



چگونه به اقتضا رهبری کنیم؟

دکتر حیدر تورانی

نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ را «سبک رهبری» گویند. مدیرانی که می‌توانند در کارکنانی که با آنان کار می‌کنند نفوذ داشته و مورد پذیرش و احترام آنان باشند، رهبر سازمانی نامیده می‌شوند. منابع قدرت، نفوذ و اثربخشی مدیر از توانایی‌های خاصی مانند خبرگی، صلاحیت، دانش و خرد و حکمت و نیز از منصب و مقام او، مانند قدرت پاداش دادن یا تنبیه کردن، ناشی می‌شود. این رفتارهای مدیر و تلاش او برای نفوذ در کارکنان باید به گونه‌ای دنبال شود که رضایت بالا و عملکرد عالی کارکنان را رقم بزند. یکی از مطرح‌ترین و جاافتاده‌ترین نوع رهبری در مدیریت، رهبری اقتضایی است؛ به این معنی که مدیر باید بداند با چه افراد و گروه‌هایی در چه سطوحی از مدیریت و چگونه رفتار کند و قادر به این کار نیز باشد. رهبری اقتضایی تنها در توجه به خصوصیات و ویژگی‌های رهبران و یا رفتار رهبری نیست؛ زیرا فرایند رهبری تحت تأثیر شرایط خاص و موقعیت ویژه‌ای است که رهبر در آن قرار دارد. اینجاست که بحث و ضرورت «انطباق رفتار رهبر با شرایط» مطرح می‌شود. برخی از صاحب‌نظران، رهبری را تابع سه عامل «رهبر»، «پیرو» و «موقعیت» می‌دانند. به عبارت دیگر، رهبری تابعی از رهبر، پیروان و عوامل تعیین‌کننده موقعیت است و موفقیت رهبر از میزان تناسب رفتار او با توان و تمایل کارکنان و متغیرهای تعیین‌کننده وضعیت تبعیت می‌کند؛ به این ترتیب، «ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی رهبری»، میزان توان و تمایل کارکنان و تناسب اهداف شخصی آنان یا اهداف سازمانی و «محیط اقتصادی و سیاسی و فرهنگی سازمان»، میزان اثربخشی فرایند رهبری را تعیین می‌کند (رضائیان به نقل از تاننوم و اشمیت ۱۹۷۳: ۴۳). در بحث رهبری اقتضایی، دو نظریه بیش از سایر نظریه‌ها مطرح‌اند: رهبری اقتضایی فیدلر و رهبری وضعیتی.

نظریه اقتضایی فیدلر

سبکی که مدیران از آن استفاده می‌کنند، متأثر از میزان نفوذ و قدرت شخصی و نیز حمایت مدیران مافوق است. در این وضعیت، مدیر تشویق می‌شود از

سبک رهبری آمرانه و دستوری استفاده کند. همچنین، اگر مدیری مقبولیت و قدرت شخصی ناچیزی داشته باشد و بدون بهره‌مندی از حمایت مدیران مافوق، با کاری مافوق، عهده‌دار کاری نامعین و جدید

شود، مجبور به استفاده از سبک آمرانه و دستوری است؛ در حالی که اگر موقعیت به گونه‌ای باشد که مدیر ضمن بهره‌مندی از حمایت نسبی مدیران مافوق، با کاری نسبتاً معین سروکار داشته باشد و از نظر

قدرت شخصی و مقبولیت نیز در حد متوسط ارزیابی شود، از سبک رهبری میانه‌رو و مبتنی بر روابط انسانی استفاده می‌کند. در مجموع، مدیرانی که با کارکنان رابطه خوبی دارند، ساختاریافته‌تر کارشان کم و رابطه‌شان با مدیران مافوق ضعیف است، در استفاده از سبک رابطه‌گرا موفق‌ترند؛ اگر به عملکرد باشد هم در سبک رابطه‌گرا موفق‌تر خواهد بود. به نظر می‌رسد در وضعیت موجود، اغلب مدیران مدارس و ادارات ما از نظریه فیدلر پیروی می‌کنند.

نظریه رهبری وضعیتی

این نظریه برخلاف نظریه فیدلر، که

برای مجموعه‌ای از شرایط گوناگون یک سبک را تجویز می‌کند، برای هر وضعیت خاص سبک ویژه‌ای را پیشنهاد می‌دهد. هررسی و بلانچارد شرایط گوناگون یک سبک را تابع میزان بلوغ کارکنان سازمان می‌داند. او معتقد است که کارکنان را از نظر بلوغ سازمانی می‌توان در یک طیف از کاملاً بالغ تا کاملاً نابالغ مورد توجه قرار داد و بر این اساس از چهار سبک رهبری استفاده کرد.

۱. **سبک دستوری:** برای موقعیتی است که سطح آمادگی کارکنان کم و کارکنان ناتوان و بی‌تمایل باشند.
۲. **سبک افغانی (استدلالی و**

تشویقی): برای موقعیتی است که آمادگی کارکنان زیر متوسط است و افراد توان قبول مسئولیت ندارند، ولی علاقه‌مندند و اعتمادبه‌نفس دارند.

۳. **سبک حمایتی (مشارکتی - تسهیل‌کنندگی):** برای موقعیتی است که سطح آمادگی کارکنان بالای متوسط است و از توان کافی برای قبول مسئولیت برخوردارند ولی سطح تمایل و اطمینان آن‌ها پایین است.

۴. **سبک تفویضی:** برای موقعیتی است که سطح آمادگی کارکنان زیاد است و توان و تمایل آن‌ها در حد مطلوب است و احساس مسئولیت بالایی دارند.

کند و چنانچه مشکلی بود، مرا آگاه سازد تا کمکش کنم، از سبک تفویضی استفاده کرده‌ام.»

او در ادامه گفت: «نیروهای مدرسه من از بلوغ سازمانی متفاوتی برخوردارند. بعضی از آنان تجربه و تحصیلات بالایی دارند و دوره‌های آموزشی تکمیلی زیادی را سپری کرده‌اند. طبیعی است که نوع برخورد سازمانی با این افراد متفاوت است و میزان اختیاری که در کارها به آنان می‌دهم، بیشتر از افرادی است که به مراتب از آن‌ها پایین‌ترند.

علاوه بر این، در مدرسه‌ای که من مدیر آن هستم، دانش‌آموزانی حضور دارند که خانواده‌هایشان از اقوام و فرهنگ‌های مختلفی هستند. من ضمن احترام کامل به همه آنان، در مواجهه با مسائل مختلف آموزشی و تربیتی فرزندان‌شان یا همکاری یا عدم همکاری آنان با مدرسه، متناسب و متنظر با وضعیتشان برخورد می‌کنم تا ضمن آنکه نظراتم را مطرح می‌سازم، آنان نیز با طیب خاطر به نظرات من گوش دهند و در عمل به آن وفادار باشند. در مواجهه با رانندگان سرویس‌های رفت و آمد دانش‌آموزان و کاسبان محل که در مجاورت مدرسه به کار اشتغال دارند نیز همین‌طور عمل می‌کنم.

من به این می‌گویم مدیریت و رهبری اقتضایی؛ شما چگونه؟»

گفته می‌گردد: «با مردم چنان رفتار کنید که گویی آن‌گونه هستند که باید باشند و به آنان چنان کمک کنید که استعدادهایشان شکوفا شود و به کمالی که می‌توانند، برسند.»

از مدیر باتجربه مدرسه‌ای درخواست کردم که رهبری اقتضایی را در عمل با ذکر مصادیق برایم توضیح دهد. او سخنش را این‌گونه آغاز کرد:

«وقتی به خدمتکار مدرسه بدون هیچ‌گونه توصیفی می‌گویم پرده‌های سالن جلسات را تا فلان روز بشوید و نصب کند و او این کار را به موقع انجام می‌دهد، به این سبک می‌گویم سبک دستوری، اما وقتی او را صدا می‌زنم و برایش توضیح می‌دهم که قرار است فلان روز جلسه‌ای مهم در اتاق جلسات تشکیل شود و پرده‌های اتاق کثیف‌اند و این امر صورت خوشی ندارد و شما زحمت بکشید آن‌ها را تا فلان روز بشوید و نصب کنید، به این سبک افغانی می‌گویم. زمانی که در شورای معلمان مدرسه مسئله افت تحصیلی دانش‌آموزان را تشریح می‌کنم و از معلمان می‌خواهم که برای رفع این مشکل تشریح مساعی کنند و از برایند راه‌حلی که مطرح می‌کنند تصمیم می‌گیرم که چه باید کرد، به این می‌گویم سبک مشارکتی. زمانی که در کار یا پروژه‌ای به یکی از معاونانم اختیار می‌دهم و از او می‌خواهم با اختیار کامل آن پروژه را تا پایان مدیریت

پس از شنیدن حرف‌های این مدیر مدرسه، بلافاصله این نوشته با عنوان «چگونه به اقتضا عمل کنیم» را در اختیارش گذاشتم و ضمن تشویق او، خواهش کردم دیدگاهش را با این نوشته و سایر نوشته‌های مرتبط بهبود بخشد.