

## سبک های مدیریتی لیکرت و تأثیر آن بر عملکرد سازمان ها

روش های مختلفی برای مدیریت کردن یک سازمان وجود دارد. رهبر سازمان با انتخاب نحوه مدیریت، به طور مستقیم بر روی خلاقیت و بهره‌وری سازمان تأثیر می‌گذارد. میزان موفقیت سازمان در خلاقیت و بهره‌وری، به این بستگی دارد که اعضای سازمان تا چه حد در فرایند تصمیم‌گیری و حل مسئله مشارکت می‌کنند. در این مقاله سبک های مدیریت لیکرت را بررسی می‌کنیم تا ببینیم هر کدام چه ویژگی‌هایی دارند و چگونه بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. مدیریت خوب بر اساس مفاهیم زیر ساخته می‌شود:

- رهبری؛
- انگیزش؛
- ارتباط؛
- تعامل و تأثیرگذاری؛
- تصمیم‌گیری؛
- هدف گذاری

با استفاده از هر کدام از این اجزا، مدیران رفتاری را نشان می‌دهند که منجر به ظهور نوعی فرهنگ سازمانی می‌شود که ممکن است در آن کارگروهی جایگاه خاصی نداشته باشد یا گشوده و خلاقانه باشد. به طور طبیعی گزینه‌ی ما حکم می‌کند که یک فرهنگ گشوده و خلاقانه، منجر به سطح بالاتری از بهره‌وری و موفقیت در توسعه محصولات جدید و سایر فعالیت‌ها می‌شود.

رنیس لیکرت، خالق سیستم درجه‌بندی معروف آماری (امتیازدهی به گزاره‌ها از یک تا پنج، یک به معنای کاملاً موافق و پنج به معنای کاملاً مخالف)، در دهه‌ی ۶۰ میلادی چهار سبک مدیریتی معرفی کرد تا نشان بدهد که مدیران و زیردستان چگونه با هم تعامل می‌کنند. با گذشت ۵۰ سال، سبک های مدیریت لیکرت هنوز هم مورد استفاده قرار می‌گیرند. در ادامه با این سبک‌های مدیریتی آشنا می‌شویم.

### سبک های مدیریت لیکرت

#### ۱. اعمال قدرت قهری



در سبک قهری، زبردستان از تصمیمات رهبران پیروی می‌کنند بدون اینکه تغییری در این تصمیمات ایجاد کنند. «ترس از نتایج منفی» و «تنبیه»، اصلی‌ترین عوامل انگیزشی کارکنان در این سبک مدیریتی هستند. در سبک مدیریتی قهری، معمولاً ارتباطات بسیار ضعیف است و کار گروهی به ندرت انجام می‌شود. دستورالعمل‌ها از طرف فردی که در رأس قدرت قرار دارد، صادر و توسط کارکنان اجرا می‌شوند اما بازخورد بسیار کمی به مقامات بالاتر منتقل می‌شود. در نتیجه مدیریت در حال انجام کارهاست بدون اینکه بدانند در فرایند انجام کار واقعا چه اتفاقاتی رخ می‌دهد.

جالب است بدانید که حتی ارتباطات افقی چندانی نیز در این سبک وجود ندارد. فضای ایجادشده، به افراد اجازه نمی‌دهد که با یکدیگر ارتباط مؤثر داشته باشند در نتیجه حتی در گروه‌هایی که با هم کار می‌کنند، کار گروهی واقعی شکل نمی‌گیرد. در محیطی که توسط رهبر ارشد ایجاد می‌شود، کار تیمی (حتی در مواردی که امکان آن وجود دارد) به درستی انجام نمی‌شود.

عجیب نیست سازمان‌هایی که به شیوهی قهری مدیریت می‌شوند، از فقر انگیزشی رنج می‌برند. از آنجا که نظرات دیگران شنیده نمی‌شود، خلاقیت و کارایی افت می‌کند. نوآوری تنها زمانی اتفاق می‌افتد که به افراد اجازه‌ی اظهار نظر داده شود. در این سازمان‌ها کارکنان تشویق می‌شوند که درون مرزهای تنگ و قیدوبندهای فراوان باقی بمانند. اگرچه ممکن است پروژه‌ها با بودجه‌ای که برای آنها در نظر گرفته شده است به اتمام برسند، اما زمان بسیار زیادی برای آنها صرف خواهد شد چرا که بهره‌وری در این سازمان‌ها پایین است.

## ۲. اعمال قدرت خیرخواهانه



در سبک‌های خیرخواهانه نیز قدرت از بالا اعمال می‌شود، اما پاداش‌های مثبت با عوامل منفی جایگزین و به عوامل انگیزشی اصلی تبدیل می‌شوند. معمولاً در این سبک‌ها ارتباطات بیشتری وجود دارد و در مقایسه با سبک مدیریتی قهری، کار گروهی بیشتری صورت می‌گیرد، اما همچنان سازمان از نظر خلاقیت و بهره‌وری در وضعیت مساعدی به سر نمی‌برد.

پاداش‌های مثبت باعث می‌شوند کارکنان نسبت به مسائل نگرش مثبت‌تری داشته باشند. در برخی موارد، این وضعیت ممکن است منجر به وفاداری بیشتر کارکنان به سازمان شود، اما مشکل عدم انتقال اطلاعات از پایین به بالا همچنان وجود دارد و مدیریت همچنان برای اینکه بتواند بهترین تصمیمات را بگیرد، داده‌های ضروری را در اختیار ندارد.

در سازمانی که قدرت در آن به صورت خیرخواهانه اعمال می‌شود، مدیر مانند والدین یک کودک نوپا عمل می‌کند. کارکنان کاری را انجام می‌دهند که مدیر به آنها می‌گوید، چرا که او مسائل را بهتر از بقیه می‌داند و قطعاً بهترین‌ها را برای کارمندان می‌خواهد. اگرچه مدیر با تعیین اهداف و تصمیم‌گیری برای کارکنان تأثیر بسیار زیادی بر روی آنها می‌گذارد، اما کارمندان و کارکنان ممکن است به صورت پنهانی از دستورات سرپیچی کنند.

مدیران به خاطر احساس مسئولیتی که برای رسیدن به اهداف دارند، انگیزه پیدا می‌کنند اما کارکنان استراتژی را فقط از سر اجبار می‌پذیرند، ارتباطات همچنان یک‌طرفه است و از بالا به پایین صورت می‌گیرد، تصمیمات به صورت فردی گرفته می‌شوند و همکاری گروهی وجود ندارد.

نوآوری در این سازمان‌ها می‌تواند رخ بدهد. در واقع باید متذکر شد که بیشتر سازمان‌ها به روش اعمال قدرت خیرخواهانه اداره می‌شوند. البته پروژه‌هایی که به صورت تدریجی رشد می‌کنند، در این فضا بیشترین شانس را برای موفقیت دارند و نوآوری‌های رادیکال‌تر (نوآوری‌هایی که موجب دگرگونی بنیادی سازمان می‌شوند) به دلیل فقدان همکاری بین بخش‌های مختلف نمی‌توانند موفقیت چندانی کسب کنند.

### ۳. سبک مشورتی



سبک مشورتی، یکی دیگر از سبک های مدیریت لیکرت است. سازمان هایی که به این شیوه مدیریت می شوند، همکاری بیشتری میان رهبران و زیردست هایشان وجود دارد اما همکاری تنها به حوزه های مشخصی محدود شده است. در بسیاری موارد، به نظر می رسد که ارتباط از پایین به بالا هم وجود دارد اما زیردستان نسبت به اطلاعاتی که انتقال می دهند، بسیار مراقب و هشیارند. فرهنگی که این سبک ایجاد می کند، به ندرت به کارمندان آزادی می دهد تا در هنگام بروز یک مشکل، واقعیت را بگویند.

اما در مقایسه با دو سبک قبل در این روش مدیریتی، زیردستان اعتماد و مشارکت بسیار بیشتری با مدیریت دارند. این ویژگی ها باعث می شود که میزان کار گروهی در بالا و پایین سلسله مراتب سازمانی، افزایش چشم گیری داشته باشد.

مدیر برای مشخص کردن اهداف و تصمیم گیری، با کارمندان مشورت می کند. ارتباط عمدتاً از بالا به پایین است اما پیشنهاد دادن و بحث کردن در میان اعضای تیم به خوبی پذیرفته شده است. کارمندان در یک سازمان مشورتی عموماً از کارشان راضی هستند و احساس می کنند همچون مدیران، برای دستیابی به اهداف مسئولیت دارند. استراتژی از سوی مدیریت صادر می شود اما کارکنان معمولاً بدون مخالفت زیاد، اهداف تعیین شده را می پذیرند.

#### ۴. سبک مشارکتی





در این سبک مدیریتی تعامل بسیار بیشتری میان مدیران و زیردستان وجود دارد و ارتباطات به شیوه‌ای آزادانه در جریان هستند. انگیزش افراد براساس پاداش‌ها و توافقاتی که بر سر وظایف و اهداف صورت گرفته است، ایجاد می‌شود. یکی از بزرگ‌ترین تفاوت‌ها میان این سبک و سبک مشورتی، میزان اعتمادی است که زیردستان به مدیران بالایی دارند. در سبک مشارکتی کارکنان برای انتقال اخبار بد، احساس راحتی بیشتری می‌کنند چرا که ترسی از جریمه شدن به خاطر این نوع اخبار ندارند. به مشکلات همچون مسائلی نگریسته می‌شود که لازم است حل شوند نه چیزی که به خاطر آن باید فردی را سرزنش کرد.

سبک مدیریت مشارکتی، از نظر بیشینه کردن بهره‌وری، بهترین مدل از میان سایر سبک‌های مدیریت لیکرت است. ویژگی اصلی سبک مشارکتی، مسئولیت پذیری در همه‌ی سطوح سازمان، جریان آزاد ارتباطات و کارگروهی فوق‌العاده میان رده‌های بالا و پایین، افراد و تیم‌های مجزاست.

یک سازمان مشارکتی واقعی بر تصمیماتی اتکا دارد که در همه‌ی سطوح سازمان گرفته می‌شود. از آنجا که اهداف توسط تیم‌ها ایجاد شده‌اند، پذیرش و دستیابی به آنها به سهولت انجام می‌گیرد. از ویژگی‌های دیگر این سازمان‌ها، کارگروهی، نگرش مثبت و رضایت شغلی بالاست. افراد در همه‌ی سطوح نسبت به اهداف استراتژیک سازمان احساس مسئولیت می‌کنند. در نتیجه این نوع سازمان‌ها می‌توانند نوآوری‌های فوق‌العاده‌ای داشته باشند که باعث رشد طولانی‌مدت سازمان شود.

### به کاربردن نظریه‌ی سبک‌های مدیریت لیکرت

هر مدیری باید رویکردش را در مورد حل مسئله، تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری، بشناسد. از آنجا که عموماً مدیران فرهنگ سازمانی را در مقیاس وسیعی مشخص می‌کنند، مهم است که بدانیم سبک‌های مختلف مدیریتی نگرش‌های مختلفی در کارکنان ایجاد می‌کنند و بر میزان بهره‌وری و موفقیت در اجرای پروژه نیز تأثیر می‌گذارند.

اجزای مدیریت از جمله رهبری، بر نوآوری و ارتباطات درون سازمان تأثیر می‌گذارند. سبک‌های مدیریت لیکرت که شامل مراتب مختلف، از رویکرد بالا به پایین تا تصمیم‌گیری گروهی واقعی هستند، به ما کمک می‌کنند نوآوری را ایجاد و توسعه بدهیم. توسعه‌ی خلاقانه در سبک‌های اعمال قدرت قهری یا خیرخواهانه به شدت سرکوب می‌شود. توسعه‌ی بازار و تکنولوژی در ذیل سبک‌های مشارکتی و مشورتی اتفاق می‌افتد و رشد می‌کند.