

سبک رهبری خدمتگزار

سجاد اسمعیل‌لو

esmaeilloo@isu.ac.ir

هادی خان‌محمدی

khanmohammady@isu.ac.ir



چکیده

اکثر نظریه‌پردازان مدیریت و سازمان، قرن بیست و یکم را قرن رهبری برای سازمان می‌دانند. رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، عنوان بسیار مشهوری در رفتار سازمانی است. محققان رفتار سازمانی ثابت کرده‌اند که رهبران می‌توانند عامل تمایز در سازمان باشند. در واقع رهبران، به پیروان خود چنین القا می‌کنند که راه مطلوب را تشخیص دهند و از آنان می‌خواهند که در جهت تشخیص رهبر خود و برای رسیدن به وضعیت مطلوبی که وی مشخص کرده است، تلاش کنند. برای این کار دانشمندان حوزه رفتار سازمانی سبک‌های مختلفی را برای رهبری ارائه کرده‌اند که این سبک‌ها و روش‌ها در سازمان‌های مختلف دنیا از تنوع و گوناگونی فراوانی برخوردارند و از ویژگی‌های حاکم بر محیط تأثیر می‌پذیرند. یکی از این سبک‌ها که در سال‌های اخیر مورد توجه دانشمندان حوزه مدیریت قرار گرفته، رهبری خدمتگزار است که به گفته کریتنر این سبک بیش از آنکه جنبه تنوریک داشته باشد بیشتر فلسفی است. هدف اصلی این سبک، ایجاد بهبودهایی در رهبری سازمانها و در شرایط محیطی مختلف میباشد.

در این مقاله ضمن معرفی سبک رهبری خدمتگزار، کاربردها و ویژگی‌های آن ارائه می‌شود.

واژه "رهبری خدمتگزار" در سال ۱۹۷۰ توسط رابرت گرین لیف (GREENLEAF.R) در مقاله ای تحت عنوان "خدمتگزار در نقش رهبر" ابداع شد. این سبک از رهبری بیش از آنکه قابل آزمایش و جنبه تئوریک داشته باشد، بیشتر فلسفی است و همچنین به عنوان یک رویکرد بلندمدت، به لحاظ ایجاد تغییر و تحول در زندگی و حیطه شغلی به شمار می آید. او نتیجه نیم قرن تجربیات و یافته‌های خودش را در مقاله‌ای تحت عنوان "خدمتگزار در نقش رهبر" آورده است. ایده او با خواندن رمانی به نام "سفر به شرق" پخته تر شد. این رمان، داستانی افسانه ای گروهی از افراد در جستجوی معنویت بود که در آن آقای "لیو" (LEO) نقش اصلی داستان را داشت و به عنوان خدمتگزار، افراد را کمک و حمایت می کرد. این سفر داشت خوب پیش می رفت تا اینکه لیو ناپدید شد. پس از چنین ماجرابی، افراد گروه تصمیم گرفتند خودشان به تنهایی راهشان را ادامه بدهند؛ اما بعد از مدتی آنها فهمیدند نمی‌توانند به تنهایی مسیر را ادامه دهند. گرین لیف بعد از خواندن این رمان، به این نکته دست یافت که معنای هرمنوتیکی "لیو" این است که یک رهبر بزرگ، در ابتدا از طریق خدمت به دیگران کار خود را شروع می‌کند و این حقیقت ساده‌ای است که در بزرگ بودن رهبر وجود دارد. بنابراین رهبری صحیح از تمایل عمیق به کمک کردن دیگران، انجام می‌پذیرد و رهبران بزرگ جهت برآورده کردن نیازهای کارکنان، مشتریان و جامعه همچون خدمتگزار عمل می‌کنند و طبق نظریه جیم استوارت (بنیانگذار محفل رهبری) ریشه رهبری در تعهد به خدمت رسانی نهفته است.

رهبر و رهبری خدمتگزار

مفهوم رهبری خدمتگزار در اصل از نظریه رهبری کاریزماتیک ناشی می‌شود و طبق نظر بسیاری از صاحبزنان، انگیزش اولیه برای رهبری، میل به خدمت است. گرین لیف که ابداع کننده چنین سبک رهبری است، فلسفه آن را "توجه داشتن به دیگران و توانایی بالا برای خدمت کردن به آنان" بیان می‌کند و رهبران خدمتگزار را

"یک مفهوم و تمرینی از رهبری است که رهبر، ارزشها و توسعه و مصلحت افراد را مدنظر می‌گیرد و رهبر قدرتها را بین افراد تقسیم می‌کند و سعی می‌کند انتظار و هدف افراد سازمان را برآورده کند." وی نیز در مورد رهبران خدمتگزار می‌گوید: "رهبران خدمتگزار کسانی هستند که نفع شخصی را کنار می‌گذارند و سعی می‌کنند نیازهای عاطفی، معنوی و فیزیکی دیگران را برآورده کنند." همچنین دفت (DAFT) در سال ۱۹۹۹، چهار قاعده اخلاقی مربوط به رهبری خدمتگزار را بیان می‌کند که عبارتند از:

- ۱- خدمت رسانی به دیگران (قبل از خدمت به خود)
- ۲- گوش دادن به خواسته های دیگران و تصدیق گفته‌های آنان
- ۳- ایجاد اعتماد در دیگران
- ۴- رشد دادن افراد از طریق تغذیه روحی و روانی.

البته مهمترین عامل برای رهبر خدمتگزار، اعتمادسازی بین پیروان است که می‌توان از راههای زیر، این اعتمادسازی را ایجاد کرد:

- ۱- اختیار دادن خالصانه به پیروان
 - ۲- به سرعت پیروان را درگیر کار کردن
 - ۳- متعهد و ثابت قدم بودن خود
 - ۴- توسعه مهارتهای رهبری و پرورش دادن ریسک
 - ۵- انتخاب یک سبک مناسب مدیریت.
- با توجه به تعریف‌های یادشده، پرسشنامه ساده‌ای وجود دارد برای اینکه بدانید شما رهبری خدمتگزار هستید یا خیر؟ سؤالات این پرسشنامه را می‌توان به شرح موارد دربی آمده ملاحظه کرد:

- ۱- آیا افراد باور دارند که شما به عنوان رهبر، نفع شخصی را کنار گذاشته‌اید؟
- ۲- آیا افراد باور دارند که شما به عنوان رهبر، به عقاید و نظرات آنها گوش و ارزش می‌دهید؟
- ۳- آیا افراد باور دارند که شما به عنوان رهبر، از مشکلات زندگی آنها باخبر هستید؟
- ۴- آیا وقتی افراد با مشکل روبرو می‌شوند، به نزد شما می‌آیند؟
- ۵- آیا افراد با اختیار از دستورات شما پیروی می‌کنند؟

رهبران خدمتگزار روی خدمت‌رسانی به دیگران تأکید دارند و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می‌کنند تا افراد ضمن برخورداری شدن از اختیار و سلامت بیشتر، خودشان به رهبرانی خدمتگزار تبدیل شوند.

چنین تعریف می‌کند: "رهبران خدمتگزار روی خدمت‌رسانی به دیگران تأکید می‌کنند و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می‌کنند تا افراد از درایت و اختیار و سلامت بیشتری برخوردار شوند و خودشان تبدیل به رهبرانی خدمتگزار شوند." او ادامه می‌دهد که فرایند رهبری خدمتگزار با یک احساس طبیعی شروع می‌شود که در آن فرد می‌خواهد در ابتدا خدمت‌رسانی کند سپس با یک انتخاب هوشمندانه، مشتاق می‌شود که افراد را رهبری کند. همان طور که معلوم شد این شخص با کسی که فقط رهبر است فرق دارد و تفاوت آن از اینجا روشن می‌شود که رهبر خدمتگزار در ابتدا به رفع احتیاجات اولیه افراد می‌پردازد. گرین لیف همچنین بیان می‌کند که بهترین آزمون برای اینکه بدانیم رهبری خدمتگزار وجود دارد، این است که این سؤالات پرسیده شود: آیا افرادی که به آنها خدمت رسانی میشود رشد شخصیتی پیدا کرده‌اند؟ آیا افرادی که به آنها خدمت‌رسانی می‌شود سالمتر، خردمندتر، آزادتر و مستقل‌تر شده‌اند؟ آیا افراد خودشان تبدیل به رهبرانی خدمتگزار شده‌اند؟ آیا افراد سودمندتر شده‌اند و یا اینکه حداقل زیان نکرده‌اند؟ از رهبری خدمتگزار تعریفهای زیادی شده است. لوب (LAUB) در این زمینه می‌گوید:

۶- آیا وقتی با افراد هستید، آنها اهدافشان را در راستای هدفهای سازمانی می بینند؟
۷- آیا افراد به دوراندیشی شما اطمینان دارند؟

۸- آیا افراد باور دارند که شما می خواهید به آنها کمک کنید تا رشد و توسعه پیدا کنند؟

۹- آیا افراد باور دارند به اینکه شما می خواهید سازمانی به وجود آورید که در جهان تفاوت اساسی داشته باشید؟

۱۰- آیا وقتی افراد را رهبری می کنید، در آنها احساس قوی در ارتباط با سازمان به وجود می آید؟

هر کسی که به بیش از ۷ مورد، جواب آری داده باشد، در راستای رهبری خدمتگزار قرار گرفته است. بنابراین به طور خلاصه، رهبری خدمتگزار وقتی ایجاد می شود، که رهبران فکر کنند در موقعیت یک خدمتگزار قرار گرفته اند و نفع دیگران را در درجه اول فعالیت خود قرار دهند و نیازهای آنها را برطرف نمایند. با توجه به گفته «نایر» تا زمانی که عامل موثر رهبری، قدرت باشد، ما نمی توانیم به استانداردهای بالاتری از رهبری دست پیدا کنیم، بلکه ما باید خدمت را در هسته- رهبری قرار دهیم تا جامعه به ترقی و پیشرفت دست یابد.

کاربردهای رهبری خدمتگزار

از سال ۱۹۷۰ کاربردهایی برای رهبری خدمتگزار در ۶ حوزه بیان شده است که به طور خلاصه به شرح آنها می پردازیم:

۱) اولین حوزه مربوط به فلسفه و مدل سازمانی رهبری خدمتگزار است؛ بدین معنی که، کسانی از آن استفاده می کنند که برای کارهای سودمند تجاری، کار می کنند، همچنین سازمانهای غیرانتفاعی از قبیل بیمارستان، کلیساها و دانشگاهها آن را مورد استفاده قرار می دهند. کاربرد بدین صورت است که افراد، رهبری خدمتگزار را به عنوان یک راهنمای فلسفی قبول دارند. همچنین در سازمانها به عنوان بخشی از رسالت سازمان قرار گرفته است. البته امروز این سبک از رهبری بسیاری از متفکران، نویسندگان و رهبران را تحت تاثیر قرار داده است، به عنوان مثال مدیر عامل شرکت میلر هرمن (MILLER HERMAN)

خدمت رسانی به دیگران، گوش

دادن به خواستهها و تصدیق

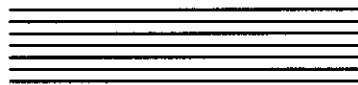
گفتههای آنان، ایجاد اعتماد در

دیگران و رشد دادن افراد از

طریق تغذیه روحی و روانی، چهار

قاعده اخلاقی مربوط به رهبری

خدمتگزار محسوب می شود.



در این مورد بیان کرده است: "رهبری خدمتگزار نیاز دارد که احساس شده و باور و فهمیده و تمرین شود،" و همچنین پیتر سنگه نویسنده کتاب "پنجمین فرمان" به خوانندگان و افراد توصیه کرده است که در مورد رهبری، ابتدا باید کتاب گرین لیف؛ یعنی «رهبری خدمتگزار» مطالعه شود، چون طبق گفته های خودش مفیدترین بیانی است که او در مورد رهبری با آن برخورد کرده است.

۲) دومین کاربرد رهبری خدمتگزار مربوط به نقش بنیادی آن برای "آموزش اعتماد سازی" است. گرین لیف در مقاله ای تحت عنوان "امانتداران در نقش خدمتگزاران" بیان کرد امانتدارانی که مثل رهبران خدمتگزار عمل می کنند می توانند سازمانهایی را به وجود بیاورند که از کارایی و کیفیت بالایی برخوردار باشند. لازم به ذکر است که در دهه گذشته یکی از صاحب نظران به نام لیلی اندومن (LILLY ENDOWMENT) برنامه هایی را تنظیم کرده است که امانتداری را به عنوان یکی از وظایف رهبران خدمتگزار آموزش و تعلیم می دهد.

۳) یکی دیگر از کاربردهای رهبری خدمتگزار نقش عمیق آن در «سازمانهای

رهبری ارتباطی» است که امروز تعدادی از گروههای رهبری ارتباطی، از منابع مرکز گرین لیف به عنوان آموزش و یادگیری استفاده می کنند. همچنین سازمانهای بین المللی رهبری ارتباطی، رهبری خدمتگزار را به عنوان مرکز ویژه برای فعالیت هایشان پذیرفته است و این سازمان در سال ۱۹۹۱ جایزه رهبری ارتباطی بین المللی را به رابرت گرین لیف هدیه کرد.

۴) چهارمین کاربرد رهبری خدمتگزار مربوط به حوزه های آموزش تجربی است که این آموزش در بسیاری از دانشکده ها و دانشگاهها تدریس میشود. آموزش تجربی یا "آموزش همراه با انجام کار" در حال حاضر بخشی از تجربه آموزشی دانشجویان است. در دهه ۱۹۸۰ گروهی از مربیان برنامه های آموزشی تحت عنوان "یادگیری خدمت" طرح ریزی کردند که ارتباطی بین مفهوم رهبری خدمتگزار و آموزش تجربی ایجاد کنند که این امر باعث شد در دهه گذشته، برنامه های آموزشی تجربی روی برنامه "یادگیری خدمت" تمرکز ویژه داشته باشند.

۵) پنجمین کاربرد رهبری خدمتگزار روی «برنامه های آموزشی و یادگیریهای متنوع دیگر» توجه دارد که این آموزشها در رشته های مدیریت و رهبری در دانشگاهها و کالج ها انجام می شود. این کار موجب می شود بسیاری از دانشجویان و دانش آموخته ها، رهبری خدمتگزار را با رشته های مرتبط خود آمیخته کنند. اهمیت آن در حدی است که چندین کالج و دانشگاه، رهبری خدمتگزار را به عنوان یک رشته دانشگاهی پیشنهاد کرده اند و بسیاری از دانشجویان مقالات بسیاری در این موضوع نوشته اند. همچنین بسیاری از مشاوران و سازمانها، آن را به عنوان چارچوبی برای حمایت فعالیتهاشان قرار داده اند.

۶) ششمین کاربرد رهبری خدمتگزار در حوزه «رشد معنوی و شخصیتی افراد» از طریق برنامه های موجود است. البته این کاربرد در راستای عقیده چند تن از صاحب نظرانی چون اسکات پک (Scott peck)، پالمر (Palmer)، و کوپر (Cooper) است که توسعه و گسترش

استعدادهای بالقوه و روحانی بشریت را بیان می‌کنند. بنابراین رهبری خدمتگزار با تشویق افراد و سازمانها به خدمتگزاری سبب می‌شوند تا افراد به رشد و سطح بالایی از کیفیت زندگی دست پیدا کنند و از این طریق جامعه و سازمانها را بهبود بخشند.

ویژگیهای رهبری خدمتگزار

برای رهبری خدمتگزار ویژگیهای متفاوتی توسط نظریه پردازان حوزه رفتار سازمانی ارائه شده است که از میان آنها به ده ویژگی که توسط کریتر و کینیکی مطرح شده اشاره می‌شود:

۱- شنیدن

رهبران خدمتگزار برای شناسایی و تشخیص خواسته‌های گروه در سازمان سعی می‌کنند خوب بشنوند.

۲- همدلی

افراد سازمان نیازمند شناسایی و پذیرش از سوی رهبر برای داشتن روحیه ویژه و منحصر به فرد هستند. رهبران خدمتگزار در تلاشند تا با احساسات و عواطف دیگران همدلی کنند.

۳- التیام بخشی

یادگیری برای التیام دادن افراد، نیرویی قدرتمند برای تغییر و یکپارچگی است. یکی از بزرگترین نقاط قوت رهبری خدمتگزار، آمادگی رهبران و کارکنان برای مواجه شدن با سختیهای احتمالی در آینده است.

۴- آگاهی

آگاهی عمومی و بخصوص خودآگاهی، باعث تقویت بیش از پیش رهبران خدمتگزار می‌شود. این رهبران معمولاً با محدودیتهای و نقاط قوت خود آگاه هستند.

۵- مفهوم سازی

رهبران خدمتگزار هنگام تصمیم‌گیری‌ها و تلاش برای نفوذ بر دیگران، بیشتر به ترغیب افراد می‌پردازند تا اینکه از قدرت و موقعیت خود استفاده کنند. آنها در ایجاد توافق در بین گروه به طور اثربخش عمل می‌کنند.

۶- مفهوم سازی

رهبران خدمتگزار، تواناییهای خودشان

باشد.

۱۰- برقراری ارتباط

رهبران خدمتگزار برای ایجاد حس مشترک در درون و بیرون سازمان در پی شناسایی و تشخیص توانایی افراد سازمان هستند.

نتیجه‌گیری

با توجه به تفاوت‌های فراوان در ادراکها و نیازهای کارکنان در ابعاد بین‌المللی که سرمنشأ سبکها، روشها و دستاوردهای متنوع در زمینه مدیریت و رهبری در کشورهای جهان است، دشواری و اهمیت کار مدیران سازمانهای فراملیتی در زمینه یافتن راههای مناسب برای ایجاد انگیزه در کارکنان این قبیل سازمانها نمایان می‌شود. در واقع هنر مدیران فراملیتی در این است که نسبت به تفاوت‌های فرهنگی، انعطاف‌پذیری لازم را از خود نشان دهند، کارکنان خود را به خوبی بشناسند و از نیازهای آنان آگاه شوند. بنابراین در سازمانهای معاصر، اولین مزیت رهبران بزرگ برای برآورده ساختن نیازهای کارکنان، مشتریان و اجتماع این است که همانند افرادی خدمتگزار عمل می‌کنند. □

منابع:

- ۱- حسن پور، اکبر، «مدلی برای رهبری خدمتگزار»، مجله تدبیر، شماره ۱۵۳، بهمن ۸۳
 - ۲- رضائیان، علی، «مبانی رفتار سازمانی»، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۸۰
 - ۳- زاهدی، شمس‌السادات، «بررسی تطبیقی سبکهای رهبری»، مدیریت دولتی، شماره ۴۵ و ۴۶، پاییز و زمستان ۱۳۷۸
 - ۴- کریتر، رابرت و کینیکی، آنجلو، «مدیریت رفتار سازمانی» ترجمه: دکتر علی اکبر فرهنگی و دکتر حسین صفرزاده، انتشارات پیام پویا، تهران، زمستان ۸۴
- منابع انگلیسی در دفتر مجله موجود است.
 - سجاد اسمعیل‌لو: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی - دانشگاه امام صادق (ع)
 - هادی خان‌محمدی: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی - دانشگاه امام صادق (ع)



را برای داشتن یک رؤیای متعالی پرورش می‌دهند. توانایی در نگاه به یک مسأله (یا سازمان) داشتن یک دورنمای مفهوم سازی شده ای است که باید از فراسوی واقعیتهای روزانه به وجود آید. این رهبران به دنبال ایجاد تعادلی مناسب بین گرایش مفهومی درازمدت و تمرکز روزانه (کوتاه‌مدت) هستند.

۷- دوراندیشی

دوراندیشی یک نوع ویژگی خاصی است که رهبران خدمتگزار را قادر می‌سازد تا درسهای گذشته، واقعیتهای زمان حال و پیامدهای احتمالی یک تصمیم در آینده را درک کنند. این امر مستلزم داشتن یک ذهن شهودی است.

۸- نظارت

رهبران خدمتگزار خود را ناظر بر افراد و منابعی می‌دانند که تحت کنترل و نظارت آنهاست.

۹- متعهد نسبت به رشد افراد

رهبران خدمتگزار اعتقاد دارند افراد دارای ارزش ذاتی فراسوی همکاری محسوس آنها در سازمان به عنوان یک کارگر هستند. آنها سعی می‌کنند برای کارکنان خود فضایی را فراهم کنند که ضامن رشد فردی، حرفهای و معنوی آنها