

«دانش مدیریت»

سال دوازدهم - شماره ۴۵ - تابستان ۱۳۷۸

ص ص ۷۰-۵۳

## سنجش و اثربخشی سبک رهبری مدیران

دکتر محمدمهدی تنعمی<sup>۱</sup> - دکتر خدایار ایلی<sup>۲</sup>

### چکیده مقاله

یکی از وظایف مدیریت ایفای نقش مؤثر در رهبری سازمانی است. این موضوع در جوامع صنعتی زمینه پژوهشی فراوانی داشته و به دستاوردهایی با کاربری‌های مفید انجامیده است. در متون فارسی در ارتباط با رهبری مطالب نسبتاً زیادی موجود است. لیکن در خصوص روش‌های تشخیص رفتار رهبری از طریق ابزارهای کاربردی کاستی زیادی احساس می‌شود. با توجه به نیاز مبرم به توسعه مدیریت بخصوص در فعالیتهای تحقیقاتی و ابداع معیارهای علمی و کمی در سنجش و اندازه‌گیری مفاهیم کیفی، در این مقاله یک نمونه ابزار تشخیص و بهبود اثربخشی رفتار رهبری ارائه می‌شود تا انشاء ... مورد عنایت مراکز و مؤسسات علمی تحقیقاتی قرار گیرد و پژوهشگران و مدیران اجرایی کشور از اثرات آن برخوردار گردند.

### واژه‌های کلیدی

سبک - رفتار - رهبری - مدیر - انعطاف و اثربخشی.

## مقدمه

در فرهنگ کاری موجود و با ویژگی‌های مردم و افراد سازمانی ما، نقش رهبری - مدیریت می‌تواند به گونه‌ای مؤثرتر از آنچه که هست در پیشبرد امور و ارتقاء سطح بهره‌وری سازمان‌ها ایفاء گردد و در تسریع روند رو به گسترش مدیریت جایگاه شایسته خود را پیدا کند. در این راستا شناخت دقیق از نکات ضعف رفتار رهبری - مدیر از دیدگاه شخص مدیر و دیگران اعم از مسوولین بالاتر، همکاران و کارکنان ضرورت دارد. این آگاهی منجر به اعمال رفتار مؤثرتر از سوی مدیر خواهد شد.

مفهوم تأثیرگذاری و نفوذ بر اعضای سازمان شاخص مهمی در تعیین میزان توانایی مدیر در راهبری افراد، تغییر رفتار آنان و در نتیجه تحقق اهداف سازمانی است. لیکن شیوه رفتار رهبری علاوه بر انسان مداری بر پایه کار و وظیفه استوار است که این شیوه می‌باید با توجه به پیچیدگی‌ها، نیازها، اهداف، نظام درونی و محیط خارجی هر سازمان انتخاب شود و رفتار با وضعیت سازمان متناسب باشد. شیوه رهبری انطباقی لزوماً بهترین شیوه رهبری نیست. بلکه شیوه مطلوبی برای برگزیدن مؤثرترین رفتار برای یک موقعیت خاص به حساب می‌آید. بنابراین رهبران موفق و مؤثر رفتار خود را به گونه‌ای تنظیم و اعمال می‌کنند که ضمن تأمین نیاز یک وضعیت خاص، با رفتار خود موجبات رشد و بالندگی اعضا و سازمان را نیز فراهم آورند.

نظر به اهمیت دریافت نظرات دیگران از طریق اصولی و تأثیری که نظرخواهی می‌تواند در آگاهی از میزان انعطاف، اثربخشی و بهبود سبک رفتاری رهبر بگذارد ابتدا به تشریح این مقوله می‌پردازیم.

ادراک دیگران از سبک رهبری<sup>۱</sup>

هدف از بهره‌گیری از ابزار ادراک دیگران از سبک رهبری این است که از سوی مسوولان، کارکنان و به طور کلی زیردستان رهبر، در باره سبک رهبری رهبر بازخورد و اطلاعاتی به وی

ارائه شود. این وسیله شامل شرح ۲۰ وضعیت مختلف شغلی است که معمولاً یک رهبر و افراد وی با آن مواجه می‌شوند. در هر یک از این موقعیت‌های شغلی، رهبر ممکن است به یکی از ۴ اقدام محتمل مبادرت نماید.

**رهبر:**

فرض بر این است که رهبر در یکی از این وضعیت‌ها قرار گرفته است. شما باید با انتخاب گزینه مناسب تصمیمی که به بهترین وجه بیانگر رهبر است را مشخص کنید:

۱ - از کارمند یک واحد خواسته شده است تا در مورد تدارک تجهیزات جدید برای قسمت خود گزارشی تهیه کند. این خانم معمولاً می‌تواند کارهای ارجاع شده را با تشویق سرپرست به موقع انجام دهد. اکنون موعد گزارش منقضی شده است.

**رهبر:**

الف - فرا رسیدن موعد گزارش را به کارمند گوشزد، موارد خواسته شده را یادآوری و پیشرفت روزانه کار را بررسی می‌کند.

ب - برای انجام کار مهلت بیشتری به کارمند می‌دهد.

ج - آنچه را که مورد انتظار است به کارمند می‌گوید و او را در تکمیل هر چه سریع‌تر گزارش هدایت می‌کند، اما در مورد علت تأخیر نیز از او سؤال می‌کند.

د - ضمن صحبت با کارمند او را به تکمیل گزارش تشویق می‌کند.

۲ - سرپرست مورد نظر ما مسوول یک گروه کاری درون بخشی است که کار تکمیل گزارش کامل بخش به آنها محول شده است. عضو جدیدی به این گروه ملحق شده است که باید هزینه‌های واحد خود را در جلسه هفته بعد گروه ارائه نماید لیکن در باره الزامات گروه کار و یا فرم گزارش اطلاعی ندارد. ضمناً این عضو جدید مشتاق است تا در باره نقش خود در گروه کاری اطلاعات بیشتری کسب کند.

**رهبر:**

الف - آنچه را که در این گزارش مورد نیاز است. دقیقاً به او می‌گوید و پیشرفت کاری او را

از نزدیک تحت نظر می‌گیرد.

از شور و علاقه او در باره عضویت جدید گروه استقبال می‌کند.

ج - فرم گزارش و اطلاعات مورد نیاز را مشخص می‌کند با این حال هر ایده و پیشنهادی را نیز که عضو جدید ممکن است داشته باشد در گزارش ملحوظ می‌دارد.

د - از عضویت او در گروه استقبال می‌کند و بین او و دیگر اعضا که می‌توانند او را در تنظیم گزارش کمک کنند ارتباط برقرار می‌کند.

۳ - اخیراً این سرپرست با یکی از افراد تحت سرپرستی خود مشکلی پیدا کرده است. فرد مذکور نسبت به کار خود بی‌علاقه شده است به طوری که فقط با پیگیری مداوم سرپرست وظایف خود را انجام می‌دهد. به دلیل سوابق کاری گذشته این تصور برای مدیر پیش آمده است که احتمالاً فرد مزبور برای انجام امور محوله فاقد توانایی لازم است.

رهبر:

الف - کوشش‌های این فرد را در انجام وظایف محوله هدایت و پیگیری می‌کند.

ب - کار او را از نزدیک نظارت و در عین حال سعی می‌کند تا طرز تلقی و احساسات او را در باره کار محوله جویا شود.

ج - او را در حل مشکل وظیفه محوله درگیر می‌کند و با ارائه عقاید خود در انجام و تکمیل وظیفه او را مورد حمایت قرار می‌دهد.

د - اهمیت وظیفه فرد را به او گوشزد می‌کند و از او می‌خواهد تا مشکلات خود را با وی در میان بگذارد.

۴ - گروه کاری این سرپرست معمولاً از طریق تشویق و هدایت او مؤثر عمل می‌کند. عملکرد گروه علی‌رغم حمایت و هدایت مداوم سرپرست کاهش شدید داشته است. گروه معتقد است که برای افزایش عملکرد به مهارت و تخصص بیشتر نیاز دارد. مافوق این سرپرست نگران این موضوع است.

رهبر:

الف - نیاز به عملکرد بهتر را مورد تأکید قرار می‌دهد و از افراد گروه می‌خواهد که مشکلاتشان را خود حل کنند.

مورد پیشنهادهای آنان مشورت می‌کند.

ج - افراد گروه را دقیقاً از انتظارات، موارد مورد نیاز و عواقب مداوم و احتمالی عملکرد ضعیف آگاه می‌سازد و عملکرد را به طور مداوم زیر نظر می‌گیرد.

د - افراد گروه را در تعیین نیازهایشان کمک می‌کند و آنان را در اتخاذ اقدامات لازم تشویق می‌کند.

۵ - واحد مورد نظر ما به دلیل تحمیل برخی محدودیت‌های مالی تضعیف شده و نیاز به تقویت دارد. سرپرست از یکی از با تجربه‌ترین اعضای واحد خواسته است که مسوولیت تقویت واحد را عهده‌دار شود. این فرد در همه قسمت‌های واحد تجربه کاری دارد و سرپرست معتقد است که او توانایی انجام وظیفه محوله را دارا است. با این حال به نظر می‌رسد این فرد در خصوص اهمیت این وظیفه بی تفاوت باشد.

رهبر:

الف - مسوولیت تقویت واحد را به عهده می‌گیرد و اطمینان حاصل می‌کند که پیشنهادهای فرد مورد نظر شنیده خواهد شد.

ب - وظیفه مورد نظر را به فرد محول می‌کند و اجازه می‌دهد نحوه انجام کار را خود وی تعیین کند.

ج - اهمیت موضوع را با او در میان می‌گذارد و با توجه به مهارت و تخصص فرد او را در پذیرفتن وظیفه مورد نظر تشویق می‌نماید.

د - مسوولیت تقویت واحد را خود عهده‌دار می‌شود و فرد را در باره آنچه که باید دقیقاً انجام شود راهنمایی می‌کند.

۶ - از یکی از کارآمدترین و بهترین کارمندان خواسته شده است که سرپرست را در انجام پروژه‌ای کمک کند. کارمند مورد بحث در شرایط داشتن مشغله کاری بیشتر، مؤثرتر عمل می‌کند. اخیراً این کارمند با برخی مشکلات کاری مواجه شده است و فکر می‌کند به تنهایی از عهده کارها برنمی‌آید.

رهبر:

ب - کماکان به او اجازه می‌دهد که در تعیین راه حل مناسب به طور مستقل عمل کند.

ج - در حل مشکل با کارمند همکاری، اما راه حل مناسب را شخصاً تعیین و اجرا می‌کند.

د - مشکلات را با کارمند در میان می‌گذارد و در پیاده کردن راه حل‌ها او را تشویق می‌کند.

۷ - این سرپرست از یک کارمند ارشد می‌خواهد، مسوولیت جدیدی را بپذیرد. کارمند مذکور تاکنون با حمایت سرپرست خود مسوولیت‌های محوله را به نحو احسن انجام داده است. کار جدیدی که انجام آن به وی محول شده است، برای آینده سازمان بسیار مهم است. کارمند علاقه وافری به پذیرش مسوولیت جدید نشان داده است، لیکن به دلیل نداشتن تجربه در شغل جدید نمی‌داند کار را از کجا باید شروع کند.

رهبر:

الف - در خصوص شغل جدید با کارمند مذکور به بحث پرداخته و توانایی او را در انجام کار تأیید می‌کند.

ب - فعالیت‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز شغل جدید را تعریف و کار کارمند را از نزدیک نظارت می‌کند.

ج - به کارمند اجازه می‌دهد تا در باره نحوه انجام کار، خود تصمیم بگیرد.

د - آنچه را که کارمند باید انجام دهد مشخص می‌کند، اما از وی می‌خواهد که در انجام کار نظرات خود را نیز ملحوظ بدارد.

۸ - کارمندی در باره شغل خود تا حدی احساس نا امنی می‌کند. این کارمند صلاحیت زیادی دارد و سرپرست او اطمینان دارد که وی برای انجام موفقیت‌آمیز کار خود مهارت‌های لازم را با کارایی مطلوب داراست.

رهبر:

الف - به نگرانی‌های کارمند گوش می‌دهد و در باره توانایی وی در انجام کار ابراز اطمینان می‌کند.

ب - چارچوب کار را دقیقاً مشخص می‌کند. در عین حال پیشنهادهای مفید کارمند را

بررسی قرار می‌دهد.

د - به کارمند اجازه می‌دهد که نحوه انجام کار را خودش تعیین کند.

۹ - کارمندان یک واحد از سرپرست تقاضا کرده‌اند تا در برنامه کاری آنها تغییراتی داده شود. این سرپرست در گذشته از پیشنهادهای آنها استقبال و از آنها حمایت می‌کرده است. در ارتباط با تقاضای اخیر، کارکنان به ضرورت این تغییر واقف هستند و برای ارائه پیشنهاد در مورد تغییر برنامه آمادگی لازم را دارند. این کارکنان ضمن برخورداری از صلاحیت بالا کار گروهی را نیز به خوبی انجام می‌دهند.

رهبر:

الف - کارکنان را در تهیه برنامه جدید درگیر کرده و از پیشنهادهای اعضای گروه حمایت می‌کند.

ب - برنامه جدید را طراحی و اجرا می‌کند اما توصیه‌های کارکنان را نیز در این کار دخالت می‌دهد.

ج - به کارکنان اجازه می‌دهد تا برنامه جدید را خود تنظیم و اجرا نمایند.

د - برنامه جدید را طراحی می‌کند و نظارت مستقیم بر اجرای آن را به عهده می‌گیرد.

۱۰ - این سرپرست در جلسه‌ای که قرار بود با کارکنان منعقد گردد ۳۰ دقیقه تأخیر داشته است. او قبل از شروع جلسه به محل می‌رسد. تحقیقات نشان می‌دهد که چند نفر از اعضای گروه سعی در تشکیل جلسه داشته‌اند اما اکثر اعضاء به دلیل عدم همکاری اعضای گروه به تشکیل جلسه رغبتی نشان نداده‌اند. سرپرست معتقد است که گروه مذکور تا قبل از این رویداد پیشرفت خوبی داشته است.

رهبر:

الف - هدف از جلسه را بازگو می‌کند. اما جز در مواردی که از او درخواست کمک شود در کار گروه دخالتی نمی‌کند.

ب - فوراً کنترل جلسه را به دست گرفته و گروه را در انجام پروژه هدایت می‌کند.

ج - تعامل اعضای گروه را در انجام کارشان هدایت و اعضای گروه را به بحث در باره

د - از گروه می‌خواهد کار محوله را مورد بحث قرار دهند و آنان را تا حد امکان مورد تشویق و حمایت قرار می‌دهد.

۱۱ - یکی از کارکنان تاکنون با هدایت کمتر، ولی با حمایت و تشویق بیشتر سرپرست خود وضعیت بسیار مطلوبی داشته است. به این کارمند در سال جاری نیز وظایف مشابهی محول شده است و سرپرست وی باید در خصوص نحوه نظارت بر فعالیت‌های او تصمیم بگیرد.

رهبر:

الف - با ادامه حمایت و هدایت خود، کارمند را در انجام وظایف به حال خود می‌گذارد.

ب - در مورد انجام به موقع کارها تأکید و تلاش‌های کارمند را در اجرای وظایف محوله هدایت می‌کند.

ج - در باره تنظیم اهداف اجرای وظایف با کارمند صحبت می‌کند و نظرات او را نیز ملحوظ می‌دارد.

د - کارمند را در تنظیم اهداف دخالت داده و تلاش‌های او را مورد حمایت قرار می‌دهد.

۱۲ - این سرپرست در گذشته ضمن هدایت و حمایت تلاش‌های کارکنان خود با آنان روابط کاری دوستانه‌ای داشته و در نتیجه از بهره‌وری بالایی برخوردار بوده و رابطه خوبی با دیگران ایجاد نموده است. با شناختی که از قابلیت‌های کارکنان دارد معتقد است که این کارکنان فقط با تشویق می‌توانند امور محوله را به خوبی به انجام برسانند. سرپرست زمینه‌های کاری جدیدی را فراهم کرده است و کارکنان کماکان با کیفیت مطلوب به کار خود ادامه می‌دهند. سرپرست اکنون باید از کارکنان خود بخواهد تا وظایف بیشتری را تقبل نمایند.

رهبر:

الف - کار را به کارکنان محول و اطمینان حاصل می‌کند که آنان دقیقاً به وظایف خود آشنایی دارند و در عین حال از نزدیک بر فعالیت‌های آنها نظارت می‌نماید.

ب - کار را به کارکنان واگذار می‌کند و به آنها می‌گوید اطمینان دارد که با توجه به عملکرد مطلوب گذشته، آنها می‌توانند از عهده این کار نیز به راحتی برآیند.



سازنده آنها نیز عنایت دارد.

د - به کارکنان اجازه می‌دهد تا در مورد نحوه انجام وظایفشان شخصاً تصمیم بگیرند.  
۱۳ - کارمند جدیدی برای انجام یک کار بسیار مهم در اداره استخدام شده است. او کارمند بی تجربه و در عین حال فردی علاقه‌مند است و احساس می‌کند که از عهده کار برمی‌آید.

رهبر:

الف - به کارمند اجازه می‌دهد تا در مورد محتوای کار و نحوه انجام آن خودش تصمیم بگیرد.

ب - محتوای کار و انتظارات خود را دقیقاً با او در میان می‌گذارد و فعالیت‌های او را از نزدیک نظارت می‌کند.

ج - کارمند را از آنچه که باید دقیقاً انجام گیرد مطلع می‌سازد و نظرات و پیشنهادهای او را نیز مورد توجه قرار می‌دهد.

د - از اشتیاق کارمند با تشویق استقبال می‌کند و نظرات او را در چگونگی انجام وظایف جویا می‌شود.

۱۴ - مدیریت عالی سازمان از یکی از واحدها خواسته است تا تولید خود را ۱۰ درصد افزایش دهد. سرپرست واحد تحقق این خواسته را منوط به درگیری فعالانه خود می‌داند. ضمناً سرپرست می‌باید برقراری یک سیستم جدید کنترل هزینه‌ها را به یکی از معاونان خود واگذار نماید. این معاون در باره این گونه سیستم‌ها تجربه قابل توجهی دارد، لیکن در مورد اجرای این کار اطمینان به نفس کافی ندارد.

رهبر:

الف - از معاون می‌خواهد که مسوولیت انجام کار را بپذیرد و در عین حال با تشویق از تلاش‌های او حمایت می‌کند.

ب - در خصوص انجام کار با معاون بحث می‌کند و ضمن ارائه توضیحاتی در مورد چگونگی انجام کار نظر او را نیز در نظر می‌گیرد.

تصمیم گیرد.

د - کار را به معاون محول و چگونگی انجام کار را با جزئیات کامل برای او مشخص می‌کند.

۱۵ - یکی از کارکنان برای ایجاد تغییر واحد خود پیشنهادهایی ارائه کرده است که مورد قبول سرپرست واحد نیز هست. وی در گذشته نیز توانسته است پیشنهادهای مفید مشابهی را با حمایت مدیر مطرح کند و سرپرست به توانایی‌های او واقف است.  
رهبر:

الف - مسوولیت انجام پیشنهاد را متقبل می‌شود و ضمن حمایت از پیشنهاد مطرح شده، کارمند را در تحقق آن هدایت می‌کند.

ب - در باره پیشنهاد مطرح شده با کارمند مشاوره و بحث می‌کند و از تلاش‌های او در اجرای آن حمایت می‌کند.

ج - اجرای پیشنهاد مطرح شده را شخصاً سازماندهی می‌کند، با این حال نظرات کارمند را نیز در انجام آن دخالت می‌دهد.

د - مسوولیت اجرای پیشنهاد را به کارمند واگذار و از هر گونه دخالت مستقیم اجتناب می‌کند.

۱۶ - سرپرست گروه به علت بیماری یکی از اعضای خانواده، شرکت در دو جلسه اول کمیته هدایت را از دست داد و با شرکت در جلسه سوم متوجه شد که اعضای گروه در جهت اهداف تعیین شده به خوبی عمل می‌کنند. اینک او در مورد جایگاه خود در گروه و اینکه چه نقشی را باید ایفا کند، مطمئن نیست.

رهبر:

الف - در جلسه شرکت می‌کند ولی اجازه می‌دهد گروه کماکان مانند دو جلسه قبل کار خود را ادامه دهد.

ب - رهبری کمیته را به عهده می‌گیرد و فعالیت‌های اعضای را هدایت می‌کند.

ج - هر گونه اقدام را که موجب شود اعضای گروه در خود احساس اهمیت کنند و در

د - فعالیت‌های گروه را شخصاً هدایت می‌کند، مهذا پیشنهاد‌های اعضای را نیز دخالت می‌دهد.

۱۷ - کارکنان واحد صلاحیت بالایی دارند و مستقلاً قادر به انجام کارها هستند. سرپرست معمولاً آنها را به حال خود می‌گذارد و مسوولیت‌های کلیدی را به فرد فرد افراد محول کرده است. در نتیجه، عملکرد آنها شایان توجه بوده است.  
رهبر:

الف - اعضای گروه را طبق معمول حمایت و تشویق می‌کند.

ب - فعالیت‌های آنها را هدایت و از نزدیک نظارت می‌کند.

ج - اجازه می‌دهد که اعضای گروه مستقلاً کار خود را ادامه دهند.

د - تلاش‌های آنها را هدایت و ضمن دریافت پیشنهاد‌های آنان، از نزدیک با آنها همکاری می‌کند.

۱۸ - مدیریت عالی تصمیم گرفته است که برای تأمین منافع بلندمدت واحد ذی‌ربط روش جدیدی اتخاذ کند. بر اساس تجارب گذشته، کارکنان برای بهره‌گیری از روش‌های جدید علاقه شدیدی از خود ابراز می‌کنند، لیکن غالباً مهارت لازم را ندارند.  
رهبر:

الف - اجرای اولیه روش جدید را هدایت و با اعضای گروه در مورد روش‌های دیگر مشورت می‌کند.

ب - اعضای گروه را در بکارگیری اولیه روش جدید از نزدیک هدایت می‌کند.

ج - در باره روش جدید با اعضای گروه مشورت و آنها را به همکاری و دخالت تشویق می‌کند.

د - به اعضای گروه اجازه می‌دهد که روش جدید را تنظیم و اجراء نمایند.

۱۹ - سرپرست واحدی اخیراً به عنوان رئیس بخش منصوب شده است. رئیس قبلی با حمایت و تشویق زیاد موجبات انجام وظایف کارکنان را به نحو احسن فراهم می‌کرد. با این حال با شروع به کار سرپرست جدید، کارکنان در مقایسه با ایفای مسوولیت‌های خود علاقه

رهبر:

الف - در باره عملکرد ضعیف کارکنان با آنها بحث و از تلاش‌های آنها برای اقدامات اصلاحی حمایت می‌کند.

ب - اقدامات اصلاحی لازم را شخصاً هدایت و سازماندهی می‌کند، و نظرات اعضای گروه را جویا می‌شود.

ج - مشکل را خاطر نشان می‌کند و اعضای گروه را در تشریح مسوولیت‌ها و وظایف خود آزاد می‌گذارد.

د - نقش‌ها، مسوولیت‌ها و نتایج کار اعضای گروه را تشریح می‌کند و مرتباً بهبود عملکرد آنها را تحت نظر دارد.

۲۰ - یکی از کارکنان تحت نظر سرپرست، نسبت به پذیرش مسوولیت جدید علاقه‌ای نشان نمی‌دهد. این کارمند که در انجام وظایف محوله قبلی موفق بوده است در خصوص وظیفه جدید تجربه چندانی نداشته است.

رهبر:

الف - مسوولیت جدید و نحوه انجام آن را برای کارمند توضیح می‌دهد و دلیل عدم علاقه او را در انجام وظیفه جدید جویا می‌شود.

ب - مسوولیت جدید را به کارمند محول می‌کند و او را در تعیین بهترین نحوه انجام آن آزاد می‌گذارد.

ج - کارمند را به پذیرش مسوولیت جدید تشویق و از طریق مشارکت با وی در حل مسأله تلاش‌های او را در این مورد تسهیل می‌کند.

د - کارمند را برای انجام موفقیت‌آمیز مسوولیت جدید دقیقاً راهنمایی می‌کند و نتایج بدست آمده را پیوسته زیر نظر می‌گیرد.

## دستورالعمل‌ها

۱ - در جدول انعطاف‌پذیری سبک زیر و در ستون‌های س ۱ تا س ۴ حروف مربوط به

۲ - بعد از تکمیل مرحله فوق، ستون‌های ع تا ض را در جدول اثربخشی سبک علامت بزنید.

۳ - اعداد مربوط به حروفی را که در ۸ ستون دو جدول فوق مشخص کرده‌اید جمع کنید و آن را در مربع جمع کل ذی‌ربط درج نمایید.

### الف - انعطاف‌پذیری سبک

۱ - در جدول انعطاف‌پذیری سبک هر یک از ستون‌ها نشانگر یکی از سبک‌های رهبری

به شرح زیر است:

سبک ۱	رفتار دستوری زیاد، حمایتی کم	۱ = س ۱
سبک ۲	رفتار دستوری زیاد، حمایتی زیاد	۲ = س ۲
سبک ۳	رفتار حمایتی زیاد، دستوری کم	۳ = س ۳
سبک ۴	رفتار حمایتی کم، دستوری کم	۴ = س ۴

ستونی که بیشترین حروف آن علامت زده شود، سبک اولیه رهبری شما است. امتیاز بدست آمده را در یکی از چهار محل مناسب «ماتریس سبک اولیه» وارد نمایید. به عنوان مثال، اگر ستون مورد نظر س ۳ با ۸ خانه علامت زده باشد. سبک اولیه رهبری شما سبک س ۳ خواهد بود که در این صورت رفتار حمایتی زیاد و دستوری کم خواهد بود. عدد ۸ را در دایره س ۳ بر روی این ماتریس بنویسید. اگر امتیازات سبک اولیه رهبری در دو یا چند ستون مساوی باشد. آنها را در خانه‌های ذی‌ربط بنویسید.

۲ - علاقه بر سبک اولیه رهبری، ستونی که ۴ یا بیشتر از ۴ حرف آن علامت زده شده باشد سبک ثانویه رهبری تلقی خواهد شد. این اعداد را در محل‌های مناسب «ماتریس ثانویه

1- high directive, low supportive behavior

2- high directive, high supportive behavior

3- high supportive, low directive behavior

سبک» بنویسید.

۳ - ستونی که کمتر از ۴ حرف آن علامت زده باشد به عنوان سبکی تلقی می‌شود که نیازمند تقویت است. امتیازهای بدست آمده آن را در خانه‌های مناسب «ماتریس سبک تقویتی» وارد کنید.

### ب - محاسبه امتیازات انعطاف پذیری سبک

۱ - به منظور تعیین امتیاز مربوط به انعطاف‌پذیری سبک رهبری، تفاوت عدد ۵ و هر یک از اعداد بدست آمده از ستون‌های س ۱، س ۲، س ۳، س ۴ را محاسبه کنید و آن را در خانه‌های زیر قرار دهید و به علامت منفی اعداد بدست آمده توجهی نداشته باشید. به عنوان مثال اگر مجموعه امتیازات در ستون س ۲، عدد ۲ باشد. تفاوت بین ۵ و ۲ عدد ۳ می‌شود که باید در خانه ذی‌ربط وارد می‌شود. اگر این مجموعه صفر باشد تفاوت بین صفر و ۵ عدد ۵ می‌شود که باید در خانه مربوط نوشته شود.

۲ - مجموعه اعداد چهار خانه فوق را بدست آورده و آن را در خانه «حاصل جمع» وارد کنید. این عدد را از عدد ۳۰ کم کرده و حاصل آن را در خانه مربوطه قرار دهید. امتیازات بدست آمده عددی بین صفر تا ۳۰ خواهد بود. سپس عدد حاصل را برای نمودار انعطاف‌پذیری سبک با علامت ( → ) مشخص کنید. هر چه امتیاز به صفر نزدیک‌تر باشد بیانگر انعطاف‌پذیری ضعیف سبک رهبری است. این امتیاز کم، هنگامی حاصل می‌شود که برای هر موقعیت همان یک یا دو سبک انتخاب شود. هر چه امتیاز به ۳۰ نزدیک‌تر باشد، سبک رهبری دارای انعطاف‌پذیری بالایی است. در صورتی امتیاز بدست آمده بالاست که یکی از چهار سبک به دفعات متعدد مورد استفاده قرار گیرد.

### ج - اثربخشی سبک

برای بدست آوردن امتیاز بالا در «اثربخشی سبک» نه تنها باید سطح بالایی از انعطاف‌پذیری در انتخاب سبک را از خود نشان دهید بلکه باید سبکی از رهبری را انتخاب

انعطاف پذیری سبک ۳			
۱	۲	۳	۴
ب	د	ج	الف
د	ب	ج	الف
د	ج	ب	الف
الف	د	ب	ج
ب	ج	الف	د
ب	د	ج	الف
ج	الف	د	ب
د	الف	ب	ج
ج	الف	ب	د
الف	د	ج	ب
الف	د	ب	ج
ج	الف	ب	د
د	ب	ج	الف
ج	الف	د	ب
د	ب	ج	الف
ج	الف	د	ب
ب	ج	الف	د
جمع			
تفاضل			
۵	۵	۵	۵

ماتریس سبک اولیه ۲

س ۳	س ۲
س ۴	س ۱

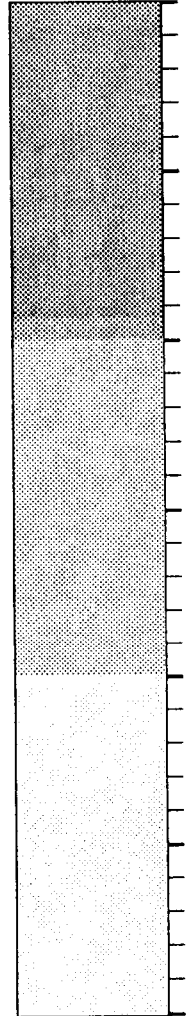
ماتریس سبک ثانویه ۴

س ۳	س ۲
س ۴	س ۱

ماتریس سبک تقویتی ۵

س ۳	س ۲
س ۴	س ۱

نمودار انعطاف پذیری سبک ۱



حاصل جمع

+  +  +  =

برای بدست آوردن

= امتیاز انعطاف پذیری سبک

«اثربخشی سبک» نشانگر این است که چند بار انتخاب سبک رهبری شما ضعیف (ض)، متوسط (م)، خوب (خ) و عالی (ع) بوده است.

#### د - محاسبه امتیازات اثربخشی سبک

۱ - برای محاسبه امتیاز اثربخشی سبک رهبری، امتیاز کلی وارد شده در ستون‌های (ض)، (م)، (خ)، (ع) را در عدد زیر آن ضرب کنید. حاصلضرب را در خانه‌های مربوط بنویسید و سپس مجموع چهار عدد بدست آمده را در خانه مربوط «امتیاز اثربخشی سبک» وارد کنید. امتیازات بدست آمده می‌تواند عددی بین ۲۰ تا ۸۰ باشد. امتیاز نزدیک‌تر به عدد ۲۰ به معنای اثربخشی ضعیف سبک رهبری است. این امتیاز هنگامی حاصل می‌شود که برای ۲۰ موقعیت مختلف، تعدادی از سبک‌های متوسط یا ضعیف انتخاب گردد. امتیاز نزدیک‌تر به عدد ۸۰ بیانگر اثربخشی مطلوب سبک رهبری خواهد بود. این امتیاز هنگامی بدست می‌آید که اکثراً سبک‌های رهبری خوب و عالی انتخاب شده باشد.

۲ - در نمودار اثربخشی سبک علامت ( — ) را با توجه به امتیاز حاصل شده در جای مناسب قرار دهید.

#### ه - تشخیص سبک ۶

به منظور درک چگونگی بهبود امتیاز سبک رهبری خود، باید مناسب بودن سبک‌های رهبری انتخابی را بررسی نمایید. عدد گوشه‌های سمت راست سبک‌های انتخابی شما در

1- style flexibility group

پاورقی از صفحه قبل

2- primary style matrix

3- style flexibility

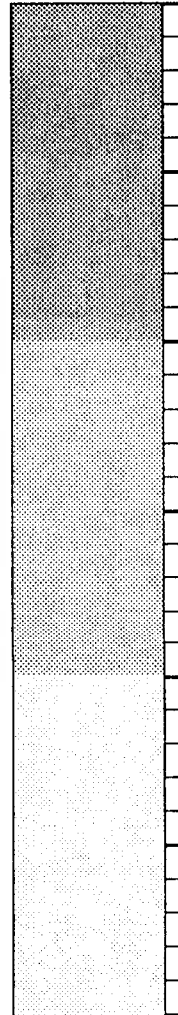
4- Secondary style matrix

5- developing style matrix



اثربخشی سبک <sup>۱</sup>			
م	خ	م	ض
۱	ب	د	الف
۲	د	ب	الف
۳	د	ج	ب
۴	الف	د	ج
۵	د	ب	ج
۶	الف	ج	د
۷	ج	د	ب
۸	ج	ب	الف
۹	د	ب	ج
۱۰	الف	ب	ج
۱۱	ب	ج	الف
۱۲	الف	ج	ب
۱۳	الف	د	ب
۱۴	د	ب	ج
۱۵	الف	ج	د
۱۶	ب	د	ج
۱۷	ب	د	ج
۱۸	د	ج	ب
۱۹	ج	د	ب
۲۰	ب	ج	د
جمع			
ضربدر			
۱	۲	۳	۴

نمودار اثربخشی سبک<sup>۲</sup>



امتیاز اثربخشی سبک

+  +  +  =

ستون‌های مربوط به اثربخشی ضعیف و متوسط، نشانگر سبک رهبری انتخابی شما می‌باشد. عدد مربوط به سبک‌های انتخابی (۱) را در ستون‌های ضعیف و متوسط ثبت کرده و این عدد را در خانه مناسب «ماتریس تشخیص سبک» وارد کنید. این عمل را می‌توان برای سبک‌های ۲، ۳، ۴ در ستون‌های ضعیف و متوسط تکرار کرد.

تکرار سه پاسخ یا بیشتر در گروه‌های متوسط و ضعیف یک سبک رهبری، ممکن است بدین معنا باشد که شما سطح ارتقاء فرد یا گروهی را که با آنها کار می‌کنید نادیده می‌گیرید. برای جلوگیری از این امر، لازم است مجدداً به فرم «تحلیل رفتار رهبری» بازگشت و موقعیت‌های مورد نظر را دوباره تجزیه و تحلیل کرد تا اینکه مشخص شود که آیا می‌توان به این نکته پی برد که چرا از لحاظ نظری (تئوری) این سبک‌ها به غلط به کار برده می‌شود؟

ماتریس تشخیص سبک<sup>۱</sup>

○ س ۳	○ س ۲
○ س ۴	○ س ۱

منبع

Leader Behavior Analysis II, Developed by Kenneth H. Blanchard, Ronald K.

Hambleton, Drea Zigarmi, Douglas Forsyth.