

خدمتگزار، فلسفی است. «نورث اوث» در سال ۱۹۹۷ رهبری خدمتگزار را مورد انتقاد قرار داد و بیان کرد که این سبک رهبری توسط تحقیقات تجربی و عملی مورد حمایت قرار نمی‌گیرد و مثالهایی که برای طرفداری از این نوع رهبری ارائه می‌گردد، ماهیتاً داستانی هستند. پس می‌توان نتیجه گرفت که تئوری رهبری خدمتگزار فاقد شواهد علمی کافی برای توجیه مقبولیت خود است. ولی می‌تواند کمک بزرگی برای مدیران سازمانها ارائه بکند. در خوشبینانه ترین حالت، انگیزش اصلی و عمده برای رهبری بایستی تمایل به خدمتگزاری و خدمت رسانی باشد. رهبری خدمتگزار زمانی اتفاق می‌افتد که رهبران در روابط خود با پیروان، موقعیت خدمتگزاری را بپذیرند. خودخواهی و نفع شخصی نباید رهبری خدمتگزار را برانگیزد بلکه به جای آن بایستی در جهت افزایش انگیزش تمرکز بر نیازهای دیگران به کار گرفته شود.

طبق نظر «نایر» در سال ۱۹۹۴ تا زمانی که قدرت بر تفکر رهبری ما حاکم باشد ما نمی‌توانیم به سمت استاندارد بالای رهبری حرکت کنیم. ما بایستی خدمتگزاری را محور قرار بدهیم هرچند که قدرت همیشه با رهبری بوده است ولی تنها استفاده مشروع آن خدمتگزاری است.

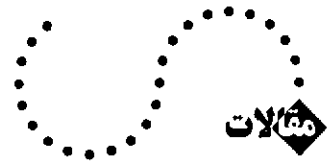
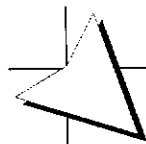
### ویژگیهای رهبری خدمتگزار

اگر رهبری خدمتگزار متفاوت از سایر اشکال رهبری است لذا ما بایستی بتوانیم ویژگیها و رفتارهای متمایزی در آن مشاهده بکنیم.

«لاری اسپیرز» در سال ۱۹۹۸ بیان کرد که نوشته های «رابرت گرین لیف» ده ویژگی برای رهبران خدمتگزار ارائه می‌کند:

۱- گوش دادن ۲- همدلی ۳- بهبود بخشی ۴- آگاهی ۵- تشویق و ترغیب ۶- مفهوم سازی ۷- آینده نگری و دوراندیشی ۸- خادمت ۹- تعهد به رشد افراد ۱۰- ایجاد گروه.

هرچند که «اسپیرز» بیان می‌کند که این ده ویژگی رهبری خدمتگزار جامع و کامل هستند ولی نویسندگان بعدی ویژگیهای دیگری را شناسایی کرده اند که ادبیات کلی حداقل ۲۰ ویژگی قابل تمیز از رهبری خدمتگزار ارائه



## مدل عملی برای رهبری خدمتگزار

اکبر حسن پور

### چکیده

رهبری خدمتگزار یک مفهوم پرتعداد در مجموعه سبکهای رهبری است هرچند که این مفهوم جذاب است ولی هنوز به طور نظام مند تعریف نشده و هنوز از طریق تحقیق تجربی مورد حمایت قرار نگرفته است. بررسی این سبک رهبری به منظور توسعه و ایجاد چارچوب تئوریک مقدماتی است که بدین وسیله پایه ای برای طبقه بندی و ارزیابی ویژگیهای رهبران خدمتگزار در جهت کمک به مدیران سازمانها، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### مقدمه

«گرین لیف» بحران رهبری را اینگونه توصیف می‌کند که کالج‌ها و سمینارها در انجام مسئولیت خود برای آماده سازی افراد برای نقشهای رهبری در جامعه شکست خورده و یا قصور کرده اند. طبق نظر «بنیس و نانس» نیاز برای رهبری هرگز مهم نبوده است. بحران مزمن حکومت داری - ناشایستگی فراگیر سازمانها در فائق آمدن به توقعات ذینفع های خود - اکنون یک عامل جهانی شده است لذا موضوع رهبری خدمتگزار برای تمام سازمانها از اهمیت بالایی برخوردار است که این رهبری

بهبودهای بالقوه در رهبری سازمانی در بیشتر محیطها ارائه می‌کند.

هر چند تحقیقات اولیه رهبری بر روی ویژگیها و خصوصیات رهبران افراد صورت گرفته و الگوی مشخصی برای رهبری به وجود نیامد ولی در طول تاریخ افراد نام آور و شهیری بوده اند که به عنوان رهبر شناخته شدند و خصوصیات و ویژگیهایی از خود بروز دادند که نمی‌توان از آنها غافل ماند. لذا مجدداً اندیشمندان رهبری به ویژگیهای رهبران از منظر دیگری توجه کردند که شایان توجه است. البته باید گفت که اکثر نظریات جدید رهبری مورد آزمون جدی قسراً نگرفته و هنوز توان پیش بینی و تبیین آنها مشخص نیست. یا به عبارتی، مشخص نیست که می‌توان اینها را تئوری نامید یا نه، از جمله از این نظریه های رهبری، رهبری خدمتگزار است.

نویسندگان متعددی رهبری خدمتگزار را به عنوان تئوری جدید وارزشمند رهبری سازمانی مورد حمایت قرار می‌دهند. به عنوان مثال «گرین لیف» در سال ۱۹۷۷ به کارگیری رهبری خدمتگزار را در موسسات کسب و کار، آموزش و پرورش و کلیساها مورد تاکید قرار می‌دهد. متأسفانه بیشتر ادبیات رهبری

سازمان یادگیرنده حیاتی می‌داند.

ارتباط: رهبران بایستی چشم اندازشان را بیان کرده و ابلاغ کنند. بعضی محققان بحث می‌کنند که اثربخشی رهبری به توسعه مهارت‌های ارتباطی کافی بستگی دارد. رهبر موثر و اثربخش بایستی فلسفه وجودی و مأموریت سازمان را در یک روش الهام بخش به صورت آشکار بیان کند.

مهمترین تعهدی که یک رهبر بایستی در ارتباط با چشم انداز داشته باشد، تعهد به الگوسازی چشم انداز از طریق رفتار خود به روش روشن و پایدار است. نتیجتاً ارزش‌های رهبری از طریق رفتار وی به نمایش گذاشته می‌شود که به چشم انداز زندگی می‌بخشد. «نانس» این فرایند را شخصیت بخشیدن به چشم انداز می‌نامد و همچنین بیان می‌کند که فرایند چشم انداز تکمیل نمی‌گردد مگر آنکه ذینفعان درک و فهم عمیقی از اینکه سازمان به کجا عازم است را داشته باشند و همچنین از تعهد مشترک عمیقی نسبت به چشم انداز برخوردار باشند.

راستگویی و صداقت: اینکه آیا پیروان به طور وسیع به رهبر باور و اعتقاد دارند به شخصیت وی بستگی دارد. در حقیقت «بنیس» و «نانس» بحث می‌کنند که رهبری شخصیتی است و یکی از مهمترین ویژگی شخصیتی که در ایجاد اعتبار نقش مهمی ایفا می‌کند، صداقت و راستگویی است. راستگویی یکی از ویژگی‌های کیفی تحسین آمیز رهبران است که با ماهیت آینده نگری، توانایی الهام بخش و قابلیت شایستگی دنبال می‌شود.

هر دو صداقت و راستگویی قسمتهای لاینفک رهبری خوب هستند. صداقت و راستگویی تقریباً هم معنی هستند اما راستگویی بیشتر با قابلیت اعتماد در ارتباط است در حالی که صداقت یک کد اخلاقی کلی را منعکس می‌سازد. «نورث اوث» می‌گوید که صداقت و راستگویی و قابل اعتماد بودن را با هم ترکیب می‌سازد. صداقت بسیار به اخلاق نزدیک است. رهبری خدمتگزار تعهد بسیاری به عنوان عامل بهبود فرهنگ اخلاقی سازمانها در خود داراست. «بنیس» بیان می‌کند که بهترین ویژگی‌های رهبر واقعی صداقت، از خود گذشتگی، بخشندگی، تواضع، گوشه‌دگی و خلایق است. «گلاوسن» پایه اخلاقی رهبری

### جدول ۱ - ویژگیهای رهبری خدمتگزار

ویژگیهای لازم	ویژگیهای ملزوم
۱ - چشم انداز	۱ - ارتباط
۲ - اعتماد	۲ - اعتبار
۳ - خدمت رسانی	۳ - قابلیت
۴ - الگوسازی	۴ - خادمت
۵ - پیش قدمی	۵ - نفوذ
۶ - قدردانی از دیگران	۶ - متقاعدسازی
۷ - توانمندسازی	۷ - گوش دادن
۸ - راستگویی	۸ - حضور و قابل دسترس بودن
۹ - تخصص و صداقت	۹ - یاددهندگی
	۱۰ - تفویض اختیار
	۱۱ - حمایت و قوت قلب

می‌گردند.

چشم انداز: از دیدگاه رهبری، چشم انداز یک تصویر منحصر به فرد و ایده آل از آینده است. «گرین لیف» واژه همدستان دوراندیشی و مفهوم سازی را برای تشریح چشم انداز به کار برده است. او گفته که رهبری خدمتگزار نیاز دارد که حسی از نادانسته‌ها داشته باشد و بتواند غیرقابل پیش بینی‌ها را پیش بینی کند. نتیجتاً نقش محوری رهبر خدمتگزار، ایجاد یک چشم انداز استراتژیک برای سازمان است.

یکی از روش‌های مهمی که رهبری را از مدیریت متمایز می‌سازد این است که رهبران یک چشم اندازی بسرای آینده ایجاد می‌کنند. چشم انداز باید کاملاً الهام بخش و توانمندساز باشد. چشم انداز اعضای سازمانی را به هم پیوند و عظمت را نوید می‌دهد.

توسعه یک چشم انداز تغییرات و تحولات سازمانی را تسهیل می‌سازد. یک چشم انداز خوب مستنی بر آرزو و آمال خود محوری نیست بلکه یک سیستم ارزشی تشکیل می‌دهد تا صداقت سازمانی را ارتقا بخشیده و یادگیری و سازگاری را تشویق کند. «سنگه» بینش و چشم انداز مشترک را برای ایجاد و برقراری

می‌دهد که این ۲۰ ویژگی ۱۰ ویژگی «گرین لیف» را به نوعی پوشش می‌دهد. که بعضی از آنها مثل خادمت، تشویق و ترغیب و غیره در لیست هست ولی بعضی دیگر در طبقه وسیعتر ترکیب شده است مثلاً مفهوم سازی و دوراندیشی در طبقه چشم انداز قرار گرفته اند. در این مقاله این ۲۰ ویژگی در طبقات، ویژگیهای لازم و ملزوم قرار می‌گیرند. (جدول ۱)

ویژگیهای لازم شامل ویژگیها و خصوصیات متمایز و کیفیتهای عملی است که به رهبران تعلق دارد و از طریق رفتارهای رهبر بخصوص در محیط کار مشاهده می‌گردد. ویژگیهای لازم رهبری خدمتگزار شامل خصوصیات موثر و اثربخشی آنهاست، هر چند که ویژگیهای لازم از هم مجزا هستند ولی با هم در ارتباطند و در بیشتر موارد این ویژگیها به طور متقابل در هم اثر می‌گذارند.

ویژگیهای ملزوم رهبری خدمتگزار مکمل و فزون بخشی ویژگیهای لازم هستند و آنها ماهیتاً ویژگیهای ثانویه نیستند بلکه مکمل یکدیگرند. و در بعضی موارد پیش نیازهایی برای رهبری خدمتگزار اثربخش محسوب

موثر را صداقت می داند که از چهار ارزش ضروری ذیل حاصل می گردد:

۱- راست گویی ۲- خوش قولی ۳- متصف بودن ۴- احترام به دیگران.

**اعتبار:** صداقت و راستگویی اعتبار بین فردی را تسهیل می سازند. اعتبار خصوصیت یا قدرتی است که باعث جلب اعتماد می گردد. «مک کننا» بحث می کند که رهبران باید ۳ ویژگی ذیل را داشته باشند:

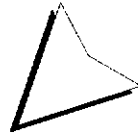
● قابلیت اعتماد ● اعتبار ● قابلیت شایستگی.

اعتبار همان چگونگی به دست آوردن اعتماد ذینفعان از طریق رهبران است. رهبران معتبر و با اعتبار عاداتهای شخصی، ارزشها، خصوصیات و شایستگیها و قابلیتهایی دارند که اعتماد و تعهد کسانی که از آنها اطاعت می کنند را فراهم می آورد.

داشتن اعتبار به عنوان منبع نفوذ، مشروعیت رهبری را ایجاد می کند. «باس» بیان کرده که مشروعیت شامل به دست آوردن اعتبار به عنوان قابل اعتماد بودن و آموزنده بودن است. رهبران طی زمان، ایجاد اعتبار کرده یا آن را به دست می آورند. «هاکمن» و «جانسون» قابلیت، قابل اعتماد و پویایی را عناصر اصلی اعتبار می دانند. علاوه بر اینها، نمایش تخصص مربوطه، مطلع بودن درباره موضوعهای فنی و توسعه های مربوط اعتبار رهبری را افزایش می دهد.

**اعتماد:** اعتماد ریشه رهبری است. اعتماد، اطمینان پایدار مبتنی بر صداقت، توانایی یا شخصیت یک فرد است. اعتماد اشتیاق و علاقه یک گروه به اقدامات حساس گروه دیگر است. ایجاد اعتماد یکی از قسمتهای ضروری رهبری به خصوص رهبری خدمتگزار است. پس اعتماد در سازمان لازم است. یکی از مهمترین عوامل نفوذ در روابط پیرو رهبر، اثربخشی رهبری و بهره وری است. شهرت در قابل اعتماد بودن بر اعتماد پیروان و اعتماد و اطمینان آنها به تصمیم گیریهای معین در هر موقعیتی اثر می گذارد. همچنین اعتماد در ارتباطات بین فردی مهمترین عامل است.

رهبران بایستی توجه زیادی به افراد نشان بدهند و صداقت را به کار گیرند تا اعتماد ایجاد کنند. صداقت و راستی برای ایجاد اعتماد بین فردی و سازمانی بسیار مهم هستند. طبق نظر «دی پری» اعتماد، زمانی که افراد ببینند رهبران



### رهبری خدمتگزار زمانی اتفاق می افتد که رهبران در روابط خود با پیروان، موقعیت خدمتگزاری را بپذیرند.

وفاداری شخصی را به وفاداری سازمانی تبدیل می کنند، افزایش و رشد می کند. در غیاب اعتماد، ترس بر سازمان حاکم گشته و بهره وری را پایین می آورد.

**قابلیت و لیاقت:** قابلیت و لیاقت رهبری برای ایجاد اعتماد ضروری است. برای ایجاد اعتماد طی زمان رهبران بایستی قابلیت، لیاقت و شایستگی خود را در مشاغل خود نشان دهند. قابلیت و لیاقت شامل داشتن شرایط خوب و طیف بخصوصی از دانش و توانایی است. رهبران امروزی باید دارای مهارتهای جدید، دانش و تواناییهایی باشند که به آنها لیاقت و شایستگی شغلی در میان پیروان بدهد. «نیس» موارد ذیل را به عنوان سه پایه رهبری ارائه داده است. ۱- قابلیت و لیاقت ۲- شور و شوق ۳- صداقت.

**خدمت رسانی:** رهبر خوب کسی است که به دیگران خدمت می کند. انگیزه اساسی رهبری بایستی تمایل به ارائه خدمت باشد. باید رهبران به ارائه خدمت مشتاق بوده و مفتخر باشند.

خدمت رسانی هسته محوری رهبری خدمتگزار بوده و یک ضرورت اخلاقی است. نهایتاً وقتی ما بین نفع شخصی و خدمت به

دیگران و ادار به انتخاب می گردیم متأسفانه نفع شخصی را بیشتر انتخاب می کنیم. رهبری که خدمتگزاری را انتخاب کند، منابع مورد نیاز دیگران برای موفقیت شان را فراهم می سازد. آنها به دیگران از طریق ارائه اطلاعات، منابع مادی، زمان، توجه و التفات و غیره خدمت می کنند که باعث مفهوم دادن به کارهای آنها می گردد. رهبران دیگران را به پذیرفتن خدمتگزاری با آغوش باز آماده می سازند.

**خدمت و سرپرستی:** قسمت اساسی و عمده خدمتگزاری سرپرستی و خدمت است. خدمت شامل اداره اموال و امور دیگران است. پیروان و رهبران به طور کلی خادمان و عاملان سازمان هستند که آن را هدایت می کنند.

خدمت شامل توانمندسازی است که بیان می کند رهبران و پیروان بایستی خادمان و کارگزار باشند. «بلاک» حرکت به سمت خدمت و رهبری را پارادایم جدید می داند.

**الگوسازی:** الگوسازی یکی از مهمترین قسمت رهبری خدمتگزار است. «کاوی» معتقد است که الگوسازی پایه نفوذ رهبر است. رهبران خدمتگزار پیروان را با تعهد، از خود گذشته، انضباط و تعالی جذب می کنند و الگوسازی یکی از مهمترین راههای تمرکز و ایجاد چشم انداز سازمانی یک رهبر است. رفتارهای رهبران ارشد در سازمان نمونه های اخلاقی در سازمانها به وجود می آورد. رهبر مسئول محیط است و یکی از راههای نفوذ رهبران به نمایش گذاشتن رفتارشان به تعهد نسبت به مجموعه ای از اخلاقیات است که آنها سعی در نهادینه سازی دارند. رهبران موثر ارزشها را از طریق کردار و عمل بیشتر از سخنان و کلامشان تلقین و تزیق می کنند.

**حضور و قابل دسترس بودن:** اگر رهبران خدمتگزار می خواهند رفتار مناسبی را الگوسازی بکنند. حضورشان ضروری است. حضور در ملا عام رفتار و تعاملات رهبران با پیروانشان را افزایش می دهد. یکی از ابزارهای نفوذ و تلقین بر گروه حضور پیدا کردن است. پیروان بایستی شاهد انجام آنچه که رهبران می گویند، انجام خواهند داد، باشند.

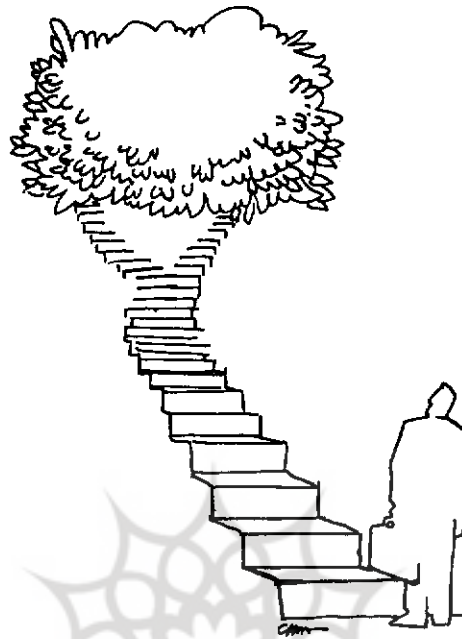
رهبران خدمتگزار قدرت مناسبی به وسیله تعامل آشکار با پیروان ایجاد می کنند و قدرت مرجعیت ای که «فرنیچ و راوان» در طبقه بندی قدرت معرفی می کنند شدیداً به روابط بین

قدردانی از دیگران: رهبران خدمتگزار به طور مشهود برای ذینفعان خود قدردانی و ارزش سازی می کنند و همچنین آنها را تشویق کرده و مراقب آنها هستند. رهبران خدمتگزار موفقیت دیگران را عزیز می شمارند. آنها امیدواری و جسارت در دیگران به وجود می آورند. چنین اقداماتی قدردانی و عشق و علاقه غیر شرطی در محیط کار به وجود آورده و روابط خوب ایجاد می کند.

«کوززو پوسنر» یک تغییر کانون توجه از خود به دیگران را در ارزشهای مدیریتی شناسایی کرده اند و طبق نظر «اوتری» رهبری، کنترل دیگران نیست بلکه حمایت افراد و منبع مفید برای آنهاست. «باتن» ۲۷ تا از ارزشهای واقعی رهبران را بیان کرده که شامل موارد ذیل نیز هست. ۱- گرمی ۲- مراقب ۳- بخشیدن ۴- درگیری و مشارکت ۵- غنی سازی و قسوی سازی دیگران.

گوش دادن: گوش دادن یکی از راههای اساسی است که رهبران احترام و قدردانی خود را به دیگران نشان می دهند. «باتن» می گوید رهبران خدمتگزار، درخواست می کنند، گوش می دهند و می شنوند و گشودگی رهبری بر اعتماد پیرو - رهبر اثر می گذارد. ارتباط برقرار کنندگان بزرگ، شنوندگان بزرگی هم هستند. رهبران از گوش دادن سود می برند زیرا آنها یاد می گیرند در حالی که آنها گوش می دهند و در ضمن گوش دادن یکی از جنبه های تفویض اختیار و توانمندسازی است. تشویق: علاوه بر احترام به پیروان رهبران خدمتگزار به افراد خود اعتقاد داشته و آنها را تشویق می کنند. اینگونه رهبران ارتباط برقرار کننده، تشویق کننده و خوش اخلاق هستند. تعهد به رشد افراد یکی از ویژگیهای رهبران خدمتگزار است. یکی از راههای توانمندسازی افراد ایجاد کردن احساس مهم بودن در آنهاست.

توانمندسازی: توانمندسازی شامل فرایند واگذاری به دیگران است و توانمندسازی عامل محوری و مرکزی در رهبری عالی، بخصوص رهبری خدمتگزار به شمار می رود. رهبران خدمتگزار رهبری شان را به وسیله توانمندسازی دیگران برای هدایت خود چندبرابر می سازند. توانمندسازی بر کار تیمی تأکید داشته و ارزشهای دوست داشتن و علاقه و برابری را



را تکنیک های اثربخشی داشته اند. رهبران خدمتگزار بانفوذ هستند اما راههایی که آنها آن را به دست می آورند متفاوت از مدل های قدیمی است.

متقاعدسازی: ارتباط متقاعدکننده یکی از مهمترین عنصر نفوذ در فرآیند رهبری است طبق نظر «گرین لیف» سه گزینه اولیه برای رهبران در اعمال قدرت وجود دارد. اجبار • فریب • متقاعد سازی

وی در ادامه، بحث می کند که متقاعدسازی یکی از مهارتهای مهم و اساسی رهبری خدمتگزار است. چنین رهبری کسی است که ریسک پذیر بوده و راهی را نشان می دهد که پیروان داوطلبانه دنبال کرده چون آنها متقاعد می شوند که مسیر رهبر مسیر درستی است و احتمالاً بهتر از راه حل آنهاست. «گرین لیف» بحث می کند که رهبری از طریق متقاعدسازی خاصیت تغییر دارد نه به وسیله اجبار. قدرتی که از شخصیت و متقاعدسازی نشات می گیرد قدرت مبتنی بر اصول است. رهبران خدمتگزار تلاش نمی کنند که دیگران را کنترل کنند بلکه آنها خرد و ذکاوت خود را تسهیم کرده درک و فهم را بالا می برند.

فردی قسوی بستگی دارد و این نوع قدرت متناسب با قدرت رهبران خدمتگزار است. «یوکل» بحث می کند که راه آشکار برای اعمال قدرت مرجعیت الگوسازی نقش است.

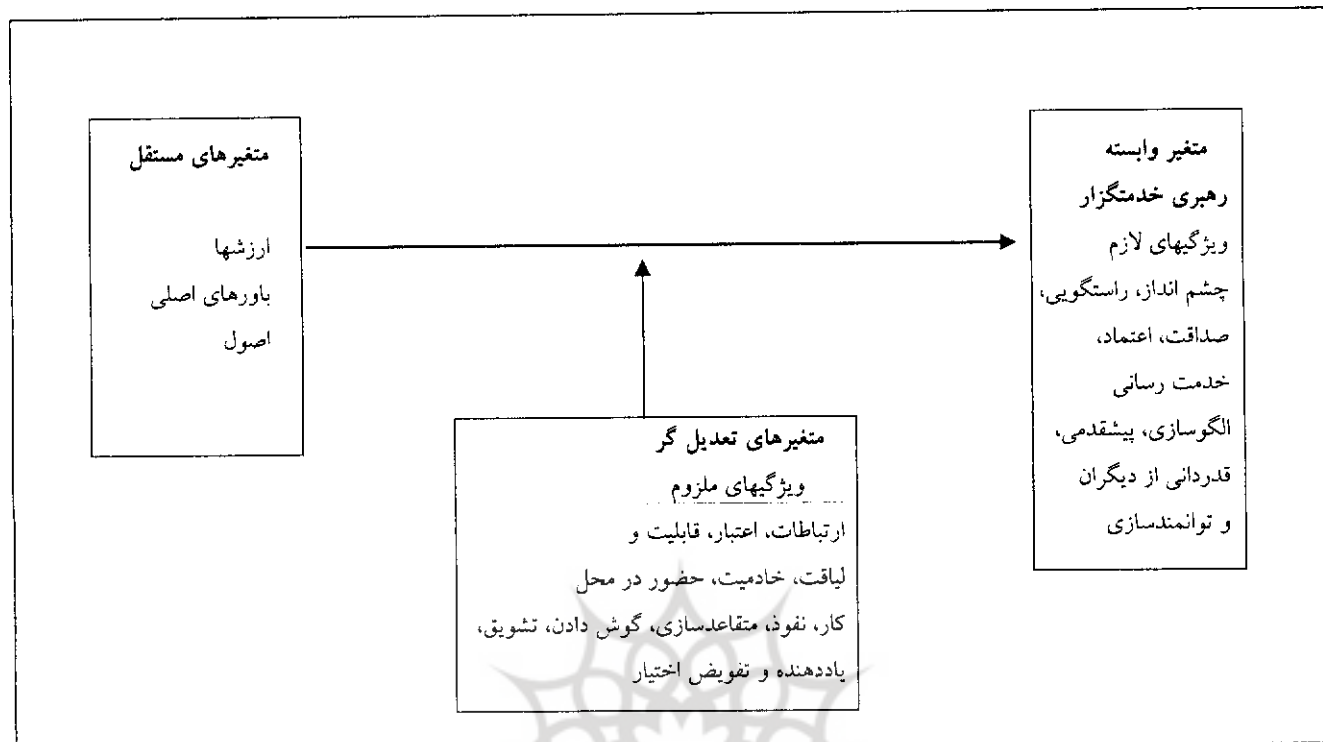
پیشقدمی: رهبران نیاز دارند که در پذیرش ریسک پیشقدم باشند و همچنین در زمینه های ایجاد مسیرهای جدید، شکل دادن رویکردهای جدید برای مشکلات گذشته و داشتن ارزشها و باورهای قوی پیشقدم باشند. «بنیس» اظهار می کند که رهبری شامل نوآوری، پیشقدمی و خلاقیت است. رهبران یک نقش منحصر به فرد در تغییرات اجتماعی و سازمانی دارند.

رهبران خدمتگزار باید پیشقدم بوده و عامل غیر معمولی و غیر عادی تغییر در سازمان باشند و اینگونه رهبران ریسک پذیر و چالش پذیر بوده و از خود شجاعت نشان می دهند و آنها کسانی هستند که قدم در ناشناخته ها می گذارند. «بنیس» اظهار می کند که یکی از راههای کشتن رهبران خدمتگزار، وادار کردن آنها به مدیریت بدون پیشقدمی و نوآوری است.

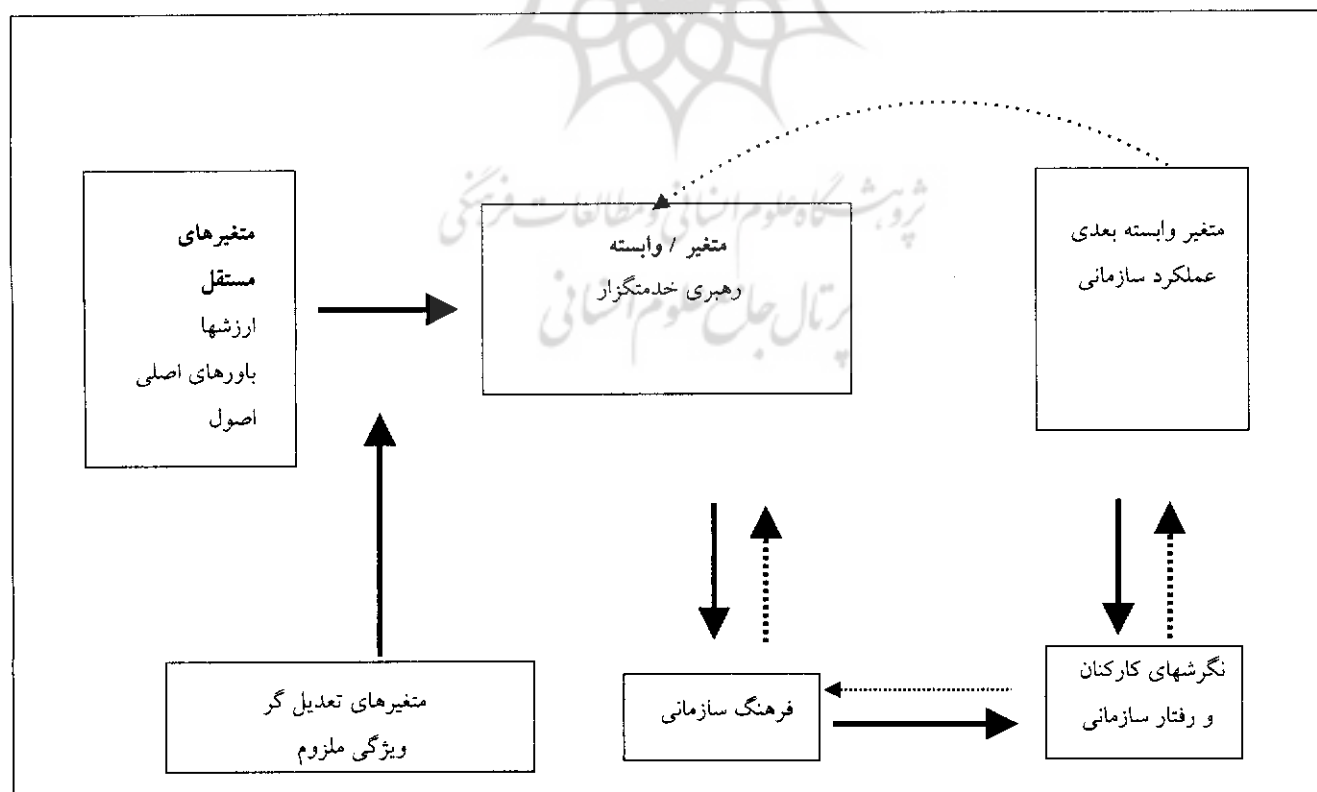
پیشقدمی و نوآوری و تغییر بسیار سخت است چون مردم حاضر نیستند دانسته ها و ناشناخته ها را ترک کرده و به راحتی به ناشناخته ها قدم بگذارند.

نفوذ: نفوذ از جمله عوامل اولیه در رهبری اثربخش است. «ماکس ول» می گوید شاخص واقعی رهبری نفوذ است نه بیشتر از آن نه کمتر از آن. «فرنج و راوان» قدرت را برحسب نفوذ و نفوذ را براساس تغییر روانی تعریف کرده اند. نتیجتاً یک رابطه متقابل بین قدرت و نفوذ وجود دارد که نفوذ قدرت ایجاد می کند و قدرت نفوذ. «باس» این دیدگاه را مطرح می سازد که مفهوم نفوذ نشانگر این حقیقت است که افراد در قلمرویی که رفتارهای آنها بر فعالیتهای یک گروه اثر می گذارد، فرق می کنند و آن دلالت بر رابطه متقابل بین رهبر و پیرو است. همچنین نفوذ بیان می کند که رهبری یک اثر معین بر رفتارهای گروه و فعالیتهای گروه اعمال می کند.

طبقه بندیهای چندی از تکنیک های نفوذ وجود دارند که شامل ترغیب و تشویق، تلقین، مشاوره، جذابیت های شخصی، مذاکره، ایجاد ائتلاف، مشروعیت سازی، فشار و چاپلوسی و خودشیرینی می گردد. «یوکل و تریسی» ترغیب عقلایی، جذابیت الهام بخش و مشاوره



مدل ۱ - رابطه ویژگیها و خصوصیات رهبری



مدل ۲ - مدل ملزوم برای رهبری خدمتگزار



منعکس می‌سازد. برای توانمندسازی رفتار رهبری باید به دنبال خود کشیدن و جذب باشد نه هدایت. هدف توانمندسازی ایجاد رهبران در سطوح مختلف سازمان است. رهبران باهوش دیگران را هدایت می‌کنند تا خود را هدایت کنند.

یاد دادن و آموزش: رهبرانی که می‌خواهند توانمندسازی کنند باید به عنوان معلم عمل کنند. رهبران کسانی هستند که استعداد های دیگران را توسعه می‌دهند. رهبران انگیزه ها، ارزشها و اهداف پیروان خود را از طریق نقش آموزش دهنده رهبری شکل و یا تغییر می‌دهند. قسمتی از نقش رهبر در ایجاد سازمان یادگیرنده این است که به عنوان معلم عمل بکند. نقش رهبر ابتدا یادگیری و سپس آموزش اصول و ارزشها به پیروان است تا بتوانند خود را هدایت کنند.

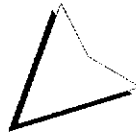
تفویض اختیار: رهبری خدمتگزار شامل مسئولیت تفویض اختیار و پرورش رهبری مشارکتی است و آن شامل تشویق پیروان به مسئولیت پذیری است. اینگونه رهبران مسئولیت و اختیار را بادیگران تسهیم می‌سازند و آنها کارمندان خود را به وسیله توسعه و فراهم آوردن فرصتهایی توانمند می‌سازند. البته رهبران از طریق ساختاردهی محیطهای کار از طریق روشهایی که کارکنان احساس راحتی بکنند و انگیزش بالایی داشته باشند توانمندسازی کارکنان را فراهم می‌آورد.

تفویض اختیار مزایایی دارد:

- ۱- بهبود کیفیت تصمیم گیری؛
  - ۲- تعهد زیاد به تصمیم گیری؛
  - ۳- غنی سازی شغل؛
  - ۴- مدیریت زمان برای رهبران.
- «ساندرز» می‌گوید: حسی که یک رهبر توانایی تفویض دارد نشان دهنده موفقیت وی است.

### مدل ویژگیهای رهبری خدمتگزار

به طور خلاصه ۹ ویژگی لازم و ۱۱ ویژگی ملزوم از رهبری خدمتگزار ارائه شد. این ویژگیها پایه و اساس مدل رهبری خدمتگزار را تشکیل می‌دهند. مدل لازم از این جهت ارزشمند است که پایه ای برای درک، کاربرد، تحقیق و توسعه مفهوم رهبری خدمتگزار را ارائه می‌دهد.



### بیشتر محققان رهبری خدمتگزار را به عنوان یک مدل معتبر برای رهبری سازمانهای مدرن معرفی می‌کنند.

نگرشهای افراد ممکن است بر اثربخشی رهبری خدمتگزار اثر بگذارند. مثلاً سیستم های ارتباطی معمول سازمان ممکن است فرایند خدمتگزاری را تسهیل سازد یا از آن جلوگیری کند. همچنین ارزشهای سازمانی قبلی ممکن است رهبری خدمتگزار را محدود یا ارتقا بخشد. مدل دو بیشتر مدل ملزوم برای رهبری خدمتگزار است.

### نتیجه گیری

بیشتر نظریه پردازان و محققان رهبری خدمتگزار را به عنوان یک مدل معتبر برای رهبری سازمانهای مدرن معرفی می‌کنند. هرچند که این سبک رهبری هنوز توسط تحقیقات تجربی حمایت نمی‌گردد. ادبیات موجود در ارتباط با رهبری خدمتگزار ۹ ویژگی لازم و ۱۱ ویژگی ملزوم را ارائه می‌کند و ویژگیهای ارائه شده پایه و اساسی برای مدل رهبری خدمتگزار توسعه می‌دهند و همچنین مدل، اساس ساختاری برای تحقیق و به کارگیری عملی ارائه می‌کند. رهبری خدمتگزار مفهومی است که به طور بالقوه می‌تواند سازمانها و جوامع را تغییر دهد. زیرا تغییرات و دگردیسی های سازمانی و شخصی را تحریک می‌کند. رهبر خدمتگزار شدن مستلزم، تغییرات شخصی و تغییر در رفتار است. □

### منابع و ماخذ

- 1 - ROBERT F. RUSSELL AND A. GREGORY STONE. A REVIEW OF SERVANT LEADERSHIP ATTRIBUTES: DEVELOPING A PRACTICAL MODEL. LEADERSHIP & ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL, 2002.
- 2 - RUSSELL, THE ROLE OF VALUES IN SERVANT LEADERSHIP. LEADERSHIP & ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL, 2001.
- 3 - EDGEMAN & SCHERER, SYSTEMIC LEADERSHIP VIA CORE VALUES DEPLOYMENT, LEADERSHIP & ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL, 1999.
- 4 - KREITNER, ROBERT & KINICHI, ANGELO, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, FIFTH EDITION, MAC GRAW-HILL, 2001, PP.576-577.
- 5 - LLOYD, BRUCE, A NEW APPROACH TO LEADERSHIP. LEADERSHIP & ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL, 1996.
- 6 - WEISS, JOSEPH. W. ORGANIZATIONAL BEHAVIOR & CHANGE: MANAGING DIVERSITY, CROSS-CULTURAL, SOUTH-WESTERN, 2001, P.227.

● اکبر حسن پور: دانشجوی دوره دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی

ویژگیهای شناختی رهبران نکته آغازین مدل رهبری خدمتگزار را تشکیل می‌دهند. بیشتر نویسندگان ادعا می‌کنند که ویژگیهای رهبری خدمتگزار از ارزشها و اعتقادات خود رهبران نشأت می‌گیرند. متغیر ارزشها در مدل رهبری متغیر مستقل است. و متغیر وابسته رهبری خدمتگزار است. همچنین ویژگیهای لازم توصیف کننده، متغیر وابسته رهبری خدمتگزار هستند که اثربخشی رهبری خدمتگزار را شکل می‌دهند. علاوه بر اینها ویژگیهای ملزوم بر انتقال ارزشها به ویژگیهای لازم اثر می‌گذارند، پس این ویژگیها متغیرهای تعدیل گر هستند که بر سطح و شدت ویژگیهای لازم اثر می‌گذارند.

مدل یک فقط به رابطه ویژگیها و خصوصیات رهبری و رهبری خدمتگزار نگاه می‌کند. مضافاً رهبری خدمتگزار متغیر قابل کنترلی است که بر سازمانها اثر می‌گذارد. نتیجتاً رهبری خدمتگزار خود در نهایت یک متغیر مستقلی می‌گردد که بر متغیر وابسته بعدی اثر می‌گذارد مثل عملکرد سازمانی. هرچند که متغیرهای مداخله‌گر و تعدیل گرهای مثل فرهنگ سازمانی و