

مورد مطالعات رهبری از عدم آرایه تعاریف دقیق، روشن و قابل استفاده در مقوله رهبری توسط محققان، نویسندگان و کارگزاران رهبری انتقاد می‌کند. (لوب، ۲۰۰۴، ص ۱)

بنابراین هدف این مقاله بررسی مبانی، تشابهات و تفاوت‌های موجود در زمینه رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا و آرایه چارچوبی برای تعیین تفاوت‌های این دو سبک رهبری است.

رهبری خدمتگزار

رهبری همانند زیبایی است. نمی‌توان آن را تعریف کرد، ولی هنگام دیدن، انسان در می‌یابد که از وجود آن آگاه است و آن را می‌شناسد.

وارن بنیس

برای تعریف رهبری خدمتگزار نخست لازم است تا رهبر، رهبری، پیرو و مدیریت را تعریف نمایم.

رهبر: رهبر شخصی است که یک چشم انداز را می‌بیند و اقدامات لازم را برای رسیدن به آن چشم انداز انجام می‌دهد و دیگران را به عنوان شریک در تعقیب و انجام تغییر همراه می‌کند. (لوب، ۲۰۰۴، ص ۵)

ویژگی‌های اساسی یک رهبر را می‌توان، داشتن چشم انداز، اقدام (عمل)، همراهی کردن، دانستن.

رهبری: رهبری فرایند تغییر هدف داری است که از طریق آن رهبر و پیروان از طریق مقصود مشترک به هم می‌پیوندند و حرکت به سمت چشم انداز را آغاز می‌کنند. (لوب، ۲۰۰۴، ص ۷)

پیروان: افرادی که به طور فعال و داوطلب در فرایند رهبری در پاسخ به پیشقدمی رهبر در تعیین هدف مشترک، چشم انداز و اقدام برای تغییر درگیر می‌شوند.

مدیریت: مدیریت عبارتست از دستیابی به اهداف سازمان به شیوه ای موثر و کارا از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، کارمندیابی، هدایت و کنترل منابع سازمانی.

تعیین تفاوت بین رهبری و مدیریت بسیار مشکل است. رهبری به اقدام به سمت تغییر بر می‌گردد در حالی که مدیریت اجرای فرایند در سازمان به شیوه ای خوب

مقایسه دو سبک رهبری

خدمتگزار و تحول‌گرا

دو محیط، دو سبک رهبری

ماندنی تونکه نژاد

manitonak@yahoo.com

چکیده

این مقاله به بررسی دو سبک از سبک‌های جدید رهبری یعنی سبک رهبری خدمتگزار و سبک رهبری تحول‌گرا، که می‌تواند به مدیران در اتخاذ سبک رهبری مناسب کمک کند، می‌پردازد. سبک‌های رهبری خدمتگزار و تحول‌گرا که از سبک‌های نوین رهبری هستند، به دلیل ریشه و مبنای یکسان از شباهت‌های زیادی برخوردارند که این مقاله ضمن تبیین تعریف و بیان هر سبک، به بیان ویژگی‌های این دو سبک می‌پردازد و در پایان، جهت درک بیشتر این دو سبک، به مقایسه این دو سبک می‌پردازد.

مقدمه

رهبری همواره با انسان عجین بوده است. از زمانی که انسان بصورت بدوی و با شکار حیوانات روزگار می‌گذرانید، زمانی که دوام و بقای او به توان وی در هدایت نیرو در شکارگاه و شکار بستگی داشت و یا زمانی که گروه‌هایی از خانواده‌های صحرانشین برای منبع تأمین غذا، نقل و مکان می‌کردند، همواره رهبری وجود داشته است. (کپین برگر، ۲۰۰۲، ص ۳)

اهمیت موضوع رهبری در سازمانها، باعث شد که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمانها بر آیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند. در پی این تلاشها در دهه های اخیر مکاتب رهبری و نظریات متعددی در زمینه رهبری شکل گرفته و به جامعه علمی معرفی شده است.

نخستین دیدگاهها درباره رهبری را می‌توان در یک متن چینی با عنوان «برنامه بزرگ» که احتمالاً در سال ۱۱۲۰ قبل از میلاد نوشته شده است، یافت. این متن، رهبری خوب را مستلزم داشتن قواعد

روشنی می‌داند که مبتنی بر محیط و با توجه به شرایط، با مهربانی یا با قدرت اعمال می‌شود، همچنین اعلام می‌کند که رهبران باید نمونه در عمل باشند. (استار بورک، ۱۹۹۷، ص ۱۴۴)

در پی این تلاشها، دیدگاه‌های جدیدی در رهبری شکل گرفتند که از جدیدترین این دیدگاهها به رهبری می‌توان دیدگاه رهبری خدمتگزار و دیدگاه رهبری تحول‌گرا را نام برد. این دو سبک رهبری امروزه به سرعت توجه نظریه پردازان، دانشمندان، محققان و کارگزاران مدیریت را به خود جلب کرده است و مراکز و گروه‌های متعددی برای تبیین و تعیین ابعاد مختلف این نظریات شکل گرفته اند و در تلاش هستند تا مفاهیم این نظریات را بطور گسترده ای در سازمانها بکار ببرند.

رهبری خدمتگزار و تحول‌گرا مانند سایر مطالعات پیرامون رهبری با محدودیتهایی مواجه شده اند. نویسندگانی که در این مقوله قلم می‌زنند، دقت لازم را برای تعریف و تبیین ابعاد این مفاهیم انجام نداده اند. «جوژف راست» در کتاب رهبری برای قرن ۲۱، ضمن ارائه گفته‌هایی در

پیشگام بودن، قدردانی از دیگران، توانمند سازی دیگران.

در ادبیات رهبری خدمتگزار این ۹ ویژگی به عنوان صفتهای عملی رهبر خدمتگزار عنوان شده است. این صفتهای لازم، مشخصات و ویژگیهای عملیاتی هستند که متعلق به رهبر بوده و از رفتار رهبر در محیط کار قابل مشاهده است. این ویژگیها مشخصههای اثربخشی یک رهبر خدمتگزار است که دیگران را مورد تاثیر قرار می دهد.

علاوه بر ویژگیهای لازم رهبران خدمتگزار، در ادبیات رهبری خدمتگزار خصوصیات دیگری را برای رهبر خدمتگزار به عنوان ویژگیهای مکمل ذکر شده است. این ویژگیها شامل: ارتباطات، اعتبار، شایستگی، نظارت، مشخص بودن، تاثیرگذاری، شنود موثر، اقتناع، تشویق دیگران، تعلیم، تفویض اختیار.

ویژگیهای مکمل در ذات خود ویژگیهای ثانویه نیستند بلکه کامل کننده و گاهی موارد پیش نیاز برای اثربخشی رهبری خدمتگزار هستند.

رهبری تحول گرا

این اصطلاح برای اولین بار توسط دانستون (۱۹۷۳) بکار رفت. اگر چه این اصطلاح تازمانی که کلاسیک ها به وسیله برنز آن را بکار نبردند، مشهور نشد. (اوشاگمی، ۲۰۰۴، ص ۱۹) باس و اولیو (Bass & Avolio) مفهوم و ایده برنز (Burns) در مورد رهبری را توسعه دادند و یک مفهوم رهبری تحول

است. خود خدمتی نباید محرک و انگیزه برای رهبر باشد بلکه او باید بر قله برنامه انگیزشی بالاتر یعنی توجه و تمرکز به نیاز دیگران صعود کند. (راسل و استون، ۲۰۰۲، ص ۱۴۵)

نایر (۱۹۹۴) بیان می کند که تا زمانی که قدرت، تفکر غالب بر ما در رهبری باشد ما نمی توانیم به سطح بالاتری از استاندارد در رهبری حرکت کنیم. ما باید خدمت را در هسته و مرکز قرار دهیم. اگر چه قدرت همراه با رهبری می آید ولی تنها استفاده مشروع دارد و آن خدمتگزاری است. (راسل و استون، ۲۰۰۲، ص ۱۴۵)

ویژگیهای رهبری خدمتگزار

رهبری خدمتگزار، دارای استنباطها و ویژگیهایی است که غالب نظریه پردازان بر آنها اتفاق نظر دارند. مفهوم رهبری خدمتگزار با این ویژگیها در اذهان شکل می گیرد.

لاری اسپیرز (۱۹۹۸) مدیر بنیاد رهبری خدمتگزار گرین لیف بر اساس نوشته های گرین لیف ۱۰ ویژگی زیر را برای رهبری خدمتگزار ذکر می کند: شنود موثر، همدلی، بهبود بخشی، آگاهی، اقتناع، مفهوم سازی، دور اندیشی و آینده نگری، نظارت، تعهد به رشد و پیشرفت دیگران، شکل دهی. نویسندگان دیگری بر اساس نوشته های گرین لیف ویژگیهای دیگری را برای رهبری خدمتگزار تعریف کرده اند. این ویژگیها عبارتند از: چشم انداز، راستگویی، درستکاری، اعتماد، خدمت، الگوسازی،

و حفظ این تعادل برای کارکردن موثر است. (لوب، ۲۰۰۴، ص ۸) تفاوت مدیریت و رهبری در شکل ۱ نشان داده شده است.

رابرت گرین لیف برای نخستین بار مفهوم رهبری خدمتگزار را در میان تئوری پردازهای مدرن مدیریت بیان نمود. مفهوم رهبری خدمتگزار را در سال ۱۹۸۷ بنا نهاد. بر اساس گفته گرین لیف، رهبر باید در ابتدا نیازهای دیگران را مورد توجه قرار دهد. علاوه بر گرین لیف، نویسندگان دیگری رهبری خدمتگزار را تئوری معتبر و مدرن در زمینه رهبری سازمان ذکر کرده اند. رهبری خدمتگزار برابری انسانها را ارج نهاده و در سازمان بدنبال توسعه فردی اعضای سازمان می گردد. (راسل، ۲۰۰۱، ص ۷۸)

بنابراین رهبری خدمتگزار عبارتست از درک و عمل رهبر به گونه ای که منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خویش مرجح می داند. (لوب، ۲۰۰۴، ص ۸)

بنابراین در رهبری خدمتگزار، رهبر باید یک مجموعه از ذهنیاتی که مبتنی بر ارزش دادن به افراد و توجه به افراد است را داشته باشد. تمرکز رهبر در این سبک رهبری بر افراد و پیروان است، و رهبر باید علائق شخصی خویش را زیر پا بگذارد.

در رهبری خدمتگزار محرک و انگیزه اولیه باید مطلوبیت برای خدمت کردن باشد. (گرین لیف ۱۹۹۷، سنگه ۱۹۹۵، بلاک ۱۹۹۳، باتن ۱۹۹۷ و دیگران) سبک رهبری خدمتگزار، وقتی که رهبر خود را در موقعیت خدمت کردن به پیروان و کارکنان زیر دست قرار می دهد، قابل تصویر

مدیریت	رهبری	هدف
تعیین مقایسه مدیریت و تخصیص منابع، انتخاب راهکاری که بیشترین اثربخشی را در دستیابی به هدف و مقصود نهایی دارد.	تعیین مسیر و ایجاد همبستگی و استمرار آن از طریق توسعه اندیشه و ارزشهای افراد.	هدف
دستیابی به منابع، تلاشهای منظم، آگاهی از عملکرد و حرکت بسوی اهداف، ایجاد شیوه مطلوب کار کردن با مردم و دیگر منابع سازمانی، موثرترین شیوه رفتار با دلایل حوادث و موقعیتهای در دستیابی به هدفی که مربوط به موقعیتی خاص است.	ایجاد تمایل به سمت هدف، ایجاد نظم جمعی برای انجام حرکت، ایجاد حالات رفتاری عالی به شکل ارزشها، اصول مقاصد.	کالا
برنامه ریزی، کارمندیابی، بودجه بندی، سازماندهی، کنترل و حل مساله	ایجاد ارزش، متحد کردن افراد، انگیزش و ترغیب افراد	فرآیند

شکل ۱- مقایسه میان رهبری و مدیریت

گرا را ایجاد نمودند. باس و اولیو معتقدند که رهبری تحول گرا زمانی شکل می گیرد که رهبر علائق کارکنانش را ارتقا و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای ماموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزاند. (استون و دیگران، ۲۰۰۳، ص ۲)

رهبری تحول گرا فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروهها برای ایجاد تغییر و تحول نا پیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است.

رهبری تحول آفرین از طریق گفتار و کردارش کل جامعه را دچار تحول می کند و نفوذ فراوانی در میان پیروانشان دارد. این نوع رهبری زمانی تحقق می یابد که رهبران علائق کارکنانشان به کار را افزایش دهند، آنان را از هدفها و ماموریتها آگاه سازند و پیروانشان را تشویق کنند که فراتر از منافع فردی بیاندیشند.

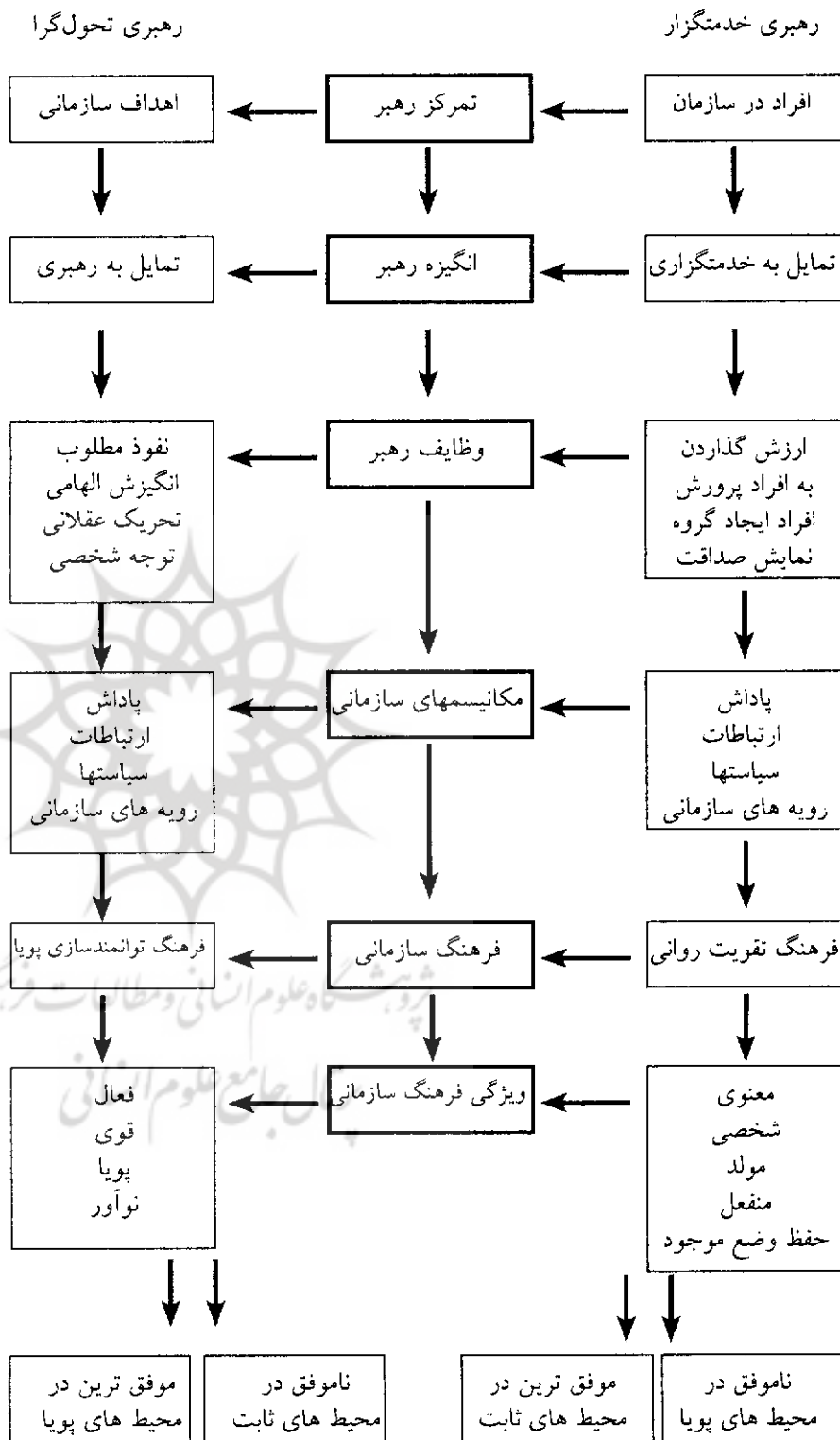
ویژگیهای رهبری تحول گرا

اولیو و دیگران رفتار اصلی که رهبری تحول گرا را تشکیل می دهند به شرح زیر بیان می دارند:

نفوذ مطلوب یا کاریزما، انگیزش الهامی، تحریک هوشی، ملاحظاتی شخصی (اوشاگیمی ۲۰۰۴، ص ۱۹) سرفرازی، فرهنگ توأمندسازی پویا، احترام و وفاداری بی چون و چرای پیروان از رهبری است که حس آرمانی را انتقال می دهد. نفوذ مطلوب باعث می شود که رهبران به عنوان مدل هایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند.

انگیزش الهامی: برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات آنها صورت می پذیرد. تاکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیروان.

تحریک هوشی: برانگیختن پیروان بوسیله رهبری به منظور کشف راه حلهای جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان است. در واقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می کند که دوباره در مورد کاری که انجام می دهند،



شکل ۲- مقایسه رهبری خدمتگزار با رهبری تحول گرا

فرهنگ سبب می شود که رهبری تحولگرا در محیطهای پویا موفق تر عمل کند و در محیطهای ثابت به شکل ناموفق تر از رهبری خدمتگزار عمل کند و این سبک رهبری را برای دوره های بحران یا گذار از وضعیت فعلی و مخصوصا زمانهای ایجاد تغییر مناسب کند. □

منابع

1. Kent, Thomas W, Crotts, John C, Azziz, Abdul(2001) " Four Factors of Transformational Leadership Behavior, Leadership and Organization development Journal, Vol 22. NO5, PP 221- 229
2. Laub, Jim(2004) Difining Servant Leadership: A Rcommended Typology for Servant Leadership Studies, Servant Leadership Roundtable, August, pp1-12
3. Oshagbemi Titus(2004) Age Influence on the Leadership Styles and Behavior of Managers, Employee Relation Journal, Vol 26, NO1, PP14-29
4. Russell F. Robert, A. Gregory Stone (2002) A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model, Leadership and Organization development Journal, Vol 23. NO 3, PP145- 157
5. Russell F. Robert(2001) The Role of Values in Servant Leadership, Leadership and Organization development Journal, Vol 22. NO2, PP76-83
6. Smith. Brien N, Montogno. Ray V & Kuzmenko. Tatiana N (2004) Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol 10. NO4, PP 80 – 91
7. Stone A. Gregory, Russell F. Robert, Patterson Kathleen (2003) Transformational Versus Servant Leadership – A Difference in Leader Focus, Servant Leadership Roundtable, October, PPI-15
8. Stone A. Gregory, Russell F. Robert, Patterson Kathleen (2004) Transformational Versus Servant Leadership – A Difference in Leader Focus, Leadership and Organization development Journal, Vol 25. NO4, PP349-361
9. Violina P. Rindova and Willam H. Starbuck(1997) Ancient Chinese of Control, Journal of management Inquiry, No 6, pp 144

● ماندنی تونکه نژاد: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی

کنند. (استون و دیگران، ۲۰۰۴، ص ۳۵۹) اما این دو مفهوم تفاوتی نیز دارند، در حالی که هر دو رهبری خدمتگزار و رهبری تحول گرا بر تاثیر گذاشتن و نفوذ تاکید می کنند، رهبری خدمتگزار به شیوه ای غیر سنتی یعنی قرار گرفتن در مقام خدمتگزار به این تاثیر دست می یابد. رهبری خدمتگزار تاکید بیشتری بر خدمت کردن به پیروان دارد و همچنین آزادی بیشتر و اعتماد بیشتری به زیردستان نشان داده می شود.

رهبری تحول گرا بیشتر بر اهداف سازمانی تاکید دارد در حالی که رهبری خدمتگزار بر افراد که پیروان او هستند تاکید و تمرکز دارد. (استون و دیگران، ۲۰۰۴، ص ۳۵۹)

در مدل رهبری خدمتگزار، انگیزه رهبر برای رهبری از احساس برابری رهبر با زیردستان ناشی می شود. به عبارت دیگر سیستم اعتقادی رهبر، او را مجبور می کند که خود را همتراز و برابر با کسانی که هدایت می کند، بداند. یعنی تمام اعضاء سازمان از حقوق، اطلاعات و چشم انداز برابر و مشابه برخوردار بوده و نقش رهبر تسهیل در شکل گیری گروه در سازمان است. (کازمونکو، ۲۰۰۴، ص ۸۶)

رهبران خدمتگزار و رهبران تحولگرا در وظایف و فعالیتهای کلیدی خود نیز مطابق شکل ۲ تفاوتی دارند.

رهبری خدمتگزار همانند رهبری تحولگرا با استفاده از مکانیزمهای سازمانی مانند پاداش، ارتباطات، سیاستهای سازمانی و شیوه ها و روشها باعث ایجاد فرهنگ مولد روانی با ویژگی های معنوی بودن، شخصی، مولد، منفعل و تمایل به حفظ وضع موجود می شود که این فرهنگ موجب می شود که رهبری خدمتگزار در محیطهای ثابت موفق تر عمل کند و در محیطهای پویا به شکل ناموفق تر از رهبری تحولگرا عمل کند و این سبک رهبری را برای دوره ثبات و آرامش در سازمان مناسب کند. در مقابل رهبری تحولگرا با استفاده از مکانیزم های سازمانی مانند پاداش، ارتباطات، سیاستهای سازمانی و شیوه ها و روشها باعث ایجاد فرهنگ توانمند سازی پویا با ویژگی های فعال، قوی، پویا و نوآور می شود. این

کوشش و تلاش و در مورد چیزی که می تواند انجام یابد دوباره تفکر کنند.

ملاحظات شخصی: توجه به تفاوتهای فردی پیروان و ارتباط با تک تک آنها و تحریک آنها از طریق واگذاری مسئولیتها برای یادگیری و تجربه آنها است. افراد به وسیله رهبران حمایت می شوند و رهبران در رابطه با توجه به احساسات و نیازهای شخصی آنها نگران هستند.

بطور خلاصه، رهبری تحول گرا بر پیروان خود اثر بسیار قوی می گذارد. رهبر تحول گرا چشم اندازی را به شیوه ای جذاب و روشن شکل می دهد و چگونگی رسیدن به آن چشم انداز را بیان می کند. و با اعتماد به نفس و با خوش بینی عمل می کند و این اطمینان را به زیردستان انتقال می دهد، ارزشها را با اقدامات نمادین تاکید می کند، با الگو بودن هدایت می کند، و کارکنان را برای رسیدن به چشم انداز توانمند می سازد. (استون و دیگران، ۲۰۰۴، ص ۳۵۲)

مقایسه رهبری خدمتگزار و رهبری تحولگرا

رهبری خدمتگزار و تحول گرا کیفیات و ویژگیهای تقریبا یکسان و مشابهی دارند. با مطالعه در این دو سبک رهبری مشخص می شود که هر دو این سبک های رهبری ریشه در مفهوم رهبری کاریزماتیک دارند. این مفهوم که نخستین بار توسط وبر مطرح شد بر صفات و ویژگی های خاص رهبر که ناشی از شخصیت کاریزمای او است تاکید دارد. با مقایسه این دو سبک رهبری مشخص می شود که هر دو بر تشویق افراد، ارزش گذاردن به افراد، شنود موثر، مربی و معلم بودن و توانمندسازی دیگران تاکید دارند. در واقع بر اساس تئوریهای مذکور، بیشترین شباهت را می توان در توجه فردی و تاکید بر توانمند سازی دیگران مشخص نمود. هر دو سبک بر چشم انداز داشتن، شنود موثر، توانمند سازی دیگران، ارتباط برقرار کردن، مدلسازی، اقتاع و صداقت تاکید دارند.

رهبری تحول گرا و رهبری خدمتگزار دو تئوری متضاد و در مقابل هم نیستند. بلکه آنها ایدئولوژی های مکمل هستند. زیرا هر دو آنها شکلهای عالی رهبری را معرفی می