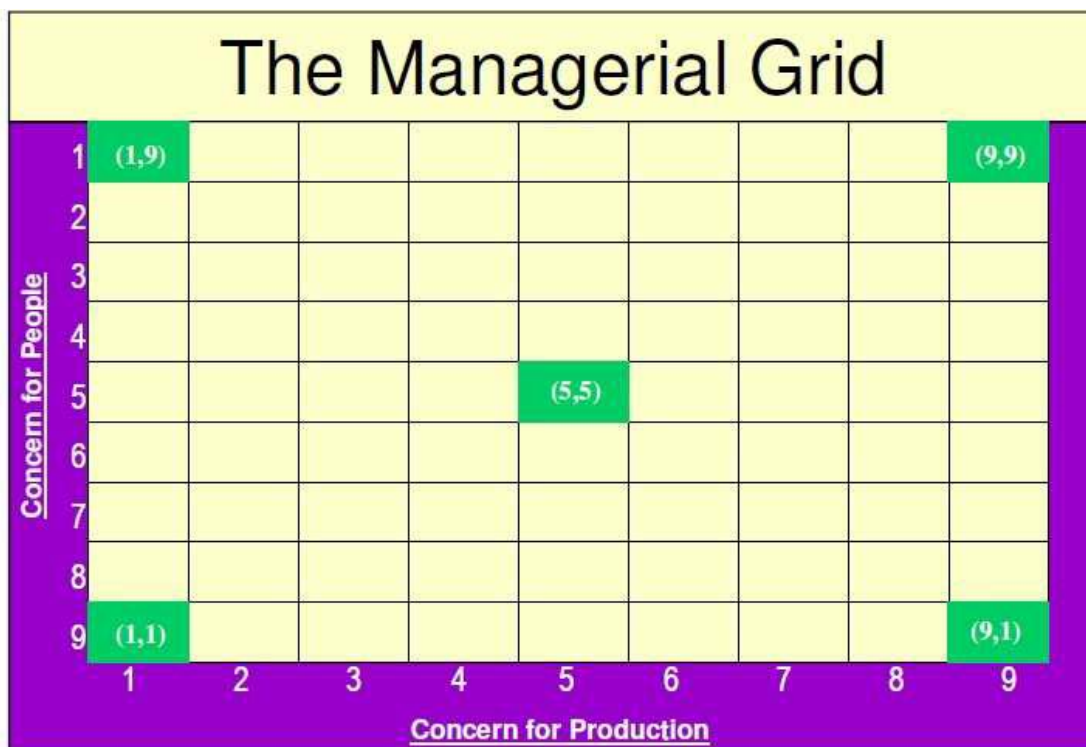


شبکه مدیریت بلک و موتون

دو محقق با نامهای بلک و موتون با استفاده از مقیاسهای عددی، سبک های رهبری را در قالب شبکه مدیریت مطرح کردند. تصویر این شبکه در زیر آورده شده است:



در این شبکه محور افقی نشان دهنده توجه به تولید و محور عمودی نشان دهنده توجه به انسان است و هر یک از اعداد مختصات نوشته شده در کادرهای سبز رنگ مثل (۱ و ۱)، (۱ و ۹) و مشخص کننده یک سبک رهبری هستند.

عدد (۱ و ۱) – سبک مدیریت بی خاصیت یا نامحسوس

در این سبک مدیریت نه به تولید توجه می شود و نه به انسان و مدیری که نه به انسان توجه کند و نه به تولید عملاً فاقد صلاحیت مدیریت است.

عدد (۱ و ۹) – سبک رهبری استبدادی (دستوری):

در این سبک مدیریت، توجه به تولید حداکثر است، ولی توجه به نیازهای انسانی حداقل است و مانند تئوری کلاسیک به انسان مانند یک ماشین نگاه می کند که باید طبق دستورات و قوانین و مقررات عمل کند.

عدد (۵ و ۵) – سبک مدیریت بینابین:

توجه به انسان و توجه به تولید در حد متوسط و متعادل است.

عدد (۹ و ۱) - سبک مدیریت و رهبری باشگاهی:

توجه به انسان حداکثر و توجه به تولید حداقل است. بیشترین توجه به نیازهای روحی و روانی انسان است مثل club (کلوپ های تفریحی) بیشتر به خوش بودن افراد توجه می شود.

عدد (۹ و ۹) - سبک رهبری یا مدیریت تیمی:

در این سبک توجه به تولید و نیازهای انسانی هر دو حداکثر است. در واقع افراد متعهدند که منافع مشترکی دارند و روابط مبتنی بر احترام می باشد.

ترتیب بهترین تا بدترین سبکها در شبکه بلک و موتون به قرار زیر است :

عدد (۹ و ۹) - سبک رهبری یا مدیریت تیمی : بهترین است زیرا بهترین عملکرد را دارد
عدد (۵ و ۵) - سبک مدیریت بینابین: بعد از مدیریت تیمی بهترین است
عدد (۱ و ۹) - سبک رهبری استبدادی (دستوری) و عدد (۹ و ۱) - سبک مدیریت و رهبری باشگاهی: هر دو در یک حد هستند و کمی بهتر از مدیریت بی خاصیت هستند
عدد (۱ و ۱) - سبک مدیریت بی خاصیت یا نامحسوس : بدترین است

رویکرد اقتضایی

دیدگاه اقتضایی معتقد است که هیچ رویکرد و دیدگاهی را نمی توان کاملاً رد و یا تایید کرد بنابراین نمی توان گفت که کدام سبک رهبری فی نفسه بهترین یا بدترین است و بهترین و بدترین بودن یک سبک رهبری به سه متغیر بستگی دارد :

- الف ویژگی های رهبر
- ب- پیروان و ویژگی های آنها
- ج- وضعیت و موقعیت (شرایط موجود)

سه سبک زیر مجموعه این رویکرد عبارتند از:

- مدل اقتضایی فیدلر
- تنوری مسیر- هدف رابرت هاوس
- نظریه رهبری وضعیت رهبری هرسی و بلانچارد
- مدل اقتضایی فیدلر: فیدلر بیشتر بر شرایط حاکم توجه می کند. از نظر فیدلر سبک رهبری تابع سه چیز است :

۱- رابطه رئیس و مرنوس: به میزان اعتماد زیر دستان به رهبر بستگی دارد هرچه این اعتماد بیشتر باشد رابطه مطلوب تر است و برعکس زمانی که میزان اعتماد کم شود، شرایط رابطه رئیس و مرنوس فوق العاده نامطلوب است.

۲- ساختار کار و وظیفه: به میزان شفافیت شرح وظایف اشاره می کند. یعنی کارکنان و پیروان باید بدانند چه کسی چه کاری باید انجام دهد و وسعت و عمق وظایفش چقدر است. شرح وظایف هرچقدر شفافتر باشد مطلوب تر و هرچقدر ناواضح و مبهم تر نامطلوبتر است.

۳- **میزان قدرت رهبر:** یعنی یک رهبر در تغییر شرایط کاری کارکنان (اخراج، ارتقا، انتصاب) چقدر قدرت نفوذ دارد. هر چقدر قدرت رهبر بیشتر باشد مطلوبتر و هرچقدر قدرت نفوذ رهبر کمتر باشد نامطلوب تر است.

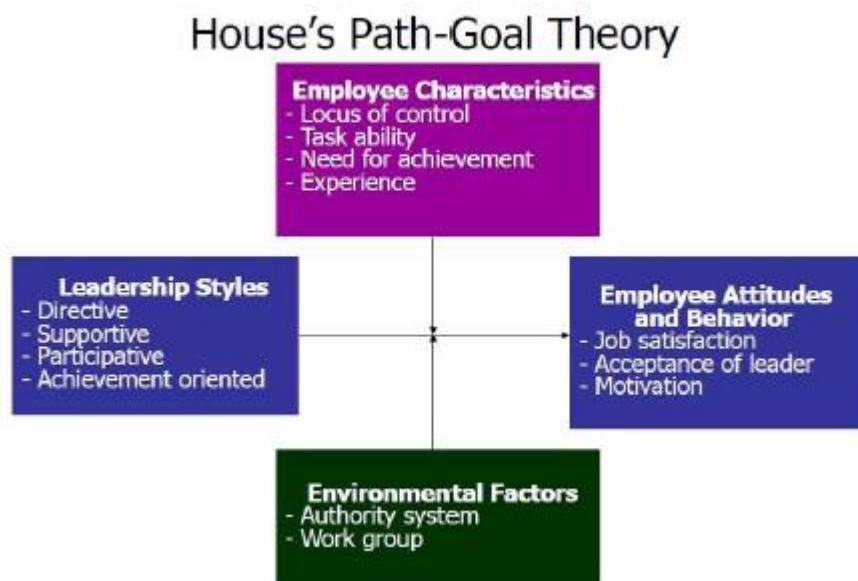
نتیجه: اگر در وضعیت های فوق العاده مطلوب و فوق العاده نامطلوب قرار بگیریم، سبک مدیریت ما وظیفه مدار و آمرانه است ولی اگر در وضعیت های بینابین قرار بگیریم سبک رهبری رابطه مدار و انسان گرایانه است.

وقتی شرایط فوق العاده نامطلوب باشد نشان دهنده عدم وجود اعتماد و نبود قدرت رهبر و وجود ابهام در شرح وظایف می باشد که در نتیجه آن رهبر به سبک دستوری روی می آورند.

در شرایط فوق العاده مطلوب میزان اعتماد بسیار بالا، ساختار وظایف کاملاً مشخص است. میزان قدرت رهبر هم بسیار زیاد است، پس حرف اول و آخر را رهبر میزند و از روش دستوری استفاده می کند مانند خلبان.

• تئوری مسیر- هدف رابرت هاوس

براساس این تئوری که توسط رابرت هاوس مطرح شده است، رهبران به پیروان خود کمک می کنند تا به هدفشان برسند یعنی کارکنان را هدایت و راهنمایی می کنند تا تا حرکتشان مبتنی بر هدف سازمان باشد در تئوری مسیر هدف، رهبران اثر بخش راه را به کارکنان نشان می دهند و به آنها کمک می کنند تا به هدفها برسند که نتیجه آن، افزایش عملکرد کارکنان و افزایش رضایت و ایجاد انگیزش آنهاست.



این تئوری چهار نوع سبک یا رفتار رهبری را مشخص می کند:

- ۱- رهبری ارشادی، هدایتی، دستوری Directive
رهبری که عامرانه دستور صادر می کند و به زیردستان خود عامرانه می گوید که چه بکنند.
- ۲- رهبری حمایتی Supportive
این سبک چیزی نیست جز رعایت حال کارکنان و توجه به نیازهای انسانی و روحی
- ۳- رهبری مشارکتی Participative
یعنی رهبر قبل از اینکه تصمیم بگیرد با زیردستان خود مشورت می کند و از پیشنهادات آنها استفاده می کند.
- ۴- رهبری موفقیت خواه یا توفیق طلب achivment

این سبک رهبری به دنبال کسب موفقیت است . برای کارکنان هدفهای چالشی مشخص می کنند و از آنها می خواهند در راستای رسیدن به این هدفها خودشان کارهایشان را انجام دهند .

انتخاب یکی از این سبکها به عوامل زیر بستگی دارد:

ویژگی های کارکنان

- کانون کنترل : برخی افراد برون کنترل هستند (محیط آنها را کنترل می کند) که برای این افراد سبک رهبری دستوری مفید است و برخی افراد درون کنترل هستند که برای آنها سبک رهبری مشارکتی و موفقیت خواهد مفید است .
- توانایی انجام وظیفه : وقتی کارمندی که توانایی زیادی برای انجام وظایفش دارد ، مدیر کارها را به او تفویض می کند اما برای کارمند تنبل سبک دستوری مفید تر است .
 - به دنبال کسب موفقیت : برای کارمندی که به دنبال موفقیت باشند سبک چهارم یعنی موفقیت خواه برایش مفید است اما برای کارمندی که به دنبال موفقیت نباشند سبک ارشادی مفید است .
 - تجربه : وقتی کارمندی کم تجربه باشد از سبک دستوری استفاده می کنیم . وقتی کارمندی کم تجربه باشد از سبک موفقیت خواه استفاده می کنیم .

مثال برای سؤال امتحان : اگر کارمندی با تجربه باشد کدام سبک رهبری برای او مفید است .
در امتحان معدل انگلیسی را بنویسید بهتر است .

Path-Goal Contingencies

Employee Contingencies	Directive	Supportive	Participative	Achievement
Skill/Experience	low	low	high	high
Locus of Control	external	external	internal	internal

عوامل و شرایط محیطی

شکل سیستم
شکل گروه

• نظریه رهبری وضعیت رهبری هرسی و بلانچارد

نوعی تئوری اقتضایی است که در آن درجه رشد و یا بلوغ پیروان (سطح آمادگی readiness یا سطح توسعه development آنها) تعیین کننده سبک رهبری است . بنابراین در اینجا زیردستان یا پیروان بیشتر مدنظر مورد توجه قرار می گیرند . درجه رشد و یا بلوغ یعنی توان و تمایل افراد برای انجام کار و قبول مسئولیت . برخی افراد توانشان زیاد است تمایلشان کم است برخی افراد تمایلشان زیاد است و توانشان کم است و بنابراین چهار مدل R داریم :

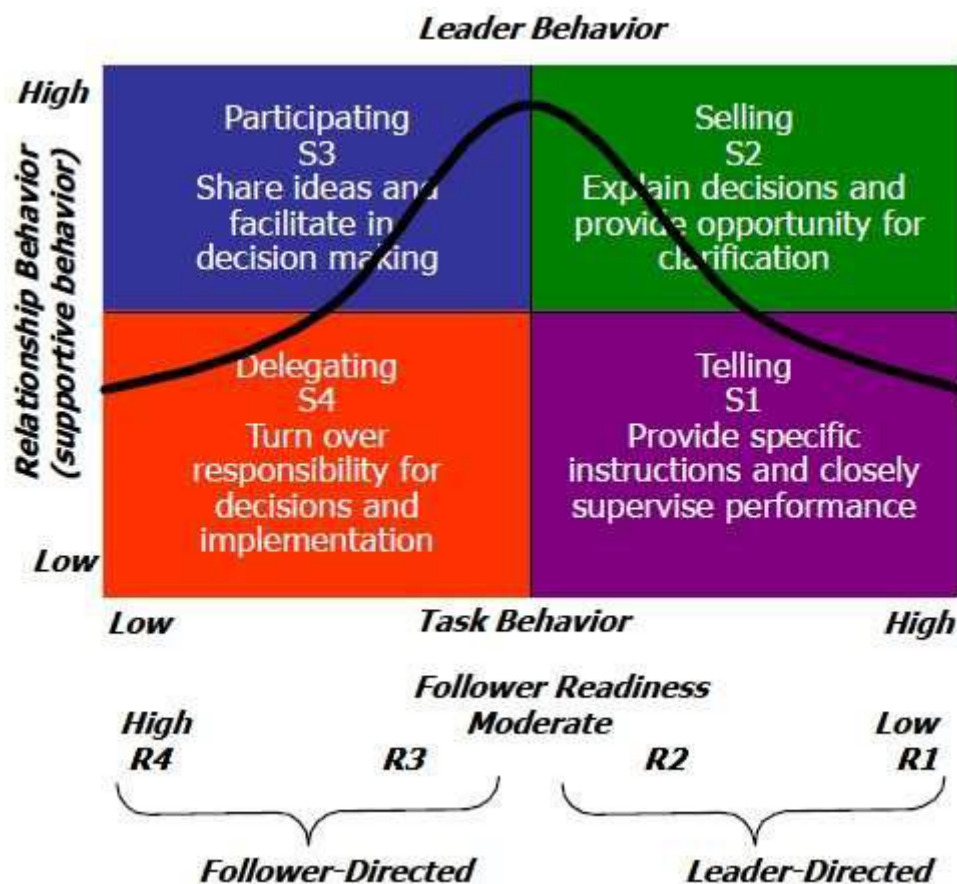
توان کم، تمایل کم R1

توان کم، تمایل زیاد R2

توان زیاد، تمایل کم R3

توان زیاد، تمایل زیاد R4

محور افقی شکل به رفتار ارشادی یا وظیفه ای اشاره دارد و محور عمودی به رفتارهای حمایتی یا رابطه ای اشاره دارد که با تداخل آنها چهار بخش یا چهار سبک درست می شود .



سبک دستوری، فرماندهی S₁ (Telling)

این سبک با R₁ متناظر است. یعنی برای افراد دارای توان کم و تمایل کم باید از سبک دستور و فرماندهی استفاده کرد. در این سبک نقش ارشادی زیاد و حمایتی کم است. به عبارت دیگر رهبر جزئیات دستورالعمل‌ها را ارائه می‌دهد و از نزدیک هدایت‌کننده همه چیز است.

سبک فروشی اغنایی، استدلالی، ترغیبی، مربی‌گری S₂ (Selling)

متناظر با R₂ است. رهبر اصول را می‌دهد و پیروان را درگیر کار می‌کند و در موقع لزوم هدایت می‌کند. چیزی می‌دهد و می‌گیرد. (نقش ارشادی زیاد و نقش حمایتی هم زیاد است).

سبک مشارکتی S₃ (participating)

متناظر با R₃ است. نقش حمایتی زیاد، ارشادی کم است. رهبر اهداف را تسریع می‌کند و در موقع لزوم هدایت می‌کند.

سبک تفویض اختیار (delegating) S₄

هم نقش حمایتی و هم ارشادی کم است. اهداف را تشریح و بقیه اختیارات را کاملاً واگذار می‌کند و کمترین دخالت و هدایت را دارد. متناظر با R₄ است.

S₁, S₄ مهم‌تر است.

ابزارهایی برای هدایت و نفوذ بر دیگران :

بخش ۹.۱

مهارت های چندگانه و چند منظوره رهبری و سازگاری نقش با شرایط:

این مبحث درباره نقشهای رهبری صحبت می کند و اینکه رهبران بایستی تنوعی از نقشها را داشته باشند . یک رهبر در برخی مواقع باید بتواند نقش فرمانروا داشته باشد ، در موقع مذاکره باید بتواند مذاکره را رهبری کند و در موقع بحران باید بتواند اعتماد ایجاد کند . بنابراین مدیران برای ایفای نقشهای متفاوتی که در طول مدیریت با آنها روبرو می شوند باید مهارتهای مختلف و خاصی داشته باشند تا بتوانند این نقشها را بخوبی ایفا کنند.

مهارت در پذیرش و ایفای نقشهای مختلف در اثربخشی رهبران بسیار مهم است و نقش بسزایی دارد زیرا با این مهارتها می توانند خودشان را با موقعیتهای مختلف و گوناگون سازگار کنند .

در واقع نکته مهم این است که هیچ بهترین سبکی فی نفسه وجود ندارد و ویژگیهای خود رهبر ، پیروان یا کارکنان او و شرایط و موقعیت بستگی دارد . یعنی گاهی مدیر بهتر است از سبک مشارکتی استفاده کند و گاهی بهتر است از سبک دستوری و گاهی بهتر است از یک سبک دیگر استفاده کند

RANGE OF LEADERSHIP ROLES

Nondirective				Directive			
<ul style="list-style-type: none"> • coach/facilitator • helps others to help themselves • process helper/advisor • participative leadership style 				<ul style="list-style-type: none"> • content expert • directs others • controls the agenda • authoritarian leadership style 			
Sounding Board or Process Facilitator	Clarifier	Problem-Solving Team Member	Process Resource	Educator or Trainer	Expert	Advocate	Regulator, Enforcer, or Governance
Often just listens; may give feedback, raise questions, and help clarify concerns.	Provides suggestions on how to deal with concerns, which helps others find their own answer.	As a team member, participates in the problem-solving process.	Helps choose optimal processes; frames issues and suggests new options.	Helps others develop new knowledge and skills.	Provides expert information and solutions to others.	Actively promotes and sells solutions to others.	Protects the integrity of the system or organization by ensuring compliance to standards.

در این بخش از کتاب نویسنده قصد دارد وسعت نقشهای رهبری را توضیح دهد اما قبل از آن سبک ارشادی Directive و غیر ارشادی non directive را توضیح می دهد

سبک غیر دستوری و ارشادی non directive

نقش رهبری مربی گری و تسهیل کنندگی
کمک به دیگران برای انجام و تسهیل فرایندها
به نوعی مشاور دادن است .
سبک رهبری مشارکتی است

سبک ارشادی Directive

نقش رهبری توجه به محتوا (ارائه دستورالعمل)
هدایت دیگران
کنترل همه چیز است
سبک رهبری اقتدارگرایانه و دستوری است

WHEN TO USE

Nondirective	Directive
<ul style="list-style-type: none">• when a person needs support• when developing skilled people• if there are many ways of doing something	<ul style="list-style-type: none">• when a person doesn't know how• when developing unskilled people• when there's only one best way of doing something

زمان کاربرد این دو سبک :

(چه زمانی از سبک ارشادی استفاده می کنیم و چه زمانی از سبک غیر ارشادی استفاده می کنیم؟)

موارد استفاده از سبک ارشادی :
وقتی شخصی نداند که چطور باید کار را انجام دهد
وقتی فرد تجربه و مهارت ندارد
وقتی یک بهترین شیوه برای انجام کار وجود دارد

موارد استفاده از سبک غیر ارشادی:
وقتی فرد برای انجام کار به حمایت ، مشاوره و مشارکت رهبر نیاز دارد
وقتی شخص مهارت و تجربه دارد
وقتی شیوه های مختلفی برای انجام کار وجود دارد

نمونه سؤال امتحان: وقتی فقط یک راه درست و بهترین برای انجام کار وجود داشته باشد کدام سبک رهبری باید انتخاب شود؟ جواب سبک ارشادی یا Directive

وسعت نقش ها مختلف رهبری (زیاد سؤال خیز نیست)

- ۱- مشاور و تسهیل کنند فرآیند: اغلب شنونده، گاهی بازخورد می دهند و سوال می کنند. به شفافیت موضوع و کاهش نگرانی کمک می کنند.
- ۲- تشریح کننده و روشن کننده: پیشنهاد می دهند چطور با مشکلات و نگرانی ها مواجه شوند و به دیگران برای یافتن پاسخ ها کمک می کند
- ۳- عضو تیم حل کننده مسائل: به عنوان عضو تیم در فرآیند حل مسئله شرکت می کنند.
- ۴- نقش فرایندی: به انتخاب فرایند بهینه و چارچوب بندی موضوعات و فرایندها کمک می کند و فرایند بهینه را پیشنهاد می کند .
- ۵- آموزش دهنده: به توسعه مهارت و دانش کارکنانش کمک می کند.
- ۶- کارشناس: اطلاعات و راه حل های تخصصی ارائه می دهد.
- ۷- حمایت کننده و طرفداری کننده : دیگران را فعالانه تشویق و ترغیب می کند و از آنها طرفداری می کند تا به دنبال راه حل باشند.
- ۸- مجری نظم (حکم رانی): حمایت و پیروی از استانداردها در راستای یکپارچگی سیستم

بخش ۹.۲

انطباق سبک رهبری با شرایط و موقعیت:

طیف یا پیوستار رهبری وضعیتی یا اقتضایی

THE SITUATIONAL LEADERSHIP CONTINUUM

Leadership behavior	Makes decisions and provides directions on how to implement.	Makes decisions and "sells" to others.	Presents decisions and invites questions.	Presents decisions but remains open to refinements.	Presents problems and invites suggestions for solving them.	Works with others to frame problems and constraints; then delegates.	Clarifies issues and goals, turns job over to other person for action.
	Directive Behavior					Participative Behavior	
	Supervises closely and uses authority as a leader.					Delegates the whole job to others	

Situational Variables:

Nature of the job	Structured, one best way to do the job.			Job moderately complex.			Job highly complex.
Ability of people to do the work	Beginner; doesn't know how.	Person needs to know <i>why</i> to understand <i>how</i> to do the job.	Person beginning to build expertise.	Moderately expert; can complete the task within clear parameters.	Person is expert; may know job better than leader.	Person very expert; able to innovate if given the chance.	Person has expertise and good project management skills.
Willingness of people to do the work	Low maturity, very low confidence.			Wants freedom to do the job within constraints.			High maturity and confidence; able and self-starting.
Amount of coaching and follow-through required	Provide intensive coaching to help the person learn basic skills.		Provide coaching to help the person become capable of task analysis.		Provide coaching to help the person become capable and independent.		Provide coaching for goal congruence and continued learning.

رهبری وضعیتی به نوعی یک طیف است که از دستوری Directive آغاز می شود و به مشارکتی می رسد یعنی از دستور مطلق به مشارکت و تفوض اختیار می رسد .

ردیف اول که درباره رفتار رهبری است ب شرح زیر است :

در باکس اول مدیر تصمیم گیری می کند و دستورالعمل ارائه می دهد .

در باکس دوم مدیر تصمیم می گیرد اما دیگران را ترغیب و قانع می کند .

در باکس سوم تصمیمات را پیشنهاد و ارائه می دهد و دیگران را به پرسش دعوت می کند .

در باکس چهارم تصمیمات را ارائه می دهد و به دیگران اجازه می دهد آن را اصلاح کنند و بهبود دهند .

در باکس پنجم مشکلات را مطرح و ارائه می کند و از کارکنان دعوت می کند که راه حل ارائه می کنند.

در بکس آخر موضوعات را مطرح و تشریح می کند و پیدا کرد مشکلات ، ارائه راه حلها و تصمیم گیری را به خود کارکنان واگذار می کند.

متغیرهای اقتضایی (مهم برای سؤال امتحان)
متغیر هایی که بر انتخاب سبک رهبری تأثیر گذار هستند و باعث می شوند که م سبک دستوری و یا مشارکتی را انتخاب کنیم .

متغیر ها	دستوري	مشاركتی
ماهیت کار یا شغل	شغل ساختارمند، وجود یک بهترین راه برای انجام کار	شغل پیچیده تر ، سازمان های افقی تر
توانایی افراد برای انجام کار	افراد مبتدی با مهارت و توانایی انجام کار پایین تر	افراد ماهر و توانمند
تمایل افراد برای انجام کار	افراد نابالغ تر با اعتماد به نفس پایین تر	افراد بالغ تر با اعتماد به نفس زیادتر
میزان مربی گری و تسهیل کنندگی	میزان مربی گری زیاد تر	کار دخالت و مربی گری کم است

صفحه ۲۹۱ کتاب و ۳۲۱ پی دی اف

قدرت:

قدرت عاملی است بنیادی در موفقیت رهبران

منابع قدرت:

قدرت رسمی و اداری (اقتدار سازمانی) : قدرت ناشی از منصب و مقام که مبتنی بر موقعیت و جایگاه فرد در سازمان است. نمودارها و چارت های سازمانی سنتی و شرح وظایف ها ، نشانگر این نوع از قدرت است

نمونه سؤال : چارتهای سازمانی نشانگر کدامیک از قدرتهاست ؟ جواب : قدرت رسمی و اداری

قدرت پاداش: بستگی به توانایی رهبر در ارائه پاداش دارد . پاداش های واقعی و حقیقی (پاداش واقعی مثل پول دادن و پاداش حقیقی مثل قدردانی کردن ، مسئولیت دادن)
پاداش دو نوع است : مادی و غیر مادی

قدرت تنبیه (قهر) : قدرت ناشی از ترس و ارعاب . استفاده بیش از حد از این قدرت نتیجه معکوس خواهد داشت.

قدرت داده : به میزان دسترسی به اطلاعات بستگی دارد .

قدرت تخصص و اطلاعات: به میزان توانایی و تخصص فرد در استفاده از اطلاعات بستگی دارد .

قدرت رابطه : برخی افراد به واسطه روابط اجتماعی و غیر رسمی بهتر و بیشتر قدرت رابطه بیشتری دارند. در سازمان های افقی روابط گسترده تر است و قدرت رابطه خیلی بهتر جواب می دهد.

نمونه سؤال : اگر سازمان شما ساختاری افقی داشته باشد کدامیک از قدرتها بهتر جواب می دهد و برجسته است ؟ قدرت رابطه

قدرت مرجع و کاریزما : کسی که الگو و محل رجوع شود و مورد تحسین و تایید دیگران باشد قدرت مرجع و یا کاریزما دارد.

قدرت دموکراتیک یا قدرت نماینده بودن : ناشی از انتخابات دموکراتیک