

الفصل الثالث

نظريات القيادة وأنماطها المختلفة

بعد أن تحدثنا عن القيادة ودورها التأثيري في كل من العمل والعاملين بالمؤسسات المختلفة، كان لا بد أن نتعرف أيضا على أهم النظريات المتعلقة بالقيادة والتي جاء ذكرها في جميع الكتب الإدارية ممن تناولت هذا الموضوع بشكل تحليلي مفصل، ويمكن تصنيف هذه النظريات كما يلي:

أولاً: نظرية السمات (القيادية الموروثة):

وتنص هذه النظرية على أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً فصفات القيادة من الثبات والجرأة والإقدام وغيرها من المهارات التي تميز الشخصية القيادية وكل ذلك هبة من السماء لشخص القائد، إلا أن هذه النظرية قد تعرضت لانتقادات تحد من فعاليتها ومن هذه الانتقادات:

- أنها فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.
- فشلت النظرية أيضا في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والضرورة لدعم شخصيته.
- فشلت النظرية في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك.
- فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة.

ثانياً: نظريات سلوك القائد:

تعتبر هذه النظرية مناظرة لنظرية (القيادة المكتسبة) التي تستند إلى الخبرة وتمرس القائد في الحياة فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة ويشترط أن تتوافر فيه بعض السمات القيادية.

ونظراً لعدم قدرة نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك الفرد (القائد) ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد:

أ- نظرية الخط المستمر في القيادة:

تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، أي أن القائد يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية تتلاءم مع الموقف القيادي الذي يتعرض له.

ب- نظرية ليكرت في القيادة:

وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية واستنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي أفضل النتائج وقد ميز بين أربع أنظمة للقيادة:

- 1- النظام التسلطي (الاستغلالي): وفيه يكون القادة مركزين بدرجة عالية وثقتهم بمرءوسيهم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة.
- 2- النظام المركزي النفعي: ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرءوسين تحت إشرافه.
- 3- النظام الاستشاري: تتوفر لدى القادة ثقة بمرءوسيهم ويستفيد من أفكارهم وآرائهم أما النظام الرابع فهو الأفضل.
- 4- النظام الجماعي المشارك: تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرءوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة.

ج- نظرية البعدين:

من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة:

- 1- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.
- 2- تفهم واعتبار مشاعر الآخرين.

وأثبتت هذه الدراسات بأن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين ولكن بدرجات متفاوتة وهذا بالتالي يؤدي إلى تحقيق الرضاء والإنجاز الجماعي للمرء وسين.

د- نظرية الشبكة الإدارية:

حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد:

- 1- الاهتمام بالأفراد.
- 2- الاهتمام بالإنتاج.

ثالثاً: نظريات الموقف:

تربط هذه النظريات السلوك القيادي بالمواقف والأحوال المحيطة فَمَنْ يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وأحوال مغايرة، وعلى سبيل المثال: موقف موت النبي ﷺ حيث لم يكن عمر ﷺ الشخص المناسب لقيادة المسلمين لهول وقع الصدمة عليه وهو القائد العظيم ﷺ.

تحكم هذه النظرية عناصر هي:

- 1- سمات القائد.
- 2- سمات الأتباع.
- 3- سمات الموقف وطبيعة الحالة.

وفيما يلي عرض لأهم النظريات الموقفية:

1- نظرية القيادة الموقفية لفيدلر:

تسمى نظرية التكيف، أو الطارئة، أو الظرفية وتتمثل مرتكزات النظرية في الآتي:

- 1- ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان.
- 2- ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد.
- 3- ليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات.

تعتمد فاعلية القيادة أو إنجاز المجموعة على التوافق الصحيح والسليم ما بين شخصية القائد والمتغيرات في المواقف، وهي: العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، ومدى وضوح مهمة وتركيبية العمل، ودرجة قوة مركز القائد.

في حالة وجود علاقة طيبة بين القائد ومرؤوسيه، ووجود وضوح في مهام العمل، مع تمتع القائد بمركز قوي فإن الموقف القيادي يكون سهلاً، أما في حالة وجود علاقة سيئة بين القائد ومرؤوسيه، مع وجود غموض في مهام العمل، و تمتع القائد بمركز ضعيف، فإن هذا الموقف يعتبر صعباً للقائد، تدرج صعوبة وسهولة الموقف القيادي بين هاتين الحالتين المتطرفتين.

يتمثل جوهر نظرية (فيدلر) في أن القائد الذي يوجه مرؤوسيه نحو العمل لا بد أن يراعي إلى حد معين العلاقات الودية معهم، إن القائد الذي يعزز الاتجاه نحو العمل يكون فعالاً، لا بد أن يكون مقبولاً من المجموعة، إن القيادة الفعالة هي نتيجة للتفاعل بين أبعاد القيادة وطبيعة الموقف، وليس كل واحد منهم على حده.

2- دراسة فوليت (العشرينيات من القرن العشرين):

إن لكل شخص قدرة قيادية معينة تختلف درجة قوتها من شخص لآخر كما أن هناك أشكالاً مختلفة للقيادة توجد عند أشخاص مختلفين، بما أن لكل موقف المتطلبات القيادية الخاصة به والمختلفة عن متطلبات المواقف الأخرى، فإن الأشخاص الذي تتلاءم صفاتهم القيادية مع متطلبات الموقف ويمتلكون المعرفة اللازمة في ذلك الموقف، يعتبرون أفضل الأشخاص ملائمة لتبوء المركز القيادي لذلك الموقف، إن نجاح العمل

يعتمد على التنظيم المرن الذي يساعد القائد على العمل بحرية أكثر، فليس كافياً إلمام القائد بوظائفه من خلال اتخاذه لقرار معين، بل يجب أن يتبادل الخبرات بينه وبين العاملين معه الذين يتصل القرار بعملهم مباشرة ومناقشته والتوصل إلى قرار ملائم يحصل على موافقة الأغلبية.

3- نظرية الخط المستمر في القيادة:

يطلق عليها نظرية (تانتيوم وشميت)، وظهرت عام 1958م في مجلة هارفارد للأعمال مقالاً بعنوان (كيفية اختيار الأسلوب القيادي)، خلاصة الأمر.. يتم تحديد العلاقة بين القائد ومروسيه على أساس خط متصل أو مستمر.

إن أسلوب القائد الفعال يتوقف على قدرات القائد نفسه وقدرات مروسيه والموقف الذي يكون فيه، فالقائد لا يختار أسلوباً واحداً، بل يكون مرناً بدرجة كافية يتلاءم مع المواقف التي تواجهه، إن القائد الناجح هو الذي يقدر الأسلوب الصحيح الذي يتبعه في حالة معينة، كما يجب أن يكون القائد واضحاً مع مروسيه في مشاركتهم في اتخاذ القرار في موقف معين.

4- نظرية المسار نحو الهدف:

صاحب النظرية هو (روبرت هاوس عام 1971)، ثم طورها (ميتشل)، النظرية ما هي إلا محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين ومشاعرهم، والجدير بالذكر تعتبر هذه النظرية امتداداً للنظرية الموقفية (لفيدلر)، ولكنها تميزت عنها باستخدام (نظرية الدافعية) ويعتبر ذلك تطوراً سلبياً لأن القيادة ترتبط بالدافعية من ناحية وبالقوة من ناحية أخرى، كما تناولت النظرية سمات المرؤوسين وخصائصهم وبيئة عملهم، وتقوم النظرية على أساس أن مدى إدراك المرؤوسين لأهدافهم والمسار الذي يسلكونه لتحقيق هذه الأهداف، إن ذلك يتأثر بدرجة كبيرة بسلوك القائد في تحفيزه لهم، ومدى تأثير نمط قيادته على دافعتهم للأداء، وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية وتشتمل النظرية على أربعة أنماط رئيسية من السلوك القيادي هي:

1- سلوك الموجه: وهو معرفة ما هو متوقع من المرؤوسين مع إعطائهم توجيهات وتعليقات يطلب منهم إتباعها، فضلاً عن برجة العمل وتنسيقه ووضع أمثلة للإنجاز، أي سلوك القيادة التي تصدر توجيهات (نمط المتسلط).

2- الأسلوب المساند: والذي يتضمن مراعاة حاجات المرؤوسين والاهتمام بهم مع خلق جو من الصداقة ضمن جماعة العمل، أي سلوك القيادة المساندة (صديق يظهر الجانب الإنساني).

3- الأسلوب المشارك: ويتضمن الأخذ بآراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات، أي سلوك القيادة المشاركة.

4- الأسلوب المهتم بالإنجاز: سلوك القيادة المهتمة بالإنجاز يحدد القائد لمرؤوسيه أهدافاً تمثل تحديات، ويظهر من الثقة فيهم ما يساعد على تحقيق هذه الأهداف من خلال الأداء الأفضل.

تؤكد هذه النظرية بأن على القائد مراعاة خصائص المرؤوسين (سماتهم، قدراتهم، مهاراتهم)، وخصائص بيئة عمل المرؤوسين (بيئة العمل الداخلية، طبيعة العلاقة بين المرؤوسين مع بعضهم البعض، طبيعة العمل، الأدوات والمعدات المستخدمة، بيئة العمل الخارجية).

5- نظرية الأبعاد الثلاثة:

أدخل (وليام ردن) بعداً ثالثاً على نظرية البعدين أسماه بعد الفاعلية، بذا أصبح للقيادة ثلاثة أبعاد (العلاقات، المهمة، الفاعلية). وتشتمل النظرية على أربعة أساليب قيادة وهي:

- 1- الأسلوب المنفصل: يمثل اهتماماً منخفضاً بالمهمة والعلاقات.
- 2- الأسلوب المتفاني: يمثل اهتماماً مرتفعاً بالمهمة ومنخفضاً في العلاقات.
- 3- الأسلوب المتصل: يمثل اهتماماً بالعلاقات ومنخفضاً للمهمة.
- 4- الأسلوب المتكامل: يمثل اهتماماً مرفقاً بكل من المهمة والعلاقات.

لم يكتف (ردن) بالأساليب القيادية الأربعة التي حددها بل أضاف إلى أنه هناك خمسة عوامل ظرفية (موقفية) تؤثر في أسلوب القائد، وهي:

- 1- المناخ النفسي للمنظمة.
- 2- التغذية العكسية التي ينفذ العمل بواسطتها.
- 3- العلاقات مع الرؤساء.
- 4- العلاقات مع الزملاء.
- 5- العلاقات مع المرؤوسين.

الأنماط القيادية المختلفة:

القيادة السلطوية:

يهتم القائد في هذا النمط بتحقيق أعلى إنجاز دون الاهتمام بالعنصر البشري ويرغب بالرقابة الشديدة على مرؤوسيه ويخشى الفشل في تحقيق الأهداف ولا يتقبل من المرؤوسين النصح والإرشاد أو المشاركة في صنع القرار ويميل لتطبيق نظام العقوبات ويمتاز بالمركزية والاتصال الهابط الذي يحمل الأوامر من أعلى إلى الأدنى.

القيادة المتساهلة:

لا يهتم القائد من هذا النمط بالمنظمة وأمورها فهو يقدم اقل جهد ممكن لإنجاز المهام بجانب عدم اهتمامه بالعنصر البشري أيضا وان التسبب وسياسة عدم التدخل من السمات البارزة لهذا النمط القيادي حيث يعتبر أسوأ الأنماط القيادية.

القيادة المعتدلة:

يسعى القائد في هذا النمط إلى تحقيق حالة من التوازن بين متطلبات العنصر البشري ومتطلبات الإنتاج والأنظمة والقوانين في المنظمة ولا يميل القائد من هذا النمط إلى المجازفة وإحداث تغيرات في منظمته وبهذا فإنه سيواجه صعوبات كثيرة في البيئة سريعة التغير.

القيادة الإنسانية:

يهتم القائد في هذا النمط بمرؤوسيه بدرجة كبيرة على حساب الإنتاج كما أنه لا يستفيد من خبراته السابقة في تحسين أدائه لرفع إنتاجية منظمته.

القيادة بروح الفريق:

يهتم القائد في هذا النمط بالإنتاج والمرؤوسين بدرجة كبيرة ويعتبر هذا النمط أفضل الأنماط القيادية، ويتلقى القائد تدريب لمساعدته على إدارة منظمته بهذا الأسلوب وتحل المشاكل بشكل جماعي ويتم تقييم البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار ويستفيد القائد من خبراته السابقة وخبرات الآخرين وان الثقة والاحترام تسودان علاقات الأفراد في المنظمات التي يديرها قادة من هذا النمط.

عناصر القيادة الأساسية في الشبكة الإدارية:

لقد ذكر (بليك وموتون) ستة عناصر أساسية للقيادة الإدارية هي:

- 1- حل الصراع.
- 2- روح المبادرة في أداء المهام.
- 3- الحصول على المعلومات.
- 4- توجيه المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات.
- 5- صنع القرار.
- 6- التغذية الراجعة.

حيث افترضت هذه النظرية بأن القائد عند ممارسته للعناصر القيادية الستة تحت أي ظرف وفي أي موقف سيمتلك توقعات وافتراضات خاصة به تعتمد على خبرته وشخصيته ومعلوماته وبالتالي ستعمل هذه الافتراضات على توجيه سلوك القائد بحيث يترسخ هذا السلوك على شكل نمط قيادي.

خصائص الأنماط القيادية في الشبكة الإدارية :

ستتعرف فيما يلي على الدافعية الموجبة والسالبة لكل نمط وسلوكه أثناء ممارسة عناصر القيادة الستة:

النمط السلطوي:

الدافعية الموجبة عند القائد هي رغبته في التحكم والسيطرة ودافعيته السالبة تتمثل بخوفه من الفشل، يتحمل ضغوطات العمل ويضحى بالحاجات الإنسانية للمرؤوسين لصالح العمل، له معرفة كاملة بكيفية إنجاز الأعمال بحيث لا يتيح للمرؤوسين أدنى درجة من المرونة في أدائه وهذا الأسلوب يؤثر على روح التعاون والمسؤولية عند المرؤوسين. وتتصف ممارسته لعناصر القيادة بما يلي:

- **حل الصراع:** دافعيته الموجبة تتمثل باعتقاده بأن المرؤوسين يعتبروه على خطأ أما الدافعية السالبة تتمثل في تخوفه من الفشل ويعتقد أن الصراع يهدد سيطرته فيسعى إلى إخفائه، لأنه يرى أن قدرته على فرض الحل ومبادرات المرؤوسين تشكل تهديدا لسلطته.
- **روح المبادرة:** يوضح إجراءات العمل بشكل مفصل، ولا يطلب مشاركة العاملين لاعتقاده بأن ذلك ضعفا منه، الدافعية الموجبة تتمثل في التواجد في مواقع العمل وفرض إرادته ودافعيته السالبة هي التأكد من نجاح مبادئه قبل تقديمها.
- **الحصول على المعلومات:** الدافعية الموجبة تتمثل في الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن الإنتاجية، والتأكد من كونها ضمن الخطط ودافعيته السالبة هي عدم ضرورة المعرفة عن مساهمات المرؤوسين وغالبا ما يكون المرؤوسين حذرين من أسئلة القائد لسعيه المتعمد لكشف الثغرات.
- **توجيه المرؤوسين:** الدافعية الموجبة تتمثل في توجيه المرؤوسين بشكل يعطيهم انطباع بأن القائد ملم بجميع المهام، وأما الدافعية السالبة فهي الاستماع للمرؤوسين للتأكد من صدق أقوالهم وهذا قد يضر النتائج التي طالما حرص عليها القائد.

- صنع القرار: تتمثل الدافعية الموجبة عنده في كونه صانع القرار وما على المرؤوسين سوى التنفيذ وأما الدافعية السالبة تتمثل في التأكد من تنفيذ قراراته ولا يتأثر بآراء المرؤوسين لأنه الوحيد الذي يمتلك مصادر صنع القرار (المعرفة، الخبرة، السلطة).
- التغذية الراجعة: الدافعية الموجبة هي تحديد الثغرات والأخطاء والعمل على تصويبها بأسرع وقت في موقع العمل وأما الدافعية السالبة تتمثل في تجنب الأخطاء التي قد يستغلها الآخرون كما أنه يتخذ موقف دفاعي عن نفسه ويلقي باللوم على غيره.

النمط المتساهل:

يختار هذا القائد نهج عدم التدخل والحيادية إلى الدرجة التي لا يضر بعضويته في المؤسسة، وانه يمرر الرسائل إلى الأسفل إن كان له رؤساء، دافعيته الموجبة تتمثل في عدم الانهك في العمل أو في التعامل مع المرؤوسين، أما دافعيته السالبة فتتمثل في خوفه من إبعاده عن المؤسسة، يتجنب المعارضة لأنها قد تعرضه للانكشاف أما العناصر القيادية لديه فهي كما يلي:

- حل الصراع: الدافعية الموجبة عند هذا القائد هي الابتعاد عن ميادين الصراع ويرغب في عدم التدخل في ذلك، أما الدافعية السالبة فتتمثل في الاختفاء عن مسرح الصراع وإجاباته على الأغلب هي عدم التأكيد (محمتم، اعتقد ذلك، ممكن).
- روح المبادرة في أداء المهام: يعتبر ذلك مجازفة قد تدفعه إلى الفشل، واللامبالاة صفة تغلب عليه ولا يعمل بالتطوير ويؤدي الحد الأدنى من العمل، الدافعية الموجبة عنده هو أنه يعمل بقوة لإبعاد المشاكل عنه ويتخلص من العمل عن طرق تقويضه إما الدافعية السالبة فتتمثل بعدم القيام بأي مبادرة إلا إذا كان مجبرا.
- الحصول على المعلومات: الدافعية الموجبة تتمثل بالحصول على المعلومات ليكون على معرفة بالعمل ولا يقدم جهدا للحصول على معلومات تخص المرؤوسين وإنجازاتهم، أما دافعيته السالبة فتتمثل بعدم إعطاء صورة عن عجزه نتيجة قلة المعلومات لأن ذلك يهدد أمنه الوظيفي، المعلومات عنده للدفاع عن مواقفه وليست لغرض الأداء الفعال أو حل المشاكل.

- توجيه المرؤوسين: يعتبر القائد كتوم ولا يساعد المرؤوسين من ناحية التعليق على مواقفهم، دافعيته الموجبة هي أن هذه المهمة ليست ملزمة له، أما الدافعية السالبة فهي عدم اتخاذ موقف شفوي أو مكتوب يلفت الأنظار.
- صنع القرار: تتمثل الدافعية الموجبة بتأجيل صنع القرار ما أمكن ذلك وعدم اتخاذه القرار إلا عند الضرورة أو عندما يجبر على ذلك، ودافعيته السالبة تتمثل في الانسحاب من المسؤولية عن طريق تحويل صنع القرار لمرؤوسيه ويقوم بالتفكير كثيرا قبل أن يصنع القرار ليتأكد من النتائج المضمونة.
- التغذية الراجعة: دافعيته الموجبة تتمثل في السعي لجعل الأفراد مسؤولين عن تقييم أنفسهم أما الدافعية السالبة فتتمثل في الانسحاب من هذه المهمة إذا كانت ستسلط الضوء عليه وعلى نقطة ضعفه، وتتسم أحكامه على أعمال المرؤوسين بعدم الوضوح.

النمط المعتدل:

يفضل هذا القائد المواقف الوسط لقناعته بأنها الأقل ضررا فهو يوازن اهتمامه بين الإنتاج والأفراد ويواكب تطورات حقل الإدارة، ويركز على الأمور المجربة سابقا والتي تحظى برضا الأغلبية، وتتمثل الدافعية الموجبة برغبته في أن يكون عضو فعال في المجموعة، أما دافعيته السالبة فتتمثل بتخوفه من الأثر النفسي الذي يحصل عند عدم قبول المرؤوسين به، وترك المجموعة، وتتصف عناصر القيادة عنده بما يلي:

- حل الصراع: بسبب دافعيته الموجبة فانه سيبحث عن الحلول الوسط ليرضي الأطراف جميعا، والدافعية السالبة تدفعه بالابتعاد عن الحلول التي قد ترفض أو تسبب التوتر لأحد الأطراف.
- روح المبادرة في أداء المهام: بسبب الدافعية الموجبة، ينفذ المهام التي تحظى برضا الأغلبية، أما الدافعية السالبة فتجنبه تقديم البدع ما لم يتم قبول الأغلبية.
- الحصول على المعلومات: دافعيته الموجبة، إنه يسعى إلى الإطلاع على أحدث المعلومات المتعلقة بالعمل والمرؤوسين، أما دافعيته السالبة فإنها لا تسمح له بالظهور بمظهر من

- لا يعرف ماذا يجري من حوله وتعتمد معلوماته على الوثائق وأسئلته غير مباشرة.
- توجيه المرؤوسين: يقدم توجيهات تعكس رغبات المرؤوسين أو توجهات عامة ويتعد عن المواقف التي تسبب صراعات ولا يفضل تسليط الضوء عليه، وقد تتأثر توجيهاته بقناعات المرؤوسين.
- صنع القرار: يصنع القرارات المألوفة والمتعارف عليها ويتعد عن القرارات التي تسبب المشاكل، وعليه فإن صنع القرار عنده سهلا ويحاول توزيع المسؤوليات بالتساوي بين المرؤوسين.
- التغذية الراجعة: يوازن بين سلبيات الأداء وإيجابياته وإنه لا يركز على السلبيات ويتجنب المواقف المحرجة عن طريق السلاسة والتدرج في تقديم التغذية الراجعة.

النمط الإنساني:

- يركز هذا القائد على العلاقات الاجتماعية بينما يكون التركيز على الإنتاج بشكل قليل حيث يشعر الأفراد كأنهم أعضاء نادي وليسوا أعضاء مؤسسة، بسبب دافعية القائد الموجبة فانه يحاول إسعاد المرؤوسين لافتراضه أن العامل السعيد أكثر إنتاجية من غيره وبسبب دافعيته السالبة فانه يخاف رفض المجموعة له وعدم قبولها به. فالقائد يساعد الأفراد ويدعمهم ولا يجبرهم على الأداء، أما عناصر القيادة فتتصف بما يلي:
- حل الصراع: يفضل أن ينه الجميع إلى جوهر الصراع، ويخاف من قطع خطوط الاتصال مع المرؤوسين، وربما يتنازل عن وجهة نظره أو يقبل بما يقترحه المرؤوسين من وجهات نظر، يبرر تدني الإنتاجية ويطلق الوعود لتحسينها مما يؤثر على فعالية العامل، ويهدئ أطراف الصراع أو قد يهمل الصراع.
 - روح المبادرة: يلجأ إلى الأعمال التي يعتقد أنها مقبولة من قبل المرؤوسين وهذا ربما يكون تفويض غير مباشر للمرؤوسين بالقيام بهذه الأعمال.
 - الحصول على المعلومات: يطرح أسئلة إيجابية على المرؤوسين لحثهم بالتكلم إيجابيا عن أنفسهم ويتعد عن الأسئلة التي تظهر نقاط ضعفهم.

- توجيه المرؤوسين: يوجه المرؤوسين بطريقة ايجابية تتعد عن النقد واللوم أو الحزم وبالإمكان خداعه.
- صنع القرار: يتخذ القرار بعد أن يطمئن بأنه مقبول من قبل المرؤوسين وان مقاومته شبه معدومة ويتعد عن القرارات التي تغضب المرؤوسين.
- التغذية الراجعة: يفضل أن يعطي انطباع للمرؤوسين بأنه يركز على إيجابياتهم ويتعد عن ذكر نقاط ضعفهم، وفي حالة ذكر السلبيات عند الاضطرار فانه يبرر ذلك بأسباب خارجة عن إرادته.

نمط الفريق:

يسعى القائد في هذا النوع إلى تحقيق ذاته من خلال المساهمة الجادة في تحقيق أهداف المؤسسة وتشجيع المرؤوسين أيضا لتحقيق ذاتهم بنفس الأسلوب ويخاف من أن تتسلل الأنانية إلى نفسه ونفوس المرؤوسين فيقدموا مصلحتهم الخاصة على مصلحة المؤسسة ومصلحة الفريق فالمودة والثقة والتضحية تسود الأجواء ضمن الفريق والتكامل بين حاجات الفرد المادية والوظيفية وحاجات الفريق وأهداف المؤسسة الإنتاجية والنقاش مفتوح بأجواء صريحة والجميع يسعى إلى حل المشاكل واعتماد أفضل الحلول، أما عناصر القيادة فتتصف بما يلي:

- حل الصراع: يرغب القائد في هذا النمط أن يجعل الصراع عنصر بناء في المؤسسة لأنه يعتقد أن النقاش المفتوح والصريح يؤدي إلى حل مقبول وفهم مشترك وان القائد يزرع الثقة بحتمية الحل في نفوس تابعيه كما أنه يساعد جميع الأطراف على فهم وجهات النظر المختلفة، ويحاول القضاء على الصراع السلبي.
- روح المبادرة: يسعى القائد إلى المهام الجديدة التي تؤدي إلى رفع الإنتاجية وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتشجع الإبداع ولا يبادر هذا القائد بالمهام إلى تشتت وتفرق المرؤوسين عن تحقيق أهدافهم، يخطط ويضع الأولويات، ويختار مع المرؤوسين البدائل التي تحقق أفضل عائد، أو تكون نفقاتها أقل.

• الحصول على المعلومات: يسعى القائد للحصول على معلومات كاملة ويشجع تابعيه لتزويده بالمعلومات، ويقوم بجمع البيانات والحقائق ليعرف مواضع الاتفاق أو الاختلاف ولا يطرح الأسئلة التي تخدم أهدافه الخاصة، كما أنه مستمع جيد ويتحقق من صحة فهمه، ويقوم بتوجيه عمل الفريق لتقييم العلاقة بين السبب والنتيجة.

• توجيه المرؤوسين: يوجه المرؤوسين بشكل صحيح تجاه الأداء، ويستمع للذين لديهم طرق اصح للأداء ويقتنع بها ويثني عليهم، كما أنه يبتعد عن التوجيه الذي يمنع عملية الاتصال مع المرؤوسين.

• صنع القرار: يسعى إلى اتخاذ القرار الذي يعكس أفضل وجهة نظر ويشرك من له علاقة بالمدخلات أو النتائج، ولا يتخذ القرار الذي لا يحقق حاجات المرؤوسين والأهداف المرجوة، وان مناقشة الشكوك والتحفظات بحرية يساعد على فهم القرار والموافقة عليه.

ولا يشترط اشتراك الجميع باتخاذ القرار حتى يكتسب الفعالية فقد يتخذه لوحده أو قد يتخذه اثنان أو الفريق بأجمعه، ويعتمد هذا على من الذي تتعلق به المشكلة أو هل أن الوقت يسمح بأن يشترك الجميع بذلك، هل التعاون ممكن، هل أن القائد يمتلك القدرة على اتخاذ القرار لوحده، وهل إشراك أعضاء الفريق يطور إمكانياتهم.

• التغذية الراجعة: يسعى هذا القائد إلى تعميق مفهوم التعاون بين أعضاء الفريق، وأن تكون التغذية الراجعة مجالاً للاستفادة من خبراتهم المتراكمة، ويبتعد القائد عن النقد الشخصي للمرؤوس، وتكون التغذية هنا باتجاهين، وتهتم بالمهام من البداية إلى النهاية في ظل جو يتسم بالصراحة، حيث أن هذا الانفتاح الذي يتصف به القائد يريح المرؤوسين.

ولقد أثبتت الأبحاث خلال السنوات الماضية أن نمط الفريق هو أكثر الأنماط فعالية.