

معرفی نظریه چند وجهی سبک مدیریت

ابراهیم علیزاده*

چکیده

هدف از مقاله حاضر، معرفی نظریه چند وجهی سبک مدیریت می‌باشد. این نظریه یکی از جدیدترین نظریه‌ها در مدیریت محسوب می‌شود که توانسته است با ظرافت و دقت قابل توجهی، سبک‌های مدیریتی را با تیپ‌های شخصیتی مرتبط سازد و بر این نکته نیز تأکید داشته باشد که هر تیپ شخصیتی با یک نوع سبک مدیریت خاص در ارتباط می‌باشد و اختلاف افراد به لحاظ سبک مدیریتی، به دلیل تفاوتی است که آن‌ها در تیپ‌های شخصیتی با یکدیگر دارند و این نکته‌ای است که پیش از این در هیچ یک از نظریه‌ها، بدان توجه نشده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

کلید واژه‌ها

سبک مدیریت، نظریه چند وجهی سبک مدیریت

*. کارشناس ارشد سنجش و اندازه‌گیری دانشگاه علامه طباطبائی Ab_alizade@yahoo.com

مقدمه

چگونه می‌توان به رهبری رسید؟ آیا برای رسیدن به رده‌ی بالای سازمان توانایی‌ها، استعدادها و صفات شخصیتی خاصی لازم است؟ آیا پیش از انتصاب، راه‌هایی برای شناخت مدیران موفق وجود دارد؟ کدام شیوه و سبک رهبری، از شیوه‌ها یا سبک‌های دیگر اثربخش‌تر است؟ علم مدیریت در طول قرن گذشته برای یافتن پاسخ‌های مناسب، با تحولات اساسی در نظریه‌های مدیریت مواجه بوده است. به طور کلی این نظریه‌ها را می‌توان در سه طبقه (رویکرد) تقسیم بندی کرد: (علاقه بند، ۱۳۷۲)؛

الف) نظریه‌های صفت رهبری^۱؛

ب) نظریه‌های رفتاری^۲

ج) نظریه‌های موقعیتی^۳؛

هر چند اخیراً، نظریه‌هایی هم‌چون رهبری فرهمند^۴، نظریه اسناد رهبری^۵ یا به عرصه ظهور گذاشته‌اند که در هیچ یک از این رویکردها قرار نمی‌گیرند (رابینز^۶، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۷).

نخستین رویکرد سازمان یافته بر پایه این فرضیه قرار گرفت که رهبران با صفات رهبری به دنیا می‌آیند؛ به عبارت دیگر، این صفات‌ها در ذات آن‌ها وجود دارد و قابل آموزش یا یادگیری نیست؛ به همین دلیل پژوهشگران سعی می‌کردند صفات‌ها و ویژگی‌هایی که رهبر را از زیر دست و نیز رهبر کارآمد را از رهبر ناکارآمد متمایز می‌کند، تعیین و توصیف کنند. این رویکرد که به نظریه صفت رهبری مشهور شد، تلاش می‌کرد تا فهرستی از صفات‌های متمایزی که رهبران کارآمد را به تصویر می‌کشد، معین کند. برای این منظور پژوهشگران، شروع به بررسی و تحلیل صفات‌ها و ویژگی‌هایی کردند که در رهبران موفق وجود داشت، ویژگی‌هایی مانند: وضعیت ظاهری، اقتدار، خوداتکایی، قدرت قانع سازی، تسلط بر دیگران و در نهایت، فهرست صفاتی که در این پژوهش‌ها به دست می‌آمد، پیش

-
1. Leadership Trait Theory
 2. Behavioral Leadership Theory
 3. Situational Leadership Theory
 4. Charismatic Leadership Theory
 5. Attribution Theory of Leadership
 6. Robbins Stephen

شرط انتخاب و ارتقای مدیران قرار می‌گرفت و تنها کسانی که واجد این صفات و ویژگی‌ها بودند می‌توانستند به مناصب مدیریتی دست یابند.

در طول هفتاد سال، بیش از سیصد مورد مطالعه درباره صفت رهبری انجام گرفت (باس^۱، ۱۹۸۱). با این وجود یک فهرست همگانی و کلی از صفاتی که مورد قبول اکثریت صاحب‌نظران باشد و هم‌چنین در همه‌ی رهبران نیز وجود داشته باشد به دست نیامد؛ برای نمونه، یکی از صفات جسمی رهبران موفق، داشتن قد بلند بود؛ در حالی که ناپلئون قد بسیار کوتاهی داشت (لوسیر^۲، ۱۹۹۷). از سوی دیگر، برخی از سازمان‌ها براساس این فهرست‌ها دست به انتخاب کسانی می‌زدند که به نظر می‌رسید، صفات لازم را دارند، اما به هیچ وجه مدیران موفق از کار در نمی‌آمدند. هم‌چنین این سؤال مطرح بود که آیا برخی از صفات، مانند جرأت و اعتماد به نفس پیش از انتصاب در افراد وجود داشته یا پس از آن که به سمت مدیریت منصوب شده‌اند، آن‌ها را به دست آورده‌اند.

چون استفاده از مدل صفات شخصیتی، امکان پیش‌بینی رفتار موفقیت‌آمیز رهبری را در حد مورد انتظار فراهم نکرد، پژوهشگران به بررسی در زمینه ساخت و کنش گروه‌ها پرداختند. در این تحقیقات به جای این که سؤال شود: کدام صفات شخصیتی فرد با موفقیت او در فرآیند رهبری همبستگی دارد؟ این سؤال مطرح شد که رهبران موفق واقعاً چه اعمالی را انجام می‌دهند و این اعمال را به چه شیوه‌ای انجام می‌دهند؟ (ساعتچی، ۱۳۷۹) به عبارت دیگر، طرفداران این شیوه کوشیدند با مشاهده رفتار و اعمال رهبران موفق مشخص کنند که آن‌ها با زیردستان خود در زمینه تفویض مسئولیت، برقراری ارتباط، ایجاد انگیزه، اعمال نظارت و... چگونه رفتار می‌کنند؟ بر خلاف خصایص، رفتار قابل اندازه‌گیری است و از این رو، اگر افراد بتوانند این رفتارها را، بیاموزند، قادر خواهند بود، به طور مؤثر رهبری کنند (علاقه بند، ۱۳۷۲). تحقیقات پیرامون رفتار رهبری نشان داد که رهبری مؤثر به عواملی نظیر محیط سازمان، ماهیت وظایف و فعالیت‌ها و ارزش‌ها و تجارب مدیران بستگی دارد و بنابراین یک رفتار رهبری واحد، که در همه موقعیت‌ها مؤثر باشد وجود ندارد و به همین دلیل، مدیران باید سبک‌های مختلفی را برای موقعیت‌های گوناگون به کار گیرند.

نظریه‌های صفت رهبری و رفتاری هر دو تلاش می‌کردند تا بهترین سبک رهبری را برای تمام موقعیت‌ها بیابند؛ اما در اواخر دهه ۱۹۶۰ میلادی این حقیقت بیش از پیش آشکار

1. Bass, B
2. Lussier, R

شد که هیچ سبکی برای تمام موقعیت‌ها بهترین نیست (گوردون^۱، ۱۹۹۴). از این رو، پژوهشگران تحقیقات خود را برای شناسایی موقعیتی که رهبران، با صفات مشخصه خاصی، مؤثر هستند، متمرکز نمودند. کانون توجه به رویکردهای موقعیتی، نه بر فرضیه رهبری ذاتی، توانایی اکتسابی و یا توان بالقوه رهبری، بلکه بر رفتار مشاهده شده قرارداد و تاکید اصلی در این نظریه‌ها بر رفتار رهبران و کارکنان آن‌ها در موقعیت‌های مختلف صورت می‌گیرد. نظریه پردازان رهبری موقعیتی، تلاش دارند تا سبک رهبری مناسب را برای موقعیت‌های گوناگون ترسیم کنند و براین مبنا معتقدند، بیشتر افراد می‌توانند کارآمدی خود را در نقش‌های رهبری از طریق تحصیلات، کارآموزی، رشد و ارتقا دهند.

در نظریه‌های موقعیتی رهبری، توجه اساسی محقق (برخلاف نظریه‌های دیگر در این زمینه) معطوف به کشف آن دسته از متغیرهای موقعیتی می‌گردد که باعث می‌شود، رفتار رهبری در شرایط یا موقعیت خاصی مؤثر واقع شود؛ برای مثال، نظریه پردازان جدید می‌گویند، چون رهبر موفق یک واحد نظامی و رهبر موفق یک گروه تحقیقاتی و دانشگاهی در شرایط متفاوتی کار می‌کنند، بنابراین نیاز به خصوصیات رفتاری متفاوتی دارند، تا بتوانند مدیر موفقی باشند (ساعتچی، ۱۳۷۹).

با ارائه نظریه‌های موقعیتی، گام بلندی در جهت رد نظریه‌های صفات رهبری و رفتاری برداشته شد و براین نکته تاکید گردید که در شرایط مختلف، سبک‌های گوناگون مدیریت می‌تواند مفید و مؤثر واقع شود. فرد فیدلر^۲، نخستین فردی بود که نظریه رهبری موقعیتی را به نام نظریه اقتضایی کارآمدی رهبر^۳ مطرح کرد. تحقیقات فیدلر به دو نوع سبک مدیریت (وظیفه مدار^۴ و رابطه مدار^۵) در ارتباط با موقعیت، اشاره دارد. در نظریه دیگری، بلیک و موتون^۶، معتقد بودند که یک فرد می‌تواند دارای دو بعد انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی یا رابطه‌مداری و کارمداری باشد. الگوی اثربخشی رهبری^۷، یکی دیگر از نظریه‌های مهم موقعیتی است که در پی یافتن بهترین شیوه سازگاری میان سبک رهبری با گروه تحت سرپرستی خود می‌باشد که به وسیله هرسی و بلانچارد^۸ ارائه شده است. این نظریه میزان

1. Gordon ,R

2. Fiedler ,F

3. Contingency Theory of Leader Effectiveness

4. Task Oriented

5. People Oriented

6. Blake & Mouton

7. Leader Effectiveness Model

8. Hersay & Blanchard

بلوغ یا آمادگی گروه برای عملکرد سازمانی را، با نوع مناسب رهبری پیوند زده است و با توسعه نظریه‌ای که به رهبر می‌گوید کدام سبک را در کدام موقعیت به کار گیرد، فراتر از نظریه‌های رفتاری، گام برداشته است. این سه نظریه و نظریه‌های مشابه، تنها دو بعد رابطه مداری و وظیفه مداری را در مدیریت، مد نظر قرار داده‌اند و مسلماً با موقعیت‌های واقعی زندگی که بسیار پیچیده و گوناگون هستند، تفاوت‌های چشمگیری دارند (باروخ و لسم^۱، ۱۹۹۵)؛ به همین دلیل، در دو دهه اخیر پژوهشگران به نقاط ضعف چنین نظریه‌هایی پی برده‌اند و بر روی الگوهایی از مدیریت متمرکز شده‌اند که با محیط‌های واقعی زندگی، تشابه و همخوانی بیشتری داشته باشند. در این راستا، نظریه پردازان مجدداً، از دیدگاهی متفاوت به صفات و ویژگی‌های شخصیتی توجه کرده‌اند. اینک پژوهشگران درصدد شناسایی مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی هستند که می‌توانند، با بهره‌گیری از آن‌ها، یک رهبر را شناسایی و معرفی نمایند. این خط فکری بر این اساس قرار دارد که رهبری بیشتر، نوعی شیوه است و کمتر به ماهیت رهبری توجه دارد (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۷).

نظریه چند وجهی سبک مدیریت

نظریه چند وجهی سبک مدیریت^۲ یکی از این نظریه‌هاست که در سال ۱۹۹۴ به وسیله رونی لسم^۳ ارائه شده است. این نظریه بر پایه دیدگاه رودولف اشنايدر^۴ بنا شده است. او فیلسوفی آلمانی بود که در سال ۱۹۲۰ نظریه انسان سه بعدی^۵ را مطرح کرد. وی عملکرد شخصی و رفتار انسان را، تابعی از سه خصوصیت تفکر^۶، احساس^۷، اراده^۸ یا عمل^۹ می‌دانست. پس از آن کوین کینگز لند^{۱۰} در سال ۱۹۸۵ میلادی، با اصلاحاتی که در آن نظریه به وجود آورد، اصطلاحات شناخت^{۱۱}، هیجان^{۱۲} و رفتار^{۱۳} را جانشین سه مولفه ارائه

1. Baruch & Lessem

2. Spectral Management Type Theory

3. Ronnie Lessem

4. Rudolf Steiner

5. Threefold Man Theory

6. Thinking

7. Feeling

8. Willing

9. Doing

10. Kevin Kingsland

11. Cognitive

12. Affective

13. Behavior

شده در نظریه‌شنایدر کرد و "نظریه شخصیتی طیفی^۱ را بنیان نهاد. در این نظریه چنین فرض می‌شود که در زندگی هر فردی یک یا چند جنبه (شناخت، هیجان و رفتار) شکل غالب به خود گرفته و جنبه‌هایی نیز نقش ضعیف‌تری را ایفا می‌کند و در نتیجه تیپ‌های شخصیتی ویژه‌ای را به وجود می‌آورند (باروخ و لسم، ۱۹۹۷). لسم با اصلاحاتی که در این نظریه به وجود آورد، سبک مدیریت را با تیپ‌های شخصیتی کینگزلند، مرتبط کرد و سرانجام هفت سبک مدیریت را ارائه نمود (جدول ۱). هر کدام از سبک‌های مدیریتی جهت سهولت یادگیری، توسط لسم با یکی از طیف‌های رنگی رنگین کمان مشخص شده است که در جدول مذکور بدان‌ها اشاره شده است.

جدول شماره (۱): انواع سبک‌های مدیریت در نظریه طیفی سبک مدیریت

سبک مدیریت	ترکیب مولفه‌ها	تیپ شش‌صیتی	بیشترین بازده کاری در سازمان	رنگ
نوآور و خلاق ^۲	ABC	خلاق ^۳	پژوهش ^۴	بنفش
توسعه‌گر یا بهساز ^۵	CAB	با بصیرت ^۶	توسعه و گسترش ^۷	نیلی
تملیک‌گر یا منطقی ^۸	CAB	مقتدر ^۹	مدیریت کنترل ^{۱۰}	آبی
کار آفرین ^{۱۱}	CAB	خودرای ^{۱۲}	بازاریابی ^{۱۳}	سبز
دگرگون‌ساز ^{۱۴}	CAB	انصاف‌پذیر ^{۱۵}	مدیریت منابع انسانی ^{۱۶}	زرد
اجتماعی و مردمی ^{۱۷}	CAB	اجتماعی ^{۱۸}	تولید و عملیات ^{۱۹}	نارنجی

1. Spectral Theory of Personality
2. Innovator
3. Imaginative
4. Research
5. Development Manager
6. Insightful
7. Development
8. Analytical Manager
9. Authoritative
10. Management Contro
11. Enterprising Manager
12. Despotic
13. Marketing
14. Manager of Change
15. Flexible
16. Human Resource Management
17. People Manager
18. Sociable
19. Operation / Production

همان طور که در جدول ملاحظه می‌شود، فرضاً اگر مدیری از جنبه رفتاری قوی و از جنبه‌های احساسی و ادراکی، ضعیف باشد (یعنی CAB) سبک مدیریتی او عملگرا، است و یا اگر فردی دیگر در تمامی جنبه‌های هیجانی، رفتاری و شناختی قوی باشد (یعنی ABC) سبک مدیریتی او، خلاق خواهد بود. در ادامه بحث ویژگی‌های سازمانی و فردی هر یک از سبک‌های مدیریتی در نظریه چند وجهی سبک مدیریت به تفصیل پرداخته می‌شود.

ویژگی‌های سازمانی و فردی هر یک از سبک‌های مدیریتی در نظریه چند وجهی سبک مدیریت

۱- مدیر خلاق

۱-۱- ویژگی‌های سازمانی

فعالیت و کار چنین مدیرانی توأم با خلاقیت و نوآوری است. آنان از نیروی ذاتی برخوردار بوده و دارای قدرت تخیلی خلاقند که به وسیله یک نیروی درونی به پیش رانده می‌شوند و به همین دلیل هیچ نیروی بیرونی، همانند پاداش‌های مالی، ترفیع و نظایر آن در خلاقیت و نوآوری آنان تاثیر ندارد. هم‌چنین آنان قادرند امکانات بالقوه و پنهان را به صورت بالفعل درآورده و پدیدار سازند و در نتیجه از هیچ، همه چیز بیافرینند. چنین مدیرانی در گروه‌ها الهام بخش^۱ بوده و قادرند دیگران را نیز به خلاقیت ترغیب کنند (باروخ و لسم، ۱۹۹۵).

آنان به وسیله قدرت تصور فوق العاده، در کار خود، دارای دوراندیشی و آینده نگری نیز هستند؛ به گونه‌ای که می‌توانند بین گذشته و زمان حال رابطه برقرار کنند و از این طریق آینده را پیش‌بینی و به تمهیدات و تدارکات مورد نیاز بیانده‌شوند. و در یک تحلیل نهایی آن‌ها همانند یک رهبر ارکستر، بر تمامی ویژگی‌های شناختی، احساسی و رفتاری خود تسلط کامل دارند و در مواقع لزوم می‌توانند آن‌ها را کنترل کنند (لسم، ۱۹۹۴).

۱-۲- ویژگی‌های فردی

آن‌ها شهامت تصور کردن را دارند و قادرند، تصورات ناخودآگاه خود را از ذهن بیرون کشیده و به حیطه خودآگاهی بیاورند و در بسیاری اوقات آن‌ها در یک حالت نیمه هوشیار و

رویایی، شبیه حالتی که بین خواب و بیداری به انسان دست می‌دهد، فرو می‌روند. آن‌ها از تفکر بصری برخوردارند؛ یعنی توانایی این را دارند که دریافت‌های ادراکی، نمادها و مفاهیم را در ذهن خود دستکاری کنند و بر این اساس از اندیشه‌های بدیع برخوردارند و قادرند برای حل یک مشکل، از راه‌حل‌های مختلفی بهره‌گیرند و زمانی که یک راه حل مشخص برای حل یک مساله کارآیی ندارد، می‌توانند، فکر خود را روی شیوه‌های دیگر متمرکز کنند. چنین افرادی از انگیزش درونی برخوردار بوده و هیچ انگیزه بیرونی در خلاقیت آنان تأثیری ندارد و به همین دلیل این افراد با اندیشه‌های خود درگیر می‌شوند و برایشان مهم نیست که چه پیامدها و هزینه‌هایی برای آن‌ها در پی دارد. نسبت به انتقاداتی که از عقاید و افکار بدیع آن‌ها بعمل می‌آید، واکنش منفی نشان نمی‌دهند، بلکه از آن استقبال هم می‌کنند علاوه بر آن نیاز دارند که در میان افراد خلاق باشند و هم‌چنین عقاید بدیع، رفتار هنرپیشه‌ها و دانشمندان، بستر مناسبی برای خلاقیت آنان محسوب می‌شود (لسم، ۱۹۹۴).

۲- مدیر توسعه گر و بهساز

۲-۱- ویژگی‌های سازمانی

مدیران بهساز، تحول‌گرا هستند و ظرفیت‌های بالقوه جهت رشد و تحول را تشخیص می‌دهند و از این رو به کیفیت تولیدات و محصولات توجه بسیاری دارند (لسم، ۱۹۹۴). آنان قادرند، نیروهای مستعد را شناسایی کرده و به جای مقید ساختن انسان‌های توانمند، آن‌ها را توسعه و گسترش دهند و به جای سرکوب کردن و خنثی نمودن نیروهای متفاوت (چه در مردم، چه در تولید، چه در محیط‌های کاری و چه در بازار) می‌توانند آن‌ها را بازشناسی و مهار کنند؛ در حالی که این احتمال وجود دارد، افرادی که از چنین خصوصیتی برخوردار نیستند، آن نیروها را سرکوب کرده و یا به مقابله برخیزند (باروخ و لسم، ۱۹۹۵). اساساً، میل به رشد و توسعه به صورت ذاتی در آنان وجود دارد و به همین دلیل آنان محیط، بازار، فرآورده‌ها و انسان‌ها را با دیدی مثبت نگریده و توسعه و تکامل آن‌ها را دنبال می‌کنند. مشارکت و وابستگی متقابل خصوصیت بارز این دسته از مدیران است.

مدیران توسعه‌گر و بهساز در سازمان نقشی متعادل کننده ایفا می‌نمایند؛ به این معنی که در موقعیت‌های گروهی، تسهیل کننده^۱ روابط میان اعضا گروه بوده و قادرند، نظرات متفاوت

را با هم عجین کرده و همسو سازند (باروخ و لسم، ۱۹۹۵)؛ به عبارت دیگر، چنین مدیرانی از استعداد ذاتی جهت همسو کردن نظر اکثریت به منظور رسیدن به منافع مشترک برخوردارند و این ویژگی در جلساتی که اعضای آن فرهنگ‌های متفاوت دارند، نمود بیشتری می‌یابد؛ در این راستا چنین مدیرانی، بهترین گزینه جهت اداره کردن جلسات بین فرهنگی^۱ و سازمان‌هایی که کارکنان آن از فرهنگ‌های گوناگونی تشکیل شده است، می‌باشند. هم‌چنین آن‌ها، از این توانایی برخوردارند که به تدریج کارکنان را در گروه‌های کوچک، گروه‌های کوچک را در گروه‌های بزرگتر، گروه‌های بزرگتر را در سازمان، جهت تبدیل شدن به یک سازمان بین‌المللی ادغام کنند (لسم، ۱۹۹۴).

۲-۲- ویژگی‌های فردی

آن‌ها از مهارت‌های حل مساله برخوردارند؛ به طوریکه می‌توانند نتایج کارهای خود را پیش‌بینی یا برآورد نمایند و هم‌چنین در حین انجام کار، اشتباهات احتمالی خود را تشخیص داده و جهت تجدید نظر در آن‌ها روش‌های مناسبی را بر گزینند. علاوه بر آن، چنین افرادی از نوعی بینش^۲ برخوردارند که به واسطه آن می‌توانند به روابط میان اجزا پی برده و آن‌ها را به صورت یک کل سازمان یافته درک کنند و به کمک آن به تمامیت موقعیت‌ها و مسائل پی ببرند؛ علاوه بر آن، به دلیل داشتن تفکر کل نگر^۳، به هنگام حل مساله به جای تمرکز بر اجزا، بر کل مساله یا موقعیت متمرکز می‌شوند (لسم، ۱۹۹۴). مهارت‌های اجتماعی آن‌ها در بالاترین سطح خود قرار دارد؛ برای نمونه آن‌ها در تعاملات بین فردی، شنوندگان بسیار فعالی هستند و برای این که نظرات افراد را بهتر درک کنند، همواره سعی می‌کنند که به سخنان طرف مقابل به دقت گوش فرا دهند. آنان نسبت به دیگران نگرش مثبتی دارند و هم‌چنین از سرزنش، مسخره کردن و فعالیت‌هایی نظیر آن که مخرب روابط اجتماعی است، پرهیز می‌کنند (لسم، ۱۹۹۴). آن‌ها از احساس همیاری در مقابل دیگران برخوردارند و تمایل دارند برای حل مشکلات دیگران به آنان کمک کنند و به عنوان عضو یک گروه اساساً راه‌گشا و سازنده هستند؛ به جای این که اهل بحث و مشاجره، مخرب یا ویرانگری باشند (باروخ و لسم، ۱۹۹۷).

1. Cross-Cultural Setting

2. Insight

3. Holistic

۳- مدیر تحلیگر و منطقی

۳-۱- ویژگی‌های سازمانی

مدیر منطقی، یک مدیر اجرایی است که بدون ملاحظات احساسی یا عاطفی با عینیت و صداقت به کار می‌پردازد. مدیر تحلیگر، به اطمینان و ثبات علاقمند بوده و از عدم اطمینان و بی‌ثباتی گریزان است؛ از این رو آنان بسیار مشتاقند که الگوهای اثبات شده را در سازمان پیش بگیرند. این گروه از مدیران، حامیان قانون و نظم بوده و غالباً مسیر شغلی شان را در سلسله مراتب سازمانی طی می‌کنند (باروخ و لسم، ۱۹۹۵). در گروه‌ها به خوبی از عهده سازماندهی بر می‌آیند و قادرند با برقراری ارتباطات موثر، اختیارات و مسوولیت را به صورتی قاطعانه و هدفمندی تفویض کنند. مدیریت آن‌ها از رویه مشخصی برخوردار است؛ به عبارت دیگر، فعالیت‌های مدیریتی آن‌ها، مانند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل به وضوح از یکدیگر قابل تفکیک است و همچنین اهداف تعیین شده از جانب آنان در عین داشتن جامعیت، از انسجام درونی برخوردار بوده و برای همه سطوح سازمانی قابل اجراست. چنین مدیرانی از یک راهبرد اقتصادی برخوردارند و همواره درصدد هستند که خلاءهای به وجود آمده در بازار را با اهداف روشن و حساب شده خود پر نمایند. در نهایت این که، پایگاه^۱، اقتدا^۲، اعتبارگذاری^۳ و ارتقای رسمی جز مهمی از انتظارات مدیریتی آن‌هاست. (لسم، ۱۹۹۴).

۳-۲- ویژگی‌های فردی

چنین افرادی از یک طرف منظم و روشمند و از طرف دیگر خشک، مقرراتی و محافظه کارند. آن‌ها افرادی منطقی بوده و تفکرشان عمودی است؛ و قادر به تفکر افقی (جانبی) درباره پدیده‌ها و وقایع نیستند؛ یعنی تنها آنچه را که مربوط به موضوع است انتخاب می‌نمایند و از رویه‌های مشخص و از پیش تعیین شده و گام به گام برای حل مسائل و مشکلات استفاده می‌کنند و زمانی که یک شیوه خاص برای حل یک مساله کارآیی ندارد؛ قادر نیستند، فکر خود را بر روی یک شیوه مناسب‌تر متمرکز کنند. آن‌ها اهل استدلال و واقع بین هستند و در

1. Status
2. Authority
3. Accreditation

مقابل امور غیر قابل پیش بینی، تحمل و شکیبایی ندارند. در یک تحلیل نهایی، دیدگاه آنان نسبت به مسائل قاعده مند و منظم است؛ اما، همواره غرق در بایدها (چه در گذشته، چه در زمان حال و چه در آینده) هستند (لسم، ۱۹۹۴).

۴- مدیر کار آفرین

۴-۱- ویژگی‌های سازمانی

مدیران کار آفرین در کارشان قاطع، با پشتکار، اهل رقابت و فرصت طلب هستند؛ در نتیجه می‌توانند بازارها، فرصت‌های تازه و جدید کاری را، شناسایی کرده و کشف کنند. این گروه از مدیران فرصت طلب به چالش‌های به‌وجود آمده در سازمان، فوراً پاسخ می‌دهند؛ خصوصاً اگر موقعیت‌های به‌وجود آمده، دارای ریسک مالی بسیار باشد. آنان از مواجهه با موقعیت‌های کاری پر افت و خیز لذت می‌برند و به همین دلیل در مناصبی چون مدیریت فروش، مدیریت مراکز سود یا فعالیت‌های تجاری جدید، بیشترین کارایی را دارند (باروخ و لسم، ۱۹۹۵). هم‌چنین آن‌ها می‌توانند ظالم، بی‌رحم و غیراخلاقی باشند و تمایل دارند به عنوان عضو گروه نقش رهبری و هدایت اعضا را بر عهده بگیرند؛ به عبارت دیگر، آن‌ها در عین حال که می‌توانند دیگران را به فعالیت ترغیب کنند، می‌خواهند بر دیگران سلطه نیز داشته باشند و آن‌ها این توانایی را دارند، زیرا قادرند مردم و موقعیت‌ها را با مهارت کنترل و اداره کنند (لسم، ۱۹۹۴).

۴-۲- ویژگی‌های فردی

چنین افرادی از قوه ابتکار برخوردارند؛ اما، ذهن آن‌ها تک بعدی است و نمی‌توانند همه جوانب مساله را در نظر بگیرند. آنان بیش از حد رقابت طلب هستند و به همین دلیل از موقعیت‌های رقابتی و محیط‌هایی که آن‌ها را به پیشرفت ترغیب می‌کند لذت می‌برند، چه در کلاس درس و چه در محیط کار. در نتیجه، باید موقعیت‌ها و فرصت‌هایی فراهم شود که به لحاظ انگیزشی آن‌ها را، تحریک به پیشرفت بکند و علاوه بر این، موقعیت‌های به‌وجود آمده برای آن‌ها، چه به لحاظ پیشرفت شخصی و چه به لحاظ مالی، باید نتایج محسوس و آشکاری را به همراه داشته باشد. چنین افرادی، خود محور نیز هستند و به همین دلیل نیز

نمی‌توانند در کارهایی که انجام آن مستلزم کار گروهی است، مؤثر واقع شوند. آنان در هر فعالیتی که شرکت می‌کنند تمایل دارند که در آن حیطه یک فرد شاخص و منحصر به فرد باشند. در نهایت این که، آن‌ها در موقعیت‌هایی که به لحاظ عاطفی، اصطلاحاً بحث انگیز و داغ هستند از یادگیری بیشتری برخوردارند؛ بنابراین مطالب و موضوعات مورد یادگیری برای آن‌ها، نه تنها به لحاظ شخصی، بلکه به لحاظ عاطفی نیز باید تحریک کننده و رغبت انگیز باشد (لسم، ۱۹۹۴).

۵- مدیر دگرگون ساز

۵-۱- ویژگی‌های سازمانی

چنین مدیرانی به جای عاطفی بودن یا عملگرا بودن، متفکرند. آن‌ها نیازمند محیط‌های کاری پر انگیزه‌اند و در سازمان به جای کسب ترفیع و ارتقای شغلی در جستجوی رشد و پیشرفت حرفه‌ای هستند و به همین دلیل، در انتخاب شغل، انگیزه‌های حرفه‌ای را به پول و مرتبه سازمانی^۱ مقدم می‌دارند (باروخ و لسم، ۱۹۹۵). آن‌ها عیب یاب و گره گشا هستند و فرصت‌های مناسب برای تغییر و دگرگونی را به سرعت تشخیص می‌دهند و جهت بهره‌برداری از آن‌ها راه کارهای موثری را ارائه می‌دهند، بر این اساس آنان پیوسته، طرح‌هایی را برای تغییر و دگرگونی تهیه می‌کنند و طرح‌هایی طولانی مدت برای حل اتفاقات و حوادث طرح می‌کنند و با بررسی و بازبینی تغییرات، طرح‌ها و نقشه‌های خود را با آن‌ها هماهنگ و سازگار می‌کنند. آنان به دلیل بهره‌مندی از روحیه تغییر گرایی، به لحاظ سازمانی نیز اهل تغییر هستند و به همین دلیل، چنین افرادی فوق العاده مستعد آموختن اصول و شیوه‌های نو و بدیع، در مدیریت هستند و هم‌چنین به عنوان یک فرد آزاداندیش و غیر متعصب و کسی که حافظ منافع سازمان است، شناخته می‌شوند (لسم، ۱۹۹۴).

۵-۲- ویژگی‌های فردی

آنان فراخ اندیش بوده و دیدگاهشان نسبت به مسایل و رویدادها، انعطاف پذیر است و بر این اساس آن‌ها پذیرای عقاید متفاوت و افکار نو می‌باشند و از تازگی و تنوع در زندگی

لذت می‌برند و این در حالی است که تغییر و دگرگونی را به خاطر تنوع، دوست دارند و نه چیز دیگر. چنین افرادی با تغییرات پیش آمده به شکل خوشبینانه‌ای سازگار می‌شوند و برای کسب تجربه، هر چیزی را برای یک بار هم که شده، دوست دارند، امتحان کنند و در نتیجه به محض این که هیجان تولید شده از یک فعالیت یا تجربه فروکش می‌کند، تجربه جدید دیگری را جستجو می‌کنند و به همین دلیل، آنان از قرار گرفتن مکرر، در معرض تجارب تکراری زود خسته می‌شوند؛ بر این اساس، آن‌ها در جستجوی فعالیتها، طرح‌ها و چالش‌های فکری بدیع و جدید هستند، با این وجود در تحقق آنچه که در جستجوی آن هستند، زود خسته و بی‌حوصله می‌شوند.

۶- مدیر اجتماعی

۶-۱- ویژگی‌های سازمانی

مدیری است، خون‌گرم، صمیمی و اجتماعی. این گروه از مدیران، غالباً از طبقات اولیه سازمان به مشاغل مدیریتی رسیده‌اند و با طبقات مختلف سازمان آشنایی کاملی دارند. در فرهنگ‌هایی که برای پیشرفت، چنین روحیه و سبکی ضرورت دارد، مدیران موفق کسانی هستند که با زیردستان و اهل سازمان جوش خورده و از پیشکسوتی بهره برده‌اند. مدیران مردمی، نقش روحیه آفرین را در گروه‌ها ایفا کرده و به عنوان یک مدیر، از فعالیت‌هایی که مستلزم کار گروهی است، حمایت می‌کنند و از طریق ارزش‌های مشترک، می‌توانند با ایجاد یک فرهنگ سازمانی، محیطی را فراهم کنند که کار گروهی، در آن بیشترین بازده را داشته باشد (باروخ و لسم، ۱۹۹۵).

۶-۲- ویژگی‌های فردی

چنین افرادی اجتماعی و مردم‌آمیز می‌باشند و به همین علت در جستجوی گروه‌هایی هستند که احساس تعلق به آن پیدا کنند و به عبارت دیگر، آن‌ها به لحاظ عاطفی به دیگران متکی هستند. آنان در یک گروه به خوبی کار می‌کنند و گرایش به فعالیت‌هایی دارند که مستلزم کار گروهی است و برعکس به تنهایی و در انزوا قادر به فعالیت نیستند و به طور کلی پیشرفت گروهی را بر پیشرفت فردی، ترجیح می‌دهند. آن‌ها برای اطرافیان خود سودمند هستند و قادرند، جو صمیمانه‌ای را در گروه‌ها ایجاد کنند ولی با این وجود، نسبت به

انتقاد دیگران، بسیار حساس و زودرنج هستند و دوست دارند ارزش آن‌ها را دیگران بدانند و آن‌ها را مورد تایید قرار دهند. آن‌ها تجربه گرا و واقع گرا بوده و با مسائل و مشکلات به صورت واقع بینانه برخورد می‌کنند و تمایلی به غوطه ور شدن در عالم تخیل ندارند؛ بر همین اساس، فعالیت‌هایی را که مستلزم کار عملی است بیشتر و سریعتر می‌آموزند و برعکس از علومی که وابسته به تئوری و فرضیه هستند، گریزانند. به عبارت دیگر، فعالیت‌های مشخص و با قاعده که از اسلوب مشخص و روشنی برخوردارند، بیشترین تاثیر را در یادگیری آن‌ها دارد، البته گاهی این امر می‌تواند به یک نوع کوتاه نظری بی‌دلیل و نامناسب برای آن‌ها منجر شود (لسم، ۱۹۹۴).

۷- مدیر عملگرا

۷-۱- ویژگی‌های سازمانی

توانایی عمل سریع و اجرای کارهای تعیین شده، امتیاز مدیر عملگرا است. چنین مدیرانی در صنایع جدید و پیشرو، یعنی صناعی که بر عمل و کار فراوان نیاز دارند، وجودی کمیاب است. به شمار می‌آیند (باروخ و لسم، ۱۹۹۵)؛ زیرا، قادرند ساعت‌های طولانی کار کنند و در مواقع لزوم به راحتی می‌توانند جهت انجام وظایف سازمانی به مناطق دوردست مسافرت نمایند؛ از این رو آنان در بین اطرافیان‌شان به جهانگرد و خانه به دوش معروفند. آنان با وجود فعالیت فیزیکی بسیار، قادرند که تعادل عاطفی و فکری نیز داشته باشند. آن‌ها به عنوان عضو گروه اهل عمل هستند و می‌توانند دیگران را نیز به فعالیت و کار ترغیب نمایند. آن‌ها پر از انرژی، تندرست و سالم بوده به فکر سلامتی خود هستند و همواره در حین کار یا در اوقات فراغت به طور منظم ورزش می‌کنند (لسم، ۱۹۹۴).

۷-۲- ویژگی‌های فردی

آن‌ها در روابط بین فردی، جاه طلب و بلند پرواز هستند و به کسانی که دارای گرایشاتی عملگرا هستند احترام می‌گذارند. آنان صراحتاً به این ضرب المثل قدیمی اعتقاد دارند "آماده، آتش، هدف"^۱؛ و به همین دلیل نیز پیش از آن که بیاندیشند، عمل می‌کنند و پس از

آن دوست دارند از نتایج به دست آمده تجربه کسب کنند. با وجود این، مبانی نظری به دست آمده از عمل آن‌ها، برایشان بی‌معنی و نومید کننده است. آن‌ها از نشستن در یک مکان بیزارند، به دلیل آن که بی‌حرکی و سکون، آن‌ها را از بطن حوادث به دور نگه می‌دارد. برای مثال، چنین افرادی در کلاس درس، بیقرار و پر جنب و جوش بوده و مرتباً، وول می‌خورند و حواسشان به چیزهای دیگر پرت است. به خاطر داشتن چنین خصوصیتی، هنگامی که آنان به طور فعالانه، درگیر طرح‌ها و بحث‌های گروه می‌شوند به مراتب بهتر از شرایطی که به طور غیرفعال، دستورالعمل دریافت می‌کنند یا به سخنرانی گوش می‌دهند، می‌آموزند.

چنین افرادی با بحران‌ها به راحتی سازگار می‌شوند و به همین دلیل نیاز به بحران‌هایی دارند تا به عنوان یک محرک، آن‌ها را به فعالیت وا دارد و از طرف دیگر تمایل دارند که همواره به اصل موضوع بپردازند و به همین دلیل نیز در موقعیت‌های مبهم و غیر قابل پیش‌بینی، کم تحمل بوده و شکیبایی خود را از دست می‌دهند (لسم، ۱۹۹۴).

بحث و نتیجه گیری

نقشی را که رهبران و مدیران در تغییر و تحولات تاریخ، پیروزی‌ها، شکست‌ها، سازندگی‌ها، ویرانی‌ها و بالاخره رشد و تکامل جوامع انسانی داشته‌اند همواره بسیار مهم و اساسی بوده است. بدیهی است این روند هم چنان ادامه داشته و رشد و بالندگی هر جامعه در آینده نیز در گرو فعالیت و کارآمدی مدیران آن در تمامی سطوح خواهد بود. در این میان وظیفه هدایت و رهبری به عنوان یکی از اجزای جدایی ناپذیر مدیریت از اهمیت به سزایی در فرایند مدیریت برخوردار است؛ به همین منظور سبک مدیر باید با محیطی که در آن به فعالیت می‌پردازد، انطباق و همخوانی داشته باشد (باروخ و لسم، ۱۹۹۵). چنانکه سبک مدیریت به طور نامناسبی انتخاب شود، از یکسو منجر به کاهش کارایی افراد و سازمان و از سوی دیگر به عنوان عامل به وجود آورنده تنیدگی و تنش در کارکنان عمل می‌نماید (رضاییان، ۱۳۶۹)؛ در این رابطه "آلفرد مارشال" اقتصاددان انگلیسی می‌گوید: "اگر فقط یک عامل وجود داشته باشد که وجوه افتراق بین سازمان‌های موفق و ناموفق را مشخص کند، بدون شک آن عامل رهبری مؤثر است و اگر تمامی

سرمایه‌ها و ابزار تولید در جهان به یک باره نابود شوند؛ ولی، علم و هنر مدیریت باقی بماند، تولید، توسعه و پیشرفت هم چنان ادامه خواهد داشت " (بیان، ۱۳۷۰).

بنابراین نقش مدیر به عنوان رهبر به قدری اهمیت یافته است که کشورهای توسعه یافته در همه زمینه‌ها برای شناسایی و گزینش افرادی که توانایی لازم را برای مدیریت داشته باشند، کوشش مستمر به عمل می‌آورند؛ ولی، متأسفانه معضل نداشتن معیار مشخص، جهت انتخاب مدیران و همچنین آموزش دوره‌های مدیریت، به وضوح در ایران دیده می‌شود (به نقل از امامی، ۱۳۸۰). رفع بخشی از این نقیصه، مستلزم ابزاری علمی است که به وسیله آن بتوان، توانایی بالقوه افراد را در حیطه‌های گوناگون مدیریت مورد سنجش قرار داد و همچنین تعیین نمود که مدیران کنونی با توجه به فعالیتشان، دارای چه نوع سبکی از مدیریت هستند و ضمناً در چه زمینه‌هایی قوی و در چه مواردی ضعیف می‌باشند تا به وسیله نتایج حاصله و با حضور در کلاس‌های آموزش اثربخش مدیریت، کیفیت کاری خود را بهبود بخشند.

از این رو، نظریه چند وجهی سبک مدیریت یکی از جدیدترین نظریه‌ها در مدیریت محسوب می‌شود که توانسته است با ظرافت و دقت جالب توجهی، سبک‌های مدیریتی را با تیپ‌های شخصیتی افراد مرتبط سازد و این نکته‌ای است که پیش از این در هیچ یک از نظریه‌ها، بدان توجه نشده بود؛ در نتیجه، اگر وجود سبک‌های مطرح شده در این نظریه به وسیله پژوهش در عمل و در عالم واقع نیز اثبات شود، یقیناً گام‌های موثری در بهبود مدیریت برداشته خواهد شد.

منابع :

- امامی، سعید، (۱۳۸۰)، "دومین کنفرانس مدیریت کیفیت"، روزنامه همشهری: سه شنبه ۲۶ تیرماه.
- بیان، حسام الدین، (۱۳۷۰)، "آیین مدیریت"، چاپ دوم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی .
- رایینز، استیفن بی، (۱۳۷۷)، "رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)"، جلد دوم (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی)، تهران: چاپ نوبهار (تاریخ انتشار به زبان اصلی، ۱۹۹۸).
- رضائیان، علی، (۱۳۶۹) "اصول مدیریت بازرگانی"، چاپ اول، تهران: انتشارات سمت.
- ساعتچی، محمود، (۱۳۷۹)، "روان شناسی کار"، چاپ اول، تهران: موسسه نشر ویرایش .
- علاقه بند، علی، (۱۳۷۲)، "مقدمات مدیریت آموزشی"، چاپ چهارم، تهران: انتشارات بعثت .
- Baruch, Y., Lessem, R. (1997). "The Spectral management type inventory_A Validation Study". *Journal of Managerial Psychology*, vol. 2 Issue 5/6.
- Baruch, Y., Lessem, R. (1995). "Managerial development through Self and group evaluation of managerial Style". *Journal of Management Development*, vol. 14 No. 1.
- Bass, B. (1981). "Stogdill's Handbook of Leadership". New York: Free Press.
- Gordon, R. (1994). "Substitues for Leadership theory a Critical review". *Academy of Management Review*, 8.
- Lessem, R. (1994). "Total quality Learning". Oxford: Basil Blackwell.
- Lussier, R. (1997). "Management: Concepts, Applications, Skill development". South – Western Collage Publishing.