



رهبری



## ◆ مقدمه

آیا تا به حال توجه کرده‌اید که اکثر ورزش‌های تیمی، وظیفه‌ای به نام کاپیتان دارند؟ از قضا عموماً کسی به عنوان کاپیتان انتخاب می‌شود که سایر افراد تیم به حرف او گوش کنند. آیا لازم است که کاپیتان حتماً بهترین بازیکن زمین باشد؟ یا مهم‌تر است که بتواند اعضا را برای انجام وظایفشان ترغیب کند؟



کاپیتان نقشی کلیدی در موفقیت یک تیم ورزشی دارد و در واقع دستیار اول سرمربی در زمین مسابقه است. او باید بتواند به اعضای تیم کمک کند در زمین به خوبی از پس مسئولیت‌های خود بر بیایند. پس از نظر شخصیتی باید مورد قبول بازیکنان تیم باشد. در واقع، زمانی که مسابقه شروع شده و مربی دیگر در زمین نیست که بتواند بازیکنان را کمک کند، این کاپیتان است که نقش رهبری را بر عهده می‌گیرد. رهبر یک تیم با ایجاد اعتماد و انگیزه در افراد، آن‌ها را برای رسیدن به هدف آماده می‌کند. با این حال، وجود رهبر به تنهایی کافی نیست. بلکه لازم است همه‌ی افراد از او پیروی و با یکدیگر به خوبی همکاری کنند. یک رهبر واقعی باید مطمئن شود که همه افراد تیم، سخت کوشانه به دنبال رسیدن به هدف مشترک هستند.

## ♦ ویژگی های یک رهبر

همه‌ی ما تصویری (هرچند شاید کمی مبهم) از خصوصیات رهبران در ذهن خود داریم. اما آیا می‌توان گفت رهبران موفق، ویژگی‌های مشترکی دارند و از قوانین یکسانی پیروی می‌کنند؟ آیا یک رهبر موفق در یک شرکت بزرگ مثل گوگل، شباهتی با کاپیتان یک تیم ورزشی دارد؟ چه تشابهی میان رهبری تاثیرگذار در صنعت دارو، با رهبری یک گروه موسیقی وجود دارد؟



در اینجا به پنج مورد مهم از آن‌ها اشاره می‌کنیم:

### ✓ قانون اول: ساختن آینده

هر رهبر موفق نیاز دارد تا از خودش بپرسد که "هدف چیست؟". او باید همه اعضای تیم را از جهت حرکت و هدف آگاه کند تا بتواند از آن‌ها برای رسیدن به این هدف کمک بگیرد. او نه تنها آینده را می‌بیند، بلکه باید بتواند آینده را بسازد. او باید بداند که لازمه موفقیت چیست و برای رسیدن به آن لازم است که چگونه عمل کنیم.

### ✓ قانون دوم: دست به کار بودن

هیچ کسی نمی‌تواند فقط با دستور دادن و کار نکردن، رهبر موفقی باشد. رهبر باید راه‌های رسیدن به هدف را پیدا کند و چشم انداز و استراتژی‌ها را، قدم به قدم، به عمل تبدیل کند. او می‌داند چه کاری را خودش انجام دهد و چه کاری را به دیگران بسپارد.

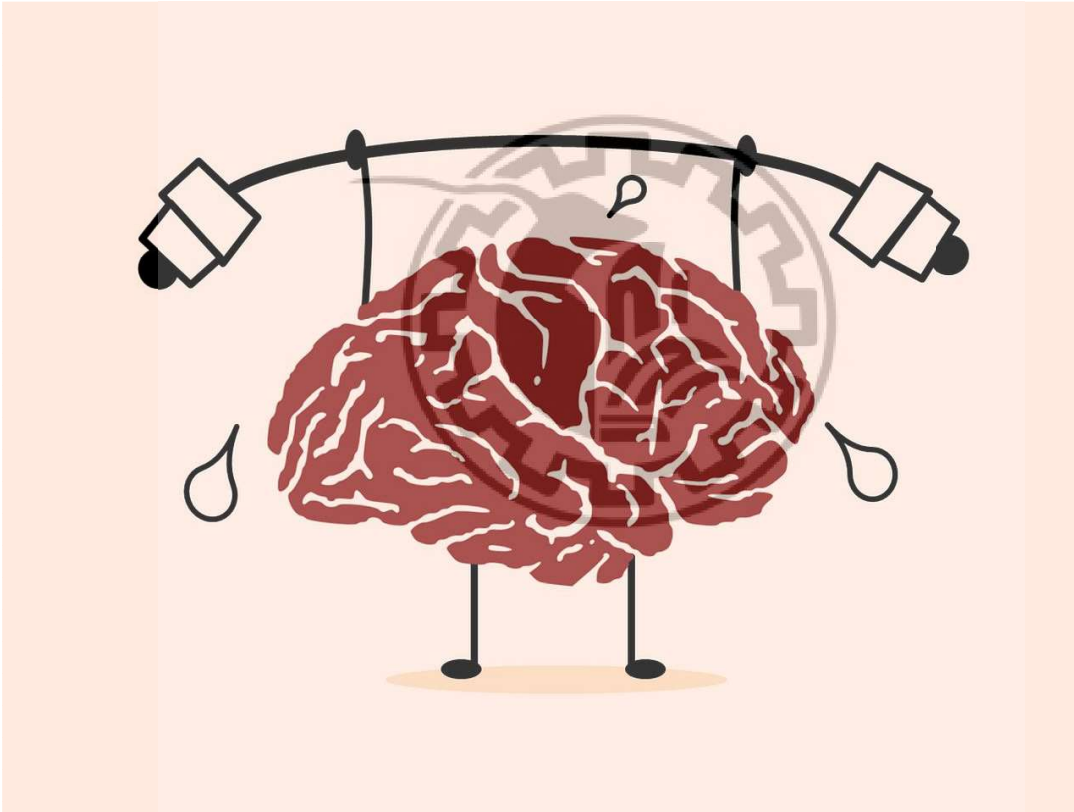
### ✓ قانون سوم: استفاده از استعدادهای کنونی

رهبر باید بتواند استعدادهای اعضا را پیدا، آن‌ها را رشد داده و در نهایت از آن‌ها استفاده کند تا به نتیجه و هدفی که تیم دارد دست پیدا کنند. اوست که باید تصمیم بگیرد چه کسی در این مسیر کسب و کار و تجارت با ما همراه باشد. او مهارت‌های مورد نیاز را تشخیص می‌دهد، افراد با مهارت را در نظر می‌گیرد و آن‌ها را در مسیر کسب و کار خود همراه می‌کند. او به افراد کمک می‌کند تا رشد کنند. این رشد شخصی اعضا کمک می‌کند که در نهایت تیم رو به جلو حرکت کند.

### ✓ قانون چهارم: ساختن نسل آینده



علاوه بر استفاده و رشد استعدادهایی که اکنون در تیم حاضر هستند، رهبر باید آینده‌ی دور را هم ببیند و در نظر داشته باشد که در آینده چه کسانی قرار است وظایف تیم را برعهده بگیرد. پس باید تلاش کند که افراد توانایی‌ها و استعدادهای خود را رشد بدهند تا بتوانند برای تیم فردا، مفیدتر از امروز باشند.



رهبر باید خودش مثالی از یک شخص در حال رشد باشد تا بتواند سایر اعضا را هم به رشد و پیشرفت ترغیب کند. رهبر موفق هرگز نمی تواند خود را به چیزی که "می داند" و چیزی که "دارد" محدود کند. او همواره در حال یادگیری است. از شکستها، موفقیتها، وظایف، کتابها، کلاسها، افراد و حتی زندگی، درس می گیرد. در تصمیم گیری مهارت دارد و می تواند در شرایط سخت جسورانه تصمیم بگیرد. به توانایی های خود اطمینان دارد و می تواند در شرایط مختلف با مشکلات و ابهام کنار بیاید.

## ♦ تفاوت رهبری و مدیریت

با وجود نزدیک بودن این دو مفهوم، تفاوت‌هایی بنیادین بین آن‌ها وجود دارد که لازم است به آن دقت کنیم. برای نشان دادن این تفاوت بهتر است تعریف هر یک را مرور کنیم:

- رهبری به معنای انتخاب یک هدف مشترک تیمی است. رهبر خود پیشگام در مسیر است و وظیفه دارد سایر اعضای تیم را برای دنبال کردن این هدف متقاعد کند.
- مدیریت به معنای کنترل و هدایت افراد یک تیم برای انجام اهداف تعیین شده توسط رهبر است. مدیر باید مطمئن شود که همه‌ی کارها به نحوی که تعیین شده‌اند در حال تکمیل هستند.

مدیریت بدون رهبری به معنای کنترل افراد و منابع است. مدیر باید مطمئن شود که همه چیز در جهت اهداف تعیین شده پیش می‌رود. برای مثال، یک داور بازی فوتبال دو تیم حریف را مدیریت می‌کند تا در چارچوب قوانین بازی رفتار کنند. یک داور نمی‌تواند رهبر باشد، چرا که در داوری تغییر و جهت‌گیری جدیدی اتفاق نمی‌افتد. (قطعاً شما دوست ندارید که داور جهت بازی را به نفع حریف تغییر دهد؟)

رهبری بدون مدیریت به معنای تعیین یک هدف یا جهت است بدون در نظر گرفتن چگونگی رسیدن به آن. این افراد تیم هستند که سخت تلاش می‌کنند، کارها را بر عهده می‌گیرند و رسیدن به هدف را امکان‌پذیر می‌کنند.

در دنیای واقعی رهبرانی هستند که لزوماً مدیریت نمی‌کنند. برای مثال، یک کارآفرین کسب و کار خود را راه اندازی می‌کند. شبکه‌ای از افراد و روابط می‌سازد، و ایده‌هایی برای تولید محصول می‌دهد. با این حال او می‌تواند برای مدیریت این کسب و کار به شخص دیگری، مثل مدیر کارخانه تولید خود، تکیه کند. مدیر کارخانه افراد مناسب را به کار می‌گیرد، محصول مناسب تولید می‌کند و کسب و کار را می‌چرخاند.

در نهایت می‌توان گفت که یکی از مهم‌ترین تفاوت‌های مدیریت و رهبری، در افق زمانی آن‌ها برای حل مسائل است. رهبر باید بتواند مسائل و مشکلات آینده‌ی بسیار دور را ببیند و تیم را برای مواجهه با آن‌ها آماده کند. اما وظیفه‌ی مدیر این است که هرچه سریع‌تر مشکل پیش رو را حل کرده و سپس به سراغ حل مسائل بعدی برود.



## ♦ چالش‌های رهبری

شاید به نظر برسد که رهبر بودن فقط دستور دادن و تصمیم گرفتن است و کار سختی نیست. اما در حقیقت این کار سختی‌های خاص خود را دارد که باعث می‌شود خیلی‌ها از قبول این مسئولیت خودداری کنند یا اینکه نتوانند به خوبی از عهده‌ی آن بر بیایند. کمتر موقعیتی را می‌توان تصور کرد که رهبر با چالش مواجه نباشد. چالش‌هایی که یک رهبر با آن مواجه است را در سه دسته می‌توان بیان کرد: چالش‌های بیرونی، که از افراد و شرایط ناشی می‌شود؛ چالش‌های درونی، که از شخص رهبر نشأت می‌گیرد؛ و چالش‌هایی که ذات رهبر بودن دربردارد.



### • چالش‌های بیرونی

- ✓ مخالفت و انتقاد از سوی عموم جامعه
- ✓ کمبودهای مالی و کمبود منابع
- ✓ بحران‌های مالی، حقوقی، سیاسی، و حتی روحی (مثل بی‌انگیزه بودن)
- ✓ اعمال قدرت توسط نهادهای سیاسی اقتصادی

یک رهبر موفق در برابر چالش های بیرونی می ایستد و نمی گذارد چیزی هدف و ماموریت گروه را به خطر بیندازد. اگر رهبر در مقابله با چالش های بیرونی ضعیف عمل کند این حس بی اعتمادی و ترس به افراد دیگر گروه نیز منتقل می شود و کار گروه مختل می شود. رهبر باید در یافتن راه حل خلاقیت داشته باشد. یک رهبر موفق زمانی که به نظر می رسد دنیا به آخر رسیده، می تواند شروع جدیدی داشته باشد.



#### • چالش های درونی

- ✓ ترس
- ✓ کمبود اعتماد به نفس
- ✓ صبور نبودن
- ✓ ناتوانی در تصمیم گیری
- ✓ رک نبودن
- ✓ احساس ناامنی

یک رهبر خوب بهترین عملکرد را از چیزی که هست به نمایش می گذارد، اما علاوه بر آن، محدودیت ها و ضعف های خود را آشکار می کند. معمولاً پذیرش ضعف ها و ویژگی های شخصیتی نامطلوب خود کار آسانی نیست. اما شناخت این ویژگی ها و مقابله با آن ها همان چیزی است که یک رهبر معمولی را به رهبری موفق تبدیل می کند.

#### • چالش های ذاتی رهبر بودن

رهبر بودن به معنای پذیرفتن مسئولیت برای افراد گروه، هدف، و ماموریت گروه است. به علاوه رهبر نماینده گروه در برابر جامعه است و نیز باید محافظ گروه باشد. این مسئولیت های سنگین با وجود اینکه در بعضی موارد با دیگران تقسیم می شوند اما عمدتاً رهبر کسی است که بار آن ها را به دوش می کشد. یک رهبر موفق می داند باید به هدف چشم داشته باشد، مسئولیت کار را با دیگران تقسیم کند، و برای خود زمان کنار بگذارد.

- ✓ دنبال کردن اهداف و یادآوری آن به افراد
- ✓ الگو بودن برای بقیه
- ✓ حفظ اثربخشی در طول زمان
- ✓ ناامید نشدن به دلیل سختی کار
- ✓ تنها بودن در برابر مسئولیت ها





## ♦ سبک های رهبری

شبهات های رهبرها را مقایسه کردیم. اما آیا همه ی آن ها به یک شکل تیم را به جلو می رانند؟ یا تفاوت هایی هم با یکدیگر دارند؟ در این قسمت سبک های مختلف انجام اینکار را بررسی می کنیم. سبک رهبری به معنای چگونگی جهت دهی، برنامه ریزی و انگیزش اعضای تیم است. دسته بندی های مختلفی برای آن ارائه شده است. ما سه سبک متداول را بررسی می کنیم:

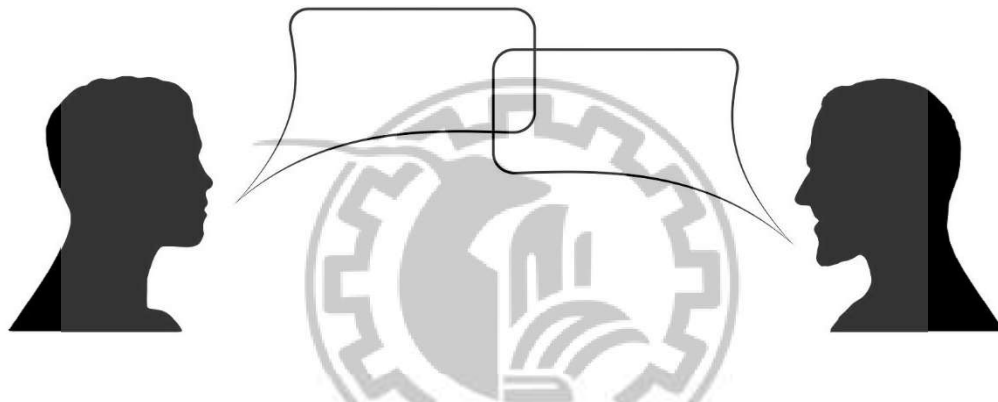
✓ استبدادی



رهبران استبدادی می خواهند همه کارها را خود انجام دهند. فقط خودشان اعمال قدرت می کنند و تصمیم می گیرند. اغلب دیگران را در جریان کارشان قرار نمی دهند. اگر عضوی از یک تیم با رهبری مستبد باشید معمولاً همکاری به شما گفته شود بی چون و چرا باید انجام دهید.

یک رهبر مستبد قدرتش را با اجبار، ترساندن دیگران، تهدید، تشویق و تنبیه و ..... به نمایش می گذارد. او سریع تصمیم می گیرد و پاسخی به سوالات دیگران نمی دهد، ایده های دیگران برایش ارزشمند نیست. با انتقاد و مخالفت میانه خوبی ندارد و بیشتر به فکر موقعیت و قدرت خودش است.

این گونه رهبری معمولاً ترس و عدم اعتماد دیگران را به همراه دارد. در چنین فضایی هرکس به فکر موقعیت خود است. ایده های خلاقانه و جدید و پیشرفت های فردی و گروهی فدا میشود.



در این روش، رهبر تیم و یک یا چند نفر از اعضای تیم، در فرایند تصمیم گیری مشارکت می کنند. کارها و چگونگی انجام آن ها را معین می کنند. رهبر گروه با در نظر گرفتن نظرات دیگران تصمیم نهایی را می گیرد. این روش معمولاً زمانی مناسب است که رهبر بخشی از اطلاعات لازم را دارد اما دانای کل نیست. این روش برای هر دو طرف سودمند است و به تصمیم درست تری می انجامد.

در تیمی که به این شکل رهبری می شود، به دلیل ایجاد فضایی برابر و عادلانه برای همه ی افراد تیم روابط افراد با یکدیگر بهتر است و هر فرد حس می کند ارزشمند است.

✓ رهبری تفویضی یا آزادمنشانه

در این روش رهبر به اعضا اجازه می دهد تصمیم گیری کنند. با این حال رهبر مسئول تصمیم گرفته شده است. این روش زمانی مناسب است که اعضا توانایی تحلیل موقعیت و دانش لازم برای تصمیم گیری را داشته باشند. این روشی برای شانه خالی کردن از زیر بار مسئولیت رهبری نیست. بلکه به معنای اعتماد به اعضای گروه است.

یک رهبر خوب از هر سه سبک در شرایط مختلف استفاده می کند. برای مثال برای یک عضو جدید گروه که تازه کار است، رهبر میتواند با به کارگیری سبک استبدادی برای او نقش مربی را بازی کند و مهارت های لازم را به او آموزش دهد.

در موارد حساس و اضطراری گاهی برای تصمیم گیری گروهی فرصت نیست. یک نفر باید سریع و مطمئن تصمیم بگیرد. در این حالت نیز سبک رهبری استبدادی به کار می آید.

برای افرادی که کار خود را بلدند روش مشارکتی گزینه خوبی است. رهبر مشکل را می داند اما تمام اطلاعات لازم برای حل آن ها را ندارد. در این حالت بهترین راه تصمیم گیری جمعی و مشارکت همه اعضای تیم برای حل مشکل است.

سبک تفویضی برای زمانی که اعضای تیم بیشتر از رهبر خود می دانند و می توانند کار خود را انجام دهند مناسب است.

## ◆ خلاصه فصل

در این فصل دیدیم که هر تیمی نیاز دارد تا شخصی را از میان خود به عنوان رهبر انتخاب کند. این شخص وظیفه دارد برای کل تیم اهداف و چشم انداز تعیین کند و اعضا را برای رسیدن به آن کمک کند. اعضای تیم باید یکدل و یکصدا شده و از تصمیمات او پیروی کنند تا تیم به نتیجه برسد. خودش هم در انجام کارها حداکثر تلاش خود را بکند و انتظار نداشته باشد که فقط دیگران باشند که کار کنند و خود فقط دستورات را صادر کند. این شخص باید بتواند از استعدادهای افراد تیم به خوبی استفاده کند و آن‌ها را کمک کند تا توانایی‌های خود را توسعه بدهند. همچنین باید حواسش به مهارت‌های خودش هم باشد تا بتواند آن‌ها را روز به روز بهتر کند. توقف و رکود برای هر شخصی، نتیجه‌ای جز تحلیل رفتن و زوال ندارد.

رهبر بودن کار ساده‌ای نیست و شخص باید از توانایی‌های مخصوص رهبری برخوردار باشد تا بتواند از عهده‌ی آن به خوبی بر بیاید. مشکلاتی که رهبر در مسیر پیش روی خود می‌بیند می‌تواند حاصل شرایط بیرونی، داخلی و یا ذات رهبری تیم باشد.

البته رهبری سبک‌های متفاوتی دارد؛ بعضی افراد به صورت استبدادی، اشخاصی به صورت مشارکتی، و گروهی دیگر هم آزاداندیشانه تیم را رهبری می‌کنند. نمی‌توان گفت که یک سبک، تماما از سبک دیگر بهتر یا بدتر است. اما می‌توان ادعا کرد که در بعضی شرایط، استفاده از سبک‌های خاصی، بر بقیه سبک‌ها ارجحیت دارد.



## \*\*\*فعالیت بیشتر

### پانتومیم رهبری

هرکدام از دانش‌آموزان، لیستی از ویژگی‌های کلیدی رهبر بودن را انتخاب کنند. از یک نفر (مبصر) بخواهید به جلوی کلاس بیاید و ویژگی‌ها را روی تابلو بنویسد. هم‌زمان شما نیز ویژگی‌ها را روی تکه‌های کوچک نوشته و درون جعبه‌ای بگذارید. برای مثال ویژگی‌هایی مثل صداقت، ریسک‌پذیری، هرف داشتن، احترام گذاشتن و....

افراد را به گروه‌های ۳ یا ۴ نفره تقسیم کنید. سپس از آن‌ها بخواهید نماینده‌ای انتخاب کنند که برای برداشتن تکه کاغذ از درون جعبه جلو برود. هر گروه باید یک نمایش برای ویژگی‌ها طراحی و اجرا کند. بقیه افراد کلاس حدس می‌زنند آن‌ها کدام ویژگی را مد نظر دارند.



◆ سایت‌های مفید

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2984095](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2984095)

[www.teamtechnology.co.uk/leadership/management/definitions-of-leadership-and-management/](http://www.teamtechnology.co.uk/leadership/management/definitions-of-leadership-and-management/)

◆ منابع

1-WHAT IS LEADERSHIP? , Dave Ulrich -Professor, Stephen M. Ross School of Business, University of Michigan and Partner, the RBL Group

2-Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't, Simon Sinek

3-<http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/leadership-ideas/>

4-<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html>

