابل اندازه‌گیری است. رهبران می‌توانند در شیوهی رهبری و هدایت کارکنان، یکی از چهار سبک ۱- دستوری ۲- تشویقی ۳- مشارکتی یا حمایتی ۴- تفویضی، را انتخاب کنند.

سبک دستوری Directive Leadership: این سبک برای پیروانی که آمادگی پایین دارند، بهترین سبک است. در وضعیت هایی که آمادگی کم و بی علاقه بوده یا بیش از حد در قبول یک کار خاص نامطمئن بوده، به کار می‌رود. سبک دستوری شامل رهنمودهای خاص به افراد است در مورد اینکه چه کاری را چگونه انجام دهند.

سبک تشویقی یا استدلالی Supportive Leadership: برای پیروانی که آمادگی پایین یا متوسطی دارند، بهترین سبک است. این سبک برای کارکنانی که آمادگی زی متوسط دارند به کار می‌رود. هنگامی که کارکنان توان قبول مسوولیت ندارند؛ ولی علاقه دارند یا احساس اطمینان برای انجام کار دارند به کار می‌رود. این سبک تلفیقی از سبک دستوری و توضیح و تقویت به منظور شور و شوق در افراد است.

سبک مشارکتی Participative Leadership: برای پیروانی که آمادگی متوسط تا بالا دارند، بهترین سبک است. هنگامی که کارکنان توان قبول مسوولیت دارند، ولی تمایل ندارند یا بیش از حد به انجام کار نا مطمئن هستند. از آنجا که افراد توانمندند بنابر این سبک مشارکتی که رهبر در آن بر ارتباط دوطرفه و همکاری مبتنی بر اعتماد تاکید دارد اثر بخش تربیت سبک است.

سبک تفویضی Delegating Leadership: برای پیروانی که آمادگی بالا دارند، بهترین سبک است. یعنی هنگامی که کارکنان هم توان و تمایل دارند یا به اندازه کافی نسبت به قبول مسوولیت اطمینان دارند. در این مرحله کارکنان به حمایت و هدایت نیاز کمی دارند. از این رو سبک تفویضی بیشترین احتمال موفقیت را دارد. [۹]

پرسشنامه سبک رهبری مدیران هرسی و بلانچارد

نمونه پرسشنامه سبک رهبری مدیران هرسی و بلانچارد به شرح زیر است:

پرسشنامه سبک رهبری هرسی-بلانچارد			
#	موقعیتها		مدیر ارشد احتمالا به یکی از شیوه های زیر عمل خواهد کرد.
۱	پرسنل واحد ---- (/ مجتمع) پتروشیمی اخیرا به صحبت های دوستانه و علاقه مشهود مدیران ارشد مجتمع به رفاه و آسایش اعضا، اهمیتی نمی دهند، عملکرد آنان به سرعت رو به نزول است.	الف	اجرای یکنواخت مقررات و تاکید بر لزوم انجام وظایف
		ب	برای مذاکره آمادگی دارد ولی اصرار به دخالت شخصی ندارد.
		ج	ابتدا با پرسنل صحبت می کند و سپس اهداف را تعیین می کند.
		د	عملا دخالت نمی کند.

۲	الف	ضمن ایجاد روابط دوستانه سعی می‌کند که پرسنل به وظایف خود آشنا شوند و کار خود را با یک معیار قابل قبول انجام دهند.
	ب	هیچ اقدام مشخصی به عمل نمی‌آورد.
	ج	برای اینکه پرسنل احساس کنند که در کارها دخالت دارند هر چه از دستش برآید انجام می‌دهد.
	د	اهمیت دقت در انجام وظایف در مواعید مقرر را مورد تاکید قرار می‌دهد.
۳	الف	ضمن همکاری با پرسنل و با استفاده از روش حل مساله در حل مشکل اقدام می‌کند.
	ب	اجازه می‌دهد پرسنل خود مشکل را حل کنند.
	ج	باسرعت و قاطعیت در اصلاح اشتباه و تعیین خط مشی جدید اقدام می‌کند.
	د	پرسنل را تشویق به حل مشکل کرده و تلاشهای آنان را در این زمینه مورد حمایت قرار می‌دهد.
۴	الف	برای ایجاد تغییر، به پرسنل اجازه مشارکت می‌دهد و از دخالت زیاد خودداری می‌کند.
	ب	تغییرات مورد نظر را اعلام کرده، سپس با سرپرستی مستقیم آنها را به مورد اجرا در می‌آورد.
	ج	پرسنل را در تعیین جهت و حفظ خط مشی خود آزاد می‌گذارد.
	د	از توصیه های پرسنل استفاده می‌کند ولی تغییر را خود شخصا اداره می‌کند.
۵	الف	پرسنل را در تعیین جهت و حفظ خط مشی خود آزاد می‌گذارد.
	ب	از توصیه های پرسنل استفاده می‌کند ولی به دنبال آن است که به اهداف دست یابد.
	ج	نقشها و مسئولیتها را بهتر کرده و بر اجرای امور دقیقاً نظارت می‌کند.
	د	پرسنل را در تعیین نقشها و مسئولیتها مشارکت داده و از دخالت زیاد خودداری می‌کند.
۶	الف	مدیر ارشد به تازگی وارد سازمانی شده است که به خوبی می‌چرخد زیرا مدیر قبلی همه چیز را به شدت تحت کنترل داشته است. مدیر جدید می‌خواهد که سطح عملکرد پرسنل مثل گذشته باقی بماند ولی محیط کار انسانی تر شود.
	ب	
	ج	عمداً دخالتی نمی‌کند.

د	پرسنل را در تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهد ولی به دنبال آن است که به اهداف دست یابد.	۷	مدیر ارشد در نظر دارد تشکیلات واحد (مجتمع) را به شکلی تغییر دهد که برای پرسنل واحد ---- (/ مجتمع) پتروشیمی تازگی داشته باشد. پرسنل پیشنهاداتی درمورد تغییر ارائه داده‌اند. پرسنل بازده کاری خوبی داشته و در عملیات خود انعطاف‌پذیری نشان داده‌اند.
الف	تغییر مور دنظر را مشخص و انجام آنرا به دقت نظارت می‌نماید.	۸	عملکرد پرسنل واحد ---- (/ مجتمع) پتروشیمی و روابط بین آنان خوب است. مدیر در مورد میزان کنترل و قدرت سرپرستی خود روی آنان تا اندازه‌ای مطمئن نیست.
ب	با پرسنل در تهیه طرح تغییر مشارکت می‌کند ولی اجرای آن را به خود گروه می‌سپارد.		
ج	با انجام تغییراتی که توصیه شده است موافقت می‌کند ولی کنترل اجزای آن را شخصا به عهده می‌گیرد.		
د	از هر گونه برخوردی اجتناب می‌کند و کارها را به حال خود می‌گذارد.		
الف	پرسنل را به حال خود می‌گذارد.	۹	مدیر ارشد توسط مدیر بالا دست خود مسئولیت یافته تا در راس یک هیأت سریعاً پیشنهادات لازم را برای تغییرات اداری که مدت‌ها به تعویق افتاده است را ارائه دهد. اهداف پرسنل واحد ---- (/ مجتمع) پتروشیمی روشن نیست و جلسات معمولاً به دید و بازدید تبدیل شده و اعضا به طور نامنظم در آن حضور دارند و گروه بالقوه استعداد لازم برای انجام کار مفید را دارد.
ب	وضعیت را با پرسنل در میان می‌گذارد و سپس تغییرات لازم را شخصا شروع می‌کند.		
ج	پرسنل را برای اتخاذ یک روش دقیق و مشخص راهنمایی می‌کند.		
د	وضعیت را با نظر موافق و حمایت با پرسنل در میان می‌گذارد ولی دخالت زیاد نمی‌کند.		
الف	مدیر اجازه می‌دهد پرسنل مشکلات خود را خود حل نمایند.	۱۰	پرسنل واحد ---- (/ مجتمع) پتروشیمی معمولاً قادر به قبول مسئولیت هستند ولی به معیارهایی که مدیر جدیداً تعیین کرده است، توجه نمی‌کنند.
ب	پیشنهادهای پرسنل را در نظر می‌گیرد ولی به دنبال دستیابی به اهداف است.		
ج	اهداف را مجدداً روشن کرده و اجرای امور را به دقت زیر نظر می‌گیرد.		
د	پرسنل را در تعیین اهداف مشارکت می‌دهد ولی آنان را در این مورد تحت فشار قرار نمی‌دهد.		
الف	پرسنل را در تعیین معیارهای جدید کاری مشارکت می‌دهد ولی شخصا کارها را کنترل نمی‌کند.	۱۱	مدیر ارشد جدیداً به این سمت منصوب شده است. مدیر قبل در کارهای پرسنل واحد ---- (/ مجتمع) پتروشیمی دخالتی نمی‌کرده است و گروه در گذشته
ب	معیارهای جدید را روشن کرده و اجرای امور را با دقت زیر نظر می‌گیرد.		
ج	با اجتناب از اعمال فشار، از برخورد جلوگیری کرده و وضعیت را به حال خود رها می‌کند.		
د	پیشنهادهای پرسنل را در نظر می‌گیرد و سعی می‌کند معیارهای جدید در کار معمول گردند.		
الف	پرسنل را برای انجام کار با روش دقیق و مشخص هدایت می‌کند.	۱۱	
ب	پرسنل را در تصمیم‌گیری مشارکت داده و کمک موثر آنان را مورد تأکید قرار می‌دهد.		

ج	کارها و وظایف خود را به خوبی انجام می‌دهد است. روابط انسانی میان اعضای گروه نیز خوب است.	۱۲
	عملکرد گذشته را با پرسنل مورد بحث و تبادل نظر قرار می‌دهد، سپس لزوم انجام اقدامات جدید را بررسی می‌کند.	
د	مانند گذشته پرسنل را به حال خود می‌گذارد.	
الف	اطلاعات اخیر نشان دهنده وجود مشکلاتی در بین پرسنل واحد ---- (/ مجتمع) پتروشیمی است. رکورد کاری این گروه در حد قابل ملاحظه است. اعضای گروه به طور موثری اهداف اهداف بلند مدت را دنبال کرده اند. سال گذشته گروه با هم به طور هماهنگ کار کرده و همگی در کار خود تبحر کافی دارند.	۱۲
ب	مدیر راه حلی را که به نظرش می‌رسد در مورد پرسنل به کار می‌بندد، ضمن آنکه لزوم انجام اقدامات جدید را بررسی می‌کند.	
ج	مدیر به پرسنل اجازه می‌دهد مشکل خود را خودشان حل کنند.	
د	با سرعت و قاطعیت در اصلاح اشتباه و خط مشی جدید اقدام می‌کند.	
د	در بحث مربوط به مشکل شرکت می‌کند، ضمن آنکه پرسنل را مورد حمایت قرار می‌دهد.	

این پرسشنامه سبک رهبری مدیر را بر اساس نظر کارمندان مورد سنجش قرار می‌دهد و حاوی ۱۲ سوال می‌باشد. هر سوال یک موقعیت فرضی را به تصویر می‌کشد و برای آن چهار پاسخ در نظر گرفته شده است. هر پاسخ نشان دهنده نوعی عکس العمل رفتاری رهبر در موقعیت مورد نظر است. معلمان بر اساس شناختی که از مدیر مدرسه خود دارند یکی از پاسخها را که به شیوه رفتاری او نزدیک تر است انتخاب می‌نمایند. هر پاسخ نشان دهنده یکی از سبکهای رهبری چهارگانه (دستوری، توجیهی، مشارکتی و تفویضی) است که در نظریه رهبری وضعیتی مطرح است. روش امتیازگذاری در این پرسشنامه در جدول آمده است. هر انتخاب در یک وضعیت رهبری فقط یک امتیاز دارد. در پایان با جمع امتیازات مربوط به هر ستون که نماینده یک سبک رهبری است، سبک رهبری شخص مشخص می‌شود.

نحوه امتیاز گذاری پرسشنامه سبک رهبری

	سبک ۴(تفویضی)	سبک ۳(مشارکتی)	سبک ۲(توجیهی)	سبک ۱(دستوری)	
وضعیت‌های رهبری	د	ب	ج	الف	۱
	ب	ج	الف	د	۲
	ب	د	الف	ج	۳
	ج	الف	د	ب	۴
	الف	د	ب	ج	۵
	ج	الف	د	ب	۶
	د	ب	ج	الف	۷
	الف	د	ب	ج	۸
	الف	د	ب	ج	۹
	ج	الف	د	ب	۱۰
	د	ب	ج	الف	۱۱
	ب	د	الف	ج	۱۲
	()	()	()	()	جمع

کارکرد عملی مدل هرسی بلانچارد:

بر اساس مدل هرسی و بلانچارد، در ابتدای یک پروژه، زمانی که افراد تحت رهبری فاقد مسئولیت یا دانش کار مستقل هستند، ممکن است به یک سبک دستوری‌تر نیاز باشد. با این حال، با افزایش تجربه و دانش افراد تحت رهبری، رهبر ممکن است بخواهد به رویکردی تفویضی‌تر تغییر جهت دهد. این مدل موقعیتی رهبری بر انعطاف‌پذیری تأکید می‌کند تا رهبران بتوانند بر اساس نیازهای افراد تحت رهبری خود و الزامات موقعیت، سازگار شوند.

نکات زیر در این مورد اهمیت دارد:

- ✓ رویکرد موقعیتی به رهبری به دلیل انعطاف‌پذیری و کاربردی بودن در دنیای واقعی، مزایای متعددی را ارائه می‌دهد.
- ✓ همچنان از دام‌های رویکرد تک‌سبکی اجتناب می‌کند.
- ✓ رهبران باید بتوانند موقعیت و سطوح بلوغ افراد تحت رهبری را ارزیابی کنند تا در هر لحظه موثرترین رویکرد را تعیین نمایند. بنابراین، تئوری‌های موقعیتی توجه بیشتری به پیچیدگی موقعیت‌های اجتماعی پویا و افراد زیادی که در نقش‌های مختلف عمل می‌کنند و در نهایت در نتیجه نهایی مشارکت خواهند داشت، نشان می‌دهند.

۶. نتیجه‌گیری

بیان شد رهبری در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی نقش کلیدی در هدایت سازمان‌ها به سوی بهره‌وری، نوآوری و پایداری ایفا می‌کند. سبک‌های رهبری طبقه‌بندی‌هایی از نحوه رفتار یک فرد در حین رهبری گروه است. سبک رهبری بر اساس عواملی مانند تجربه و شخصیت و همچنین نیازهای منحصر به فرد شرکت و فرهنگ سازمانی آن توسعه داده می‌شود. در این مقاله ابتدا به تعریف مفهوم رهبری پرداخته شد و در ادامه سبک‌های رهبری مرور گردید. پس از آن مدل‌های مختلف سبک‌های رهبری بیان شد. سپس مدل سبک‌های رهبری لوین، مدل سبک‌های رهبری فیدلر و مدل سبک‌های رهبری هرسی-بلانچارد ارائه گردید.

۷. مراجع

۱. آشنایی با چارچوب سبک‌های رهبری لوین، علی شیشه گر، ۱۳۹۹، <https://www.chetor.com>
۲. سبک‌های رهبری، <https://mindtoolbox.ir>
۳. سبک رهبری، پریسا احمدی منش، ۱۴۰۱، <https://pahmadimanesh.ir/method-of-leadership>
۴. اصول رهبری لوین، میثم شکری ساز، <https://shekarisaz.org/growth-and-development/lewins-principles-of-leadership>
۵. آشنایی با انواع سبک رهبری - مهم‌ترین مزایا، کمال محمدی، <https://www.herfehplus.ir>
۶. مدل‌های رهبری، حسین حمزوی، ۱۴۰۲
۷. سبک رهبری فیدلر، زهرا نوری، ۱۳۹۸، <https://zahranouri78.blogfa.com/post/7>
۸. کدام سبک رهبری را انتخاب کنیم، <https://khazaeni.com/1327>
۹. نظریه رهبری موقعیتی پال هرسی و کنث بلانچارد، جعفر هاشملو، ۱۴۰۰، <https://jafarhashemlou.blogfa.com/post/2319>

10. Situational leadership theory,
https://en.wikipedia.org/wiki/Situational_leadership_theory
11. Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK 6th Edition
12. “12 Leadership Styles for Different Business Types and Work Environments”, Daniel Wallen, December 1st, 2023, <https://pakwired.com/12-leadership-styles-for-different-business-types-and-work-environments/>
۱۳. تئوری مسیر-هدف (رهبری)، <https://rastakar.ir>
14. What is the Coaching Leadership Style? Deeksha Sharma, October 4, 2022,
<https://www.risely.me/what-is-the-coaching-leadership-style/>
15. THE INSIGHTFUL LEADERSHIP JOURNEY, Damir Kucan, October 31, 2023,
<https://www.linkedin.com/pulse/part-5-insightful-leadership-journey-damir-kucan-ivtsc/>
16. Learning effective leadership- The pace-setting and the coaching style of leadership, Deepali Uppal, June 19, 2017, <https://www.linkedin.com/pulse/learning-effective-leadership-pace-setting-coaching-style-uppal/>
۱۷. رهبری خدمتگزار، <https://parsmodir.com/theory/servant-leadership>
۱۸. انواع سبک‌های رهبری، میثاق خوش خوی، ۱۴۰۳/۳/۱۲، <https://hrmacy.ir>
۱۹. سبک‌های رهبری؛ آشنایی با ۸ سبک رایج رهبری و میزان تأثیرگذاری آنها،
<https://karboom.io/mag/articles>
۲۰. رهبری امنیت‌مدار، <https://parsmodir.com/theory/secure-leadership>
۲۱. رهبری مراقبتی، <https://parsmodir.com/theory/caring-leadership>
۲۲. انواع سبک‌های رهبری و تأثیر آنها بر انگیزش کارکنان، <https://ravansanati.ir/types-of-leadership-styles>