ره بری پروانه ای

منزل اول :تخم پروانه : ره بر"راهنما"است،نه "فرمانروا

منزل دوم: لارو: ره بر "سازنده" است، نه "بازنده

پیله: رهبر "هم‌پا" است، نه "تنها" منزل سوم :

شکستن پیله:رهبر"حامی"است،نه"حکمی" منزل چهارم:

بال‌های خیس:رهبر"پیامبر"است،نه"پاسبان"منزل پنچم

اولین پرواز:رهبر"پیشرو" است،نه "دورو"منزل ششم:

پرواز برفرازطوفان:رهبر"عامل"است،نه"قائل"منزل هفتم:

مهاجرت پروانه‌ها:رهبر"برنده"است،نه"بنده"منزل هشتم

رنگ‌های بال‌ها: رهبر"رابط" است،نه "راهب"منزل نهم:

ردپای پروانه:رهبر "خلاق" است، نه "کلافمنزل دهم:

ره‌بَری پروانه‌ای

مقدمه‌ی کتاب

ده اصل ره‌بَری، از پیله تا پرواز با دیگران

> «من از نهایت شب حرف می‌زنم

اگر به خانه‌ی من آمدی، برای من ای مهربان، چراغ بیاور

و یک دریچه که از آن

به ازدحام کوچه‌ی خوشبخت بنگرم...»

فروغ فرخزد

چه کسی واقعاً ره‌بر است؟

آیا آن‌که در جایگاه قدرت نشسته و امضاهای مهم می‌زند؟

یا آن‌که بدون مقام رسمی، اما با حضوری اثرگذار، جان‌ها را روشن می‌کند؟

آیا ره بری در فرمانروایی است یا در هم‌قدمی؟

در دستور دادن است یا در چراغ شدن؟

من باور دارم ره‌بَری، یک عنوان نیست؛ یک صفت است صفتی که نه با ابلاغ، بلکه با انتخاب آغاز می‌شود. ره‌بَری یعنی خودت را بهتر ببینی، پیش از آنکه بخواهی راهی به دیگران نشان دهی. ره‌بَری اگر از خود آغاز نشود، از هیچ‌کجا آغاز نخواهد شد.

این جمله، جرقه‌ی نگارش این کتاب شد؛ اما جرقه‌ای که در تاریکی یک ورشکستگی بزرگ روشن شد. زمانی که از دل فروپاشی کسب‌وکارم برخاستم، نه با ادعا، بلکه با نیاز به بازآفرینی. آن‌جا فهمیدم که بزرگ‌ترین ره‌بَری، ره بریِ دوباره‌ی خویشتن است.

ره‌بَری چیست؟ و چه نیست؟ ره‌بَری، نقشه کشیدن برای دیگران نیست؛ پیمودن صادقانه‌ی مسیر همراه با آن‌هاست.

ره‌بَری، فقط هدایت نیست؛ گوش سپردن، دیدن، و پذیرفتن است. ره‌بَری در واژه‌ها نیست، در سکوت‌های معنادار است؛

در نگاه‌هایی که به‌جای داوری، به درک می‌نشینند. من این را از مدیریت آموختم؛ در میدان صنایع نفت، پتروشیمی، خودرو، فولاد و بازارهای مالی در هیئت‌مدیره‌هایی که قدرت حضور داشت، اما گاهی صمیمیت نه در بحران‌هایی که قدرت حل نمی‌کرد، ولی انسانیت چرا و حالا، در دهه‌ی پنجاه زندگی، در جایگاه مشاور، کوچ ره‌بَری و مدرس توسعه فردی، می‌خواهم چیزی فراتر از دانش و تجربه به شما بدهم: دعوتی به شناخت عمیق‌تر خویش، و آغاز سفر ره‌بَری از درون ..

ده اصل؛ ده آینه؛ ده رستاخیز

این کتاب، درباره ده اصل ره‌بَری‌ست. اما نه به‌صورت لیستی خشک از توصیه‌ها، بلکه به‌شکلی زنده و انسانی.

هر اصل، یک دوگانه‌ی معنابخش دارد:

راهنما یا فرمانروا؟

سازنده یا بازنده؟

عامل یا قائل؟

خلاق یا کلاف؟

و...

هر فصل، شما را با پرسش‌هایی درگیر می‌کند که نه پاسخ فوری دارند، نه نسخه‌ی حاضر؛ بلکه آینه‌ای هستند برای دیدن، سنجیدن، و تصمیم گرفتن درباره‌ی خودتان. ساختار هر فصل، با یک روایت طلایی از زندگی زیسته رهبری آغاز ، سپس متن فصل برای توضیح پارادوکس دو واژه و پرسشنامه پنچ رتبه ای که ارزیابی عددی از سبک رهبری در اصل ارایه میکند و در پایان برگ تمرین نقره ای ارایه شده است.

ره‌بَری پروانه‌ای: از پیله تا پرواز

در دل هر انسان، پیله‌ای‌ست—پیله‌ای از ترس، عادت، و باورهای فرسوده.

ره‌بَری، هنرِ شکافتن این پیله است. نه با شعار، بلکه با صداقت نه با عجله، بلکه با صبر نه برای بالا رفتن، بلکه برای به پرواز درآوردن دیگران ُره‌بَری یعنی بتوانی بال بگشایی و از رنج پیله، دیگرانی را به رهایی دعوت کنی.

این کتاب، تلاشی است برای این تحول تدریجی؛ برای ره‌بَری از خویشتن، نه از میز.

سخن پایانی: چراغ و دریچه

این کتاب، برای کسانی است که می‌خواهند ابتدا خویش را ببرند، بعد دیگران را همراه کنند. برای آنان که «رشد» را جایگزین «رسم» کرده‌اند. و باور دارند که ره‌بَری، پیش از آن‌که مهارتی بیرونی باشد، پویشی درونی است. و در این سفر، اگر با صداقت و صبر پیش بروی،

شاید—همان‌طور که فروغ گفت—

چراغی شوی برای دیگری،

و دریچه‌ای به کوچه‌ی خوشبخت.

مهرداد مظفری

تصمیم‌پژوه، مشاور و کوچ ره‌بَری

۱۴۰۴

روایت طلایی فصل اول

نلسون ماندلا، رهبری که راهنمایی کرد، نه ... نلسون ماندلا، یکی از بزرگ‌ترین رهبران جهان، نمونه‌ای بی‌نظیرازرهبری است که به جای حکمرانی (فرمانروای))مطلق، به راهنمایی و الهام‌بخشی پرداخت. او پس از ۲۷ سال زندان در دوران آپارتاید در آفریقای جنوبی، به جای انتقام‌جویی و ایجاد حکومتی مستبد، سیاست آشتی ملی را در پیش گرفت. ماندلا می‌توانست پس از آزادی، قدرت مطلق را در دست بگیرد و از موضع قدرت بر مردم حکومت کند، اما او انتخاب کرد که رهبری فروتن و اخلاق‌مدار باشد.

ماندلا در دوران ریاست‌جمهوری خود (۱۹۹۴-۱۹۹۹)، به جای تمرکز بر قدرت شخصی، بر ایجاد یک جامعه دموکراتیک و عادلانه متمرکز شد. او با تشکیل کمیسیون حقیقت و آشتی، به قربانیان آپارتاید فرصت داد تا دردهای خود را بیان کنند و به جنایتکاران نیز فرصت بخشش داده شد، به شرطی که به جنایت‌های خود اعتراف کنند. این اقدام ماندلا نه تنها به بهبود روابط بین نژادها کمک کرد، بلکه نشان داد که یک رهبر واقعی چگونه می‌تواند با فروتنی و همدلی، جامعه‌ای را از تاریکی به نور هدایت کند.

ماندلا هرگز خود را بالاتر از مردم نمی‌دید. او همیشه تأکید می‌کرد: «من یک رهبر معمولی در میان مردمم هستم.»این نگرش فروتنانه او باعث شد که مردم آفریقای جنوبی به او اعتماد کنند و او را به‌عنوان نمادی از امید و تغییر بپذیرند. ماندلا به جای صدور دستورات مطلق، به مردمش راهنمایی میکرد و آن‌ها را تشویق می‌کرد تا در ساختن آینده‌ای بهتر مشارکت کنند

یکی از مهم‌ترین درس‌های ماندلا این بود که رهبری واقعی، نه از موضع قدرت، بلکه از موضع خدمت شکل می‌گیرد. او نشان داد که یک رهبر بزرگ، به جای تحمیل خواسته‌های خود، باید به نیازهای مردم گوش دهد و آن‌ها را در مسیر درست هدایت کند ماندلا با این رویکرد، نه تنها آفریقای جنوبی را از بحران نجات داد، بلکه الگویی برای رهبران سراسر جهان شد.

درس‌هایی از داستان ماندلا

۱-فروتنی: یک رهبر واقعی خود را بالاتر از دیگران نمی‌بیند، بلکه در کنار آن‌ها می‌ایستد و راهنمایی می‌کند

۲. همدلی: گوش دادن به دردها و نیازهای مردم، اولین قدم برای رهبری مؤثر است.

۳. خدمت‌محوری: رهبری واقعی از موضع خدمت به دیگران شکل می‌گیرد، نه از موضع قدرت.

سؤالات برای تفکر و تعمق:

۱. آیا شما در موقعیت‌های دشوار، بیشتر تمایل به حکمرانی دارید یا راهنمایی؟ چگونه می‌توانید این تعادل را بهبود بخشید؟

۲. چگونه می‌توانید فروتنی و همدلی را در رهبری خود تقویت کنید؟

۳. چه اقداماتی می‌توانید انجام دهید تا به جای تحمیل خواسته‌های خود، به نیازهای تیم یا جامعه‌تان گوش دهید و آن‌ها را راهنمایی کنید؟

فصل اول تخم پروانه ؛ رهبری راهنما است نه فرمانروا .

مقدمه

رهبری، بیش از آنکه نشستن بر تخت قدرت باشد، قدم‌زدن در کنار مردم و نشان‌دادن راه است. رهبر واقعی آن کسی نیست که از بالا فرمان بدهد، بلکه کسی است که با قلب، ذهن و کردار خود الهام می‌بخشد. به تعبیر جان مکسول: «افراد از رهبران پیروی نمی‌کنند چون باید، بلکه چون می‌خواهند.»

در ادبیات ایرانی نیز از دیرباز این نگاه به رهبری وجود داشته است. داستان‌های مثنوی، گلستان و شاهنامه، رهبر را نه به‌عنوان مستبدی صاحب قدرت، بلکه به‌مثابه راهنمایی خردمند تصویر کرده‌اند. در این میان، داستان موسی و شبان از مثنوی معنوی، شاهکاری است که رهبرِ قضاوت‌گر را از رهبرِ فهمنده جدا می‌سازد.

در این حکایت، حضرت موسی، چوپانی را می‌بیند که با زبانی کودکانه با خدا سخن می‌گوید. موسی که پیامبر است و گمان می‌برد باید زبان پروردگار، زبان شریعت و فقه باشد، چوپان را به‌شدت سرزنش می‌کند

چوپان شرمنده می‌شود و از خدا فاصله می‌گیرد. اما خداوند به موسی می‌گوید: «تو را نفرستادم که دل بشکنی، بلکه تا دل‌ها را پیوند دهی. ما به نیت بندگان می‌نگریم، نه به ظاهر گفتارشان.»

> «ای موسی! ما زبان حال را می‌شنویم،

دل ببین، نه قال را می‌شنویم.»

در این نکته نهفته است که رهبرِ معنوی، باید نخست راهنما باشد نه قاضی. او وظیفه دارد پیوند ایجاد کند، نه دیوار. پیام این داستان، برای رهبران امروز هم روشن است: تا زمانی که از برج عاج قضاوت پایین نیایید، راهی به دل‌ها نخواهید یافت. بنابراین رهبر مؤثر کسی است که به نیت پشت کلمات افراد توجه کند، نه صرفاً به ظواهر یا ادبیاتشان.

این داستان، دعوتی است برای رهبران تا گفت‌وگو را جایگزین دستور، و همدلی را جایگزین قضاوت کنند. همان‌طور که مولوی می‌گوید، «آب کم جو، تشنگی آور به دست»، رهبران نیز باید تشنگی فهم را در دل پیروان زنده نگه دارند، نه اینکه تنها اطلاعات بدهند یا احکام صادر کنند

در ادامه داستان موسی و شبان، خداوند به موسی می‌فرماید:

> «ما ز بالا کرده‌ایم این ندا

بندگان را می‌کشیم اندر رضا»

و در نهایت موسی با شرمساری به دنبال چوپان بازمی‌گردد. او که پیش‌تر خود را صاحب حق دانسته بود، اکنون درمی‌یابد که هدایت، نه از مسیر تشر، بلکه از مسیر دل حاصل می‌شود. این چرخش فکری موسی، جوهرهٔ مفهوم «رهبر راهنما» را در بر دارد

در دنیای امروز نیز، رهبرانی که گوش شنوا دارند و به زبان مردم سخن می‌گویند، موفق‌ترند. به‌جای تحمیل دیدگاه، آن‌ها دیدگاه‌ها را درمی‌یابند. جان کاتر، نظریه‌پرداز تغییر سازمانی، تأکید دارد که رهبران موفق، شنوندگان خوبی هستند و به جای صدور فرمان، «الهام‌بخش حرکت» می‌شوند

بیایید این تجربه را در سطح یک سازمان مدرن مرور کنیم: مدیری که از پشت درب‌های بسته تصمیم می‌گیرد، دیر یا زود از واقعیت‌ها فاصله می‌گیرد. در مقابل، مدیری که در راهروها قدم می‌زند، با کارمندان هم‌کلام می‌شود، و از دل تجربه‌ها سیاست‌گذاری می‌کند، به مرور اعتبار کسب می‌کند. چرا؟ چون او فقط «حکم» نمی‌دهد، بلکه «راهنمایی» می‌کند.

در نهج‌البلاغه نیز آمده است

«زبانت را پیش از دلت نفرست، و سخنت را پیش از فکرت.»

این یعنی رهبر باید نخست اندیشه و درک داشته باشد، سپس لب به سخن گشاید. و دقیقاً تفاوت یک رهبر راهنما و یک فرمانروا در همین‌جاست.

سعدی در گلستان آورده است:

> «پادشاهی که دل مردم به دست آورد،

از آن بهتر است که کشور به شمشیر گیرد.»

رهبر، اگر دل‌ها را فتح کند، نیاز به اجبار نخواهد داشت. رابطه او با مردم، نه از سر قدرت، بلکه از جنس درک متقابل است. چنین رهبری، نه تنها ماندگارتر است، بلکه اثرگذاری عمیق‌تری نیز خواهد داشت.

اکنون نگاهی بیندازیم به داستان دیگری از بوستان سعدی: پادشاه و درویش. در این حکایت، پادشاهی قدرتمند در راه شکار با درویشی روبرو می‌شود. درویش در کنج خلوتی نشسته، فارغ از دغدغه‌های دنیا. پادشاه کنجکاو می‌شود و می‌پرسد که چرا این مرد چنین بی‌نیاز زیست می‌کند؟ درویش در پاسخی خردمندانه می‌گوید:

«تو پادشاه جسم‌ها هستی، من پادشاه دل خویشم. قدرت تو در سلطه است، قدرت من در آرامش.»

این داستان ساده، پیام عمیقی دارد. پادشاه که قدرت را در سلطه می‌بیند، در برابر آرامش درونی درویش، دچار تردید می‌شود. او درمی‌یابد که رهبری واقعی، از درون آغاز می‌شود. همان‌گونه که پیتر دراکر می‌گوید:

«قبل از مدیریت دیگران، باید بتوانی خود را مدیریت کنی.»

رهبر راهنما، نخست باید بر خود مسلط باشد، درک عمیقی از ارزش‌ها و اهدافش داشته باشد، و سپس دیگران را هدایت کند. این درونی‌سازی رسالت، شرط لازم برای اثرگذاری بیرونی است.

از سوی دیگر، درویش نه با فرمان، بلکه با الهام، تغییر ایجاد می‌کند. سخنش آن‌قدر تأثیرگذار است که پادشاه، از آن پس در سبک رهبری‌اش بازنگری می‌کند. چنین قدرتی، حاصل ایمان به ارزش‌هایی است که رهبر، خود به آن‌ها عامل است.

سعدی در ادامه می‌فرماید:

> «پادشاهی که به عدل گراید،

از ستم بر رعیت برآید.»

یعنی اگر رهبر، به جای تحکم و جبر، عدل و محبت را پیشه کند، هم خودش رشد می‌کند و هم جامعه‌اش آباد می‌گردد. این همان ره‌بری اصیل است که در آن خدمت، جایگزین سلطه می‌شود.

درس بزرگی که از داستان‌های موسی و شبان و نیز پادشاه و درویش می‌گیریم، آن است که رهبر باید در دسترس باشد، نه در رأس. تفاوت رهبری «راهنما» و «فرمانروا» در این است که یکی با دل پیروانش راه می‌رود و دیگری بر سر آن‌ها فریاد می‌زند.

رابرت گرین‌لیف در مفهوم «رهبری خدمتگزار» می‌گوید

«رهبر واقعی، نخست خدمتگزار است، سپس فرمانده.»

این مفهوم ما را به ریشهٔ اصلی رهبری متواضعانه بازمی‌گرداند؛ رهبری که برای شکوفایی دیگران گام برمی‌دارد، نه برای اثبات قدرت خویش. از نگاه ایرانی، افرادی چون احمد خیامی (بنیان‌گذار ایران‌ناسیونال))نمونه‌هایی از رهبری راهنما بوده‌اند. خیامی در میان کارگران حضور داشت، حرف آن‌ها را می‌شنید و برای رفاهشان دغدغه داشت. او فقط مدیر کارخانه نبود، بلکه راهنمای مسیر زندگی هزاران کارگر و خانواده‌شان بود. به‌همین دلیل، محبوب ماند، حتی پس از آن‌که دیگر قدرتی نداشت.

در دنیای فوتبال نیز کارلو آنچلوتی، مربی موفق رئال‌مادرید، به‌جای فریاد و تحکم، با آرامش و احترام بازیکنانش را هدایت می‌کند. او برخلاف مربیان مستبد، رابطه‌ای انسانی و حمایتی با تیم دارد، و همین اعتماد متقابل، پیروزی‌های بزرگی برای تیمش رقم زده است.

در نهایت، باید بپذیریم که دورهٔ رهبران خودکامه و «همه‌چیزدان» گذشته است. رهبران جدید، شنوا، راهنما، الهام‌بخش و همراه هستند. آن‌ها از پشت میز فرمان نمی‌دهند؛ بلکه هم‌پای تیم، در میدان تغییر قدم می‌زنند.

> «به نرمی برآید ز سختی مراد

چو دندان که سختی کند، برکنند» – سعدی

در مسیر رهبری اصیل، یک اصل کلیدی این است که رهبر باید «همراه» باشد، نه «بالاسر». این تفاوت ظاهراً ساده، اما در عمل بسیار تعیین‌کننده است. رهبری که تنها در هنگام پیروزی دیده می‌شود، اما در زمان دشواری‌ها ناپدید می‌گردد، هیچ‌گاه پیروان وفادار

و باانگیزه نخواهد داشت. برعکس، رهبر راهنما کسی است که در لحظات بحران، کنارش را خالی نمی‌کند.

در فرهنگ قرآنی نیز این اصل مورد تأکید قرار گرفته است. پیامبران الهی، نه از جایگاه قدرت، بلکه با صداقت، دلسوزی و همراهی هدایت می‌کردند. در قرآن آمده:

«لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ...»

یعنی پیامبر از خود شماست، سختی‌های شما برای او سخت است و بر هدایت شما مشتاق است. این آیه تصویری بی‌نظیر از رهبری راهنما ارائه می‌دهد: رهبر واقعی از جنس مردم است، درد آن‌ها را درک می‌کند و خیرخواه آن‌هاست.

در ادبیات مدیریت، جوزف ریس در کتاب «رهبری در پنج دقیقه» می‌نویسد

«رهبر مؤثر، بیشتر می‌شنود تا می‌گوید، بیشتر همراهی می‌کند تا مدیریت، و بیشتر الهام می‌بخشد تا دستور می‌دهد.»

این جمله، جوهرهٔ تفاوت رهبر راهنما و فرمانروا را بازتاب می‌دهد.

در فرهنگ ایرانی نیز الگوهایی از این دست فراوان‌اند. برای مثال، یدالله لاجوردی (از بنیان‌گذاران صنعت در ایران) معتقد بود که مدیر باید اول از همه، صداقت، همدلی و عمل‌گرایی داشته باشد. او جلسات را نه در پشت درهای بسته، بلکه در سالن تولید برگزار می‌کرد. بسیاری از کارکنان شرکت‌های او نقل کرده‌اند که بیشتر از سخنانش، از حضور و مشارکت عملی‌اش تأثیر می‌گرفتند. این همان تأثیر خاموش اما عمیق یک رهبر راهنماست.

به زبان ساده، رهبران راهنما می‌دانند که اگر بخواهند دیگران را به مقصدی برسانند، باید خود نیز در آن مسیر گام بردارند. آنان با رفتار خود، مسیر را روشن می‌کنند و با الهام، اعتماد می‌سازند. فرمانروایی، شاید پیروان ظاهری بسازد؛ اما راهنمایی، پیروانی مشتاق و وفادار پدید می‌آورد.

> «تو مپندار که حافظ ز رَه رِندی رفت

گنه از عارف بی‌عمل افتاد» – حافظ

یکی از ویژگی‌های رهبران راهنما، شفافیت در نیت و رفتار است. آن‌ها ماسک قدرت به چهره نمی‌زنند و نیازی به پنهان‌کاری ندارند. در نگاهشان، اقتدار از دل ارتباط شکل می‌گیرد، نه از پشت میز ریاست. سعدی در گلستان می‌گوید:

> «توانگر ز تو نیکوان برترست

که مردم‌نوازی‌اش در سرست»

یعنی رهبر بزرگ‌تر کسی نیست که قدرت بیشتری دارد، بلکه آن است که مردم‌دوستی بیشتری دارد. این جمله روح راهنمایی در رهبری را بازتاب می‌دهد.

در جهان امروز نیز، رهبران موفق کسانی‌اند که دیوار میان خود و مردم را شکسته‌اند. ساتیا نادلا، مدیرعامل مایکروسافت، یکی از این رهبران است. او پس از انتصاب به ریاست، فرهنگ سازمان را از «رقابت‌محور» به «همکاری‌محور» تبدیل کرد. او در جلسات رسمی با مهندسان، شنونده بود، نه فقط گوینده. این تحول، موجب رشد چشمگیر مایکروسافت شد.

در ایران نیز احمد خیامی، بنیان‌گذار ایران‌ناسیونال (ایران‌خودرو)، نمونه‌ای درخشان از رهبری راهنما بود. او در مصاحبه‌ای گفته بود:

«مردم کارخانه را نساختند برای اینکه رئیس داشته باشد؛ کارخانه را ساختند برای اینکه کار و تولید باشد. من اگر کمک نکنم، چه نیازی به من هست؟»

این جمله ساده اما عمیق، روح یک رهبر مردمی را منعکس می‌کند.

رهبر راهنما، از خود نمی‌پرسد «چگونه مدیریت کنم؟» بلکه می‌پرسد: «چگونه الهام ببخشم؟ چگونه اعتماد بسازم؟» پاسخ به این پرسش‌هاست که مسیر رهبری اخلاقی، انسانی و پایدار را روشن می‌کند.

از مهم‌ترین نشانه‌های رهبران راهنما، توانایی شنیدن عمیق است. شنیدن صرفاً شنیدن صدا نیست؛ بلکه درک دغدغه‌ها، احساسات و انگیزه‌های درونی افراد است. رهبران راهنما، به گفته‌های دیگران با گوش جان گوش می‌سپارند.

رابرت گرین‌لیف، پدیدآورندهٔ نظریهٔ «رهبری خدمتگزار»، می‌گوید:

«رهبری یعنی گوش‌دادن؛ هر که نمی‌شنود، نمی‌تواند هدایت کند.»

این تعریف، بر خلاف دیدگاه سنتی که رهبری را در فرمان‌دادن خلاصه می‌کرد، رهبر را تبدیل به شنونده‌ای حرفه‌ای می‌کند.

در مثنوی معنوی، مولوی چنین می‌گوید:

> «بشنو از نی چون حکایت می‌کند

وز جدایی‌ها شکایت می‌کند»

اینجا نیز، تاکید بر شنیدن حکایت دل‌هاست، نه قضاوت‌کردن ظاهرشان. در محیط کار، شنیدن فعال یعنی توجه به پیشنهادهای کارکنان، درک مشکلاتشان، و واکنش‌نشان‌دادن با تدبیر. رهبرانی که تنها شنوندهٔ چاپلوسی‌اند، نمی‌توانند رهبری مؤثر داشته باشند. چون با واقعیت‌ها ارتباط ندارند.

رهبر راهنما، دقیقاً در چنین نقاطی از دیگران متمایزمی‌شود: او محیطی امن می‌سازد که دیگران بتوانند آزادانه حرف بزنند، اشتباه کنند و رشد کنند. وقتی رهبر شنونده است، فضای سازمان تبدیل به مکانی برای یادگیری، گفت‌وگو و رشد می‌شود.

یکی دیگر از تفاوت‌های عمیق رهبر راهنما با فرمانروا، توانایی پذیرش اشتباه است. رهبران راهنما می‌دانند که اشتباه، بخشی از مسیر رشد است. آنان نه‌تنها از اعتراف به خطا نمی‌هراسند، بلکه با صداقت آن را می‌پذیرند و آن را به درسی تبدیل می‌کنند.

بیل جورج، نویسنده کتاب رهبری اصیل می‌گوید:

«رهبر واقعی، در پذیرش آسیب‌پذیری و خطاپذیری‌اش قوی‌تر از هر زمانی است.»

در شاهنامه فردوسی نیز آمده:

> «دلیر آن بود کز خطا شرمسار

نگردد، پذیرد چو باشد سزا»

یعنی رهبر بزرگ کسی نیست که هرگز خطا نمی‌کند، بلکه کسی است که شجاعت پذیرش و اصلاح دارد.

در ایران، اصغر قندچی، بنیان‌گذار سایپا، بارها در مصاحبه‌های خود اشاره کرده که برخی تصمیماتش اشتباه بوده ولی چون شجاعت پذیرش آن را داشته، توانسته مسیر صنعت را اصلاح کند.

رهبر راهنما، خودش را بالاتر از دیگران نمی‌داند. او به جای پنهان‌کردن ضعف‌ها، آن‌ها را به فرصتی برای رشد جمعی تبدیل می‌کند. چنین رهبرانی اعتماد می‌سازند، چون واقعی‌اند. آن‌ها بازی نمی‌کنند، نقش نمی‌پوشند، بلکه اصالت دارند.

در دنیایی که بسیاری از رهبران پشت نقاب اقتدار پنهان می‌شوند، رهبرانی که با فروتنی خطا می‌پذیرند، روشنایی‌ای در تاریکی‌اند. رهبر راهنما، خود انسان است و دیگران را نیز انسانی می‌بیند.

در ادبیات مدیریتی نوین، یک رهبر اثربخش باید

«توسعه‌دهندهٔ افراد» باشد، نه کنترل‌کنندهٔ نتایج. پیتر دراکر معتقد است:

«وظیفهٔ رهبر این نیست که خود همه‌چیز را بداند؛ بلکه باید فضایی بسازد که دیگران بتوانند بدرخشند.»

این نگاه، ما را به نقش جدید رهبر راهنما می‌رساند: رهبری به مثابه مربی (Coach) جان ویتمور در کتاب مربی‌گری قدرتمند می‌نویسد:

«رهبر موفق کسی است که کمتر می‌گوید چه کار کن و بیشتر می‌پرسد: تو چگونه فکر می‌کنی؟»

رهبری که فقط دستور می‌دهد، شاید در کوتاه‌مدت نتایج بگیرد، اما افراد را وابسته بار می‌آورد. رهبر راهنما، با پرسش‌گری، بازخورد و تسهیل یادگیری باعث رشد و خوداتکایی افراد می‌شود.

در شعر فارسی نیز چنین آمده:

> «به نرمی برآید ز سختی مراد

چو دندان که سختی کند، برکنند»

یعنی گاه نرمی و راهنمایی بیشتر از سخت‌گیری، اثربخش است.

رهبران راهنما کسانی‌اند که «حلقه اعتماد» می‌سازند. آن‌ها صرفاً مدیران پروژه نیستند، بلکه معلم، تسهیل‌گر و حامی رشد افرادند. هر جا رهبران، نقش راهنما را ایفا کرده‌اند، تیم‌هایی توانمند و خلاق شکل گرفته‌اند.

جمع‌بندی و پرسش‌نامه

در این فصل آموختیم که رهبر اصیل، بیش از آنکه فرمان دهد، راه می‌نماید. رهبر راهنما با گوش‌دادن، فروتنی، شفافیت، صداقت و هدایت تدریجی مسیر رشد را برای دیگران هموار می‌کند. رهبری راهنما به معنای رهبری انسانی، الهام‌بخش و مؤثر است.

اکنون، برای ارزیابی خود به عنوان یک رهبر راهنما، به پرسش‌های زیر با دقت پاسخ دهید

پرسش‌نامه خودارزیابی – فصل ۱

تفسیر نمره:

برای هر سؤال از ۱ تا ۵ به خود امتیاز دهید:

(۱ = اصلاً / ۲ = به‌ندرت / ۳ = گاهی / ۴ = اغلب / ۵ = همیشه)

۱-آیا در جلسات، بیشتر شنونده‌اید یا گوینده؟

آیا برای کارکنان، فضایی امن ایجاد کرده‌اید تا بدون ترس حرف بزنند؟

۳-آیا اشتباهات خود را با صداقت می‌پذیرید و اصلاح می‌کنید؟

۴-آیا عملکرد تیم را به‌جای خود، در موفقیت‌ها برجسته می‌کنید؟

۵-آیا دیگران از راهنمایی شما احساس الهام و اعتماد می‌گیرند؟

آیا بیشتر از گفتن «چه کار کن»، می‌پرسید: «تو چه نظری داری؟»

. ۷-آیا در زمان بحران، در کنار تیم خود حضور دارید؟

آیا از فاصله‌گرفتن با کارمندان خودداری می‌کنید؟

آیا به دنبال رشد افراد هستید یا صرفاً نتیجه می‌خواهید؟

۱۰-آیا ارزش‌های خود را در عمل هم پیاده می‌کنید؟

تفسیر نمره – پرسش‌نامه فصل اول: رهبر راهنما است، نه فرمانروا

۴۰ تا ۵۰ امتیاز: رهبر الهام‌بخش

شما الگویی برجسته از یک «رهبر راهنما» هستید. تیم شما از فضای امن، اعتماد، و انگیزش بهره‌مند است. سبک رهبری‌تان مبتنی بر مشارکت، شنیدن، رشد دیگران و ایجاد انگیزه است. اعضای تیم با میل و اعتماد از شما پیروی می‌کنند، نه از روی اجبار. چنین رهبرانی الهام‌بخش تحول پایدار در سازمان هستند.

۳۰ تا ۳۹ :رهبری در حال رشد

شما در مسیر رهبری اثربخش قرار دارید، اما هنوز فرصت‌هایی برای بهبود وجود دارد. پیشنهاد می‌شود تمرکز بیشتری بر مهارت‌های ارتباطی، گوش دادن فعال، و پرورش افراد داشته باشید. با اندکی بازنگری در سبک رفتاری و افزایش تعامل سازنده با تیم، می‌توانید سطح رهبری خود را ارتقا دهید.

۲۰ تا ۲۹ امتیاز: زنگ هشدار برای بازنگری

سبک رهبری شما ممکن است بیشتر به‌سمت کنترل،

فاصله با تیم و تصمیم‌گیری‌های یک‌جانبه متمایل باشد. شاید به‌صورت ناخواسته فضایی ایجاد کرده‌اید که مانع بروز خلاقیت و اعتماد در تیم شده است. پیشنهاد می‌شود تمرین‌های فصل اول را مرور و خودارزیابی را جدی‌تر پیگیری کنید.

کمتر از ۲۰ امتیاز: نیاز فوری به تحول رهبری شما احتمالاً بیشتر از آنکه راهنما و الهام‌بخش باشید، کنترل‌گر و فرمانروا هستید. این سبک رهبری در بلندمدت باعث کاهش انگیزه، ترک نیروهای مستعد و فرسایش روابط انسانی می‌شود. اکنون زمان مناسبی است که با صداقت، سبک رهبری خود را بازنگری و مسیر رشد را آغاز کنید

تمرین نقره ای– فصل ۱ : رهبر «راهنما» است، نه «فرمانروا

۱. تمرین شنیدن عمیق:

در گفت‌وگویی روزمره، فقط گوش دهید و پس از پایان صحبت، احساس و منظور گوینده را بازگو کنید. یادداشت کنید چه چیزی درباره او یا موضوع یاد گرفتید.

۲. تمرین راهنمایی به‌جای دستور:

در موقعیتی مشابه، به‌جای دستور دادن از سوال‌هایی چون «نظرت چیست؟» استفاده کنید. بازخورد آن را ثبت نمایید.

۳. برنامه راهنمایی فردی:

یکی از افراد تیم را انتخاب و برنامه سه‌مرحله‌ای راهنمایی برای او بنویسید.

۴. مرور داستان الهام‌بخش:

یکی از داستان‌های فصل را برای تیم بازگو کرده و نظرات آنان را درباره مفهوم آن یادداشت کنید.

۵. بازنگری رفتاری:

در پایان هفته بنویسید: کجا راهنما بودم و کجا فرمانروا؟ چه بازخوردی گرفتم؟

روایت طلایی فصل دوم : ایلان ماسک و تسلا – رهبری که از شکست ساخت

ایلان ماسک، بنیان‌گذار تسلا، اسپیس‌ایکس و چندین شرکت نوآورانه دیگر، نمونه‌ای بارز از رهبری است که از شکست‌ها درس می‌گیرد و آن‌ها را به فرصت‌هایی برای ساخت دوباره تبدیل می‌کند. در سال ۲۰۰۸، تسلا در آستانه ورشکستگی بود. شرکت تنها یک هفته دیگر پول نقد داشت و ماسک مجبور شد تمام پس‌انداز شخصی خود را برای نجات تسلا سرمایه‌گذاری کند. او حتی خانه‌اش را فروخت تا حقوق کارمندان را پرداخت کند. این دوران سخت، آزمونی بزرگ برای رهبری ماسک بود.

ماسک به جای تسلیم شدن، با آینده‌نگری و پشتکار، تسلا را از بحران نجات داد. او با تمرکز بر نوآوری و کیفیت، اولین خودروی الکتریکی لوکس تسلا، \*\*مدل اس\*\*، را در سال ۲۰۱۲ معرفی کرد. این خودرو با برد بیش از \*\*۴۰۰ کیلومتر\*\* در هر بار شارژ، صنعت خودرو را متحول کرد. تا سال ۲۰۲۳، تسلا بیش از ۴ میلیون خودرو در سراسر جهان فروخته و ارزش بازار آن به بیش از \*\*۸۰۰ میلیارد دلار\*\* رسیده است.

ماسک نه تنها تسلا را نجات داد، بلکه با اسپیس‌ایکس نیز به موفقیت‌های چشمگیری دست یافت. در سال ۲۰۰۸، اسپیس‌ایکس نیز با شکست مواجه شد و سه پرتاب موشک متوالی آن ناموفق بود. اما ماسک به جای ناامیدی، از این شکست‌ها درس گرفت و در نهایت، در سال ۲۰۲۰، اسپیس‌ایکس اولین شرکت خصوصی شد که فضانوردان را به \*\*ایستگاه فضایی بین‌المللی\*\* فرستاد. تا سال ۲۰۲۳، اسپیس‌ایکس بیش از \*\*۲۰۰ پرتاب موفق\*\* انجام داده و ارزش آن به \*\*۱۵۰ میلیارد دلار\*\* رسیده است.

درس بزرگ ماسک این است که \*\*شکست پایان راه نیست، بلکه آغاز یادگیری و ساخت دوباره است\*\*. او نشان داد که یک رهبر واقعی، به جای ترس از شکست، از آن به عنوان فرصتی برای رشد و نوآوری استفاده می‌کند. ماسک با این رویکرد، نه تنها شرکت‌های خود را نجات داد، بلکه الگویی برای رهبران سراسر جهان شد.

درس‌هایی از داستان ماسک:

۱. آینده‌نگری: یک رهبر واقعی همیشه به آینده فکر می‌کند و از چالش‌ها به عنوان فرصت استفاده می‌کند.

۲. پشتکار: موفقیت نیازمند تلاش مستمر و مقاومت در برابر شکست‌هاست.

۳. نوآوری: رهبری مؤثر با خلاقیت و نوآوری همراه است.

سؤالات برای تفکر و تعمق:

۱. چگونه می‌توانید پس از شکست، دوباره خود را بازسازی کنید؟

۲. چه اقداماتی برای آینده‌نگری در رهبری خود انجام می‌دهید؟

۳. چگونه می‌توانید از چالش‌ها به عنوان فرصت‌هایی برای رشد و نوآوری استفاده کنید؟

فصل دوم: لارو – رهبر سازنده است، نه بازنده

مقدمه – رهبر در مرحله رشد درونی

همان‌گونه که لارو برای تبدیل‌شدن به پروانه باید خود را تغذیه و تقویت کند، رهبر نیز در مرحله آغازین رشد خود، باید با خودشناسی، یادگیری مستمر، و عبور از بحران‌ها، پایه‌های ره‌بری آینده‌اش را پی‌ریزی کند. این مرحله، زمان ساختن است؛ ساختن باور، ساختن مهارت، ساختن چشم‌انداز، و ساختن منش ره‌بری.

جان مکسول در کتاب «۲۱ قانون انکارناپذیر رهبری» می‌نویسد: «رهبران واقعی، قبل از آن‌که بخواهند دیگران را هدایت کنند، باید خود را رهبری کرده باشند.» این به‌معنای پذیرش مسئولیت خود، غلبه بر شکست‌ها، و پرورش ذهنی آینده‌نگر است.

وارن بنیس، یکی از پیشگامان نظریه‌های رهبری، نیز می‌گوید: «رهبر بازنده کسی است که بحران را پایان می‌بیند، اما رهبر سازنده، آن را آغاز راه می‌داند.» رهبر سازنده، در مواجهه با مشکلات، نه تنها متوقف نمی‌شود، بلکه آن‌ها را بهانه‌ای برای جهش می‌بیند.

درست مانند لارو که برای گذر از پوست، نیاز به انقباض و کشش دارد، رهبر نیز برای رشد باید از درد عبور کند.

این مرحله، زمانی برای برنامه‌ریزی شخصی، تغذیه ذهن، آزمون باورها، و شناخت استعدادهاست. رهبران سازنده، به جای ماندن در منطقه امن، وارد میدان یادگیری می‌شوند و پی‌ریزی شخصیتی را آغاز می‌کنند که در آینده الهام‌بخش خواهد بود.

داستان پادشاه و دو وزیر – نگاه منفی یا سازنده؟

در گلستان سعدی، پادشاهی روایت می‌شود که دو وزیر داشت: یکی همیشه از تنگناها و خطرها می‌نالید و دیگری، در دل هر بحران، فرصتی برای ساختن می‌دید. روزی زلزله‌ای بزرگ، بخش‌هایی از شهر را ویران کرد. وزیر اول گفت: «همه چیز نابود شده؛ باید این سرزمین را ترک کرد.» وزیر دوم اما لبخند زد و گفت: «فرصت نوسازی فراهم شده است. بیایید شهری مستحکم‌تر از نو بنا کنیم.»

پادشاه به دو نگاه گوش داد. اما دلش نزد کسی ماند که امید می‌داد، نه اندوه. آن وزیر دوم، با بسیج مردم، طرحی نو برای شهر ریخت و ساختاری بهتر از گذشته بنا شد.

این داستان، جوهره ره‌بری سازنده را نشان می‌دهد. کسی که بحران را تهدید نمی‌بیند، بلکه بذر فرصت در آن می‌جوید. کسی که راه‌حل می‌سازد، نه فقط ایراد می‌گیرد. در دنیای واقعی نیز، مدیرانی که در بحران‌ها با خلاقیت و آرامش رفتار می‌کنند، بیشترین اثرگذاری را دارند.

چنین رهبرانی در هر سازمان، مانند ستون‌اند. از فشارها نمی‌هراسند، بلکه زیر بار مسئولیت، ایستاده می‌مانند.

سعدی می‌گوید:

> «نه هر که طرف کله کج نهاد و تند نشست / کلاه‌داری و آیین سروری داند»

تحلیل داستان و مدل ذهنی رهبر سازنده:

در تحلیل رفتار دو وزیر، می‌توان دو مدل ذهنی را تمییز داد:

مدل «بازنده»: تمرکز بر فقدان‌ها، آینده تاریک، فرار از مسئولیت.

مدل «سازنده»: دیدن فرصت‌ها، بازتعریف بحران، ایجاد امید و عمل.

رهبر سازنده به دو اصل پایبند است:

۱. تفکر آینده‌محور: او ذهن خود را بر «چه باید کرد» متمرکز می‌کند، نه «چه شده است». ۲. پذیرش مسئولیت تغییر: حتی اگر عامل بحران نباشد، اما خودش را مسئول راه‌حل می‌داند.

در مدیریت مدرن نیز، رهبرانی مانند ساتیا نادلا (مدیرعامل مایکروسافت) زمانی که این شرکت دچار ایستایی شده بود، از درون فرهنگ سازمانی آغاز کردند و به‌جای گله از گذشته، استراتژی جدید ساختند.

در سطح فردی نیز، هر رهبر باید بپرسد: در مواجهه با شکست، واکنش من چیست؟ آیا با نارضایتی کناره‌گیری می‌کنم یا برای یافتن راه‌حل اقدام می‌کنم؟

نمونه‌هایی از رهبران سازنده در دنیای کسب‌وکار

بیایید چند نمونه عینی از رهبران سازنده را مرور کنیم:

استیو جابز: پس از اخراج از اپل، نه تنها ناامید نشد، بلکه شرکت NeXT و استودیو پیکسار را راه‌اندازی کرد. بعدها با بازگشت به اپل، انقلابی در صنعت تکنولوژی ایجاد کرد.

ایلان ماسک: در بحران تولید تسلا، شخصاً شب‌ها در کارخانه می‌خوابید تا فرآیند تولید را بازطراحی کند.

اپرا وینفری: دوران کودکی دشوارش را به بستری برای الهام‌بخشی تبدیل کرد. او با صدای خود، صدای میلیون‌ها نفر شد.

در همه این نمونه‌ها، عنصر مشترک، «بازسازی خود در دل بحران» بود. آن‌ها درون بحران، فرصتی برای بازتعریف خویش و ساختن نسخه‌ای نیرومندتر از خود یافتند.

رهبران ایرانیِ سازنده؛ از ویرانی تا ساختن:

در فضای کسب‌وکار ایران نیز، نمونه‌های درخوری از رهبران سازنده داریم؛ کسانی که در شرایط سخت، نه‌تنها دوام آوردند، بلکه سازمان‌هایی اثرگذار بنا کردند.

یکی از این چهره‌ها، احمد خیامی، بنیان‌گذار ایران‌ناسیونال (ایران‌خودرو) بود. در سال‌هایی که صنعت خودرو در ایران وجود نداشت، او با نگاهی سازنده و جسورانه، به جای گله از کمبودها، به ساخت زیرساخت‌ها پرداخت. می‌گفت:

«منتظر نباید ماند تا دولت همه‌چیز را آماده کند؛ باید خودمان بسازیم.»

یدالله لاجوردی نیز نمونه‌ای دیگر بود. در صنعت نساجی، علی‌رغم محدودیت‌های شدید، کارخانه‌های موفقی پایه‌ریزی کرد. او اعتقاد داشت که ایران با نیروی انسانی‌اش می‌تواند بحران‌ها را پشت سر بگذارد؛ فقط باید به جای نالیدن، اقدام کرد. از او نقل است:

«اگر بازار ناپایدار است، ما باید پایدار باشیم.»

علی‌اکبر رفوگران، بنیان‌گذار بیک، نیز در دوران قحطی واردات، برند خودکار بیک را در ایران تولید کرد. او اعتقاد داشت که نوآوری و سازندگی، فقط در تکنولوژی

نیست، در نگرش هم هست. او گفته بود:

«خودکار را نساختم، نگرش "می‌شود ساخت" را ساختم.»

این کارآفرینان، در عمل نشان دادند که سازندگی، یک رویکرد ذهنی است. آن‌ها برخلاف بسیاری که بحران را بهانه‌ای برای توقف می‌دانستند، آن را فرصتی برای تغییر و رشد دانستند.

آموزه‌های مدیریتی از مربیان فوتبال:

رهبران ورزشی، به‌ویژه مربیان فوتبال، نمونه‌های زنده‌ای از رهبری سازنده‌اند. دو چهره مهم در این زمینه، سر الکس فرگوسن و کارلو آنچلوتی هستند.

الکس فرگوسن، مربی افسانه‌ای منچستریونایتد، پس از شکست‌های سنگین، به جای تسویه‌حساب یا ناامیدی، به بازسازی ساختار تیم پرداخت. در سال ۱۹۹۵، وقتی سه ستاره تیم را از دست داد، به بازیکنان جوانی مثل بکام و اسکولز اعتماد کرد و نسل طلایی را ساخت. او می‌گفت:

«شکست، پایان نیست؛ فرصتی است برای ساختن

چیزی بهتر.»

آنچلوتی نیز در تیم‌هایی مثل میلان، رئال و چلسی، فرهنگ سازندگی را ترویج می‌کرد. وقتی تیمش در بحران بود، به بازیکنان اعتماد می‌داد، آرامش را به رختکن بازمی‌گرداند و می‌کوشید تیم را از درون ترمیم کند. او بارها گفته است:

«رهبر باید در سکوت بحران، آرام بماند.»

درس‌هایی از این مربیان برای مدیران:

از دل بحران، ساختار نو خلق کنید.

در شکست، به افراد فرصت رشد بدهید.

تمرکزتان بر بازسازی باشد، نه سرزنش.

قرآن و نگاه توحیدی به رهبری سازنده:

رهبران الهی، همواره در دل سختی‌ها مأمور ساختن بودند. قرآن کریم این نکته را در چند آیه کلیدی یادآور می‌شود:

۱. سوره رعد، آیه ۱۱

إِنَّ اللّهَ لاَ يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

خدا سرنوشت هیچ قومی را تغییر نمی‌دهد، مگر آنکه خودشان را تغییر دهند.

رهبر سازنده با اصلاح درون خود و سپس گروه، تغییر را آغاز می‌کند.

۲. سوره بقره، آیه ۲۸۶

«لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا»

خدا هیچ‌کس را جز به‌اندازه توانش تکلیف نمی‌کند.

رهبران باید به توانایی‌های خود و دیگران باور داشته باشند و بر آن‌ها اتکا کنند.

۳. سوره انفال، آیه ۴۶

«وَلا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ»

نزاع نکنید که شکست می‌خورید و اقتدارتان از بین می‌رود.

رهبران سازنده به‌جای تفرقه، روح وحدت و هم‌افزایی را در سازمان ترویج می‌دهند.

رهبرانی که از این آیات الهام می‌گیرند، در طوفان‌ها، محور پایداری و ساختن می‌شوند.

هفت توصیه کلیدی برای رهبران سازنده:

۱. پذیرش مسئولیت کامل: بحران را گردن دیگران نیندازید؛ بپذیرید و اقدام کنید.

2. گفت‌وگو با تیم، نه گله از تیم: به‌جای غر زدن به شرایط، از افراد بخواهید راه‌حل پیشنهاد دهند.

۳. یادگیری از خطاها: شکست‌های خود را تحلیل کنید، نه پنهان.

۴. الهام‌بخشی از طریق عمل: به‌جای شعار، خودتان الگوی عبور از بحران باشید.

۵. توسعه‌ی مهارت آینده‌نگری: آینده را تصور کنید و برای آن، استراتژی بچینید.

۶. ایجاد اعتماد در تیم: وقتی دیگران ناامیدند، شما تکیه‌گاه باشید.

۷. تبدیل تهدید به فرصت: ذهن‌تان را آموزش دهید تا در هر مشکل، بذر تغییر ببیند.

نتیجه‌گیری؛

لاروِ متعهد، پروانه‌ای تحول‌گرا

مرحلهٔ «لارو» در زندگی پروانه، شاید از نظر دیگران صرفاً مرحله‌ای بی‌تحرک و ساده به‌نظر برسد، اما دقیقاً همین مرحله است که پایهٔ اصلی برای دگردیسی شگرف آینده را فراهم می‌سازد. رهبر سازنده هم، مانند لارو، باید در این مرحله خود را تغذیه فکری، مهارتی، اخلاقی و عاطفی کند.

در دنیای امروز، رهبرانی که از درون ساخته نمی‌شوند، نمی‌توانند تیمی بسازند. سازندگی یک صفت است نه یک شعار؛ راهی است پر از تعهد، شجاعت، یادگیری، پذیرش مسئولیت، و البته ایمان به رشد.

همان‌گونه که مریم میرزاخانی از محدودیت‌ها، پلی برای اثربخشی ساخت، یا رفوگران از بازار بسته خودکار، کارخانه‌ای بزرگ بنا نهاد، رهبران امروز نیز باید فراتر از موانع، فرصت ببینند.

در این فصل، آموختیم که رهبری سازنده یعنی:

تمرکز بر راه‌حل، نه غرق‌شدن در مشکل.

پرورش روحیهٔ پیشرفت به‌جای درجا زدن.

اعتماد به توانایی‌های شخصی و جمعی.

تغییر نگرش از «نمی‌شود» به «چگونه می‌شود؟»

در نهایت، پروانه شدن، سهم لاروهایی است که ساختن

را، نه با زبان، بلکه با عمل می‌آموزند.

پرسش‌نامه خودارزیابی – آیا من یک رهبر سازنده هستم؟

تفسیر نمره:

برای هر سؤال از ۱ تا ۵ به خود امتیاز دهید:

(۱ = اصلاً / ۲ = به‌ندرت / ۳ = گاهی / ۴ = اغلب / ۵ = همیشه)

1. در مواجهه با مشکلات، به‌جای گلایه، به‌دنبال راه‌حل می‌گردم.

2. پس از شکست، برای یادگیری بیشتر تلاش می‌کنم، نه برای توجیه خودم.

3. در بحران‌ها، به تیمم انرژی و امید می‌دهم.

4. چشم‌اندازی روشن از آینده برای خود و سازمانم دارم.

5. توانایی تبدیل تهدید به فرصت را در خود می‌بینم.

6. به ایده‌های اعضای تیمم گوش می‌دهم و آن‌ها را اجرا می‌کنم.

7. در تصمیم‌گیری‌ها، احساسات را کنترل و منطق را حاکم می‌کنم.

8. همواره در حال یادگیری، مطالعه و رشد فردی هستم.

9. نسبت به تغییر، ذهنی باز و منعطف دارم.

10. حتی در سخت‌ترین شرایط، مسئولیت کامل وضعیت را می‌پذیرم.

تفسیر نمره:

1. : ۴۰ تا ۵۰ شما یک رهبر سازنده و آینده‌نگر هستید. ادامه دهید
2. ۳۰ تا ۳۹: مسیر درستی دارید؛ روی تقویت نقاط ضعف تمرکز کنید
3. ۲۰ تا ۲۹نیاز به بازنگری در رویکردتان دارید. از آموزش غافل نشوید
4. زیر ۲۰: وقت آن است که ذهنیت خود را از «بازنده‌محور» به «سازنده‌محور» تغییر دهید

برگ تمرین نقره‌ای – فصل ۲: رهبر «سازنده» است، نه «بازنده»

۱. تحلیل یک بحران اخیر:

یک مشکل در محل کار را یادداشت کنید و بنویسید چطور می‌شد آن را به فرصت تبدیل کرد.

2. بازنگری نگرش در برابر سختی‌ها:

سه جمله منفی که در ذهن داشتید بنویسید و کنار هرکدام یک جمله سازنده جایگزین بنویسید.

3. فهرست فرصت‌ها:

۵ فرصت بالقوه در مشکلات اخیر کاری خود را فهرست کنید.

4. قدردانی از ساختن:

از یک عضو تیم بابت رویکرد سازنده‌اش تشکر کنید. نتیجه را بنویسید.

5. برنامه اقدام فردی:

یک گام عملی برای تقویت رویکرد سازنده در خود مشخص کنید

روایت طلایی فصل سوم

تیم کوک و اپل – رهبری که با همکاری به اوج رسید

تیم کوک، مدیرعامل اپل، پس از استیو جابز، با رویکردی مشارکتی و همدلانه، شرکت را هدایت کرد. کوک که در سال ۲۰۱۱ به عنوان مدیرعامل انتخاب شد، با چالش‌های بزرگی مواجه بود. او باید ثابت می‌کرد که می‌تواند اپل را بدون حضور جابز، که نماد نوآوری و رهبری بود، به پیش ببرد. کوک به جای تکیه بر شخصیت کاریزماتیک خود، بر همکاری و مشارکت تیم‌های داخلی تمرکز کرد.

یکی از اولین تصمیمات مهم کوک، ایجاد فضایی باز برای ایده‌پردازی و مشارکت کارمندان بود. او با تشویق تیم‌های طراحی، مهندسی و بازاریابی به همکاری نزدیک، محصولاتی مانند آیفون ۶ و اپل واچرا به بازار عرضه کرد. آیفون ۶ که در سال ۲۰۱۴ معرفی شد، با فروش بیش از ۲۲۰ میلیون دستگاه، یکی از پرفروش‌ترین گوشی‌های هوشمند تاریخ شد. اپل واچ نیز تا سال ۲۰۲۳، بیش از ۱۰۰ میلیون دستگاه فروخته و بازار ساعت‌های هوشمند را متحول کرد.

کوک همچنین با ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر تنوع و شمول، محیطی ایجاد کرد که در آن همه کارمندان احساس ارزشمندی می‌کردند. او در سال ۲۰۱۴، به عنوان اولین مدیرعامل یک شرکت بزرگ، به طور عمومی اعلام کرد که همجنس‌گراست. این اقدام او نه تنها به افزایش تنوع در اپل کمک کرد، بلکه نشان داد که یک رهبر واقعی چگونه می‌تواند با شجاعت و همدلی، جامعه‌ای فراگیر ایجاد کند.

تا سال ۲۰۲۳، اپل به اولین شرکت ۳ تریلیون دلاری جهان تبدیل شد و ارزش بازار آن به بیش از ۳ تریلیون دلاررسید. این موفقیت‌ها نتیجه رهبری مشارکتی و همدلانه کوک بود که همیشه تأکید می‌کرد: «ما با هم قوی‌تریم.»

درس‌هایی از داستان کوک

همکاری: یک رهبر واقعی به جای تکیه بر خود، بر قدرت تیم تکیه می‌کند.

همدلی: ایجاد محیطی فراگیر و حمایت‌گر، کلید موفقیت سازمانی است.

شجاعت: رهبری مؤثر نیازمند شجاعت در تصمیم‌گیری و عمل است.

سؤالات برای تفکر و تعمق:

چگونه می‌توانید در تیم خود همدلی و مشارکت را تقویت کنید؟

چه اقداماتی برای ایجاد محیطی فراگیر و حمایت‌گر انجام می‌دهید؟

چگونه می‌توانید از قدرت تیم برای رسیدن به اهداف بزرگ استفاده کنید؟

این داستان و سؤالات مرتبط با آن، به خوانندگان کمک می‌کند تا اصل رهبر هم‌پا است، نه تنها»را به‌صورت عمیق‌تر درک کنند و در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود به کار بگیرند. اگر نیاز به داستان‌های بیشتری با این فرمت دارید، خوشحال می‌شوم کمک کنم!

فصل سوم

: شفیره - رهبر "هم‌پا" است، نه "تنها"

-مقدمه – رهبر هم‌پا، رهبر متحول‌شده ---

در مسیر تحول رهبر، مرحله‌ی «شفیره» نماد دگرگونی درونی و تولدی دوباره است. همان‌گونه که شفیره در دل پیله آرام می‌گیرد تا برای پرواز آماده شود، رهبر نیز باید در این مرحله به تأمل، خودشناسی و تحول رویکرد برسد. شفیره دیگر تخم نیست، اما هنوز پروانه هم نشده است؛ او در مسیر شدن است. رهبر نیز در این مرحله درمی‌یابد که رهبری نه در «تنهایی در اوج» که در «همراهی در عمق» معنا پیدا می‌کند.

رهبری هم‌پا، یعنی آگاه بودن از این‌که موفقیت رهبر در گرو موفقیت همراهانش است. یعنی فهم اینکه «قدرت واقعی» در توانمندسازی دیگران نهفته است، نه در کنترل آن‌ها. وارن بنیس می‌گوید: «رهبران بزرگ کسانی هستند که در دیگران عظمت می‌آفرینند، نه آن‌که خود بزرگ‌تر جلوه کنند.»

در این فصل، ضمن بهره‌گیری از آموزه‌های بزرگان مدیریت مانند جان مکسول، استفان کاوی، برنارد باس، رابرت گرین‌لیف، و رابین شارما، نگاهی ژرف به اصل «هم‌پایی در رهبری» خواهیم داشت. از داستان‌هایی مانند «رستم و سهراب» در شاهنامه و حکایاتی از گلستان و بوستان سعدی بهره می‌گیریم تا نشان دهیم چگونه رهبران می‌توانند از مرحله شفیره عبور کنند و به رهبران هم‌پا بدل شوند.

رهبر هم‌پا کسی است که می‌فهمد پیروزی، در صعود همگانی است. رهبر هم‌پا تنها راه نمی‌رود، بلکه همراه می‌سازد. نه تحکم می‌کند، بلکه گفتگو می‌کند. نه تنها می‌درخشد، بلکه می‌خواهد دیگران نیز بدرخشند. او از پیله‌ی خودبینی بیرون می‌آید و شجاعانه به پرورش دیگران می‌پردازد. اگر رهبران در مرحله شفیره بمانند و از آن عبور نکنند، ممکن است سازمان‌شان هرگز فرصت پرواز پیدا نکند.

- رستم و سهراب – آغاز تراژدی تنهایی ---

در شاهنامه فردوسی، داستان رستم و سهراب نه‌تنها یکی از زیباترین و تأثیرگذارترین حماسه‌هاست، بلکه

الگویی دقیق برای تحلیل رهبری بدون مشارکت و هم‌پایی است. رستم، پهلوان بزرگ ایران، در یکی از سفرهایش با تهمینه ازدواج می‌کند و بدون آگاهی از آنچه پیش آمده، تهمینه را ترک می‌گوید. ثمره‌ی این ازدواج، پسری به نام سهراب است که سال‌ها بعد، بدون شناخت پدر، در سپاه دشمن تربیت می‌شود.

سهراب با شجاعت و نیت نجات‌بخش، وارد میدان نبرد می‌شود. اما او قربانی بی‌خبری است؛ بی‌خبری از حقیقت هویت خود، و بی‌خبری از چهره واقعی دشمن. رستم نیز، بدون آنکه بداند با فرزندش روبه‌روست، تصمیم می‌گیرد که با «دشمن» بجنگد.

نبردی میان این دو در می‌گیرد که یکی از غم‌انگیزترین صحنه‌های ادبیات حماسی است. هنگامی که رستم، سهراب را زخمی می‌کند و صدای آخرین نفس‌های او را می‌شنود، تازه حقیقت را درمی‌یابد. اما دیر شده است. سهراب در آغوش پدر جان می‌دهد؛ پدری که او را هرگز نشناخت، و رهبری که هرگز هم‌پا نشد.

بیت‌هایی از شاهنامه:

1. همی گفت اگر شاه ایران منم،بر این کشور و تخت فرمان منم.
2. . بداندیش بر باد داد این سخن،نهاد اندرو دشمنی همچو من.
3. چو بشنید رستم ز فرزند خویش،به زاری بزد دست بر سر به نیش.
4. اگر مژده دادی مرا زین پسر،نرفتی چنین تیر بر جان و سر.

فردوسی با ظرافت، پیام بزرگی در این داستان گنجانده است: اگر گفت‌وگو، شناخت، هم‌دلی و ارتباط برقرار می‌شد، این تراژدی شکل نمی‌گرفت.

تحلیل مدیریتی داستان رستم و سهراب :

این داستان را می‌توان استعاره‌ای از سازمان‌هایی دانست که رهبران آن‌ها در خلوت تصمیم می‌گیرند، بدون گفت‌وگو، بدون مشارکت و بدون درک نیروهای خود. رستم، با آنکه نیت بدی ندارد، درنهایت به تصمیمی فاجعه‌بار می‌رسد؛ چرا که «تنها» تصمیم می‌گیرد.

سه پیام مدیریتی از داستان:

عدم شناخت اعضای تیم: رهبری موفق، بدون شناخت عمیق نیروها ممکن نیست. سهراب برای رستم ناشناس است، و این بی‌خبری به تراژدی ختم می‌شود.

نبود کانال ارتباطی: در سازمان‌هایی که ارتباطات ناکارآمدند، خطاهای مهلک پنهان می‌مانند. اگر تهمینه می‌توانست خبر تولد سهراب را برساند، این فاجعه شکل نمی‌گرفت.

رهبری از بالا، نه از درون: رستم در موضع بالا و تنها تصمیم می‌گیرد، نه در کنار دیگران. این سبک رهبری انزواطلب، در بلندمدت آسیب‌زا است.

جان مکسول در «۲۱ قانون رهبری» می‌نویسد: «رهبری واقعی با ارتباط آغاز می‌شود. تا وقتی که نتوانی قلب مردم را لمس کنی، ذهنشان را نخواهی یافت.» رستم نتوانست قلب فرزندش را لمس کند، چون او را نشناخت.

برنارد باس در نظریه «رهبری تحول‌آفرین» بر «ملاحظۀ فردی» تأکید دارد. یعنی رهبر باید هر فرد را جداگانه و با نیازها و ویژگی‌هایش بشناسد. رستم به فرد مقابلش به‌عنوان یک دشمن کلی نگاه کرد، نه انسانی خاص با هویتی ویژه.

اگر رستم رهبر هم‌پا بود، چه می‌شد؟ گفت‌وگو می‌کرد. سؤال می‌پرسید. به جای شمشیر، به سخن گوش می‌سپرد. و این تفاوت، مسیر سرنوشت را دگرگون می‌کرد.

الگوی GROW در رهبری هم‌پا

یکی از مدل‌های کارآمد در رهبری هم‌پا، الگوی مربیگری GROW است.

این مدل کمک می‌کند رهبر نه صرفاً مدیر دستوردهنده، بلکه تسهیل‌گر رشد باشد.

GROW مخفف چیست؟

G = Goal هدف تعیین هدف روشن. رهبر از فرد می‌پرسد: «می‌خواهی به چه چیزی برسی؟»

واقعیت R = Reality بررسی وضعیت موجود. «الان کجایی؟ چه چیزی مانع راهت است؟»

گزینه‌ها O = Options کاوش مسیرهای مختلف. «چه کارهایی می‌توانی انجام دهی؟

اراده/برنامه عمل W = Will ): انتخاب اقدام مشخص. «از بین گزینه‌ها، چه کاری را انجام خواهی داد؟»

چرا این مدل مهم است؟

زیرا به‌جای آنکه رهبر پاسخ دهد، کمک می‌کند خود فرد راه‌حل را کشف کند. این فرآیند نه‌تنها رشد فردی ایجاد می‌کند، بلکه احساس مالکیت و مسئولیت در اعضای تیم را تقویت می‌سازد.

جان ویتمور، مبدع مدل GROW، می‌گوید: «مربی خوب پاسخ را نمی‌دهد؛ بلکه کمک می‌کند فرد بهترین پاسخ را از درون خود بیابد.»

در رهبری هم‌پا، GROW ابزاری است برای تبدیل تعامل‌های سطحی به مکالمات هدفمند و سازنده. رهبری که از GROW استفاده می‌کند، نه تنها راهنمای افراد است، بلکه آن‌ها را به رهبرانی مستقل بدل می‌کند.

نلسون ماندلا – الگویی از رهبر هم‌پا :

رهبری هم‌پا، فقط در نظریه نیست. در تاریخ معاصر، نلسون ماندلا تجسم این مفهوم است. او پس از ۲۷ سال زندان، به‌جای انتقام‌جویی، مسیر گفت‌وگو و آشتی را برگزید. او دشمنان سابق را به کابینه دعوت کرد، و به‌جای تقسیم‌بندی جامعه، اتحاد را سرلوحه قرار داد.

✅ چه کرد که ماندگار شد؟

گوش داد، حتی به مخالفان. انتقام نگرفت، آشتی کرد. به جای سلطه، شراکت را برگزید. در کنار مردم ایستاد، نه در برابرشان.

جوزف ریس می‌گوید: «رهبرانی که در کنار مردم حرکت می‌کنند، حتی بی‌مقام، اثرگذارند؛ اما آن‌ها که بالا می‌ایستند، حتی با مقام، تنها می‌مانند.»

ماندلا با شنیدن، بخشیدن و هم‌پایی، نشان داد که قدرت واقعی در قلب‌هاست، نه ساختارها. او به مردمش کمک کرد تا صدای خود را بازیابند. همین مفهوم را استفن کاوی در «رهبری معنوی» با این جمله بیان می‌کند: «رهبر مؤثر کسی است که دیگران را یاری می‌کند تا رسالت خود را کشف کنند.»

ماندلا به مردمش رسالت داد؛ رسالت ساختن کشوری جدید، با خاطره‌ای تلخ اما آینده‌ای روشن. او نشان داد رهبر هم‌پا فقط دستور نمی‌دهد، بلکه با مردمش می‌سازد، می‌بخشد و می‌بالد.

حکایت سعدی – پادشاه و وزیر دانا :

سعدی در گلستان حکایتی را نقل می‌کند که اهمیت رهبری همراه با تدبیر و همدلی را به‌خوبی نشان می‌دهد. در این داستان، پادشاهی ستمگر، مردم را از خود رانده و به نصایح وزیر دانا گوش نمی‌دهد. وزیر به او هشدار می‌دهد که پادشاهی بدون رضایت مردم دوامی ندارد. اما پادشاه می‌خندد و می‌گوید: «من با شمشیر حکومت می‌کنم، نه با دل مردم.» مدتی نمی‌گذرد که مردمی خشمگین شورش می‌کنند و او را سرنگون می‌سازند.

ابیاتی از گلستان:

۱. پادشاهی کاو روا دارد ستم بر زیردست،دوستدارش روز سختی، دشمن زورآورست.

۲. چو دستت رسد مغز دشمن برآر،که فرصت نیاید دگر بار یار.

۳. به نیکی گرای و میازار کس،که در داوری نیست جز حق‌شناس.

این داستان نماد سازمان‌هایی است که رهبرانشان با زور و اقتدار جلو می‌روند، اما در بزنگاه بحران‌ها، چون حمایت ندارند، زمین می‌خورند. رهبر هم‌پا با رفتارش سرمایه اجتماعی می‌سازد؛ کسانی که در روزهای سخت، پشت او می‌ایستند.

رابرت گرین‌لیف در نظریه رهبری خدمتگزار می‌نویسد: «آیا آن‌ها که رهبری‌شان می‌کنی، با هدایت تو رشد می‌کنند؟ اگر نه، پس تو فقط رئیس هستی، نه رهبر.» این حکایت سعدی، آموزه‌ای برای همه رهبران است: فرمانروایی با ترس، زودگذر است؛ اما رهبری با همدلی، ماندگار.

- تجربه‌ی ایرانی – شهید باکری، نماد رهبری هم‌پا :

در دوران دفاع مقدس، شهید مهدی باکری نمونه‌ای درخشان از رهبری هم‌پا بود. او فرمانده لشکری بود که نه با درجه، بلکه با رفتار خود رهبری می‌کرد. با نیروهایش یکسان غذا می‌خورد، در خط مقدم حاضر می‌شد، به حرف‌هایشان گوش می‌داد و هیچ‌گاه خود را جدا از آن‌ها نمی‌دانست.

روزی یکی از همرزمانش از او پرسید: «چرا این‌قدر خودت را به زحمت می‌اندازی؟» او پاسخ داد: «اگر من کنارشان نباشم، چه دلیلی دارد جانشان را فدا کنند؟»

زمانی که برادرش حمید شهید شد، اجازه نداد پیکرش را از میدان خارج کنند. گفت: «وقتی دیگران در میدان مانده‌اند، چرا باید برادرم جدا شود؟» این رفتار ساده، اما عمیق، نشانه‌ی همدلی و انصاف بود

.

درس‌هایی از باکری:

رهبر باید الگوی رفتار باشد، نه فقط گوینده‌ی شعار.

هم‌پایی اعتماد می‌آورد و اعتماد وفاداری می‌سازد.

فاصله‌نگرفتن از تیم، راز انگیزه‌ی بی‌پایان نیروهاست.

اگرچه باکری در میدان جنگ رهبری می‌کرد، اما آموزه‌هایش برای هر سازمانی قابل استفاده‌اند. مدیری که در اتاق دربسته تصمیم می‌گیرد، هرگز محبوب نمی‌شود. اما رهبری که کنار کارمندش می‌ایستد، مورد احترام خواهد بود.

رهبری هم‌پا در مدیریت امروز – تجربه ایران‌خودرو :

در دهه ۱۳۷۰، شرکت ایران‌خودرو با ایجاد نظام پیشنهادها، سبک رهبری هم‌پا را به شکلی سازمانی پیاده کرد. مدیران به کارکنان خطوط تولید گفتند: «شما بهتر از هر کسی می‌دانید چگونه کیفیت را بالا ببرید، پس پیشنهاد دهید.»

نتیجه چه شد؟ هزاران ایده کاربردی دریافت و اجرا شد. بهره‌وری بالا رفت، حس تعلق افزایش یافت، و شکاف میان مدیریت و کارکنان کاهش یافت.

چرا این مدل موفق بود؟ کارکنان حس کردند صدایشان شنیده می‌شود.

مدیریت نشان داد که قدرت فقط در سلسله‌مراتب نیست، بلکه در مشارکت است.

تعهد جمعی شکل گرفت؛ چون کارکنان در موفقیت سهیم شدند.

پیتر دراکر، پدر مدیریت نوین، می‌گوید: «بهترین ایده‌ها معمولاً از پایین می‌آیند، نه از بالا. رهبر دانا، گوش شنوا دارد.»

درسی که از تجربه ایران‌خودرو می‌توان گرفت، این است که رهبری هم‌پا صرفاً در رفتار فردی خلاصه نمی‌شود؛ بلکه باید در ساختار سازمانی نیز نهادینه شود. سازوکارهایی مانند «بازخورد ۳۶۰ درجه»، «نظام پیشنهادها» یا «مدل مربیگری GROW» ابزارهایی هستند که این فرهنگ را تثبیت می‌کنند.

جمع‌بندی فصل – ویژگی‌های رهبر هم‌پا :

رهبر هم‌پا، رهبری است که در مسیر با دیگران راه می‌رود، نه جلوتر یا بالاتر از آن‌ها. رهبر هم‌پا اهل گفتگوست، نه فرمان؛ همراه است، نه جدا؛ مسئول است، نه معاف. چنین رهبری قلب‌ها را تسخیر می‌کند، نه فقط گزارش‌ها را.

ویژگی‌های کلیدی رهبر هم‌پا:

شنیدن فعال و ارتباط دوسویه

درک فردی و شناخت نیازهای اعضای تیم

توانمندسازی افراد و تسهیم مسئولیت

تواضع در رفتار و صداقت در گفتار

حضور میدانی در کنار تیم، نه از پشت میز

این فصل نشان داد که چگونه رهبری از مرحله‌ی شفیره می‌تواند به بلوغ برسد؛ زمانی که رهبر از خود محوری خارج شود و به انسان‌محوری روی آورد. در مسیر رهبری پروانه‌ای، شفیره‌ای که هم‌پا می‌شود، آماده‌ی پرواز است.

پرسش‌نامه خودارزیابی – فصل سوم: رهبر «هم‌پا» است، نه «تنها»

تفسیر نمره:

برای هر سؤال از ۱ تا ۵ به خود امتیاز دهید:

(۱ = اصلاً / ۲ = به‌ندرت / ۳ = گاهی / ۴ = اغلب / ۵ = همیشه)

1. آیا در پروژه‌ها و بحران‌ها، شخصاً در کنار تیم حضور فعال دارید؟
2. آیا بیشتر به‌جای مدیریت از راه دور، در بطن کارها مشارکت می‌کنید؟
3. آیا اعضای تیم احساس می‌کنند که در کنارشان هستید، نه فقط بالاسرشان؟
4. آیا در تصمیم‌گیری‌ها، هم‌فکری با تیم را اصل می‌دانید؟
5. آیا در شرایط سخت، خودتان هم وارد میدان عمل می‌شوید؟
6. آیا برای مشکلات تیم، از نزدیک راه‌حل می‌جویید، نه فقط صدور دستور؟
7. آیا در پیروزی‌ها و شکست‌ها، مسئولیت را با تیم تقسیم می‌کنید؟
8. آیا به‌صورت روزانه یا هفتگی با تیم تعامل مؤثر دارید؟
9. آیا به اعضای تیم خود حس تعلق و هم‌افزایی می‌دهید؟
10. . آیا الگویی برای مشارکت، همراهی و حضور فعال در سازمان هستید؟-

تفسیر نمره‌ها:

۴۰تا ۵۰ امتیاز: رهبر همدل، همراه و در صحنه

شما رهبری هستید که در کنار تیم حرکت می‌کنید، نه بر فراز آن. مشارکت، مسئولیت‌پذیری و حضور فعال در میانه میدان، ویژگی برجستهٔ سبک رهبری شماست. افراد شما را نه به‌عنوان ناظر، بلکه به‌عنوان یک همراه واقعی می‌بینند. این سبک رهبری در بلندمدت اعتماد، انگیزه و رشد جمعی را تقویت می‌کند.

۳۰تا ۳۹ امتیاز: رهبر قابل اتکا اما نیازمند مشارکت بیشتر

شما در بسیاری از موقعیت‌ها با تیم همراه هستید، اما گاهی ممکن است به‌دلایل مدیریتی یا ذهنی، از صحنه فاصله بگیرید. پیشنهاد می‌شود حضور فیزیکی و ذهنی خود را در موقعیت‌های کلیدی تقویت کرده و فضای کار تیمی، گفت‌وگوی رو در رو و همراهی فعال را پررنگ‌تر کنید.

۲۰تا ۲۹ امتیاز: رهبر دور از صحنه

به نظر می‌رسد نقش شما بیشتر به «ناظر» شباهت دارد تا «هم‌پا». این فاصله می‌تواند باعث کاهش انگیزه، دل‌سردی و انفعال در تیم شود. بازنگری در زمان‌بندی‌ها، نحوه تعاملات روزمره، و میزان مشارکت مستقیم در تصمیم‌سازی‌ها ضروری است. برای تبدیل شدن به یک رهبر هم‌پا، باید به میدان بازگردید.

زیر ۲۰ امتیاز: رهبری تماشاگر و جدا از تیم

این امتیاز نشان‌دهندهٔ فاصله‌ی جدی شما با تیم و فرایندهای اجرایی است. شما احتمالاً بیشتر نقش کنترل‌گر یا ارزیاب را دارید تا شریک و همراه. این سبک به مرور باعث بی‌اعتمادی، ناامیدی و جدایی تیم از اهداف سازمانی می‌شود. بازگشت به میدان، شنیدن صدای افراد، مشارکت در چالش‌ها و ایفای نقش فعال، ضرورتی فوری است.

برگ تمرین نقره‌ای –

فصل ۳: رهبر «هم‌پا» است، نه «تنها»

1. حضور عملی:

بنویسید هفته گذشته چند بار بدون واسطه با تیم تعامل داشتید.

2. تقویم میدانی:

برای سه روز آینده، برنامه‌ای جهت حضور در محل کار تیم بنویسید.

3. دعوت از سطوح پایین‌تر:

در یک جلسه آتی از یکی از کارکنان دعوت کنید و بازخورد او را ثبت کنید.

4. پرسش هم‌دلی:

از تیم بپرسید آیا شما را «هم‌پا» می‌بینند؟ پاسخ‌ها را بررسی کنید.

5. عبارت شخصی‌سازی‌شده:

یک جمله برای یادآوری اصل هم‌پایی بنویسید.

روایت طلایی فصل چهارم:

شیخ محمد بن راشد آل مکتوم و معجزه دبی

شیخ محمد بن راشد آل مکتوم، حاکم دبی و نخست‌وزیر امارات متحده عربی، نمونه‌ای بی‌نظیر از رهبری است که به جای حکمرانی مطلق، به حمایت از مردم، استعدادها و پروژه‌های نوآورانه\*پرداخت. او از سال ۲۰۰۶ با شعار هیچ محدودیتی برای رویاها وجود ندارد، دبی را از یک شهر بیابانی به یکی از پیشرفته‌ترین کلان‌شهرهای جهان تبدیل کرد.

شیخ محمد در سال ۲۰۰۶ با سرمایه‌گذاری ۱۲ میلیارد دلار در پروژه‌ای بلندپروازانه، برج خلیفه بلندترین ساختمان جهان با

ارتفاع ۸۲۸ متر و جزایر نخل (بزرگترین جزایر مصنوعی جهان) را کلید زد

این پروژه‌ها نه تنها نماد پیشرفت دبی شدند، بلکه اقتصاد شهر را متحول کردند.

تا سال ۲۰۲۳، دبی سالانه پذیرای ۱۶.۷ میلیون گردشگراست که ۱۱.۶٪ از تولید ناخالص داخلی امارات (معادل ۲۹ میلیارد دلاررا تشکیل می‌دهد.

اما رهبری شیخ محمد تنها به پروژه‌های عظیم محدود نشد. او با ایجاد شهر اینترنتی دبی در سال ۲۰۱۵ و اختصاص ۱ میلیارد دلار به استارت‌آپ‌ها، بستری برای نوآوری جوانان فراهم کرد. تا سال ۲۰۲۳، بیش از ۳۰,۰۰۰ استارت‌آپ در دبی فعال شده‌اند و این شهر رتبه اول منطقه در جذب سرمایه‌گذاری خطرپذیر را دارد. شیخ محمد معتقد است «رهبری واقعی، ساختن فرصت برای دیگران است، نه تحمیل خواسته‌ها.

یکی از برجسته‌ترین اقدامات او، تأسیس بنیاد محمد بن راشد آل مکتوم در سال ۲۰۰۷ است که بیش از ۱.۴ میلیارد دلار در پروژه‌های آموزشی، سلامت و مبارزه با فقر در ۱۱۶ کشور سرمایه‌گذاری کرده است. این بنیاد تا امروز به ۱۳۰ میلیون نفردر جهان خدمات رسانی کرده است.

شیخ محمد همچنین با ایجاد برنامه رهبران جوان دبی، فرصت‌هایی برای آموزش و رشد نسل جدید رهبران فراهم کرده است. او در کتاب مشهورش رویای من می‌نویسد: «مردم دبی ثابت کرده‌اند که با حمایت و اعتماد، می‌توانند غیرممکن را ممکن کنند.

درس‌هایی از داستان شیخ محمد:

۱. حمایت از نوآوری: سرمایه‌گذاری روی ایده‌های نو، موتور محرک پیشرفت است.

۲. ایجاد فرصت: رهبری حامی، به جای تحمیل دستورات، بستر رشد را فراهم می‌کند.

۳. توجه به جامعه: رهبران بزرگ، مسئولیت اجتماعی خود را فراموش نمی‌کنند.

سؤالات برای تفکر و تعمق:

۱. چگونه می‌توانید در سازمان خود فضایی ایجاد کنید که استعدادها و ایده‌های نو بتوانند شکوفا شوند؟

۲. چه پروژه‌ها یا برنامه‌هایی می‌توانید طراحی کنید تا به جای تحمیل خواسته‌ها، به رشد تیم خود کمک کنید؟

۳. چگونه می‌توانید مسئولیت اجتماعی خود را به عنوان یک رهبر در حمایت از جامعه عملی کنید؟

این داستان نشان می‌دهد رهبری حامی، نه با دستورات مطلق، بلکه با سرمایه‌گذاری روی انسان‌ها و ایده‌ها، می‌تواند معجزه بیافریند.

فصل چهارم :

رهبر حامی است، نه حکمی

مقدمه

در دنیای امروز، رهبری اثربخش بیش از آن‌که بر دستورات آمرانه متکی باشد، بر حمایت از افراد و پرورش توانمندی‌های آنان تکیه دارد. رهبر حامی کسی است که به جای حکم‌رانی با ترس و اجبار، با اعتمادسازی، همدلی و خدمت دل پیروانش را به دست می‌آورد. همان‌گونه که جان ماکسول می‌گوید: «رهبر بزرگ به قدرت خود نیست که عظمت می‌یابد، بلکه به توانایی خود در توانمندسازی دیگران است». چنین رهبری، جایگاه خود را ابزاری برای رشد دیگران می‌داند و موفقیتش را در موفقیت تیمش جستجو می‌کند. سیمون سینک نیز تأکید می‌کند که «رهبری به معنای ریاست کردن بر دیگران نیست؛ بلکه یعنی مراقبت از کسانی که به ما سپرده شده‌اند». این دیدگاه حاکی از آن است که رهبر واقعی حکم فرمان صادر نمی‌کند، بلکه پشتیبان و حامی تیم خود است.

از منظر هوش هیجانی دانیل گلمن، یکی از ویژگی‌هاکلیدی رهبران برتر، توانایی همدلی و آگاهی از احساسات دیگران است. رهبر حامی با گوش دادن فعال به دغدغه‌های افراد و درک دیدگاه‌ها و احساسات آن‌ها، اعتماد و صمیمیت ایجاد می‌کند. گلمن معتقد است رهبری که هوش هیجانی بالایی دارد، در دل زیردستان نفوذ کرده و الهام‌بخش آنان می‌شود. همین ویژگی‌های عاطفی و اجتماعی است که باعث می‌شود افراد با میل قلبی از رهبر پیروی کنند نه صرفاً به خاطر سلسله‌مراتب اداری...

از سوی دیگر، استفن کاوی در کتاب رهبری معنوی

(Principle-Centered Leadership) اشاره می‌کند که رهبری اثربخش بر پایه ارزش‌ها و اصول تغییر‌ناپذیر بنا می‌شود. کاوی معتقد است رهبران بزرگ با الهام‌بخشی معنوی و ایجاد حس معنا در کار، پیروان را برمی‌انگیزند تا به بیشترین ظرفیت خود برسند. او می‌گوید: «رهبری یعنی توانمند کردن دیگران با نشان دادن ارزش‌ها و توانایی‌هایشان به گونه‌ای که خودشان به آن ایمان بیاورند.» این کلام کاوی بر اهمیت تشویق و باور داشتن به افراد تأکید دارد؛ یعنی رهبر حامی با ایمان قلبی به استعدادهای افراد، کاری می‌کند که آن‌هانیز خود را باور کنند.

رابرت گرین‌لیف نیز در نظریه مشهور خود خدمتگزار رهبر بیان می‌کند که رهبران باید نخست خدمتگزار باشند و سپس رهبر. او رهبر خدمتگزار را کسی می‌داند که به طور مداوم از خود می‌پرسد: «آیا کسانی که من به آن‌ها خدمت می‌کنم، رشد می‌کنند؟ آیا آن‌ها توانمندتر، آگاه‌تر و آزادتر می‌شوند؟» این پرسش ساده، ملاک موفقیت یک رهبر حامی را نشان می‌دهد. اگر افراد تحت رهبری ما در حال رشد و پیشرفت باشند و ما سهمی در بهتر شدن زندگی و کارشان داشته باشیم، آنگاه ما یک رهبر حامی و خدمتگزاریم. در مقابل، اگر رهبری تنها به فکر قدرت شخصی و منافع خویش باشد، دیگر جایی برای حمایت و پرورش دیگران باقی نمی‌ماند.

بدین ترتیب، از دیدگاه بزرگان رهبری نظیر ماکسول، گلمن، کاوی و گرین‌لیف، رهبری حقیقی در حمایت و توانمندسازی دیگران معنا پیدا می‌کند نه در صدور دستورهای آمرانه. در ادامه این فصل، با ذکر یک حکایت الهام‌بخش ایرانی، این مفهوم را بیشتر

می‌شکافیم و از منظر علمی و کاربردی آن را تحلیل می‌کنیم.

حکایت: یوسف در چاه – از رنج تا حکمرانی حمایتی

برای تبیین مفهوم رهبری حمایتی، به داستانی آموزنده از فرهنگ خودمان روی می‌آوریم. حکایت حضرت یوسف (ع) که در ادبیات ما بارها به آن اشاره شده، نمونه‌ای گران‌بها از گذار یک انسان از رنج‌های عمیق به اوج قدرت، و نمایش رفتار یک رهبر حامی در اوج اقتدار است.

طبق روایت قرآن کریم (سوره یوسف)، یوسف، فرزند محبوب یعقوب نبی، به خاطر حسادت برادرانش در کودکی به ته چاهی عمیق افکنده شد. او مدت‌ها در ظلمت چاه، تنها و بی‌پناه ماند. سرانجام کاروانی رهگذر، این کودک معصوم را از چاه بیرون آورد و به عنوان برده به سرزمینی بیگانه (مصر) برد. یوسف سال‌ها سختی کشید، در بازار برده‌فروشان فروخته شد و حتی به ناحق به زندان افتاد. اما در تمام این مراحل، ایمان، صبر و اخلاص خود را حفظ کرد و هرگز دست از امید نکشید.

مولانا جلال‌الدین بلخی در مثنوی به زیبایی به این حقیقت اشاره می‌کند که گاهی انسان باید سختی چاه را تاب آورد تا به عظمت رسیدن بر صدر مصر نائل شود؛

چنان‌که سرود: «گر در یَمِ اُفتی مشو دل‌خسته‌حال / که ز پسِ هر ای هست صحرایی دگَر» (هرچند این شعر در اصل درباره مفهوم دیگری است، اما می‌توان آن را در مورد صبر یوسف بر سختی چاه نیز تأویل کرد).

سرانجام ورق روزگار برگشت و یوسف به واسطه تعبیر خواب پادشاه مصر، از زندان آزاد شد و به مقام عزیزی (نخست‌وزیری) مصر رسید. اکنون او قدرت و اختیار عظیمی در دست داشت. سال‌های قحطی فرا رسید و مردم از اطراف و اکناف برای دریافت آذوقه به نزد عزیز مصر می‌آمدند. در این میان، برادران یوسف نیز که روزی او را به چاه انداخته بودند، برای درخواست گندم به دربار مصر روی آوردند؛ غافل از آن‌که عزیز قدرتمند مصر همان برادر سال‌ها گمشده‌شان است.

اینجا نقطه اوج داستان و نمایش روح بزرگ و رهبری حامیانه یوسف است. او می‌توانست به سادگی انتقام

سال‌ها درد و رنج خود را از برادرانش بگیرد؛ می‌توانست آنان را مجازات کند یا دست خالی بازگرداند. اما یوسفِ مهربان نه تنها چنین نکرد، بلکه با رویی گشاده به استقبالشان رفت و خود را معرفی کرد. قرآن کریم صحنه‌ی مواجهه یوسف با برادران خطاکارش را چنین روایت می‌کند: «[یوسف] گفت امروز بر شما هیچ ملامتی نیست، خداوند شما را می‌بخشد که او مهربان‌ترین مهربانان است» (سوره یوسف، آیهٔ ۹۲). این گذشت بزرگوارانه و محبت، برادران را شرمنده و در عین حال دلگرم کرد. یوسف سپس نه تنها آنان را بخشید، بلکه از آنان خواست پدر پیرشان یعقوب را نیز به مصر بیاورند تا تحت سرپرستی و حمایت او باشند. او تمامی خانوادهٔ خود را مورد تکریم قرار داد و بهترین بخش سرزمین را برای سکونت ایشان اختصاص داد.

در ادب فارسی، شاعران بزرگی همچون سعدی شیرازی نیز به این داستان و مضمون بخشایش یوسف اشاره کرده‌اند

سعدی در بوستان می‌سراید: «خطاپوشی و مرحمت کن چو یوسف / که جاه و جلالت فزاید به عفو». این بیت بیان می‌کند که بزرگواری و چشم‌پوشی

از خطای دیگران (مانند رفتار یوسف)، نه تنها از ارزش و جاه رهبر نمی‌کاهد بلکه بر عزّت او می‌افزاید. یوسف با عفو برادران و حمایت از خانواده خویش، نشان داد که رهبر در تراز الهی، حامی و غم‌خوار حتی نسبت به خطاکاران است و به جای کینه‌توزی، دست محبت بر سر آنان می‌کشد.

این حکایت گرانسنگ، تصویری روشن از رهبر حامی به ما ارائه می‌دهد: رهبری که طعم رنج و تنهایی را چشیده، اما هنگامی که در موضع قدرت قرار می‌گیرد، فروتن و دلسوز باقی می‌ماند؛ رهبری که به جای انتقام از کسانی که روزی به او ظلم کرده‌اند، با مهربانی به آن‌ها خدمت می‌کند و نیازشان را برطرف می‌سازد. در ادامه، این داستان را از منظر مفاهیم مدیریتی و تئوری‌های رهبری مدرن تحلیل می‌کنیم تا پل ارتباطی بین این حکمت کهن و دانش امروز برقرار شود.

تحلیل مدیریتی و رهبری حکایت یوسف

داستان یوسف در چاه و رسیدنش به مقام عزیزی مصر را می‌توان با تئوری‌های نوین رهبری و روان‌شناسی

سازمانی تطبیق داد. مفاهیمی نظیر هوش هیجانی، رهبری خدمتگزار، رهبری معنوی و رهبری تحول‌آفرین هر کدام در این حکایت جلوه‌ای دارند. بیایید گام‌به‌گام جنبه‌های مختلف رفتار یوسف را بررسی کرده و ارتباط آن با نظریات مدرن را بیان کنیم:

همدلی و هوش هیجانی: یوسف با وجود رنج‌هایی که از جانب برادران متحمل شده بود، در مواجهه با آنان کینه‌ای به دل نگرفت. این بیانگر ظرفیت بالای خودآگاهی هیجانی و مدیریت عواطف در وجود اوست. او به جای واکنش تند (که یک پاسخ هیجانی طبیعی به سال‌ها خیانت می‌توانست باشد)، احساسات منفی خود را مدیریت کرد. این همان چیزی است که دانیل گلمن آن را خودتنظیمی (Self-Regulation) می‌نامد؛ یعنی توان کنترل هیجانات مخرب و حفظ خونسردی و مثبت‌اندیشی در شرایط بحرانی. همچنین، یوسف با درک پشیمانی و شرمندگی برادران، همدلی (Empathy) عمیقی نشان داد. او وضعیت روحی آنان را فهمید و به جای سرزنش، به فکر دلجویی و کمک برآمد. گلمن تأکید می‌کند رهبرانی که همدلی می‌ورزند، می‌توانند پیروانشان را به خوبی درک کرده و با حمایت عاطفی از آنان، وفاداری و انگیزه را در تیم تقویت کنند.

بخشایش و اعتمادسازی: اقدام یوسف در بخشیدن برادران، مصداق بارز بخشایش در رهبری است. روان‌شناسی مثبت‌گرا نشان می‌دهد که بخشیدن خطای دیگران نه تنها به بهبود رابطه‌ها کمک می‌کند بلکه اعتماد را بازسازی می‌نماید. یوسف با اعلام «لا تثریب علیکم» (ملامت و سرزنشی بر شما نیست)، فضایی عاری از ترس و سرزنش ایجاد کرد. در محیط‌های کاری نیز، رهبر حامی با پرهیز از سرزنش مداوم افراد و گذشت از اشتباهات صادقانه‌ی آنان، جوی سرشار از اعتماد و امنیت روانی به وجود می‌آورد. پیتر دراکر معتقد بود که بهره‌وری و خلاقیت در سازمان‌ها زمانی شکوفا می‌شود که کارکنان از اشتباه کردن نترسند و احساس کنند رهبر پشتشان ایستاده است و در مسیر رشد از آن‌ها حمایت می‌کند. به بیان دراکر: "فرهنگ سرزنش‌گری، خلاقیت را می‌کشد؛ رهبر مؤثر فضایی می‌سازد که افراد از اشتباهات درس بگیرند نه آن‌که برای آن ملامت شوند."

تواضع و فروتنی (اصل تعالی خود و رفعت دیگران)

هنگامی که یوسف عزیز مصر شد، غرور قدرت او را فرا نگرفت. او خود را برتر از برادران ندانست و حتی مقامش را به رخ نکشید

این ویژگی فروتنی یادآور مفهوم Level 5 Leadership در تحقیقات جیم کالینز در کتاب از خوب به عالی است.

کالینز دریافت رهبران برتر شرکت‌های عالی، ترکیبی از عزم راسخ حرفه‌ای و تواضع شخصی دارند. چنین رهبرانی به جای خودبینی، موفقیت‌ها را به تیم نسبت می‌دهند و خود را خادم موفقیت دیگران می‌دانند. یوسف نیز به عنوان یک رهبر فروتن، تعالی و عزت خود را در خدمت به خانواده و مردمش جست. او نمونه‌ای از این حقیقت است که فروتنی رهبر، اعتماد و احترام پایدار به همراه می‌آورد. محمدحسن محمدی در کتاب رهبری اثربخش نیز اشاره می‌کند که رهبرانی که تواضع دارند و به زیردستان خود میدان می‌دهند، در بلندمدت اثربخش‌ترین نتایج را کسب می‌کنند؛ چرا که اطرافیان با جان و دل در مسیر تحقق اهداف همراهی می‌کنند.

رهبری خدمتگزار: رفتار یوسف را می‌توان به وضوح با اصول رهبری خدمتگزار گرین‌لیف تبیین کرد. یوسف در جایگاه یک حاکم قدرتمند، خود را خادم نیازهای مردم

می‌دید. در سال‌های قحطی، او اندوخته‌های مصر را منصفانه بین مردم توزیع کرد و حتی خانوادهٔ خود را نیز مورد خدمت و رسیدگی ویژه قرار داد. این درست مصداق آن چیزی است که رابرت گرین‌لیف به عنوان رهبر خدمتگزار تعریف می‌کند: «رهبر قبل از هر چیز یک خدمتگزار است. او نیازهای دیگران را در اولویت قرار می‌دهد و قدرت خویش را وقف رفاه و رشد اطرافیان می‌کند.» در فرهنگ ما نیز بارها این مفهوم بیان شده است. حضرت علی (ع) در نامه مشهور خود به مالک اشتر (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳) خطاب به یک حاکم می‌نویسد: «مهربانی با مردم را پوشش دل خود قرار ده و آنان را دوست بدار... هرگز چون حیوان درنده مباش که خوردنشان را غنیمت شماری.» این بیان امام علی نشان می‌دهد حکمرانی حقیقی در دل‌ها با محبت و خدمت به مردم به دست می‌آید نه با درندگی و سلطه‌گری. رهبر حامی دقیقاً چنین رویکردی دارد؛ او خدمت به دیگران را وظیفه اصلی خود می‌داند و از قدرت به عنوان ابزار خدمت استفاده می‌کند، نه سلطه.

رهبری معنوی و رسالت‌مداری: یوسف از کودکی رؤیای

بزرگی در سر داشت (رؤیای یازده ستاره و خورشید و ماه که بر او سجده می‌کنند) و معتقد بود که خداوند برای او رسالتی مقدر کرده است. طی سال‌ها رنج، این باور معنوی چون چراغ راه، به او امید و جهت می‌داد. وقتی به قدرت رسید نیز، هدفش انجام وظیفه الهی خود در نجات مردم از قحطی و حفظ عدالت و رحمت بود. این رویکرد، ما را به مفهوم رهبری معنوی نزدیک می‌کند که استیون کاوی و دیگران بر آن تأکید دارند. در رهبری معنوی، رهبر دارای یک چشم‌انداز و رسالت والای معنوی است و سعی می‌کند در سازمان یا جامعه، معنا و ارزش‌های عمیق خلق کند. یوسف هرگز رسالت خود را فراموش نکرد و حتی در اوج قدرت گفت: «این مقام را خداوند به من عطا کرده تا بتوانم در سختی‌ها به مردم یاری رسانم.» رهبران سازمانی نیز اگر کار خود را صرفاً یک شغل نبینند بلکه آن را رسالتی بزرگ‌تر (مثلاً خدمت به جامعه یا تعالی بخشیدن به زندگی انسان‌ها) بدانند، نوعی رهبری معنوی را تمرین می‌کنند. چنین رهبرانی با ایجاد معنا در کار، در دل افراد انگیزه‌ای عمیق به وجود می‌آورند که فراتر از پاداش‌های مالی است.

رهبری تحول‌آفرین: برنارد باس در نظریه رهبری تحول‌آفرین خود بیان می‌کند که رهبران بزرگ چهار ویژگی اساسی دارند: نفوذ ایده‌آل (کاریزما)، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فکری و ملاحظۀ فردی (توجه به تک‌تک افراد). در داستان یوسف، هنگامی که او زمام امور مصر را در دست گرفت، چنان کاردانی، عدالت و مهربانی از خود نشان داد که اعتماد همگان را جلب کرد (نفوذ ایده‌آل). او با تفسیر رؤیای پادشاه و ارائه راهکار برای مدیریت قحطی، چشم‌اندازی الهام‌بخش از نجات کشور ارائه داد (انگیزش الهام‌بخش و تحریک فکری). و در نهایت، با رسیدگی ویژه به خانوادهٔ خود و حتی مردم عادی که برای ارزاق می‌آمدند، به نیازهای هر فرد توجه نشان داد (ملاحظه فردی). این بُعد آخر یعنی توجه به هر شخص، دقیقاً جوهره رهبری حمایتی است. باس تأکید می‌کند رهبر تحول‌آفرین به هر یک از پیروان به چشم یک انسان منحصر به فرد با نیازها و توانایی‌های خاص می‌نگرد و برای رشد هر فرد زمان می‌گذارد. یوسف نیز همین کار را کرد؛ او نه تنها به فکر نجات کلی مردم بود، بلکه به وضعیت برادرانش، پدرش و حتی حال دل تک‌تک افرادی که به او مراجعه می‌کردند اهمیت می‌داد

خودفریبی و زاویه دید رهبر:

یکی از موانع بزرگ بر سر راه رهبر شدنِ حامی، خودبینی و خودفریبی است. انستیتو آربینگر در کتاب رهبری و خودفریبی به این موضوع می‌پردازد که وقتی فردی در جایگاه رهبری، دیگران را نه به عنوان انسان‌هایی با احساسات و مشکلات، بلکه به شکل ابزار یا موانعی در راه اهداف خود ببیند، دچار "خودفریبی" شده است. در چنین حالتی، رهبر نسبت به نیازهای واقعی اطرافیان نابینا می‌شود و فقط خواسته‌های خودش را می‌بیند. اما رهبر حامی کسی است که از این جعبه خودفریبی بیرون می‌آید؛ یعنی می‌تواند دنیا را از دریچۀ چشم دیگران هم ببیند. یوسف هرگز دیگران را شیء یا وسیله ندید؛ حتی در اوج قدرت، مردم برای او همچنان انسان‌هایی شریف بودند که باید به آن‌ها خدمت کند. درسی که از یوسف می‌گیریم این است که رهبر supportive (حمایتگر) باید همیشه انسانیت و کرامت افراد را مد نظر داشته باشد. به قول سعدی: «تو کز محنت دیگران بی‌غمی / نشاید که نامت نهند آدمی». اگر رهبری نسبت به رنج زیردستانش بی‌اعتنا باشد، شایسته عنوان انسان و رهبر نیست

جان کلام اینکه

تحلیل داستان یوسف نشان داد که اصول رهبری حمایتی ریشه در ارزش‌های انسانی مشترک دارد؛ خواه در لفاف حکایتی دینی-ادبی بیان شود، خواه در قالب نظریه‌های علمی نوین. همدلی، بخشایش، تواضع، خدمتگزاری، معنویت و رشد دادن تک‌تک افراد از ارکان رهبر حامی هستند که در این حکایت جلوه کردند. این مفاهیم در آثار صاحب‌نظران مختلفی از قدیم و جدید نیز به چشم می‌خورد. در بخش بعد، مثال‌هایی واقعی از رهبران معاصر یا تاریخی می‌آوریم که این ویژگی‌ها را در عمل نشان داده‌اند تا ببینیم رهبری حمایتی چگونه در دنیای واقعی تفاوت می‌آفریند.

نمونه‌هایی از رهبران حامی در ایران و جهان

تاریخ سرشار از رهبرانی است که چه در عرصه سیاست، چه مدیریت کسب‌وکار یا فعالیت‌های اجتماعی، با رویکرد حمایتی و خدمتگزاری تحول‌آفرین بوده‌اند. در اینجا به چند نمونه شاخص - هم از ایران و

هم از جهان - اشاره می‌کنیم که رفتار و سبک آنان با ویژگی‌های رهبری حامی سازگار است:

کوروش بزرگ (شاهنشاه هخامنشی): کوروش کبیر را در تاریخ جهان با صفاتی چون جوانمردی، بخشندگی و رعایت حقوق مغلوبان می‌شناسند. طبق کتیبه منشور کوروش، او پس از فتح بابل، نه تنها مردم آن سرزمین را مورد ظلم قرار نداد بلکه بردگان را آزاد کرد و آزادی مذهب را برقرار ساخت. این رفتار در دوران باستان بی‌سابقه بود و نشان می‌دهد کوروش به عنوان یک فرمانروای قدرتمند، نگرشی حمایتگر و انسان‌دوستانه داشت. او خود را خدمتگزار رفاه مردم قلمداد می‌کرد نه صرفاً فاتح سرزمین‌ها. کوروش مصداق تاریخی رهبر حامی است که قدرتش را صرف آبادانی و بهبود زندگی مردمان کرد. مورخان نقل کرده‌اند که کوروش در برابر بی‌احترامی یکی از سربازانش به یک کشاورز سالخورده، به شدت واکنش نشان داد و گفت فرمانروایی که احترام سالخوردگان و ضعیفان را نگاه ندارد، لیاقت فرمانروایی ندارد. چنین روایاتی - هرچند ممکن است با افسانه آمیخته باشند - تصویر ایده‌آل رهبر حمایتگر در فرهنگ ما را منعکس می‌کنند.

حضرت محمد (ص) و حضرت علی (ع):

در فرهنگ اسلامی، پیامبر اکرم (ص) و امام علی (ع) به عنوان الگوهای والای رهبری شناخته می‌شوند که ویژگی بارز سبکشان رحمت و شفقت بوده است. قرآن کریم درباره پیامبر اسلام می‌فرماید: «به برکت رحمت الهی در برابر آنان نرم‌خو شدی، و اگر تندخو و سخت‌دل بودی، از پیرامون تو پراکنده می‌شدند» (سوره آل‌عمران، آیه ۱۵۹). پیامبر اسلام با اخلاق نرم و برخورد مهربان، چنان پیروانش را شیفته خود ساخت که تا پای جان به او ایمان داشتند. ایشان همواره مشکلات مردم را جویا می‌شد، به عیادت بیماران می‌رفت، با فقرا هم‌غذا می‌شد و خود را خادم امت می‌دانست. لقب مشهور «رحمة للعالمین» (رحمت برای جهانیان) دقیقاً گویای سبک رهبری پیامبر است که سرشار از حمایت و دلسوزی بود. همچنین امام علی (ع) در دوران حکومت خویش، شبانه نان بر دوش می‌گرفت و به خانه یتیمان و مستمندان غذا می‌رساند. هنگامی که یکی از کارگزارانش (عثمان بن حنیف) در مهمانی اشراف شرکت کرده بود، امام در نامه‌ای او را سرزنش کرد که چرا به سفره اغنیا نشستی در حالی که فقرایی در

جامعه هستند؟ این حساسیت به درد محرومان و تلاش برای بهبود زندگی آنان، امام علی را به عنوان رهبری کاملاً حامی و عادل در تاریخ متمایز کرده است.

مهاتما گاندی (رهبر استقلال هند): گاندی رهبری بود که هیچ مقام رسمی حکومتی نداشت اما با نیروی اخلاق، حقیقت و خدمت توانست میلیون‌ها نفر را در هند رهبری کند. او فلسفه «آهیمسا» (عدم خشونت) و «ساتیاگراه» (پایداری بر حقیقت) را در پیش گرفت. گاندی نه تنها مردم را به مبارزه بدون خشونت دعوت کرد، بلکه شخصاً زندگی ساده‌ای اختیار کرد تا با فقیرترین طبقات جامعه همدرد باشد. لباس دست‌بافت هندی می‌پوشید، کفش به پا نمی‌کرد و در کنار کشتزاران راه می‌رفت تا نشان دهد یکی از مردم عادی است. او شب‌ها به روستاها می‌رفت و مشکلات کشاورزان را می‌شنید. این سبک زندگی و رهبری گاندی باعث شد توده‌های مردم عمیقاً به او اعتماد کنند و حرفش را نه از روی ترس، بلکه از روی عشق و احترام گوش دهند. گاندی نمونه یک رهبر معنوی-خدمتگزار بود که قدرت نفوذ خود را از خدمت به مردم و همدلی با آنان می‌گرفت. در مدیریت امروز، تأکید بر همراه شدن رهبران با کارکنان در خط مقدم (Management by Walking Around) یادآور همین رویکرد گاندی‌وار است

که رهبر میان مردم باشد و از نزدیک حامی‌شان.

نلسون ماندلا (رهبر جنبش ضدآپارتاید آفریقای جنوبی): ماندلا پس از ۲۷ سال زندان به جرم مبارزه با تبعیض نژادی، سرانجام آزاد شد و به عنوان اولین رئیس‌جمهور آفریقای جنوبی آزاد انتخاب گشت. آنچه ماندلا را در تاریخ جاودانه کرد، روح بخشایش و آشتی‌جوی او پس از رسیدن به قدرت بود. او می‌توانست پس از سال‌ها رنج زندان، احساسات انتقام‌جویانه را در میان سیاه‌پوستان تحریک کند، اما برعکس، تمام تلاش خود را برای آشتی ملی و ایجاد همدلی بین سفیدپوستان و سیاه‌پوستان به‌کار بست. معروف است که در مراسم افتتاحیه جام جهانی راگبی ۱۹۹۵، ماندلا با پیراهن تیم ملی راگبی (که عمدتاً سفیدپوستان هوادارش بودند) حاضر شد و این پیام را داد که «ما یک ملت هستیم». او به کارکنان دولت گذشته (سفیدپوستان) اطمینان خاطر داد که امنیت شغلی دارند و کشور به تخصص آن‌ها نیازمند است

چنین رفتارهای مملو از کظم غیظ، گذشت و حمایت از همه اقشار جامعه، سبب شد که گذار آفریقای جنوبی به دموکراسی با حداقل خون‌ریزی صورت گیرد. ماندلا نمونه‌ای بارز از رهبر حامی است که نشان داد عشق و بخشایش می‌تواند بر نفرت غلبه کند. سایمون سینک در کتاب رهبران بی‌نقاب (Leaders Eat Last) به این نکته اشاره می‌کند که رهبران بزرگ، اولویت را به رفاه و امنیت پیروان می‌دهند حتی اگر به قیمت به خطر افتادن جایگاه خودشان باشد. ماندلا چنین رهبری بود؛ او منافع شخصی یا قبیله‌ای را فدای وحدت و شفای زخم‌های ملی کرد.

مدیران الهام‌بخش سازمانی: در عصر جدید، بسیاری از مدیران موفق کسب‌وکار دریافته‌اند که سبک حمایتی نتایج شگرفی در بهره‌وری و نوآوری دارد. برای مثال، ساتیا نادلا مدیرعامل مایکروسافت، پس از تصدی این سمت در سال ۲۰۱۴، فرهنگ این غول فناوری را از یک فضای رقابتی-انفرادی به فضایی مبتنی بر همکاری، یادگیری و حمایت تبدیل کرد. او شخصاً کتابی با عنوان Hit Refresh نوشت و در آن از اهمیت «طرز فکر رشد» (Growth Mindset) سخن گفت؛ مفهومی که

طبق آن اشتباهات، فرصتی برای یادگیری هستند و مدیران باید از کارکنان در مسیر یادگیری حمایت کنند. نادلا رویکردی مربی‌گرانه در پیش گرفت و مدیران را تشویق کرد به جای سختگیری صرف بر نتایج کوتاه‌مدت، بر رشد مهارت‌ها و توانایی‌های افراد تمرکز کنند. نتیجه این تغییر فرهنگ، جهش مایکروسافت در نوآوری و افزایش ارزش شرکت بود. نمونه دیگر، اینگوار کمپراد بنیان‌گذار IKEA است. او به داشتن سبک مدیریت فروتنانه معروف بود؛ اغلب با اتوبوس تردد می‌کرد، در رستوران شرکت در کنار کارمندان عادی غذا می‌خورد و مرتباً از فروشگاه‌های مختلف بازدید می‌کرد تا از نزدیک مسائل کارکنان را بشنود. کمپراد اعتقاد داشت که مدیر برای گرفتن بازخورد صادقانه باید در دسترس و صمیمی باشد. این رفتار حامیانه، فرهنگی را در IKEA ایجاد کرد که کارکنان احساس می‌کردند بخشی از یک خانواده‌اند و صدایشان شنیده می‌شود. چنین مثال‌هایی در دنیای کسب‌وکار نشان می‌دهد رویکرد رهبر حامی، جهانی و فرافرهنگی است و در هر محیطی که به کار گرفته شود، می‌تواند تحول مثبتی خلق کند

نمونه‌های فوق و بسیاری موارد دیگر (از مادر ترزا گرفته تا جک ولش در جنرال الکتریک که شعارش این بود: «قبل از رهبر شدن به رشد خودت فکر کن، اما وقتی رهبر شدی موفقیت را در رشد دیگران بدان») همگی موید این حقیقت‌اند که رهبری حامی رویکردی اثربخش و متعالی در تمام اعصار است. چنین رهبرانی میراثی از خود بر جا می‌گذارند که بیش از هر چیز در قلب‌ها نقش بسته است.

الگوهای عملی: مربیگری GROW و بازخورد حمایتی

رهبری حمایتی صرفاً یک مفهوم نظری نیست، بلکه در عمل با بهره‌گیری از ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی قابل پیاده‌سازی است. دو مورد از مهم‌ترین این الگوها عبارتند از مربیگری به روش GROW و فراهم آوردن بازخورد حمایتی. در این بخش به طور مختصر به هر کدام می‌پردازیم:

مدل مربیگری GROW

یکی از نقش‌هایی که یک رهبر حامی بر عهده می‌گیرد، نقش مربی (Coach) است. مربیگری در مدیریت به معنای کمک به افراد برای یافتن راه‌حل‌ها و توسعه مهارت‌هایشان، از طریق پرسیدن سوالات راهگشا و ارائه راهنمایی‌های حامیانه است. مدل GROW که توسط جان ویتمور معرفی شده، چارچوبی ساده و مؤثر برای انجام مربیگری گفت‌وگومحور ارائه می‌دهد. واژه GROW مخفف این چهار مرحله است:

Goal – هدف: ابتدا رهبر/مربی به فرد کمک می‌کند تا هدف یا نتیجه مطلوب را به وضوح تعریف کند. پرسش‌هایی نظیر "می‌خواهی به چه چیزی دست پیدا کنی؟" یا "هدف نهایی تو چیست؟" در این مرحله مطرح می‌شود. تعیین هدف مشخص، چراغ راهنمای مسیر گفت‌وگو است.

Reality – واقعیت: در گام بعد، وضعیت فعلی و واقعی مورد بررسی قرار می‌گیرد. مربی با سوالاتی همچون "در حال حاضر وضعیت چگونه است؟"، "چه تلاش‌هایی تا کنون کرده‌ای؟" و "چه موانعی وجود دارد؟" به فرد کمک می‌کند که واقع‌بینانه شرایط کنونی

خود را تحلیل کند. رهبر حامی در این مرحله با دقت گوش می‌دهد و سعی می‌کند فرد را نسبت به نقاط قوت و قابل بهبود خود آگاه سازد، بدون آن‌که قضاوت یا سرزنش کند.

Options – گزینه‌ها: پس از شناخت واقعیت، نوبت به طوفان فکری برای یافتن راه‌حل‌ها و گزینه‌های ممکن می‌رسد. رهبر-مربی با طرح پرسش‌هایی نظیر "برای رسیدن به هدفت چه راه‌هایی به ذهنت می‌رسد؟"، "چه گزینه‌های دیگری ممکن است وجود داشته باشد؟" فرد را تشویق می‌کند تا خودش راه‌حل‌ها را بیابد. در اینجا خلاقیت و مشارکت تشویق می‌شود و حتی اگر ایده‌ای ناقص بود، رهبر حمایتی با بیان نکات مثبت آن، فرد را دلگرم می‌کند و سپس او را به بهبود ایده راهنمایی می‌کند. ممکن است رهبر بر اساس تجربه خود چند گزینه پیشنهادی هم مطرح کند، اما عمدتاً نقش او جهت‌دهی فکر فرد است نه دیکته کردن راه‌حل.

Will – اراده/برنامه عمل: در مرحله پایانی، از میان گزینه‌های مطرح‌شده یک یا چند راه‌حل انتخاب و به

برنامه عملیاتی تبدیل می‌شود. سوالاتی مثل "حالا چه کار خواهی کرد؟"، "گام اول چیست و چه زمانی انجامش می‌دهی؟" و "چگونه پیشرفتت را می‌سنجی؟" مطرح می‌شود. هدف این است که فرد متعهد شود اقدامات مشخصی را در چارچوب زمانی انجام دهد. رهبر حامی در اینجا کمک می‌کند تا ارادۀ عمل در فرد شکل بگیرد؛ مثلاً با یادآوری نقاط قوت او و اینکه به توانایی‌اش ایمان دارد، انگیزه اقدام را در وی تقویت می‌کند. همچنین موانع احتمالی را یادآور می‌شود و از فرد می‌پرسد "اگر با فلان مانع مواجه شدی، چطور آن را مدیریت می‌کنی؟" تا شخص آماده مواجهه با چالش‌ها باشد.

مدل GROW یک گفت‌وگوی ساختارمند را بین رهبر و عضو تیم ممکن می‌سازد که طی آن، به جای صدور دستور، رهبر نقش راهنما و حامی را ایفا می‌کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که این شیوه پرسش‌محور، تعهد و یادگیری افراد را افزایش می‌دهد؛ چرا که افراد در پیدا کردن راه‌حل سهیم بوده‌اند و رشدشان حاصل کشف شخصی خودشان است. در واقع GROW یکی از

ابزارهای عملی تبدیل شدن به رهبر حامی است؛ رهبر به عنوان مربی که شکوفایی استعدادهای اعضای تیم را رسالت خود می‌داند. همانطور که در کتاب مربیگری قدرتمند (اثر ویتمور) آمده است: «مربیگری یعنی گشودن قفل استعدادهای فردی به منظور به حداکثر رساندن عملکردشان. مربیگری کمک به یادگیری است نه آموزش دادن مستقیم.» رهبر حامی نیز با بکارگیری این رویکرد، به جای آنکه ماهی بدهد، ماهیگیری را می‌آموزاند و افراد را تدریجاً توانمند و مستقل بار می‌آورد.

بازخورد حمایتی

یکی دیگر از رفتارهای کلیدی رهبر حامی، نحوه ارائه بازخورد (Feedback) به زیردستان است. همه رهبران ناگزیرند عملکرد افراد را ارزیابی کرده و به آن‌ها بازخورد بدهند؛ اما تفاوت رهبر حمایتی در چگونگی این کار است. بازخورد اگر به شکل نادرست ارائه شود، می‌تواند مخرب روحیه و انگیزه باشد. رهبر حامی هنر آن را دارد که حتی بازخوردهای اصلاحی را به گونه‌ای بیان کند که به رشد فرد منجر شود نه

دل‌شکستگی او. برخی از نکات مهم در بازخورد حمایتی از این قرارند:

شروع با نقاط قوت: رهبر حامی هنگام ارائه بازخورد، ابتدا عملکرد مثبت و نکات قوت فرد را تصدیق می‌کند. این کار باعث می‌شود طرف مقابل احساس ارزشمند بودن کند و پذیرای نکات اصلاحی بعدی باشد. برای مثال: "گزارشی که تهیه کردی از نظر جامع‌بودن و مستندات بسیار خوب بود. مشخص است زحمت زیادی کشیدی و مهارت تحلیلیت بالاست."

بیان واضح مسئله بدون سرزنش شخصیت: در ادامه، رهبر حامی به سراغ موارد قابل بهبود می‌رود اما آن را به شخصیت و ارزش فرد گره نمی‌زند. تمرکز بر رفتار یا عملکرد مشخص است نه بر قضاوت کلی از فرد. مثلاً به جای "تو آدم بی‌دقتی هستی"، می‌گوید: "در بخش نتایج گزارش، چند اشتباه تایپی وجود داشت که ممکن است رساندن پیام را دشوار کند. بیاییم یک بار دیگر با هم مرور کنیم تا اصلاح شود."

استفاده از لحن مشفقانه و همدلانه: لحن و زبان بدن درانتقال حمایت بسیار مهم است. رهبر حامی بازخورد را در فضایی خصوصی و محترمانه ارائه می‌کند، لحن صدایش گرم و خیرخواهانه است، و حتی در بیان نقد، محبت و احترام را از یاد نمی‌برد. او ممکن است به تجربه‌های خود نیز اشاره کند تا طرف مقابل حس کند در این مسیر تنها نیست: "من هم اوایل شغل‌ام چند بار دچار چنین اشتباهی شدم و می‌دانم چقدر ناراحت‌کننده است، بیا ببینیم چگونه می‌توانیم از تکرارش جلوگیری کنیم."

ارائه راهکار و حمایت برای بهبود: بازخورد موثر باید همراه با راه‌حل یا پیشنهاداتی برای بهبود باشد. رهبر حامی پس از بیان مساله، از فرد می‌پرسد آیا راه‌حلی به نظرش می‌رسد و اگر لازم باشد راهنمایی می‌کند. حتی ممکن است منابع آموزشی یا کمک عملی فراهم کند. به طور مثال: "فکر می‌کنی چطور می‌شود دقت را بالا برد؟ شاید استفاده از یک چک‌لیست یا استراحت کوتاه قبل از بازخوانی متن کمک کند. اگر خواستی، من هم می‌توانم در تهیه چک‌لیست به تو کمک کنم."

تقویت اعتماد به نفس: در پایان جلسه بازخورد، رهبر

حامی با جملاتی امیدبخش حس خوبی به فرد می‌دهد و نشان می‌دهد که به توانایی او اطمینان دارد. مثلاً: "من مطمئنم با توجه به پشتکاری که از تو سراغ دارم، دفعه بعدی این گزارش حتی از این هم بهتر خواهد بود. به کارت ایمان دارم."

چنین شیوهٔ بازخورد دادنی، باعث می‌شود افراد به جای احساس شرم یا دلخوری، با انگیزه و آگاهی بیشتر به سر کار خود بازگردند. آنها درمی‌یابند که رهبرشان واقعاً خیرخواهشان است و می‌خواهد پیشرفت کنند. در نتیجه، اعتماد و صمیمیت بین رهبر و اعضای تیم تقویت می‌شود. کتاب "رهبری اثربخش" تألیف محمدحسن محمدی نیز بر اهمیت بازخورد سازنده تأکید کرده و ذکر می‌کند که رهبران موفق همواره فضای گفتگو را باز می‌گذارند تا افراد بتوانند بدون ترس از شماتت، درباره نقاط قوت و ضعف عملکردشان صحبت کنند. این همان فضای امنی است که در آن خلاقیت و یادگیری شکوفا می‌شود؛ نکته‌ای که دکتر علی‌اکبر افجه‌ای در کتاب خلاقیت در مدیریت نیز به آن پرداخته و یادآور شده که خلاقیت سازمانی در

محیط‌هایی پدیدار می‌شود که کارکنان از قضاوت منفی مصون باشند و حمایت مدیر را پشت سر خود احساس کنند.

اشعار و آموزه‌های الهام‌بخش در حمایت از رهبری حمایتی

فرهنگ و ادب فارسی مملو از گنجینه‌هایی است که مفاهیم عمیق انسانی نظیر مهربانی، بخشش، همدلی و خدمت به خلق را ستایش کرده‌اند. رهبر حامی، انعکاس عملی همین ارزش‌ها در عرصه مدیریت و رهبری است. در طول فصل به تناسب از برخی ابیات و آموزه‌های کهن بهره گرفتیم؛ در این بخش، چند نمونه دیگر را مرور می‌کنیم تا این پیوند فرهنگ و مدیریت روشن‌تر شود:

سعدی، شاعر انسان‌دوستی و مروّت: سعدی در ابیات مشهور خود همه بنی‌آدم را به مثابه اعضای یک پیکر واحد معرفی می‌کند:

«بنی‌آدم اعضای یک پیکرند / که در آفرینش ز یک گوهرند

چو عضوی به درد آورد روزگار / دگر عضوها را نماند قرار».

پیام این شعر برای یک رهبر آن است که درد و مشکل زیردستانش باید درد او محسوب شود. رهبر حامی وقتی رنج یا اضطراب را در چهره همکاران خود ببیند، بی‌تفاوت نمی‌ماند؛ می‌کوشد مرهمی بر آن درد باشد یا دست کم بار روانی آن را با همدلی کاهش دهد. سعدی در جای دیگری نصیحتی دارد که گویی برای رهبران نوشته است: «تو کز محنت دیگران بی‌غمی / نشاید که نامت نهند آدمی». اگر رهبری نسبت به رنج و شادی افرادش حساس نباشد، چگونه می‌تواند خود را انسان – و به طریق اولی یک رهبر خوب – بداند؟

مولوی و اتصال دل‌ها: مولانا جلال‌الدین در داستان "موسی و شبان" در مثنوی معنوی، به نکته ظریفی در باب رسالت رهبران اشاره می‌کند. آنجا که خداوند به حضرت موسی خطاب می‌کند: «تو برای وصل کردن آمدی، نی برای فصل کردن». این پیام معنوی را می‌توان چنین تعبیر کرد که وظیفه رهبران (چه رهبران دینی چون موسی، چه رهبران سازمانی) ایجاد اتحاد، همدلی و وصل دل‌هاست، نه تفرقه انداختن و رماندن

افراد. رهبر حامی با رفتار مهرآمیز خود، دل‌های اعضای تیم را به یکدیگر و به سازمان پیوند می‌دهد؛ او میان افراد پل محبت می‌زند نه اینکه با تندی و تفرقه آن‌ها را از هم دور کند. هر جا دیدیم مدیری فضای رقابت ناسالم، دشمنی و حسادت را در تیم دامن می‌زند، باید بدانیم از روح رهبری حمایتی دور شده است. در مقابل، رهبر حمایتی مانند چسبی عاطفی گروه را یکدل نگاه می‌دارد.

حافظ، مدارا و مروت: لسان‌الغیب حافظ شیرازی، اگرچه بیشتر به مضامین عرفانی و غنایی شهره است، اما ابیاتی نیز در توصیه به روش‌های نیکوی انسانی دارد. یکی از درخشان‌ترین آموزه‌های او بیت زیر است:

«آسایش دو گیتی تفسیر این دو حرف است / با دوستان مروّت، با دشمنان مدارا».

این کلام حکیمانه نشان می‌دهد مدارا کردن حتی با دشمنان چه ارزش والایی دارد، چه رسد به همراهان و دوستان! یک رهبر حامی دقیقاً همین رویکرد را دارد: با همکاران و زیردستان خود با نهایت مروت و جوانمردی رفتار می‌کند و اگر اختلاف یا مشکلی پیش بیاید، به جای شدت عمل، با مدارا و صبوری مسئله را حل

می‌کند. حافظ از آسایش دو گیتی سخن می‌گوید؛ به تعبیری می‌توان گفت آسایش در دنیای کار و سازمان هم در گرو مروت و مدارای رهبران است. مدیران تندخو و سخت‌گیر که انعطاف‌ناپذیرند، آرامش محیط کار را سلب می‌کنند، اما رهبران حامی با صبر و مدارا حتی در شرایط بحران آرامش را حفظ کرده و تیم را به سلامت از طوفان‌ها عبور می‌دهند. این همان نکته‌ای است که در کتاب رهبری در بحران (ناویکس شرما) نیز آمده که رهبر در بحران باید آرامش، ارتباط و دلسوزی را سرلوحه قرار دهد تا تیم دلگرم و امیدوار بماند.

نهج‌البلاغه، نامه به مالک اشتر: پیش‌تر نیز اشاره کردیم که امام علی (ع) در نامه تاریخی خود به مالک اشتر – که وی را به فرمانداری مصر می‌گمارد – مجموعه‌ای از دستورالعمل‌های مدیریتی ناب برجای گذاشته است. هر فراز این نامه گویی درس‌نامه‌ای در رهبری خدمتگزار است. از جمله جملات تأثیرگذار آن: «مردم دو دسته‌اند: یا در دین با تو برادرند یا در آفرینش همانند تو. پس از خطاهایشان درگذر و بیش از آنکه مستحق کیفرشان باشی آنان را عفو کن و شفقت بر آنان را بر خود واجب گردان.» چنین بینشی اگر در دل یک مدیر امروزین

باشد، بی‌شک او را به رهبری محبوب و حامی بدل خواهد کرد. اینکه کارکنان را همچون برادران و خواهران خود بداند یا دست‌کم انسان‌هایی هم‌نوع خود ببیند که لغزش و اشتباه برایشان طبیعی است. نتیجه این طرز فکر، صبر و رحمت در رهبری است که بارها بر آن تاکید کرده‌ایم.

در مجموع، این اشعار و آموزه‌ها موید این حقیقت است که رهبری حمایتی ریشه در فرهنگ و عرفان ما دارد. آنچه امروزه علم مدیریت به زبان مدل‌ها و تئوری‌ها بیان می‌کند، پیشتر به شکل اندرزهای حکیمانه در ادبیات کهن ما متجلی شده بود. رهبر حامی در واقع تجسم همان انسان آرمانی سعدی و مولوی است که با عشق و محبت جهان را اداره می‌کند. از این رو، برای یک مدیر فارسی‌زبان، عمل به اصول رهبری حمایتی علاوه بر نتایج سازمانی، نوعی بهره‌مندی از میراث فرهنگی خود نیز به شمار می‌آید.

ویژگی‌های رهبر حامی

در پایان این فصل، شایسته است مروری داشته باشیم بر مهم‌ترین ویژگی‌ها و صفات رهبر حامی تا یک تصویر یکپارچه از این الگوی رهبری ترسیم شود. رهبر حامی(Supportive Leader) کسی است که:

با همدلی گوش می‌دهد: او شنونده خوبی برای حرف‌ها، دغدغه‌ها و احساسات افراد است. زیردستان در حضور او احساس می‌کنند صدایشان شنیده می‌شود و مشکلاتشان فهمیده می‌شود. رهبر حامی در تعاملات روزانه وقت می‌گذارد تا واقعاً به حرف دل افراد گوش دهد، نه اینکه تنها دستور بعدی را صادر کند.

به رشد و توانمندسازی دیگران متعهد است: چنین رهبری موفقیت خود را در گرو موفقیت تیمش می‌داند. او با آموزش، مربیگری (Coaching) و تفویض مسئولیت‌های چالش‌برانگیز، زمینه رشد شغلی و شخصیتی افراد را فراهم می‌کند. باور قلبی او این است که هر فرد ظرفیت بهتر شدن دارد و وظیفه رهبر شکوفا کردن این ظرفیت‌هاست. به قول جان ماکسول: «رهبران درجه یک، دیگران را درجه یک می‌کنند

اعتماد و فضای ایمن ایجاد می‌کند: رهبر حامی رفتاری صادقانه و قابل‌پیش‌بینی دارد. تیم می‌داند که او در سختی‌ها پشتیبانشان خواهد بود و در موفقیت‌ها قدردانشان. این رهبر به افراد اعتماد می‌کند و در مقابل، اعتماد آنها را نیز به دست می‌آورد. در تیم او افراد از بیان حقیقت یا اشتباهات واهمه ندارند، زیرا فرهنگی بدون ترس برقرار کرده است. اصطلاحاً امنیت روانی بالایی در گروه او حاکم است که شرط لازم برای نوآوری و تعاون است.

تواضع دارد و قدرت را وسیله می‌داند نه هدف: رهبران حمایتی معمولاً از جنس رهبران متواضع‌اند که دچار خودبزرگ‌بینی نمی‌شوند. آنها به جای تمرکز بر منیت خود، بر مأموریت و اعضای تیم تمرکز می‌کنند. این رهبران اگرچه در جایگاه قدرت‌اند، اما خود را خادم سازمان و مردم می‌شمارند. چنین تواضعی باعث می‌شود که اولاً بازخورد و نقد را راحت‌تر بپذیرند و ثانیاً موفقیت‌ها را به تیم نسبت دهند. به تعبیر جیم کالینز، «رهبران سطح ۵» هستند که شکوه را نصیب سازمان می‌کنند نه خود

الهام‌بخش و مشوق است: رهبر حامی از طریق چشم‌انداز و ارزش‌های والایی که ترسیم می‌کند، به کار افراد معنا می‌بخشد. او با شور و شوق خود و با قدردانی مستمر از تلاش‌های کارکنان، آنها را دلگرم و باانگیزه نگه می‌دارد. حتی در شرایط بحرانی، با امید و آرامش دادن به افراد، شعله تلاش را فروزان نگه می‌دارد. او به جای تمرکز بر نقاط ضعف، استعدادها و توانایی‌های افراد را به آنان یادآوری می‌کند و اعتماد به نفسشان را تقویت می‌نماید.

منصف و عدالت‌پیشه است: حمایت به معنای نادیده گرفتن عملکرد و صرفاً مهربانی بی‌حساب نیست. رهبر حامی در عین مهربانی، انضباط و عدالت را نیز رعایت می‌کند. او بین اعضا تبعیض قائل نمی‌شود و شایسته‌سالاری را حاکم می‌کند. هر کس خوب عمل کند پاداش می‌گیرد و هر کس خطا کند منصفانه تذکر می‌گیرد. منتها تمام اینها در چارچوب کرامت انسانی و حفظ حرمت افراد انجام می‌شود. افراد تیم او احساس می‌کنند که حقوقشان رعایت می‌شود و رهبر پشتیبان منافع کل تیم است نه منافع شخصی یا گروهی خاص

مسئولیت‌پذیر و حامی در مشکلات: یکی از آزمون‌های مهم رهبر حامی، زمان بروز مشکلات و شکست‌هاست. رهبر اقتدارگرا ممکن است در چنین مواقعی دیگران را مقصر جلوه دهد و خود را کنار بکشد. اما رهبر حامی بر عکس، در مشکلات سپر بلای تیم می‌شود، مسئولیت نتیجه را می‌پذیرد و به جای مقصریابی، با همفکری تیم به دنبال راه چاره می‌رود. اعضای تیم وقتی ببینند رهبرشان در روزهای سخت پشتشان را خالی نمی‌کند، اعتماد عمیقی به او پیدا می‌کنند و برای جبران شکست با تمام وجود تلاش می‌کنند. این حس وفاداری از سرمایه‌های نامرئی ولی بسیار ارزشمند یک سازمان است.

در یک کلام، رهبر حامی ترکیبی است از قاطعیت در اهداف و لطافت در روابط انسانی. او می‌داند چه می‌خواهد و استاندارد عملکرد را بالا نگه می‌دارد، اما مسیر رسیدن به اهداف را با همراهی، پشتیبانی و پرورش افراد طی می‌کند. شاید بهترین تصویر از رهبر حامی را بتوان در نقش یک باغبان دید: باغبان به گیاهان کمک می‌کند رشد کنند، آفت‌ها را دور می‌کند،

آب و کود می‌دهد، شاخه‌های اضافی را هرس می‌کند (بازخورد اصلاحی) اما در نهایت این گیاه است که با تکیه بر توانایی خود میوه می‌دهد و شکوفا می‌شود. رهبر حامی نیز رشد کردن و به ثمر نشستن افراد را زیباترین دستاورد خود می‌داند.

پرسش‌نامه خودسنجی: آیا من یک رهبر حامی هستم؟

در پایان این فصل، چند پرسش جهت خودارزیابی ارائه می‌شود. این پرسش‌نامه خودسنجی به شما کمک می‌کند میزان به‌کارگیری رفتارهای حمایتی در سبک رهبری یا مدیریت خود را ارزیابی کنید. برای هر سوال، از خود بپرسید که تا چه حد با این توصیف مطابقت دارید و در صورت تمایل می‌توانید از همکاران معتمد خود نیز بازخورد بگیرید. پاسخ صادقانه به این پرسش‌ها می‌تواند نقاط قوت و قابل بهبود شما را در مسیر تبدیل شدن به یک رهبر حامی مشخص کند:

1. گوش دادن فعال: آیا هنگام صحبت زیردستان یا همکارانم، با دقت و علاقه گوش می‌دهم و صحبتشان را قطع نمی‌کنم؟ آیا افراد احساس می‌کنند واقعاًحرفشان شنیده شده است؟

2. شناخت فردی اعضا: آیا از اهداف، علایق، نقاط قوت و ضعف هر یک از اعضای تیمم شناخت کافی دارم؟ آیا وقت می‌گذارم تا هر فرد را فراتر از نقش سازمانی‌اش بشناسم و به رشد خاص او کمک کنم؟

3. بازخورد سازنده: آیا به طور منظم به کارکنان بازخورد می‌دهم؟ آیا بازخوردهای من حاوی تحسین نکات مثبت و پیشنهاد عملی برای بهبود است؟ آیا در انتقادها لحنی محترمانه و دلسوزانه دارم؟

4. تفویض اختیار و توانمندسازی: آیا وظایف مهم را تنها به خاطر عدم اعتماد، خودم انجام می‌دهم یا حاضرم با آموزش و راهنمایی، انجام آن‌ها را به دیگران واگذار کنم؟ آیا تیم من فرصت یادگیری از طریق انجام مسئولیت‌های چالشی را دارد؟

5. حمایت در برابر مشکلات: وقتی اشتباهی پیش می‌آید یا نتایج طبق انتظار نیست، واکنش من چیست؟ آیا از فرد خطاکار در برابر سرزنش‌های بیرونی دفاع می‌کنم و سپس به طور خصوصی با او برای حل مشکل صحبت می‌کنم؟ یا اینکه سریعاً دنبال مقصر می‌گردم و خود را کنار می‌کشم؟

6. جشن گرفتن موفقیت‌ها: آیا موفقیت‌ها و دستاوردهای اعضای تیم را (هرچند کوچک) تشخیص می‌دهم و به رسمیت می‌شناسم؟ آیا به صورت فردی یا جمعی موفقیت‌ها را جشن می‌گیریم به نحوی که تلاش افراد دیده شود؟

7. در دسترس بودن: آیا کارکنان احساس می‌کنند به راحتی می‌توانند با من صحبت کنند و مسائل‌شان را در میان بگذارند؟ یا همیشه آن‌قدر گرفتارم که کسی جرأت نمی‌کند مزاحم من شود؟ رهبر حامی برای تیم وقت می‌گذارد و در مواقع نیاز حضور دارد. خود را در آینه این سوال ببینید

8. توجه به جو تیم: آیا به طور منظم از اعضا درباره میزان رضایتشان، مشکلاتشان در همکاری با یکدیگر یا ایده‌هایشان برای بهبود جوّ کار نظرخواهی می‌کنم؟ آیا سپس برای بهبود وضعیت اقداماتی انجام می‌دهم تا نشان دهم به رفاه و انسجام تیم اهمیت می‌دهم؟

9. الگوی رفتاری: آیا من خودم الگویی از رفتارهای حمایتگرانه هستم؟ به عنوان مثال، آیا به طور آشکار به دیگران احترام می‌گذارم، عذرخواهی کردن از زیردستان در صورت لزوم برایم راحت است، و نشان می‌دهم که یادگیری و رشد برای همه - از جمله خودم - ارزشمند است؟

10. مواجهه با تعارضات: هنگام بروز اختلاف یا تعارض در تیم، آیا رویکرد من حمایت از گفتگوی سازنده و حل مسئله است یا با بی‌تفاوتی یا تحکم با آن برخورد می‌کنم؟ رهبر حامی سعی می‌کند میانجی حل اختلافات باشد و هر طرف احساس کند حرفش

منصفانه شنیده شده است.

با کمال میل. در ادامه، تفسیر نمره پرسش‌نامهٔ خودارزیابی سبک ره‌بری حامی یا حاکم را مشاهده می‌کنید:

تفسیر نمره:

برای هر سؤال از ۱ تا ۵ به خود امتیاز دهید:

(۱ = اصلاً / ۲ = به‌ندرت / ۳ = گاهی / ۴ = اغلب / ۵ = همیشه)

مجموع نمره‌تان را در پایان به یکی از بازه‌های زیر تطبیق دهید:

۴۰ تا ۵۰ امتیاز

رهبر حامی واقعی

شما به معنای واقعی یک رهبر هم‌پا و حامی هستید. تیم شما احتمالاً احساس امنیت، رشد، مشارکت و دیده‌شدن دارد. سبک شما به ایجاد انگیزش، اعتماد و روابطی پایدار منجر شده است.

۳۰ تا ۳۹ امتیاز در مسیر رشد

شما گرایش‌های مثبتی به سبک رهبری حمایتی دارید، اما هنوز در برخی حوزه‌ها مانند بازخورددهی مؤثر، تفویض اختیار یا ایجاد فضای باز ارتباطی جای رشد وجود دارد. پیشنهاد می‌شود روی آن حوزه‌ها تمرکز بیشتری داشته باشید.

۲۰تا ۲۹ امتیاز

هشدار مدیریتی

ممکن است تیم شما حمایت لازم را از سوی شما دریافت نکند و احساس کند تنها رها شده‌اند یا ارتباط نزدیکی با رهبری وجود ندارد. باید به بازبینی رفتارهای مدیریتی خود بپردازید. مرور فصل سوم و انجام تمرین‌های آن، گام خوبی برای تحول است.

زیر ۲۰ امتیاز:

مدیر منفعل یا فرمان‌روا؟

سبک رهبری شما احتمالاً فاصله زیادی با حمایت‌گری دارد. شاید ناخواسته در حال تماشای عملکرد تیم هستید بدون آنکه نقش فعالی در حمایت، هدایت و رشد افراد ایفا کنید. این سبک می‌تواند به دلسردی و افت عملکرد تیم منجر شود. پیشنهاد می‌شود از همین

امروز، خودتان را متعهد به تحول سبک رهبری‌تان کنید.

پس از پاسخ به این پرسش‌ها، احتمالاً تصویر شفاف‌تری از سبک رهبری خود خواهید داشت. اگر در تعدادی از موارد احساس کردید که نیاز به بهبود دارید، نگران نباشید؛ رهبری حامیانه یک سفر مستمر است و کمتر کسی است که در همه این ابعاد کامل باشد. مهم این است که آگاهانه در مسیر ارتقای این رفتارها گام بردارید. می‌توانید از فصل‌های قبلی این کتاب و ایده‌های مطرح‌شده در این فصل بهره بگیرید. همچنین استفاده از منابع معتبری که در طول فصل به آن‌ها اشاره شد (مانند آثار ماکسول، کاوی، سینک، گرین‌لیف، گلمن، ویتمور و دیگران) می‌تواند الهام‌بخش شما در این مسیر باشد.

در پایان، به خاطر داشته باشیم که رهبر حامی بودن تنها یک سبک مدیریتی نیست، بلکه انعکاسی است از انسانیتی والا در وجود فرد. چنین رهبری نه فقط سازمانی موفق‌تر می‌سازد، بلکه جهان اطراف خود را نیز جای بهتری برای زیستن می‌کند. بیایید هر یک از ما در نقش خود – چه مدیر یک شرکت بزرگ هستیم، چه

سرپرست یک تیم کوچک، یا حتی یک پدر و مادر در خانواده – با مشعل حمایت و مهربانی پیش برویم و مصداق این سخن حکیمانه باشیم که: «مهربانی، زبانی است که ناشنوا می‌شنود و نابینا هم می‌بیند.» وقتی رهبران با مهربانی و حمایت سخن بگویند، دل‌ها پذیرا و دست‌ها همراه خواهند شد.

برگ تمرین نقره‌ای – فصل ۴: رهبر «حامی» است، نه «حکمی»

1. بازبینی واکنش‌ها:

آخرین باری که اشتباه تیمی رخ داد، رفتار شما چگونه بود؟ حمایتگر یا سرزنش‌گر؟

2. دفترچه بازخورد:

به سه عضو تیم بازخورد سازنده بدهید و نتیجه آن را ثبت کنید.

3. نقشه حمایت فردی:

برای یک فرد نیازمند، طرح سه‌مرحله‌ای حمایت تدوین کنید.

4. جشن موفقیت کوچک:

به‌صورت فردی یا گروهی، یک دستاورد را جشن بگیرید.

5. پیمایش تیمی:

بپرسید: «آیا در مواقع دشوار، حس می‌کنید کنارتان هستم؟» پاسخ‌ها را تحلیل کنید

روایت طلایی فصل پنچم‌

استیو جابز و انقلاب آیفون رهبری که جهان را الهام بخشید

استیو جابز، بنیان‌گذار اپل، نه تنها یک کارآفرین، بلکه پیامبر نوآوری\*بود که با بینشی فراتر از زمان خود، صنعت فناوری را متحول کرد. در سال ۲۰۰۷، او با معرفی آیفون، مفهومی جدید از «تلفن هوشمند» را به جهان عرضه کرد. این دستگاه که ترکیبی از تلفن، آیپاد و اینترنت بود، تنها یک محصول نبود؛ یک بیانیه انقلابی بود که جابز آن را «اختراع دوباره تلفن» نامید.

تا پیش از آیفون، فروش سالانه اپل در سال ۲۰۰۶ حدود ۱۹.۳ میلیارد دلار بود. اما با عرضه آیفون، این شرکت به سرعت به غول فناوری تبدیل شد. در سال اول، ۱.۴ میلیون دستگاه\* آیفون فروخته شد و تا سال ۲۰۲۳، این عدد به بیش از \*\*۲.۳ میلیارد دستگاه\*\* در سراسر جهان رسید.

آیفون نه تنها سود اپل را از ۱.۹ میلیارد دلار\*\* (۲۰۰۶) به \*\*۹۹.۸ میلیارد دلار\*\* (۲۰۲۳) رساند، بلکه ارزش بازار شرکت را از \*\*۷۳ میلیارد دلار\*\* به \*\*۲.۸ تریلیون دلار\*\* افزایش داد؛ رقمی که اپل را به .باارزش‌ترین شرکت جهان تبدیل کرد.

اما جابز تنها به دنبال سود نبود. او می‌خواست تجربه کاربری را بازتعریف کند.

آیفون با صفحه نمایش لمسی چندلمسی، اپ استور (با بیش از ۱.۸ میلیون اپلیکیشن تا ۲۰۲۳) و طراحی مینیمال، استانداردهای صنعت را دگرگون کرد. این نوآوری‌ها باعث شدند سهم اپل از بازار تلفن‌های هوشمند از \*\*صفر\*\* در ۲۰۰۷ به \*\*۲۸٪\*\* در ۲۰۲۳ برسد و رقبایی مانند نوکیا و بلک‌بری را به حاشیه براند.

جابز به عنوان یک رهبر «پیامبر»، هرگز به وضع موجود رضایت نداد. او در مراسم معرفی آیفون گفت\*\*«امروز، اپل تلفن را دوباره اختراع می‌کند.

» این جسارت و آینده‌نگری، میلیون‌ها نفر را الهام بخشید تا به نوآوری و تغییر جهان فکر کنند. حتی رقیبانش مانند ساندار پیچای (مدیرعامل گوگل) اعتراف کردند: «جابز نشان داد که فناوری می‌تواند قلب انسان‌ها را لمس کند.»

درس‌هایی از داستان جابز

1. \*\*بینش فراتر از زمان:\*\*

رهبران بزرگ محدودیت‌های حال را نمی‌بینند، بلکه آینده را می‌سازند.

۲. الهام‌بخشی: رهبری واقعی با ایجاد اشتیاق برای تغییر آغاز می‌شود.

۳. \*\*تمرکز بر تجربه:\*\* موفقیت در توجه به جزئیاتی است که زندگی مردم را بهتر می‌کند.

سؤالات برای تفکر و تعمق:

۱. چگونه می‌توانید تیم یا سازمان خود را به سویی سوق دهید که نه تنها نیازهای فعلی، بلکه \*\*نیازهای آینده\*\* را پیش‌بینی و پاسخ دهد؟

۲. چه ایده‌ها یا محصولاتی می‌توانید خلق کنید که مانند آیفون، \*\*صنعت شما را دگرگون\*\* کند؟

۳. چگونه می‌توانید پیام و رسالت خود را به گونه‌ای بیان

فصل پنچم : رهبر «پیامبر» است، نه «پاسبان»

مقدمه — رهبری رسالتمندانه -

رهبری در اوج بلوغ، به مرحله‌ای می‌رسد که رهبر تنها مجری و مدیر نیست؛ بلکه پیام‌آور معنا، انگیزه و مقصد است. این نوع رهبری، رهبری رسالتمندانه است. رهبر پیامبرگونه کسی است که نه به‌واسطه ابزار کنترل، بلکه به‌سبب آرمان، بینش و الهام‌بخشی تأثیر می‌گذارد. در مقابل، رهبر «پاسبان‌صفت» همواره در تلاش برای حفظ کنترل از طریق ترس، قانون‌محوری خشک و ساختارهای بیرونی است.

رهبر پیامبرگونه به افراد کمک می‌کند تا مأموریت زندگی خود را کشف کنند. او انگیزه را از درون زنده می‌کند، نه با تحریک بیرونی. این رهبر، برخلاف پاسبانی که نظم را تحمیل می‌کند، نظم را درونی می‌سازد. چنین رهبری نه بر پایه ترس، بلکه بر بنیان معنا و رسالت بنا شده است.

در کتاب \*شروع با چرا\*، سایمون سینک تأکید می‌کند:

> «رهبران بزرگ، با نشان‌دادن چرا، دل‌ها را فتح می‌کنند، نه فقط با گفتن چه و چگونه.»

این نقل‌قول بیانگر تفاوت ریشه‌ای میان رهبری پیامبرگونه و رهبری دستوری است. رهبری پیامبرگونه در پی معنا و دلیل حرکت است، در حالی که رهبری خشک به ابزار و روش محدود می‌شود. وقتی مردم بدانند چرا باید کاری را انجام دهند، با تمام وجود در آن مشارکت می‌کنند.

استفان کاوی در \*رهبری معنوی\* می‌نویسد:

> «رهبری مؤثر از درون آغاز می‌شود. فردی که مأموریت و ارزش‌های خود را بشناسد، بهتر می‌تواند دیگران را هدایت کند.»

این جمله نشان می‌دهد که رهبری اصیل، برخاسته از خودآگاهی است. فردی که مسیر شخصی خود را پیدا نکرده، نمی‌تواند چراغ راه دیگران باشد. رهبر پیامبرگونه، ابتدا خود را ساخته، سپس به ساختن دیگران می‌پردازد

در منابع دینی نیز، پیامبران نه با اجبار، بلکه با رفتار، اخلاق و صبوری در دل مردم نفوذ داشتند. خداوند در قرآن می‌فرماید:

> «لَقَدْ کانَ لَکُمْ فِی رَسُولِ اللهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ» (احزاب: ۲۱)

این آیه به‌روشنی پیامبر اسلام را به‌عنوان یک الگو معرفی می‌کند؛ یعنی او کسی بود که با عمل خود، نه فقط با سخن، مردم را به سوی ارزش‌ها سوق داد.

مولوی نیز می‌فرماید

> «تو مگو همه به جنگ‌اند و ز صلح من چه آید؟ / تو یکی نه‌ای، هزاری، تو چراغ خود برافروز»

این بیت، دعوتی است به رهبری با نور درون. رهبر پیامبرگونه، حتی اگر تنها باشد، چراغ خود را روشن می‌کند و این نور می‌تواند هزاران دل را روشن سازد.

--داستان هدهد و سیمرغ در منطق‌الطیر

در منطق‌الطیر عطار، گروهی از مرغان جهان، به رهبری هدهد، سفری دشوار را برای یافتن سیمرغ آغاز می‌کنند. سیمرغ، نماد حقیقت، کمال و وحدت است. اما مسیر پرچالش است: هفت وادی طلب، عشق، معرفت، استغنا، توحید، حیرت و فنا باید پیموده شود.

در میانه راه، بسیاری از پرندگان جا می‌زنند؛ یکی به‌خاطر عشق زمینی، دیگری به دلیل ترس، و یکی دیگر اسیر قدرت. هدهد، رهبر این سفر، با گفت‌وگو، صبر، تمثیل و تفسیر، هر یک را مجاب می‌کند که ادامه مسیر ارزشمند است. او به‌جای صدور فرمان، معنا می‌آفریند.

عطار در توصیف لحظه کشف حقیقت می‌سراید:

چون سی مرغ از طلب فارغ شدند / چون به هم بر دیدگان خود دوختند»

در پایان، سی مرغ درمی‌یابند که سیمرغ، درون خودشان بود. رهبر پیامبرگونه، حقیقت را بیرون از انسان نشان نمی‌دهد، بلکه مسیر را به‌گونه‌ای طراحی می‌کند که افراد به کشف درونی برسند.

جوزف ریس در کتاب \*رهبری در پنج دقیقه\* می‌نویسد:

> «رهبران الهام‌بخش، نه فقط هدایت‌گر، بلکه معناپردازند.»

تحلیل این جمله نشان می‌دهد که رهبر معناگرا، به‌جای ابلاغ وظیفه، چشم‌انداز خلق می‌کند. او مانند هدهد، افراد را به درون خود دعوت می‌کند و مسیر را به‌گونه‌ای تفسیر می‌کند که هم انگیزه ایجاد کند و هم خودآگاهی.

داستان هدهد و سیمرغ نمونه‌ای کلاسیک از رهبری پیامبرگونه است. نه با اجبار، بلکه با داستان، گفت‌وگو، مثال و الهام. و این همان چیزی است که رهبران عصر جدید باید از ادبیات کلاسیک بیاموزند.

تفاوت رهبر پیامبرگونه و رهبر پاسبان‌صفت

رهبر پیامبرگونه، انسان را جوهری در حال شکوفایی می‌بیند. نگاه او «توسعه‌محور» است. او از خود

می‌پرسد: چگونه می‌توانم الهام‌بخش باشم؟ چگونه می‌توانم معنا خلق کنم؟ در مقابل، رهبر پاسبان‌صفت، دغدغه‌اش حفظ نظم، کاهش خطا و کنترل فرآیندهاست. تمرکز او بیرون است، نه درون.

پیتر دراکر در \*اصول مدیریت\* می‌نویسد:

> «وظیفه رهبر، بالا بردن دیدگاه‌ها و تبدیل افراد به هدف‌مداران است.»

این جمله تأکید دارد که رهبر، صرفاً نباید در پی مدیریت وظایف باشد، بلکه باید افق نگاه افراد را وسعت دهد. رهبر پیامبرگونه دقیقاً این کار را می‌کند: او الهام می‌دهد، بیدار می‌کند، و باعث رشد درونی افراد می‌شود.

مولوی در مثنوی می‌سراید:

> «ز آب کم جو، تشنگی آور به دست / تا بجوشد آبت از بالا و پست»

در این شعر، تشنگی استعاره‌ای است از اشتیاق درونی. رهبر پیامبرگونه، به‌جای تحمیل پاسخ، عطش معنا را بیدار می‌کند. او انگیزه را از درون شعله‌ور می‌سازد.

برنارد باس در \*رهبری تحول‌آفرین\* می‌نویسد:

رهبران تحول‌آفرین، چشم‌انداز آینده را ترسیم می‌کنند، ارزش‌ها را روشن می‌سازند، و دیگران را به گونه‌ای هدایت می‌کنند که خود به پیش‌رو تبدیل شوند.»

این نقل قول دقیقاً جوهره رهبری پیامبرگونه است. رهبر پیامبرگونه، دنباله‌رو نمی‌خواهد، بلکه رهبر می‌سازد. چنین رهبری، افراد را از حاشیه به متن می‌آورد و مسئولیت درونی را جایگزین اطاعت سطحی می‌کند.

در مقابل، رهبران پاسبان‌صفت، فرهنگ ترس را حاکم می‌کنند. آن‌ها با کنترل و نظارت، حرکت می‌آفرینند، نه با معنا و انگیزه.

آموزه‌های قرآنی و اخلاقی درباره رهبری معناگرا:

قرآن کریم شیوه دعوت پیامبران را نه بر پایه ترس، بلکه بر پایه حکمت، محبت و موعظه نیکو معرفی می‌کند. در سوره نحل می‌خوانیم:

ادْعُ إِلَى سَبِیلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ» (نحل: ۱۲۵

«با حکمت و اندرز نیکو، مردم را به راه پروردگارت دعوت کن.»

این آیه، جوهره رهبری پیامبرگونه را نشان می‌دهد. پیامبر با اجبار و اجتناب نمی‌آمد، بلکه با درک، محبت و عقلانیت، دل‌ها را تسخیر می‌کرد. چنین الگویی برای رهبران امروز نیز الهام‌بخش است: برای تأثیرگذاری، باید اول دل‌ها را به‌دست آورد، نه فقط ذهن‌ها را.

در نهج‌البلاغه، امام علی (ع) خطاب به مالک اشتر می‌نویسد:

> «دل‌ها را با محبت فتح کن، نه با خشونت. فرمان تو باید بر پایه عدل، و نفوذ تو بر پایه اخلاق باشد.»

این آموزه، زیربنای رهبری اخلاقی و معناگراست. رهبری که پایگاهش قدرت است، ناپایدار است؛ اما رهبری که ریشه در محبت و انصاف دارد، ماندگار خواهد بود.

سعدی در بوستان به‌زیبایی می‌گوید:

> «پادشاهی کو کند عدل و کرم

ملک او گیرد دل خاص و عام»

در این بیت، سعدی به اهمیت کرامت و عدالت در رهبری تأکید می‌کند. رهبر پیامبرگونه، با عدالت و رأفت، دل مردم را به‌دست می‌آورد.

استفان کاوی در کتاب رهبری معنوی می‌نویسد:

> «رهبری یعنی بیدار کردن معنا در دل‌ها، نه کنترل رفتار از بیرون.»

تحلیل این جمله نشان می‌دهد که رهبر پیامبرگونه تلاش می‌کند انگیزه‌های درونی و عمیق را بیدار کند. این انگیزش، بسیار مؤثرتر از فرمان‌های سطحی و زودگذر است.

چنین رهبری به جای تولید انبوه تابعان، خالق انسان‌های آگاه و متعهد است؛ و این تنها از دل رهبران معناگرا برمی‌آید.

نمونه‌های معاصر از رهبری پیامبرگونه:

یکی از نمونه‌های برجسته رهبری پیامبرگونه در دنیای معاصر، نلسون ماندلا است. مردی که پس از ۲۷ سال زندان، به‌جای انتقام، «آشتی ملی» را انتخاب کرد. جمله‌ای از ماندلا، جوهره این رهبری را آشکار می‌سازد:

> «من برای نفرت از زندان بیرون نیامدم. اگر با نفرت بیرون می‌آمدم، هنوز زندانی بودم.»

این جمله، نوعی نگاه معنوی به رهبری است. ماندلا مسیر سیاست را با اخلاق و انسانیت درآمیخت و به الگویی جهانی برای رهبری اخلاق‌مدار بدل شد.

در دنیای کسب‌وکار، سایمون سینک با مدل «شروع با چرا» نشان می‌دهد که موفق‌ترین سازمان‌ها، رهبرانی دارند که نه فقط وظیفه، بلکه معنا ارائه می‌کنند. او می‌گوید:

> «مردم، محصول شما را نمی‌خرند، بلکه دلیل وجودتان را می‌خرند.»

این نکته به‌وضوح نشان می‌دهد که «چرا» بر «چه» مقدم است. رهبر پیامبرگونه، اول معنا را روشن می‌سازد، سپس راه را.

جیم کالینز در کتاب از خوب به عالی درباره رهبران سطح پنجم می‌نویسد:

> «رهبران بزرگ، فروتن‌اند، ولی اراده‌ای فولادین دارند. آن‌ها فرهنگ می‌سازند، نه اجبار.»

این رهبران، دیگران را نه از طریق فرمان، بلکه از طریق باور به مأموریت و اشتیاق، همراه می‌کنند.

در ایران نیز، نمونه‌هایی از مدیران فرهنگی، آموزشی و اجتماعی وجود دارند که با اتکا به بینش معنوی، کارکنان را از مصرف‌کننده فرمان به «مشارکت‌کننده در معنا» تبدیل کرده‌اند. در این سازمان‌ها، کار صرفاً ابزار معیشت نیست، بلکه بخشی از یک رسالت انسانی است.چنین رهبری، همانند چراغی است در دل تاریکی؛ نه فقط راه می‌نماید، بلکه امید می‌آفریند

برنارد باس در \*رهبری تحول‌آفرین\* می‌نویسد:

> «رهبران تحول‌آفرین، چشم‌انداز آینده را ترسیم می‌کنند، ارزش‌ها را روشن می‌سازند، و دیگران را به گونه‌ای هدایت می‌کنند که خود به پیش‌رو تبدیل شوند.»

این نقل قول دقیقاً جوهره رهبری پیامبرگونه است. رهبر پیامبرگونه، دنباله‌رو نمی‌خواهد، بلکه رهبر می‌سازد. چنین رهبری، افراد را از حاشیه به متن می‌آورد و مسئولیت درونی را جایگزین اطاعت سطحی می‌کند.

در مقابل، رهبران پاسبان‌صفت، فرهنگ ترس را حاکم می‌کنند. آن‌ها با کنترل و نظارت، حرکت می‌آفرینند، نه با معنا و انگیزه.

ویژگی‌های شخصیتی رهبر پیامبرگونه

رهبر پیامبرگونه دارای ویژگی‌هایی است که او را از سایر رهبران متمایز می‌کند. این ویژگی‌ها تنها در سخن

نیست، بلکه در منش، رفتار و تأثیرگذاری ماندگار او آشکار می‌شود.

۱. فروتنی در عین اقتدار

جیم کالینز در کتاب از خوب به عالی رهبران سطح پنجم را چنین توصیف می‌کند:

> «آنان هم‌زمان فروتن و قاطع‌اند. موفقیت را به تیم نسبت می‌دهند و شکست را به خود.»

۲. شنونده فعال بودن

پیتر دراکر می‌گوید:

> «رهبران بزرگ بیش از آنکه سخن بگویند، گوش می‌دهند.»

رهبر پیامبرگونه، شنیدن را ابزاری برای درک عمیق‌تر می‌داند و تصمیم‌های خود را بر پایه فهم دقیق‌تر از محیط و افراد می‌گیرد.

۳. بینش رسالت‌محور

بیل جورج در رهبری آگاهانه می‌نویسد:

> «رهبر واقعی کسی است که رسالت خود را بشناسد و آن را زندگی کند، نه آنکه صرفاً شعار دهد.»

۴. صبوری و پایمردی

مولوی در مثنوی می‌گوید:

> «چون که صد آمد نود هم پیش ماست / رهرو آن

است که آهسته و پیوسته رود»

رهبر معناگرا تغییر تدریجی و عمیق را ترجیح می‌دهد، نه نتایج لحظه‌ای.

۵. پرهیز از خودبینی

در کتاب رهبری و خودفریبی آمده است:

> «وقتی رهبر خود را در مرکز قرار دهد، دیگران را ابزار می‌بیند. اما رهبر واقعی، خادم ارزش‌هاست، نه خادم خویش.»

این ویژگی‌ها بر اساس صداقت، خودآگاهی و مسئولیت‌پذیری شکل می‌گیرند. رهبر پیامبرگونه پیش از رهبری دیگران، خود را رهبری کرده است.

چالش‌های رهبری پیامبرگونه در جهان امروز

با وجود جذابیت و اثرگذاری الگوی پیامبرگونه، این سبک از رهبری در جهان امروز با چالش‌هایی جدی روبه‌روست:

۱. فشار برای نتایج فوری

در سازمان‌های امروزی، مدیران و رهبران تحت فشارند تا سریع نتیجه بدهند. در حالی که رهبری معناگرا نیازمند زمان، صبر و پرورش است. این تضاد می‌تواند منجر به دلسردی شود.

۲. مقاومت فرهنگی در برابر معنا

در بسیاری از فرهنگ‌ها، معناگرایی با احساسات‌گرایی یا ضعف اشتباه گرفته می‌شود. رهبری پیامبرگونه تلاش می‌کند این سوءبرداشت را اصلاح کند و نشان دهد که معنا، قدرت می‌آورد، نه ضعف.

۳. ناآمادگی برای خودشناسی

سبک پیامبرگونه از افراد انتظار دارد خود را بهتر بشناسند. اما اغلب کارکنان و حتی مدیران، آموزش کافی در خودآگاهی ندیده‌اند. این موضوع اجرای چنین رهبری را دشوارتر می‌سازد.

رونالد هیفِتز در کتاب رهبری بدون پاسخ‌های آسان می‌نویسد:

> «رهبران تحول‌آفرین، نه با پاسخ، بلکه با طرح سؤالات بنیادین، زمینه‌ساز تغییرند.»

رهبر پیامبرگونه نیز با دعوت به تأمل، پرسش و کشف، مسیر جدیدی پیش پای افراد می‌گذارد

۴. مدل‌سازی ضعیف در جامعه

جامعه امروز، بیشتر رهبران «قدرت‌محور» را الگو می‌بیند تا رهبران معناگرا. این موضوع سبب می‌شود رهبری پیامبرگونه در اقلیت باشد و کمتر شناخته شود.

با این حال، شرکت‌هایی چون گوگل، تسلا و مایکروسافت نشان داده‌اند که با رهبری معناگرا می‌توان به بهره‌وری، رضایت کارکنان و نوآوری هم‌زمان دست یافت.

جمع‌بندی نهایی و پرسش‌نامه خودارزیابی

در این فصل، به معرفی رهبری پیامبرگونه پرداختیم و آن را با رهبران «پاسبان‌صفت» مقایسه کردیم. تفاوت این دو در نگرش به انسان، شیوه نفوذ، منبع اقتدار و هدف نهایی آشکار است.

رهبر پیامبرگونه: معنا می‌آفریند، نه فقط قانون وضع می‌کند. باور می‌سازد، نه ترس. الهام می‌دهد، نه دستور.

صبور است، نه عجول. به جای قضاوت، می‌پرسد.. انسان را ابزار نمی‌بیند، بلکه بذر بالقوه می‌داند.

پرسش‌نامه پایان فصل – سبک رهبری پیامبرگونه

تفسیر نمره:

برای هر سؤال از ۱ تا ۵ به خود امتیاز دهید:

(۱ = اصلاً / ۲ = به‌ندرت / ۳ = گاهی / ۴ = اغلب / ۵ = همیشه)

1. آیا در تیم شما، مأموریت الهام‌بخش تعریف شده است؟

2. آیا شنونده‌ای فعال هستید؟

3. آیا از داستان برای الهام‌بخشی استفاده می‌کنید؟

4. آیا کارکنان را به رشد فردی تشویق می‌کنید؟

5. آیا فرهنگ سازمان شما معناگراست یا مقررات‌محور؟

6. آیا از ابزارهای اجبار به‌ندرت استفاده می‌کنید؟

7. آیا شکست را فرصتی برای یادگیری می‌دانید؟

8. آیا تیم شما خودجوش و متعهد است؟

9. آیا تصمیمات خود را بر ارزش‌ها بنا می‌گذارید؟

10. آیا کارکنان، شما را الهام‌بخش می‌دانند یا صرفاً ناظر؟

تفسیر نمره‌ها:

۴۰ تا ۵۰ امتیاز۴ رهبر الهام‌بخش پیامبرگونه

شما در مسیر رهبری معنوی، ارزش‌مدار و الهام‌بخش قرار دارید. تیم شما از انرژی، تعهد، و احساس معنا برخوردار است و احتمالاً بهره‌وری و هم‌افزایی بالایی دارد.

رهبر در حال شکوفایی:۳۰ تا ۳۹ امتیاز

شما دارای ویژگی‌های رهبری معنوی هستید، اما ممکن است در برخی زمینه‌ها مانند تشویق رشد فردی یا ساختن فرهنگ معناگرا نیاز به بهبود داشته باشید. با تمرکز بر ارزش‌ها و معنابخشی در تیم، اثرگذاری خود را افزایش دهید.

رهبر فنی با نیاز به تحول:۲۰ تا ۲۹ امتیاز

رهبری شما احتمالاً بیشتر متکی بر فرآیند و ساختار است تا الهام‌بخشی. لازم است از الگوی پیامبران الهام بگیرید و ابعاد انسانی‌تر، داستانی‌تر و ارزش‌مدارتر را در رهبری خود تقویت کنید.

کمتر از ۲۰ امتیاز – رهبر دستوری یا مأمور اداری:

سبک رهبری شما احتمالاً بر اساس کنترل، مقررات و نظارت شکل گرفته است و کمتر به جنبه‌های معنوی، الهام‌بخش یا انسانی رهبری توجه دارد. این رویکرد در بلندمدت ممکن است موجب فرسایش انگیزه و اعتماد شود. توصیه می‌شود این فصل را مجدداً مطالعه و تمرین‌های آن را اجرا کنید.

برگ تمرین نقره‌ای –

فصل ۵: رهبر «پیامبر» است، نه «پاسبان»

1. داستان‌سرایی الهام‌بخش:

در یک جلسه، داستانی شخصی با پیام اخلاقی تعریف کنید.

2. ارزش‌های عملیاتی:

سه ارزش کلیدی خود را بنویسید و مثال‌هایی از اجرای آن‌ها ثبت کنید.

3. بازنگری تصمیمات:

سه تصمیم مهم اخیر را بررسی و میزان تطابق آن‌ها با ارزش‌هایتان بسنجید.

4. الهام‌بخشی به تیم:

به‌جای دستور، با هدف و رسالت با تیم صحبت کنید. واکنش را یادداشت کنید.

5. عبارت شخصی:

بنویسید: «چه چیزی رهبری مرا از نگهبانی صرف متمایز می‌کند؟

روایت طلایی

فصل ششم : آنگلا مرکل و شفافیتی که آلمان را نجات داد

آنگلا مرکل، صدراعظم سابق آلمان، به‌عنوان نماد رهبری شفاف، صادق و پیشرو شناخته می‌شود. او در طول ۱۶ سال زمامداری خود (۲۰۰۵-۲۰۲۱)، با تکیه بر صداقت و تصمیم‌گیری اخلاقی، آلمان را از بحران‌های سخت عبور داد و آن را به قدرت اول اقتصادی اروپاتبدیل کرد.

در بحران مالی جهانی ۲۰۰۸، مرکل با شفافیت بی‌سابقه، طرح نجات ۵۰۰ میلیارد یورویی برای بانک‌های آلمانی تصویب کرد، اما در مقابل، قوانین سختگیرانه‌ای برای شفافیت مالی و پاسخگویی مدیران وضع کرد. این اقدامات نه تنها اقتصاد آلمان را نجات داد، بلکه نرخ بیکاری را از ۱۱.۷٪در ۲۰۰۵ به ۳.۱٪در ۲۰۲۱ کاهش داد. تولید ناخالص داخلی آلمان نیز از ۲.۸ تریلیون دلار در ۲۰۰۵ به ۴.۲ تریلیون دلار در ۲۰۲۳ رسید.

اما آزمون واقعی رهبری مرکل در بحران پناهندگان اروپا در ۲۰۱۵ رخ داد.

زمانی که بیش از ۱.۲ میلیون پناهنده به آلمان وارد شدند، مرکل با وجود مخالفت‌های شدید داخلی و بین‌المللی، شعار ما از پس آن برمی‌آییم را سر داد و درهای آلمان را به روی پناهندگان گشود. او بدون پنهان‌کاری، اعلام کرد این تصمیم هزینه‌های اقتصادی و اجتماعی دارد، اما «انسانیت بر سیاست اولویت دارد». بر اساس گزارش سازمان ملل، این اقدام مستقیم جان ۸۰۰,۰۰۰ نفررا نجات داد.

مهم‌تر از همه، مرکل هرگز از شفافیت دوری نکرد. در جریان رسوایی دیزل‌گیت فولکس‌واگن در ۲۰۱۵، او به جای حمایت کورکورانه از شرکت آلمانی، خواستار تحقیق مستقل شد و مدیران فولکس‌واگن را مجبور به پرداخت ۳۰ میلیارد دلار غرامت به مشتریان کرد. این حرکت جسورانه اعتماد جهانی به صنعت آلمان را حفظ کرد.

مرکل در کتاب خاطراتش می‌نویسد:

رهبری پیشرو بودن، یعنی حتی وقتی حقیقت تلخ است، آن را پنهان نکنی. مردم شایسته صداقتند

درس‌هایی از داستان مرکل:

۱. شفافیت حتی در بحران: پنهان‌کاری اعتماد را نابود می‌کند، اما صداقت حتی در سخت‌ترین شرایط، پایه‌های رهبری را مستحکم می‌کند.

۲. اولویت اخلاق بر مصلحت: تصمیم‌گیری‌های اخلاق‌مدار ممکن است هزینه‌دار باشند، اما تاریخ ثابت کرده‌اند ارزشمندند.

۳. پاسخگویی بدون ترس: رهبران بزرگ از مسئولیت‌پذیری هراسی ندارند، حتی اگر به قیمت کاهش محبوبیت تمام شود.

سؤالات برای تفکر و تعمق:

۱. در موقعیت‌هایی که \*\*منافع کوتاه‌مدت\*\* با \*\*ارزش‌های اخلاقی\*\* در تضادند، چگونه تصمیم می‌گیرید؟

۲. چه مکانیسم‌هایی می‌توانید در سازمان خود ایجاد کنید تا شفافیت و پاسخگویی را تضمین کنید؟

۳. آیا حاضرید برای حفظ صداقت، \*\*هزینه سیاسی یا اقتصادی\*\* بپردازید؟ نمونه‌ای از گذشته خود بیان کنید.

این داستان نشان می‌دهد رهبری پیشرو، نه با وعده‌های پوچ یا رفتارهای دوگانه، بلکه با ایستادگی بی‌چشم‌داشت بر سر اصول، احترام و اعتماد ماندگار می‌آفریند.

فصل ششم

«رهبر پیشرو است، نه دورو»

(مرحله پیله – آغاز دگردیسی درونی)

آغاز دگردیسی از پشت نقاب

رهبران واقعی در پیله‌ای از صداقت، شهامت و شفافیت متولد می‌شوند؛ پیله‌ای که با گسستن از دورویی، تردید و نمایش بیرونی، آنان را آماده پرواز می‌کند. در دنیایی که بسیاری برای بقای حرفه‌ای، چهره‌ای متفاوت از واقعیت خود ارائه می‌دهند، رهبری پیشرو همان کسی است که با درونِ خویش آشتی کرده و بی‌نقاب در میدان عمل می‌ماند.

سایمون سینک در کتاب رهبر بی‌نقاب می‌نویسد:

> «رهبر پیشرو کسی نیست که کامل باشد، بلکه کسی است که شجاعت نشان دادن نواقص و ارزش‌های خود را دارد.»

این شفافیت، نقطه آغاز دگردیسی درونی است؛ جایی که پیله‌ی ترس و تظاهر ترک برمی‌دارد و صداقت، جای آن را می‌گیرد.

در گلستان سعدی حکایتی هست از پادشاهی که به‌ظاهر دین‌دار بود و واعظی را دعوت کرد تا او را بستاید. اما واعظ، با شجاعت، او را به دورویی و تظاهر متهم کرد. پادشاه ابتدا آزرده شد، اما در دل، حقیقت را پذیرفت و راه اصلاح پیش گرفت.

سعدی می‌نویسد:

> «پادشاهی را دیدم در لباس درویشان،

گفتند: زهی زهد! گفتم: اگر صدق داری، شاهی؛

و اگر نفاق، بدبختی‌ست در دو عالم.»

این بیت هشدار می‌دهد: اگر نفاقی در پشت نقاب زهد باشد، رهبر حتی اگر شاه باشد، باز سقوط خواهد کرد.

بیل جورج در رهبری آگاهانه می‌نویسد:

> «سازمان‌ها بیش از هر زمان، به رهبرانی نیاز دارند که نه‌فقط پاسخ درست، بلکه منش درست داشته باشند.»

رهبر پیشرو از نمایش عبور کرده، پیله خود را شکسته و به‌سوی تحول حرکت کرده است.

اعتماد؛ ستون فقرات رهبری پیشرو

اگر بخواهیم میان همه فضایل رهبری پیشرو یکی را به‌عنوان ستون فقرات معرفی کنیم، بی‌شک اعتماد است. رهبر پیشرو، نه‌تنها اعتماد دیگران را جلب می‌کند، بلکه خود نیز به تیمش اعتماد دارد. این اعتماد متقابل، نیرویی قدرتمند برای تحول است.

استفان کاوی در کتاب رهبری معنوی می‌گوید:

> «اعتماد، چسب نامرئی سازمان است؛ وقتی باشد، همه‌چیز پیش می‌رود؛ و وقتی نباشد، هیچ‌چیز واقعاً کار نمی‌کند.»

رهبران دورو، با وعده‌های پوچ، سخنان متناقض و رفتار دوگانه، سرمایه اعتماد را نابود می‌کنند. آنان گاه در جمع چیزی می‌گویند و در جلسات خصوصی چیز دیگر. این شکاف‌ها، تیم را فرسوده و رهبر را بی‌اعتبار می‌کند.

مولوی می‌گوید:

«راستی را کس نشاید کج گرفت

کج به‌پنداری نیاید راست رفت»

رهبر نمی‌تواند هم راستگو باشد و هم دروغگو؛ هم شفاف باشد و هم تودار. صداقت و پیشروی لازم و ملزوم یکدیگرند.

جوزف ریس در رهبری در پنج دقیقه تأکید می‌کند:

> «رهبران بزرگ، گفتارشان را با کردارشان یکی می‌کنند. دروغ‌گو، حتی اگر در منصب باشد، زود رسوا می‌شود.»

رهبر پیشرو، در لحظه بحران، خود را نشان می‌دهد. وعده می‌دهد و وفا می‌کند. خطا می‌کند و عذر می‌طلبد. اینگونه اعتماد شکل می‌گیرد و ریشه می‌دواند.

چراغ شفافیت در تاریکی سازمانی یکی دیگر از ویژگی‌های رهبر پیشرو، توانایی روشن‌سازی مسیر در سازمان است. او به‌جای سیاست‌های پنهان، با صداقت، اهداف را بیان می‌کند، دسترسی به اطلاعات را همگانی می‌سازد و از تیم خود پنهان نمی‌کند.

رونالد هیفِتز در رهبری بدون پاسخ‌های آسان می‌نویسد:

> «رهبران واقعی، شفافیت را نمی‌ترسند؛ آن را فرصتی برای یادگیری و مسئولیت‌پذیری می‌دانند.»

شفافیت در تصمیم‌گیری و ارتباطات، اصل اساسی رهبری پیشرو است. این رهبر اطلاعات را نه به‌عنوان قدرت شخصی، بلکه به‌عنوان فرصت همدلی و پیشرفت در اختیار دیگران قرار می‌دهد.

در قرآن کریم آمده است:

قُلِ الْحَقُّ مِنْ رَبِّكُمْ، فَمَنْ شَاءَ فَلْيُؤْمِنْ وَ مَنْ شَاءَ فَلْيَكْفُرْ» (کهف، ۲۹)

یعنی حق روشن است، اما اختیار با انسان‌هاست.

رهبری پیشرو نیز حقیقت را بدون ترس می‌گوید، اما دیگران را به پذیرش مجبور نمی‌کند. او راه را باز می‌کند، اما اجبار نمی‌ورزد.

در شاهنامه، رستم زمانی‌که درمی‌یابد دروغ و تزویر دربار را آلوده کرده، از شاه اطاعت نمی‌کند و خود مسئولیت می‌پذیرد. این یک اقدام پیشروانه است. پیشروی یعنی در دل تاریکی، چراغ صداقت را روشن کردن.

پیتر دراکر می‌گوید:

> «وظیفه رهبر، حذف ابهام است؛ چراکه در ابهام، نه تصمیم شکل می‌گیرد، نه اعتماد.»

رهبر پیشرو، پرده‌ها را کنار می‌زند، نیت‌ها را شفاف می‌سازد و سازمان را به‌سوی بلوغ ذهنی هدایت می‌کند.

صداقت در بحران، نقطه تمایز رهبران واقعی

رهبران پیشرو در دوران بحران و چالش، بیش از هر زمان دیگر ماهیت خود را آشکار می‌سازند. آنچه یک رهبر را در نگاه کارکنان ممتاز می‌سازد، نه پیروزی در

روزهای آرام، بلکه واکنش در شرایط سخت است. رهبر دورو، در زمانه بحران به پنهان‌کاری، فرافکنی و دروغ متوسل می‌شود. اما رهبر پیشرو، صادقانه وضعیت را توضیح می‌دهد، ضعف‌ها را می‌پذیرد، و به‌جای انکار، امید می‌آفریند.

ناویکس شرما در رهبری در بحران می‌نویسد:

> «رهبر واقعی، در بحران، با صداقت و شجاعت به تیم می‌نگرد، نه با تظاهر و فرار از مسئولیت.»

در ادبیات فارسی، نمونه‌ای بی‌نظیر از این رفتار را در ماجرای پادشاهی در بوستان سعدی می‌بینیم که پس از شکست در جنگ، به‌جای سرزنش سپاهیان، مسئولیت را پذیرفت و از آنان دلجویی کرد:

«نگویم سپاهت خطا کرده‌اند / که خود رهبرم، من خطا برده‌ام»

این رفتار نه‌تنها اعتماد ازدست‌رفته را بازگرداند، بلکه انگیزه سربازان را برای نبرد بعدی دوچندان کرد. رهبر پیشرو می‌داند صداقت، هرچند تلخ باشد، پایه‌ای محکم برای حرکت دوباره است.

در همین راستا، جان کاتر در کتاب رهبری مؤثر تأکید می‌کند:

یکی از نشانه‌های رهبران موفق، توانایی گفتن واقعیت به شیوه‌ای امیدوارکننده است.»

رهبر پیشرو، نه‌تنها بحران را پنهان نمی‌کند، بلکه آن را به ابزاری برای همدلی و تمرکز تبدیل می‌کند. او با شفاف‌سازی بحران، مشارکت جمعی را برای حل آن جلب می‌کند و از فضای فشار، فرصت خلق می‌کند.

رهبر پیشرو و هنر تصمیم‌گیری اخلاقی یکی از جدی‌ترین میدان‌های آزمون رهبران، تصمیم‌گیری در موقعیت‌هایی است که نتیجه و اخلاق با یکدیگر در تعارض قرار می‌گیرند. رهبر پیشرو، در چنین مواقعی، ارزش‌ها را فدای نتیجه نمی‌کند. او حاضر است مسیر دشوار را انتخاب کند، اما اصالت خود را حفظ نماید.

برنارد باس در رهبری تحول‌آفرین می‌گوید:

> «رهبری مؤثر، ترکیب خرد، شهامت و پایبندی به ارزش‌هاست. رهبر بدون اخلاق، دیر یا زود اعتماد را از دست می‌دهد.»

در ادبیات فارسی، در حکایتی از گلستان سعدی، حاکمی برای دفاع از کشور، میان انتخاب فرار و ایستادگی، دومی را انتخاب کرد، با اینکه می‌دانست ممکن است شکست بخورد. دلیلش آن بود که می‌خواست مردم باور کنند عدالت و شرافت،

ارزش‌هایی هستند که حتی در شکست نیز باید حفظ شوند.

سعدی می‌گوید:

> «نگه دار نام نکو در جهان / که ننگ است بر رهبر، پست‌فطرتی»

رهبر پیشرو حتی در برابر فشار سیاسی، اقتصادی یا سازمانی، از مسیر درستی خارج نمی‌شود. او قانون‌مدار است، اما فقط به قانون بسنده نمی‌کند؛ بلکه اخلاق و انسان‌مداری را نیز چراغ راه قرار می‌دهد.

بیل جورج در رهبری آگاهانه می‌نویسد:

> «در تصمیم‌گیری‌های دشوار، رهبران باید از خود بپرسند: اگر وجدانم را معیار قرار دهم، چه خواهم کرد؟»

رهبر دورو، تصمیم‌هایی اتخاذ می‌کند که شاید در کوتاه‌مدت کارآمد باشند، اما در بلندمدت، باعث گم‌راهی، فرسایش اعتماد و ضعف فرهنگی در تیم می‌شوند. در مقابل، رهبر پیشرو، حتی اگر با چالش مواجه شود، با حفظ شرافت تصمیم، راه را برای

الگوسازی و الهام باز می‌گذارد.

رهبر پیشرو در مقابل وسوسه‌های قدرت

در تاریخ رهبری، بسیاری از رهبران بزرگ در لحظاتی که به قدرت دست یافتند، دچار لغزش شدند. وسوسه حفظ قدرت به هر قیمت، رهبران را از مسیر اصالت دور می‌سازد. رهبر دورو برای حفظ جایگاهش، به بازی‌های سیاسی، حذف مخالفان، و فریب افکار عمومی متوسل می‌شود. اما رهبر پیشرو، قدرت را ابزاری برای خدمت می‌داند، نه هدف.

رابرت گرین‌لیف در کتاب خدمتگزار رهبر می‌نویسد:

> «رهبران واقعی، خدمت را بر سلطه مقدم می‌دارند. آنان که برای قدرت، هویت خود را می‌فروشند، خدمتگزار مردم نخواهند ماند.»

در نهج‌البلاغه، حضرت علی (ع) در نامه‌ای به مالک اشتر هشدار می‌دهد:

> «با مردم همان‌گونه رفتار کن که دوست داری با تو رفتار شود؛ مبادا حکومت را طعمه‌ای برای خویش بینی.»

رهبر پیشرو، حتی اگر محبوبیت خود را از دست بدهد،

اصول خود را نمی‌فروشد. او حاضر است از مقام کناره‌گیری کند، اما به ارزش‌هایش خیانت نکند.

جیم کالینز در از خوب به عالی می‌نویسد:

> «رهبران سطح ۵، هم فروتن‌اند و هم سرسخت؛ و در برابر وسوسه تبدیل شدن به بت، مقاومت می‌کنند.»

رهبر پیشرو، الگوی زیستن صادقانه

رهبران نه‌فقط با گفتار، بلکه با سبک زندگی خود آموزش می‌دهند. تیم‌ها از رفتار رهبران تقلید می‌کنند؛ بنابراین اگر رهبری دروغ بگوید، تیم نیز به‌تدریج صداقت را ترک خواهد کرد. اگر رهبر شفاف باشد، فضای اعتماد پدید می‌آید.

رومی می‌فرماید:

> «گر نگشتی رهبر اندر صدق و دین

چون شود پیرو ز تو روشن یقین؟»

رهبر پیشرو، همان است که زیست صادقانه‌اش، الهام‌بخش دیگران می‌شود. او در خانه، سازمان، و اجتماع، یکپارچه عمل می‌کند؛ نه آنکه در سازمان الگوی ارزش‌ها باشد و در خلوت، خلاف آن رفتار کند.

پیتر دراکر نیز معتقد است:

رهبرانی که سبک زندگی‌شان با شعارهایشان تضاد

دارد، بزرگ‌ترین تهدید برای اعتماد سازمانی‌اند.»

مقایسه رهبر پیشرو با رهبر دورو؛ نمونه‌ها و درس‌ها

بیایید دو نمونه تاریخی را مقایسه کنیم:

۱. آبراهام لینکلن – رهبر پیشرو: در دوران جنگ داخلی آمریکا، به‌رغم فشارها، از صداقت، دموکراسی، و آزادی انسان‌ها عقب‌نشینی نکرد.

۲. ریچارد نیکسون – رهبر دورو: در ماجرای واترگیت، تلاش برای پنهان‌کاری، فریب و انکار، نه‌تنها جایگاه او را از بین برد، بلکه اعتماد عمومی را نابود کرد.

این دو الگو نشان می‌دهند که رهبر پیشرو، حتی در سخت‌ترین شرایط، انسجام اخلاقی خود را حفظ می‌کند؛ در حالی که رهبر دورو، به‌زودی در تضاد رفتار و ادعا، فرومی‌ریزد.

استیو جابز نیز می‌گوید:

> «صداقت، اغلب دشوارترین انتخاب است، اما تنها انتخابی است که در بلندمدت نتیجه می‌دهد.»

تأثیر رهبری پیشرو بر فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، بازتاب شخصیت رهبر است. رهبران دورو، فرهنگ دوگانگی، پنهان‌کاری، چاپلوسی و تملق را رواج می‌دهند. اما رهبران پیشرو، با صداقت، الگوی سلامت فرهنگی می‌شوند

محمدحسن محمدی در رهبری اثربخش می‌نویسد:

> «فرهنگ‌سازی، با صداقت رهبری آغاز می‌شود؛ هر چقدر سخن خوب باشد، اگر رفتار متناقض باشد، نتیجه معکوس خواهد بود.»

رهبر پیشرو، با پذیرفتن مسئولیت، گوش دادن فعال، و رعایت انصاف، اعتماد را پایه‌گذاری می‌کند. او گفت‌وگوی سازنده را جایگزین شایعه، و بازخورد را جایگزین ترس می‌کند.

جمع‌بندی و پرسش‌نامه خودارزیابی

رهبری پیشرو، مسیر آسانی نیست؛ اما در دنیای بی‌اعتماد امروز، تنها راه پایدار برای الهام‌بخشی و اثربخشی واقعی است. رهبر پیشرو با صداقت، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و انسجام اخلاقی، اعتماد می‌سازد، الگو می‌شود، و سازمان را به سطحی بالاتر ارتقاء می‌دهد.

پرسش‌نامه خودارزیابی رهبری پیشرو (۱۰ سؤال):

تفسیر نمره:

برای هر سؤال از ۱ تا ۵ به خود امتیاز دهید:

(۱ = اصلاً / ۲ = به‌ندرت / ۳ = گاهی / ۴ = اغلب / ۵ =

همیشه)

۱. آیا رفتار شما با گفتارتان هم‌راستا است؟

۲. در مواقع بحران، واقعیت را با تیم به اشتراک می‌گذارید؟

۳. چقدر در تصمیم‌گیری‌ها ارزش‌های اخلاقی را لحاظ می‌کنید؟

۴. آیا کارکنان‌تان شما را صادق و قابل‌اعتماد می‌دانند؟

۵. آیا حاضرید برای حفظ اصول، از منافع کوتاه‌مدت بگذرید؟

۶. در مواجهه با اشتباهات خود، چقدر شفاف هستید؟

۷. آیا فضای سازمان شما پذیرای بیان آزادانه نظرهاست؟

۸. آیا در رفتار شخصی‌تان الگویی برای دیگران هستید؟

۹. چقدر از قدرت برای خدمت استفاده می‌کنید، نه سلطه؟

۱۰. آیا آمادگی دارید برای حفظ اصالت، موقعیت خود را به خطر بیندازید؟

پرسش‌نامه خودارزیابی سبک رهبری پیشرو

برای هر پرسش، عددی بین ۱ تا ۵ را انتخاب کنید:

1. آیا رفتار شما با گفتارتان هم‌راستا است؟

2. در مواقع بحران، واقعیت را با تیم به اشتراک

می‌گذارید؟

3. چقدر در تصمیم‌گیری‌ها ارزش‌های اخلاقی را لحاظ می‌کنید؟

4. آیا کارکنان‌تان شما را صادق و قابل‌اعتماد می‌دانند؟

5. آیا حاضرید برای حفظ اصول، از منافع کوتاه‌مدت بگذرید؟

6. در مواجهه با اشتباهات خود، چقدر شفاف هستید؟

7. آیا فضای سازمان شما پذیرای بیان آزادانه نظرهاست؟

8. آیا در رفتار شخصی‌تان الگویی برای دیگران هستید؟

9. چقدر از قدرت برای خدمت استفاده می‌کنید، نه سلطه؟

10. آیا آمادگی دارید برای حفظ اصالت، موقعیت خود را به خطر بیندازید؟

تفسیر نمره نهایی:

۴۰ تا ۵۰ امتیاز پیشرو و اصیل:

شما از نظر اخلاقی و رفتاری در بالاترین سطح رهبری قرار دارید. سبک شما الهام‌بخش، شفاف و متعهد به ارزش‌هاست. اعتماد اعضای تیم شما بسیار بالاست و احتمالاً فرهنگ سازمانی‌تان باز، مشارکتی و رشددهنده است.

رهبر متعهد اما قابل ارتقا:۳۰ تا ۳۹ امتیاز

شما در مسیر رهبری اصیل قرار دارید اما در برخی زمینه‌ها مانند شفافیت در بحران، پذیرش اشتباه یا حفظ اصول در برابر منافع، نیاز به تقویت دارید. با کمی تمرین و خودآگاهی، می‌توانید اثرگذاری‌تان را افزایش دهید.

۲۰ تا ۲۹ امتیاز: سبک رهبری در معرض خطر است

احتمال دارد که رهبری شما بیشتر به ظاهر و اقتدار متکی باشد تا صداقت، اعتمادسازی و الگو بودن. پیشنهاد می‌شود به مفاهیم رهبری اصیل بازگردید و تمرین‌هایی برای توسعه صداقت، هم‌راستایی گفتار و رفتار، و مشارکت‌جویی انجام دهید.

زیر ۲۰ امتیاز – نیاز به بازنگری جدی:

رهبری شما فاقد پیوند عمیق با ارزش‌ها و اصول اخلاقی است و احتمال دارد موجب بی‌اعتمادی در سازمان شود. زمان آن رسیده که سبک خود را از نو بسازید، بر خودشناسی تمرکز کنید و از سبک رهبری پیشرو الهام بگیرید.

برگ تمرین نقره‌ای – فصل ۶: رهبر «پیشرو» است، نه «دورو»

1. بازبینی بحران اخیر:

آیا در بحران اخیر، صادقانه با تیم رفتار کردید یا محافظه‌کارانه؟ نتیجه چه بود؟

2. پاسخگویی به اشتباهات:

آخرین اشتباه خود را یادداشت و تحلیل کنید که چگونه با آن برخورد کردید.

3. آزمون شفافیت:

در سه جلسه آینده، واقعیت‌ها را بی‌پرده مطرح کنید. بازخورد تیم را بررسی کنید.

4. آینه اخلاقی:

سه نفر را انتخاب کرده و بپرسید: «آیا من در تصمیم‌گیری، الگوی پایداری هستم؟»

5. عبارت رهبری اخلاق‌محور:

یک جمله برای یادآوری شفافیت در رفتار بنویسید.

روایت طلایی فصل هفتم : جف بزوس و انقلاب آمازون – رهبری که رویاها را به عمل تبدیل کرد\*\*

جف بزوس، بنیان‌گذار آمازون، نمونهٔ بارز رهبری است که به جای حرف‌زدن، \*\*عمل\*\* را پیشه کرد. او در سال ۱۹۹۴، با سرمایه اولیه \*\*۲۵۰,۰۰۰ دلار\*\* از والدینش، آمازون را در گاراژ خانه‌اش در سیاتل تأسیس کرد. ایده اولیه؟ فروش کتاب به صورت آنلاین. اما بزوس از همان ابتدا چشم‌اندازی بزرگتر داشت: \*\*«ساخت فروشگاهی برای هر چیزی که می‌توانید تصور کنید.»\*\*

در سال ۱۹۹۷، آمازون با عرضه اولیه سهام (IPO) به ارزش \*\*۱۸ دلار\*\* به ازای هر سهم، وارد بورس شد. تا سال ۲۰۲۳، ارزش هر سهم به \*\*۱۳۰ دلار\*\* و ارزش کل شرکت به \*\*۱.۵ تریلیون دلار\*\* رسید. این رشد خیره‌کننده حاصل \*\*عملگرایی بی‌همتای\*\* بزوس بود. او در سال ۲۰۰۵، با راه‌اندازی \*\*Amazon Prime\*\* (سرویس تحویل دو روزه)، استانداردهای صنعت

لجستیک را دگرگون کرد. تا ۲۰۲۳، بیش از \*\*۲۰۰ میلیون مشترک\*\* پرایم در جهان وجود دارد و آمازون \*\*۴۵٪\*\* از بازار تجارت الکترونیک آمریکا را در دست دارد.

اما نقطه عطف رهبری بزوس، سرمایه‌گذاری روی \*\*زیرساخت‌های لجستیک\*\* بود. او با ساخت \*\*۴۵۰ مرکز لجستیک\*\* در ۲۲ کشور و استخدام \*\*۱.۵ میلیون کارمند\*\*، شبکه توزیعی ایجاد کرد که می‌تواند کالاها را در \*\*۱۲ ساعت\*\* به دست مشتریان برساند. در سال ۲۰۲۲، آمازون \*\*۵۱۳ میلیارد دلار\*\* درآمد داشت که \*\*۷۲٪\*\* آن از فروش آنلاین بود.

بزوس همچنین با راه‌اندازی \*\*Amazon Web Services (AWS)\*\* در سال ۲۰۰۶، صنعت رایانش ابری را متحول کرد. تا ۲۰۲۳، AWS با درآمد \*\*۸۵ میلیارد دلاری\*\*، \*\*۳۴٪\*\* از بازار جهانی ابر را در اختیار دارد و سودآورترین بخش آمازون است.

کلید موفقیت بزوس، \*\*تمرکز بی‌چشم‌داشت بر اجرا\*\* بود. او در مصاحبه‌ای گفت

\*\*«ایده‌ها ارزانند. اجرا است که جهان را تغییر می‌دهد.»\*\*

این فلسفه در تصمیماتی مانند خرید \*\*Whole Foods\*\* به قیمت \*\*۱۳.۷ میلیارد دلار\*\* در ۲۰۱۷ و ورود به صنایع جدید مانند \*\*هوش مصنوعی\*\* و \*\*سلامت دیجیتال\*\* مشهود است.

### \*\*درس‌هایی از داستان بزوس:\*\*

۱. \*\*اجرا بر حرف ارجحیت دارد:\*\* موفقیت در گرو تبدیل ایده‌ها به اقدامات ملموس است.

۲. \*\*چشم‌انداز بلندمدت:\*\* سرمایه‌گذاری روی زیرساخت‌ها و فناوری‌های آینده، پایه‌های رشد را می‌سازد.

۳. \*\*ریسک‌پذیری حساب‌شده:\*\* نوآوری‌های بزرگ نیازمند جسارت در ورود به قلمروهای ناشناخته است.

### \*\*سؤالات برای تفکر و تعمق:\*\*

۱. در سازمان شما، \*\*چند درصد از ایده‌ها\*\* به مرحله اجرا می‌رسند؟ چگونه می‌توانید این عدد را بهبود بخشید؟

۲. چه اقداماتی می‌توانید انجام دهید تا به جای حرف‌زدن درباره اهداف، \*\*گام‌های عملی\*\* برای تحقق آن‌ها بردارید؟

۳. آیا حاضرید برای اجرای یک ایده تحول‌آفرین، \*\*ریسک مالی یا اعتباری\*\* بزرگی بپذیرید؟ نمونه‌ای از گذشته خود بیان کنید.

این داستان نشان می‌دهد رهبری عامل، نه با وعده‌های بزرگ، بلکه با \*\*تلاش بی‌وقفه برای اجرای ایده‌ها\*\*، تاریخ می‌سازد. جف بزوس ثابت کرد که \*\*«عمل» تنها زبانی است که جهان آن را می‌فهمد.\*\*

فصل هفتم :«رهبر عامل است، نه قائل»

مقدمه : جوهره رهبری در میدان عمل

«دو صد گفته چون نیم کردار نیست» — این بیت از فردوسی، شالوده‌ای برای درک مفهوم رهبری عامل است. در دنیای امروز، رهبری دیگر تنها بر پایهٔ گفتار شکل نمی‌گیرد، بلکه محور اصلی آن، رفتار و کردار روزمرهٔ رهبر است. رهبرانی که صرفاً اهل بیانند و در میدان عمل دیده نمی‌شوند، تنها تصویری موقت از اقتدار را ارائه می‌دهند، اما آنانی که با عمل خود الهام می‌بخشند، رهبران ماندگارند.

قرآن کریم با لحنی هشداردهنده می‌فرماید:

«یا أَیُّهَا الَّذِینَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ»

(سوره صف، آیات ۲-۳)

این آیه نشان می‌دهد که خداوند بر صداقت رفتاری بیشتر از صداقت گفتاری تأکید دارد.

در ادبیات مدیریتی نیز، بیل جورج در کتاب «رهبری اصیل» می‌نویسد:

> «رهبران واقعی آن‌هایی نیستند که نقاب بر چهره می‌زنند؛ بلکه کسانی‌اند که خود واقعی‌شان را در عمل به نمایش می‌گذارند.»

رهبران عامل، همان‌هایی هستند که در سختی‌ها از تیمشان جدا نمی‌شوند، بلکه پیش‌قدم می‌گردند. آن‌ها حتی اگر در بیان ضعیف باشند، قدرت رفتارشان بی‌نهایت است. آن‌ها با «راه رفتن مسیر» به جای «حرف‌زدن دربارهٔ مسیر»، الهام می‌آفرینند. اینجا تفاوت میان یک رهبر قائل (سخن‌گو) و یک رهبر عامل (پیشرو) خود را نشان می‌دهد.

از گفتار به کردار؛ شیخ صنعان به روایت عطار:

در «منطق‌الطیر»، عطار نیشابوری داستانی حکیمانه روایت می‌کند از شیخ صنعان، عارف و زاهدی که سال‌ها در حرم مقیم بود و چهارصد مرید داشت. او در نگاه پیروان، مصداق کمال بود؛ اهل علم، عبادت، و زهد. اما داستان از جایی آغاز می‌شود که شیخ خوابی می‌بیند و آن خواب، مسیر زندگی‌اش را دگرگون

می‌کند. او در خواب، در سرزمین روم بر بتی سجده می‌کند. از سر تأویل رؤیا، به روم می‌رود و با دیدن دختری ترسا، دلباخته می‌شود.

> «شیخ بود او در حرم پنجاه سال

با مرید چارصد صاحب کمال»

این عشق، او را از مسیر زهد به مسیر تجربه می‌برد. دختر ترسا، برای پذیرش عشق شیخ، شروطی سنگین می‌گذارد: شراب‌نوشی، بت‌پرستی، خوک‌چرانی! و شیخ — رهبر قائل دیروز — حالا با پای خود به ورطهٔ عمل می‌رود، عملی که با تمام آموزه‌های پیشینش در تعارض است.

جان مکسول در کتاب «پنج سطح رهبری» تأکید می‌کند:

> «مردم از آنچه می‌گویید، پیروی نمی‌کنند؛ از آنچه انجام می‌دهید، الهام می‌گیرند.»

شیخ صنعان، با تمام سقوط ظاهری، به قلب یک دگرگونی درونی وارد می‌شود؛ از رهبری مبتنی بر وعظ، به رهبری بر مبنای تجربهٔ رنج و فروتنی. این داستان، تمثیلی قدرتمند از رهبران امروزی است که تا در معرض عمل قرار نگیرند، بلوغ واقعی نمی‌یابند.

تجربه، اساس رهبری اثرگذار:

یکی از مهم‌ترین آموزه‌های داستان شیخ صنعان این است که هیچ رهبری مصون از لغزش نیست. آنکه می‌پندارد چون موعظه می‌کند، دیگر لازم نیست خود را بیازماید، در حقیقت بیش از همه نیازمند امتحان است. عطار می‌گوید:

> «در نهاد هر کسی صد خوک هست

خوک باید سوخت یا زنّار بست»

اینجا منظور از «خوک» هوای نفس، غرور رهبری و ناتوانی در خودارزیابی است.

درسی مهم برای رهبران سازمانی: اگر در جایگاه رهبری هستی، نخست باید خودت را مدیریت کنی، سپس تیم

را. همان‌گونه که استفن کاوی در «هفت عادت مردمان مؤثر» می‌گوید:

> «رهبری مؤثر، از درون آغاز می‌شود؛ از توانایی مدیریت خود پیش از مدیریت دیگران.»

رهبرانی که فقط اهل سخن هستند و از میدان تجربه گریزان، هیچ‌گاه به عمق رهبری دست نمی‌یابند. در مقابل، رهبران عامل، کسانی هستند که در سختی‌ها خود را نشان می‌دهند و از آزمون‌های واقعی نمی‌هراسند. امیرکبیر نمونه‌ای تاریخی از این نوع رهبری در ایران است. اصلاحاتش، ایستادگی‌اش مقابل فساد، و تأسیس دارالفنون، همه بدون تبلیغات گسترده صورت گرفت؛ اما اثر آن، تا امروز باقی‌ است.

رهبری در سکوت، رهبری در عمل:

در ادبیات مدیریت، مفهومی به نام رهبری در سکوت مطرح می‌شود. این نوع رهبران کمتر سخن می‌گویند،

اما بیشتر عمل می‌کنند. یکی از الگوهای چنین رهبری، مهاتما گاندی بود. جمله‌ای منسوب به او می‌گوید:

> «خودت آن تغییری باش که می‌خواهی در دنیا ببینی.»

رهبری در سکوت، به معنای بی‌عملی نیست، بلکه تأکیدی است بر این‌که رهبر اجازه دهد اعمالش به جای او سخن بگویند.

رابین شارما در «رهبر بی‌عنوان» می‌نویسد:

> «رهبری یک موقعیت نیست، یک انتخاب است. انتخاب برای اثرگذاری از طریق اقدام، نه تبلیغ.»

در بسیاری از سازمان‌های موفق، رهبران واقعی در دفاتر بزرگ نیستند؛ آن‌ها در خط مقدم، در کنار تیم‌شان هستند، حتی اگر کسی آن‌ها را با لقب «مدیرعامل» نشناسد.

این سبک رهبری، خصوصاً در زمان بحران، اهمیت بیشتری می‌یابد. در سخت‌ترین شرایط، تیم به رهبرش نگاه می‌کند و اگر رهبر، الگوی «عمل» باشد، تیم با اطمینان مسیر را ادامه خواهد داد.

آزمون صداقت؛ سخن گفتن آسان، عمل دشوار:

یکی از دشوارترین بخش‌های رهبری، حفظ هماهنگی میان گفتار و کردار است. پیتر دراکر می‌گوید:

> «فرهنگ، استراتژی را برای صبحانه می‌خورد!»

یعنی اگر رهبر نتواند فرهنگ اقدام و صداقت را در سازمان نهادینه کند، هر استراتژی‌ای محکوم به شکست است.

سازمان‌هایی که رهبرانشان فقط در جلسات سخن‌وری می‌کنند اما خود در اجرا غایب‌اند، معمولاً به تدریج دچار بی‌اعتمادی و رکود می‌شوند.

در مقابل، سازمان‌هایی که رهبرشان خود «اولین مجری» است، هم انگیزه در تیم افزایش می‌یابد و هم نتیجه در عمل ظاهر می‌شود.

در ایران نیز نمونه‌هایی از مدیران رده‌بالا داریم که با

فرهنگ «عمل‌گرایی بدون هیاهو» توانسته‌اند تحول‌آفرین باشند. یکی از مدیران فولاد کشور، به‌رغم امکانات کم، با حضور میدانی در خط تولید، روحیهٔ تیم را بالا برد و تولید کارخانه را در زمان بحران دو برابر کرد — بدون حتی یک جلسه سخنرانی تبلیغاتی.

در فرهنگ ایرانی، عمل‌گرایی همواره با احترام همراه بوده است. سعدی در گلستان می‌گوید:

> «توانگر به کردار باید نه گفتار،

که کوه از صدا تهی است و کوزه‌ی پر آب خاموش.»

در این بیت، سعدی بر سکوتِ پرمغز و عمل‌گرایی تأکید دارد. انسان‌هایی که با عمل خود ارزش می‌آفرینند، نیازی به هیاهو ندارند. در سازمان‌های امروز نیز کارمندان و اعضای تیم، به سرعت متوجه می‌شوند که آیا رهبرشان اهل عمل است یا صرفاً در حال ارائه شعارهای زیباست. اعتماد، در پی استمرار رفتار واقعی و مسئولانه شکل می‌گیرد.

در کتاب «از خوب به عالی»، جیم کالینز از رهبری

سطح پنجم صحبت می‌کند؛ رهبری که ویژگی‌اش فروتنی شخصی و اراده‌ی حرفه‌ای است. این رهبران خود را مرکز توجه قرار نمی‌دهند، بلکه با تعهد و پیوستگی در عمل، دیگران را با خود همراه می‌سازند. آن‌ها کم‌حرف، پرتلاش و متواضع هستند.

اگرچه رهبری با بیان چشم‌انداز آغاز می‌شود، اما تحقق آن تنها با اقدام پیوسته ممکن است. درک این موضوع برای رهبران آینده حیاتی است: اگر می‌خواهید دیگران به شما اعتماد کنند، باید نشان دهید که خودتان پیشتاز عمل هستید.

امروزه بسیاری از مدیران در ایران و جهان، مسیر موفقیت خود را از دل سخت‌کوشی و صداقت در عمل طی کرده‌اند. کارآفرینانی که در ابتدا منابع محدودی داشتند، با پیگیری شبانه‌روزی، وفای به تعهدات، و حضور میدانی توانستند برندهایی معتبر بسازند. بسیاری از آن‌ها اعتقاد داشتند که اگر وعده‌ای دادند، تمام تلاش‌شان باید تحقق آن باشد، وگرنه مشروعیت رهبری‌شان از بین می‌رود.

رهبری یعنی این: نخستین کسی باش که به میدان می‌رود، و آخرین کسی باش که میدان را ترک می‌کند.

نکته‌ی مهم دیگر در رهبری عامل، پذیرش بازخورد و اصلاح مسیر است. رهبر عامل از انتقاد نمی‌ترسد. او از شنیدن این‌که شاید بین گفتار و رفتارش تضاد وجود دارد، استقبال می‌کند. چون می‌داند که رشد واقعی از دل فروتنی و بازبینی خود آغاز می‌شود.

در همین راستا، امام علی (ع) می‌فرماید:

> «رحم‌الله امرأ أهدى إلیّ عیوبی.»

«خدا رحمت کند کسی را که عیبم را به من هدیه دهد.»

این حدیث به رهبر می‌آموزد که پذیرش خطا، نشانه‌ی ضعف نیست؛ بلکه نشان بلوغ است.

رهبرانی که فقط قائل هستند نه عامل، در بلندمدت دچار زوال نفوذ و جایگاه خواهند شد. چرا که سرمایه‌ی اصلی آن‌ها – اعتماد پیروان – فرسوده

می‌شود. امروزه در جوامع مختلف، مردم نسبت به مدیران و رهبران «شعارزده» حساسیت دارند. آن‌ها خسته‌اند از تکرار حرف‌هایی که در عمل نقض می‌شوند.

شاعر ایرانی در این‌باره می‌گوید:

> «گر عمل بر گفتگان افزون بود

خلق را گرمی ز گفت و گوی توست.»

اگر رهبر، بیش از آن‌که بگوید، عمل کند، دیگر نیازی به تأکید بر گفته‌ها نخواهد داشت. عمل او زبان گویای باورهایش می‌شود.

در کتاب «رهبری تحول‌آفرین» نوشته‌ی برنارد باس، تأکید می‌شود که رهبران باید به عنوان الگوی عملی الهام‌بخش باشند. اصطلاح «نفوذ آرمانی» به همین معناست: رهبر نه با اجبار، که با زندگی کردن ارزش‌ها، دیگران را برمی‌انگیزاند.

در سطح سازمانی، رهبران عامل کسانی هستند که در روزهای دشوار، در خط مقدم حاضر می‌شوند. آن‌ها به جای پنهان‌شدن پشت میز مدیریت، در کنار تیم خود قرار می‌گیرند، تصمیم می‌گیرند و عمل می‌کنند. چنین حضوری پیام روشنی دارد: "من این‌جا هستم، کنار شما، و از شما انتظار چیزی را دارم که خودم آماده‌ام انجام دهم."

مثالی ملموس در فضای مدیریت ایرانی، فرماندهان دفاع مقدس‌اند. آن‌ها با حضور دائمی در میدان، جان‌فشانی، و صداقت، کاری کردند که فرمان‌شان بر دل‌ها بنشیند. شهید حسن باقری، که در جوانی فرمانده شد، ابتدا یاد گرفت، سپس خود عمل کرد، و بعد از آن، هدایت کرد.

در عصر دیجیتال، رهبرانی که تنها حرف می‌زنند و در عمل ضعیف‌اند، خیلی سریع در معرض قضاوت عمومی قرار می‌گیرند. قدرت رسانه‌ها و شفافیت اطلاعات، رفتار رهبران را به‌دقت رصد می‌کند. بنابراین، رهبرانی که بین گفتارشان و عملکرد واقعی‌شان تناقض وجود دارد، نه‌تنها اعتماد تیم خود را از دست می‌دهند، بلکه در افکار عمومی نیز مشروعیت‌شان آسیب می‌بیند.

در کتاب «رهبری آگاهانه» بیل جورج تأکید می‌کند که رهبران باید خودآگاه باشند و مرتباً عملکرد خود را با ارزش‌هایی که تبلیغ می‌کنند، تطبیق دهند. او می‌نویسد:

> «رهبری آگاهانه از صداقت می‌گذرد، نه فقط شفافیت. تو باید شجاعت پذیرش اشتباه و عمل به اصلاح را داشته باشی.»

ین جمله، یادآور همان حکمت‌های مولوی است که می‌فرماید:

> «هین مگو ما راست کردیم ای فلان

گر تو راست کردی چرا رفتی نهان؟»

یعنی اگر واقعاً باور داری که حق با توست، پس چرا در

لحظه‌های حساس، اثر واقعی تو دیده نمی‌شود؟ چرا فقط در کلام حاضری؟

بسیاری از بحران‌های رهبری – چه در سیاست، چه در کسب‌وکار – زمانی آغاز می‌شوند که رهبر فقط حرف می‌زند اما در بزنگاه‌ها غایب است. برای جلوگیری از این سقوط، رهبر باید هر روز عملکرد خود را با ارزش‌هایی که تبلیغ می‌کند تطبیق دهد.

پایان این فصل، دعوتی است به بازگشت به اصل. اصلِ «همراهی گفتار با کردار». این اصل، به‌ویژه در فرهنگ ایرانی-اسلامی، بارها و بارها تأکید شده است. چه در نهج‌البلاغه، چه در شاهنامه، چه در مثنوی. رهبر موفق، به‌جای خودستایی، فروتن است. به‌جای صرف حرف، در میدان عمل حاضر است. به‌جای شعار، مسئولیت می‌پذیرد.

در نهج‌البلاغه آمده است:

> «زبان عاقل در پس قلب اوست و زبان احمق پیش از دل او.»

یعنی عاقل ابتدا فکر می‌کند، سپس می‌گوید. اما نادان، فقط سخن می‌گوید بی‌آن‌که عملی پشت آن باشد.

رهبران عامل، قبل از آنکه وعده دهند، درباره‌ی توان اجرایش می‌اندیشند. اگر دیدند شدنی نیست، وعده نمی‌دهند. اما اگر وعده دادند، تا پای جان پیگیرش می‌مانند. چرا که درک کرده‌اند رهبری یعنی «مسئولیت عمل‌کردن» نه «هنرِ قشنگ حرف‌زدن».

در پایان این فصل، پیشنهاد می‌کنیم هر رهبر:روزانه ۱۰ دقیقه به بررسی عملکرد خود بپردازد.

هر وعده‌ی داده‌شده را مستندسازی و پیگیری کند.

از اطرافیان بخواهد با صداقت، فاصله‌ی میان حرف و عملش را بازتاب دهند.

پرسش‌نامهٔ خودارزیابی که در پایان آمده، ابزار خوبی برای آغاز این مسیر است.

رهبران بزرگ همیشه از جایی شروع کرده‌اند: با اولین عمل، اولین تغییر کوچک، اولین صداقت سخت.

امروز همان «اولین» روز توست.

پرسش‌نامه خودارزیابی

رهبر عامل است، نه قائل

لطفاً به هر یک از سؤالات زیر با دقت و صداقت پاسخ دهید. هدف از این پرسش‌ها آن است که میزان هماهنگی میان گفتار و کردار خود را به‌عنوان یک رهبر بسنجید.

1. آیا آنچه از دیگران انتظار دارید، ابتدا در رفتار شخصی شما نیز قابل مشاهده است؟

2. در شرایط بحرانی، آیا خود را در میدان عمل حاضر می‌بینید یا بیشتر به هدایت کلامی و نظارتی اکتفا می‌کنید؟

3. آیا تاکنون پیش آمده که به وعده‌ای که داده‌اید عمل نکرده باشید؟ در آن موقع چه اقدامی برای جبران انجام دادید؟

4. در جلسات و ارتباطات روزمره، چقدر وقت صرف "گفتن" می‌کنید و چقدر صرف "اقدام و پیگیری"؟

5. اگر از تیم خود بخواهید که از رفتار شما الگو بگیرند، آیا با اطمینان این پیشنهاد را مطرح می‌کنید؟

6. وقتی اشتباهی پیش می‌آید، آیا نخستین کسی هستید که سهم خود را می‌پذیرد و اصلاح را آغاز می‌کند؟

7. آیا درباره‌ی ارزش‌ها، صداقت، وجدان کاری و مسئولیت‌پذیری سخن می‌گویید اما گاهی در عمل از آن‌ها فاصله می‌گیرید؟

8. اگر فردی از تیم به شما بازخورد دهد که میان حرف و عملتان تفاوت وجود دارد، چه واکنشی نشان می‌دهید؟

9. آیا برای ارزیابی عملکرد خود از اطرافیان و تیم بازخورد فعالانه دریافت می‌کنید؟

10. چه گامی مشخص و عملی می‌توانید از همین امروز بردارید تا شکاف بین گفتار و کردار خود را کمتر کنید؟

برای هر سؤال، بر اساس میزان انطباق رفتار شما با پرسش مطرح‌شده، به خودتان امتیاز بدهید:

پس از پاسخ دادن به ۱۰ سؤال، مجموع امتیازات خود را محاسبه کرده و از جدول زیر تفسیر را بخوانید:

تفسیر نمره پرسش‌نامه

۴۰ تا ۵۰ امتیاز : رهبر عامل و الگو:

شما از جمله رهبرانی هستید که الگوی رفتاری برای تیم خود محسوب می‌شوید. گفتار و کردار شما هم‌راستا هستند و این صداقت و هماهنگی باعث ایجاد اعتماد، الهام و انگیزش در تیم می‌شود. رهبری شما نه با شعار، بلکه با اقدام تعریف می‌شود.

۳۰ تا ۳۹ امتیاز – رهبر در مسیر عمل‌گرایی:

شما در مسیر درستی هستید و بیشتر اوقات سعی دارید گفتار و کردارتان همسو باشد. اما در برخی شرایط ممکن است دچار شکاف بین حرف و عمل شوید. با بازنگری در عادات رفتاری، افزایش خودآگاهی و دریافت بازخوردهای صادقانه می‌توانید این شکاف را کاهش دهید.

۲۰تا ۲۹ امتیاز – هشدار: فاصله بین حرف و عمل محسوس است:

رهبری شما بیشتر در سطح نظری و کلامی باقی مانده است. ممکن است در نگاه تیم، تأثیرگذاری‌تان کاهش

یافته باشد. زمان آن رسیده که تمرکز خود را از "گفتن" به "اقدام کردن" تغییر دهید و با اقدامات کوچک اما مداوم، اعتمادسازی کنید.

زیر ۲۰ امتیاز – فاصله جدی میان گفتار و کردار:

سبک رهبری شما ممکن است فاقد انسجام و اعتبار در نگاه تیم باشد. احتمالاً دیگران سخنان شما را جدی نمی‌گیرند یا آن‌ها را صرفاً «شعار» می‌دانند. پیشنهاد می‌شود ابتدا از بازخورد گرفتن، ثبت روزانه‌ی رفتارهای خود، و اجرای یک تغییر عملی ساده شروع کنید.

برگ تمرین نقره‌ای – فصل ۷: رهبر «عامل» است، نه «قائل»

1. مطابقت حرف و عمل:

سه موردی که در آن وعده دادید و اجرا کردید یا نکردید را یادداشت کنید.

2. بازخورد رفتاری:

از تیم بپرسید: «آیا آنچه می‌گویم با رفتاری که می‌کنم یکسان است؟» پاسخ‌ها را تحلیل کنید.

3. تعهد به عمل:

یکی از سخنرانی‌ها یا جلسات آینده را با یک اقدام عملی مرتبط کنید.

4. دفترچه پایش اقدام:

برای یک هفته، وعده‌هایی که می‌دهید یادداشت و در پایان هفته تحلیل کنید.

5. جمله تعهد:

بنویسید: «من بیشتر با ... عمل می‌کنم تا ... گفتار.»

روایت طلایی فصل هشتم

: جک ما و نبرد علی‌بابا – رهبری که زنجیرهای ذهنی را گسست

جک ما (Jack Ma)، بنیان‌گذار علی‌بابا، نماد رهبری است که \*\*پیروزی\*\* را نه در سلطه بر دیگران، بلکه در \*\*رهایی از محدودیت‌های ذهنی\*\* تعریف کرد. او که در فقر بزرگ شد، در جوانی بارها شکست خورد: ۱۰ بار از دانشگاه هاروارد رد شد، ۳۰ بار برای کار در KFC درخواست داد و حتی یک بار به عنوان راهنما در هتل استخدام نشد! اما این شکست‌ها او را به بندگی ترس و ناامیدی نکشاند، بلکه به سوختی برای پیروزی تبدیل شد.

در سال ۱۹۹۹، جک ما با ۱۸ دوست و سرمایه اولیه ۶۰,۰۰۰ دلار، علی‌بابا را در آپارتمان کوچکی در هانگژو تأسیس کرد. ایده او ساده اما انقلابی بود: «ایجاد پلی بین کسب‌وکارهای چینی و جهان». تا سال ۲۰۰۳، علی‌بابا با جذب سرمایه‌گذاری ۸۲ میلیون دلاری از سافت‌بانک ژاپن، به ارزش \*\*۱ میلیارد دلار\*\* رسید. اما نقطه عطف در سال ۲۰۱۴ رخ داد: \*\*عرضه اولیه سهام

(IPO)\*\* علی‌بابا در بورس نیویورک با ارزش \*\*۲۵ میلیارد دلار\*\*، رکورد بزرگترین IPO تاریخ را شکست. تا سال ۲۰۲۳، ارزش بازار علی‌بابا به \*\*۲۵۰ میلیارد دلار\*\* و تعداد کاربران پلتفرم‌های آن (مثل Taobao و Tmall) به \*\*۱.۳ میلیارد نفر\*\* رسید.

جک ما همواره بر \*\*آزادی ذهنی\*\* تأکید داشت. در سال ۲۰۱۷، او با تأسیس \*\*مدرسه کسب‌وکار هانگژو\*\* (Hupan) با سرمایه \*\*۲۹۰ میلیون دلار\*\*، به آموزش نسل جدیدی از کارآفرینان پرداخت که «نه برای تکرار موفقیت‌های گذشته، بلکه برای خلق آینده» تربیت شوند. او در سخنرانی‌هایش می‌گفت: \*\*«اگر امروز سخت است، فردا سخت‌تر خواهد شد. اما پس‌فردا خورشید می‌درخشد. بیشتر مردم شبانه می‌میرند.»\*\*

اما رهبری جک ما تنها به کسب‌وکار محدود نبود. او در سال ۲۰۱۹ از سمت مدیرعاملی کناره‌گیری کرد و \*\*۹۰٪\*\* از ثروت \*\*۴۱.۸ میلیارد دلاری\*\* خود را وقف فعالیت‌های آموزشی و محیط‌زیستی کرد. او حالا به عنوان سفیر سازمان ملل در امور توسعه پایدار، بر پروژه‌هایی مانند مبارزه با فقر در آفریقا و کاهش آلودگی پلاستیک تمرکز دارد.

درس‌هایی از داستان جک ما:

۱. \*\*شکست، آغاز راه است:\*\* هر شکست درس‌هایی دارد که از کلاس‌های دانشگاهی ارزشمندترند.

۲. \*\*ذهن آزاد، جهان نامحدود:\*\* رهبران بزرگ موانع را در ذهن خود می‌شکنند، نه در دنیای بیرون.

۳. \*\*ثروت واقعی، خدمت است:\*\* ثروت زمانی ارزشمند است که برای بهبود زندگی دیگران استفاده شود.

سؤالات برای تفکر و تعمق:

۱. چه باورهای محدودکننده‌ای در ذهن شما وجود دارد که مانع پیشرفتتان می‌شود؟ چگونه می‌توانید آن‌ها را از بین ببرید؟

۲. اگر از \*\*ترس شکست\*\* رها شوید، چه ایده‌ها یا پروژه‌هایی را اجرا می‌کردید که تا امروز جرئت شروعش را نداشته‌اید؟

۳. آیا موفقیت را در \*\*کنترل دیگران\*\* می‌بینید یا در \*\*آزادی خود\*\*؟ نمونه‌ای از زندگی شخصی یا حرفه‌ای خود بیان کنید.

این داستان نشان می‌دهد رهبری برنده، نه در انباشت قدرت، بلکه در \*\*گسستن زنجیرهای ذهنی\*\* و خلق فرصت‌هایی است که دیگران آن را «غیرممکن» می‌نامند. جک ما ثابت کرد «برنده واقعی کسی است که هرگز تسلیم نمی‌شود، حتی وقتی همه می‌گویند محال است.»

فصل هشتم: رهبر "برنده" است، نه "بنده"

مقدمه – آزادی از بندهای بیرونی و درونی

«بنده‌ی زر، بنده‌ی شهرت، بنده‌ی ترس – هیچ‌کدام رهبر نمی‌سازند. رهبران برنده، آزادند؛ آزاد برای انتخاب درست، آزاد برای رهایی از بندهای نامرئی.»

رهبری واقعی با رهایی آغاز می‌شود. رهبرانی که گرفتار وابستگی‌های بیرونی مانند قدرت، ثروت، تأیید دیگران یا ترس از شکست هستند، نمی‌توانند تصمیم‌های شجاعانه و مؤثر بگیرند. آنان بندگان زنجیرهای ناپیدا هستند. در نقطه‌ی مقابل، رهبر برنده

کسی است که به آزادی درونی دست یافته است؛ فارغ از ترس، وابستگی، یا اسارت ذهنی.

در ادبیات دینی و عرفانی ما، برتری حقیقی در "آزادگی" تعریف شده است. امام علی (ع) می‌فرماید:

«هرکس نفس خویش را ارزش دهد، دنیا را خوار می‌شمارد.»

و مولوی می‌گوید:

> «بنده‌ی آنیم که دل آزاد است

نه اسیر طمع و نام و نواست»

در نگاه جان مکسول، رهبران سطح بالا کسانی هستند که با هدفی بالاتر از منافع شخصی زندگی می‌کنند. در کتاب «پنج سطح رهبری» او تأکید می‌کند که در بالاترین سطح، رهبر به دیگران کمک می‌کند تا خودشان رهبر شوند – یعنی دیگر حتی نیاز به کنترل یا وابستگی به جایگاه خود ندارد.

در این فصل، خواهیم دید که چگونه رهبری در سایه‌ی آزادی از وابستگی‌ها ممکن می‌شود. با بررسی داستانی از عطار نیشابوری، و بهره‌گیری از اندیشه‌های رهبری معاصر، نشان می‌دهیم که چگونه یک رهبر می‌تواند «برنده» باشد – نه به‌خاطر آن‌چه دارد، بلکه به‌خاطر آن‌که از درون آزاد است.

داستان عارف و گنج – آزمون آزادی از وابستگی

در منطق‌الطیر عطار، داستانی کوتاه اما عمیق آمده است: عارفی در بیابان گنجی بزرگ می‌یابد. اما برخلاف انتظار، به‌جای خوشحالی، نگران می‌شود. همراهانش با تعجب می‌پرسند: «چرا اندوهگینی؟ گنج یافته‌ای!» عارف پاسخ می‌دهد: «این گنج، آزمونی است. اگر اسیر آن شوم، همه‌ی عمر ریاضتم بی‌ثمر خواهد شد.»

و چنین گفت:

> «این گنج، زنجیر جان است

دل را به دام زر فکندن، زیان است»

در نهایت، عارف گنج را رها می‌کند و می‌گوید: «آزادی من، ارزشمندتر از مالکیت طلاست.»

این داستان، تمثیلی از یک رهبر واقعی است؛ کسی که گرفتار وسوسه‌های ظاهری نمی‌شود. رهبر برنده، می‌داند که قدرت واقعی در رهایی از اسارتِ خواسته‌هاست، نه در جمع کردن آن‌ها.

در دنیای مدیریت نیز این مفهوم با عنوان Self-Mastery یا «خود-مهاری» شناخته می‌شود. پیتر دراکر می‌گوید:

«رهبری پیش از آنکه تسلط بر دیگران باشد، تسلط بر خود است.»

این تسلط یعنی توانایی گفتن "نه" به وسوسه‌ها، توانایی ایستادگی در برابر خواسته‌هایی که با ارزش‌های رهبر در تضادند.

برنده بودن، در چنین بافتی، به معنای غلبه بر ترس، طمع، و خودشیفتگی است. رهبر بنده، ممکن است در ظاهر موفق باشد، اما وابستگی‌اش به تأیید دیگران یا منافع زودگذر، ریشه‌های رهبری او را سست می‌کند.

مفهوم "برنده" در رهبری – از برد کوتاه‌مدت تا پیروزی پایدار:

در ادبیات مدیریت، پیروزی پایدار زمانی حاصل می‌شود که رهبر درونی‌ترین ترس‌ها و نیازهای خود را مهار کند.

استفان کاوی در کتاب «رهبری معنوی» می‌نویسد:

«قدرت شخصی از انسجام درونی سرچشمه می‌گیرد، نه از نفوذ بیرونی.»

رهبرانی که خود را در آینه‌ی صداقت، شجاعت، و آزادی می‌بینند، پیروزمندانه‌تر از کسانی هستند که فقط بر ظاهر اقتدار تکیه دارند.

در تجربه‌ی سازمانی نیز، تفاوت میان رهبران «برنده»

و «بنده» کاملاً مشهود است:

رهبر برنده، هنگام شکست، مسئولیت می‌پذیرد؛

رهبر بنده، دیگران را مقصر جلوه می‌دهد.

رهبر برنده، تیم خود را رشد می‌دهد؛

رهبر بنده، می‌ترسد کسی از او جلو بزند.

در تاریخ معاصر، نلسون ماندلا نمونه‌ای از رهبری برنده بود. او ۲۷ سال زندان را پذیرفت اما روحش را نفروخت. پس از آزادی، به‌جای انتقام، آشتی را برگزید. جمله‌ای از او بسیار مشهور است:

«زمانی که از زندان بیرون آمدم، دریافتم اگر خشم و نفرت را با خود نگه دارم، هنوز در زندانم.»

این یعنی آزادی درونی، حتی زمانی که جسم در بند باشد. رهبر برنده، آزاد است – نه فقط از قید و بند فیزیکی، بلکه از اسارت‌های روانی.

برنده کیست؟ بنده کیست؟

در ادبیات عرفانی ما، مفهوم «بنده» صرفاً به معنای بندگی الهی نیست، بلکه نماد وابستگی به دنیا، قدرت، شهرت و ثروت نیز هست. رهبر «بنده» کسی است که اسیر موقعیت‌هاست؛ با تغییر باد قدرت، رنگ عوض می‌کند و از ترس از دست دادن جایگاهش، جرئت تصمیم‌گیری مستقل ندارد. در مقابل، رهبر «برنده» کسی است که عزت درونی دارد و خود را به هیچ وابستگی نمی‌فروشد.

در قرآن کریم آمده است:

> «إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ»

یعنی گرامی‌ترین شما نزد خداوند، پرهیزگارترین شماست؛ نه ثروتمندترین، نه پرقدرت‌ترین.

سعدی نیز می‌گوید:

> "بنده زر اگر شوی، بنده‌ی دل نخواهی بود

شاه اگر شوی، گر نباشی آزاده، همچو بنده‌ای"

رهبر بنده، چنان در بند ترس از دیگران و حفظ ظاهر است که حتی نمی‌تواند حقیقت را به زبان آورد. اما رهبر برنده، همچون عارف قصه‌ی عطار، از گنج دنیا می‌گذرد، تا به گنج درون برسد.

در کتاب «رهبری آگاهانه» اثر بیل جورج، یکی از ویژگی‌های رهبر اصیل، آزادی از ترس و وابستگی‌های بیرونی ذکر شده است. رهبر باید تصمیم بگیرد که برده‌ی تایید دیگران نباشد. به تعبیر او: «وقتی از ترس از دست دادن چیزی آزاد شدید، تازه می‌توانید آزادانه رهبری کنید.»

قصه‌ی عارف و گنج در منطق‌الطیر:

در داستانی از منطق‌الطیر، عارفی گنجی بزرگ می‌یابد. مردم به او می‌گویند: «تبریک! دیگر راحت شدی!» اما او با لبخند پاسخ می‌دهد:

«نه، این گنج زندانی برای جان من است. این زنجیر زرین، مانع پرواز روح من خواهد شد.»

و در ادامه، گنج را رها می‌کند و دوباره به مسیر عرفانی خود بازمی‌گردد.

عطار می‌گوید:

> «گنج در کف، ولی دل در گرو آزادگی

عارف آنگه که یابد گنج، گردد بنده‌ی خویش»

این داستان نماد رهبرانی است که حتی در اوج قدرت، گرفتار تعلقات نمی‌شوند. رهبر برنده نه‌تنها پیروزی‌های بیرونی را به‌دست می‌آورد، بلکه خود را نیز در درون نجات می‌دهد. او نمی‌گذارد گنج‌های بیرونی، گوهر درونش را بپوشانند.

در کتاب «رهبری تحول‌آفرین» نوشته‌ی برنارد باس، یکی از ویژگی‌های رهبران موفق، داشتن رسالت شخصی و خودآگاهی عمیق است. چنین رهبری برای خوشامد کسی کار نمی‌کند؛ او مأموریتی فراتر دارد و این مأموریت، او را از اسارت موقعیت‌ها رها می‌کند.

نلسون ماندلا و آزادی درون:

نلسون ماندلا، یکی از برجسته‌ترین نمونه‌های رهبر برنده در دوران معاصر است. او ۲۷ سال از عمر خود را در زندان سپری کرد، اما روحش هیچ‌گاه در بند نبود. ماندلا می‌گفت:

«آزادی واقعی آن نیست که زنجیرها را از پای خود بگشایی، بلکه آن است که به گونه‌ای زندگی کنی که آزادی دیگران را نیز محترم بداری.»

ماندلا پس از آزادی، به جای انتقام از ظالمان گذشته، مسیر آشتی و همزیستی را برگزید. او به‌جای اینکه بنده‌ی خشم و کینه شود، برنده‌ی اخلاقی و ملی شد. چنین رهبرانی به ما نشان می‌دهند که قدرت واقعی، در

کنترل درون است، نه در سلطه بر بیرون.

وارن بنیس در کتاب «رهبران چگونه ساخته می‌شوند» می‌گوید:

«رهبر واقعی کسی است که حتی در زمان شکست هم حس پیروزی دارد، چون از درون به اصول خود وفادار مانده است.»

در این صفحه، ارزش‌هایی مانند شجاعت اخلاقی، وفاداری به اصول، و تسلط بر خویشتن، برجسته شده‌اند؛ ارزش‌هایی که رهبر برنده را از بنده‌ی موفقیت‌های سطحی متمایز می‌سازند.

پرسش‌نامه خودارزیابی –.

1. آیا انگیزه‌ی شما برای رهبری بیشتر از تمایل به دیده‌شدن یا تأیید دیگران ناشی می‌شود؟

2. وقتی از شما تقدیر نمی‌شود یا دیده نمی‌شوید، آیا دچار افت انگیزه می‌شوید؟

3.آیا گاهی اوقات تصمیمات خود را فقط برای جلب نظر مقام بالادستی اتخاذ می‌کنید، حتی اگر با ارزش‌های شما سازگار نباشد؟

4. آیا از تغییر موقعیت، از دست دادن عنوان یا نفوذ می‌ترسید؟

5. آیا زمانی که کسی به موفقیت می‌رسد ولی شما مورد توجه قرار نمی‌گیرید، احساس نارضایتی می‌کنید؟

6. آیا توانسته‌اید در موقعیت‌هایی که دیده نمی‌شدید یا تشویق نشدید، همچنان به کار اثربخش خود ادامه دهید؟

7. آیا تاکنون هدف یا برنامه‌ای را تنها بر اساس رسالت شخصی‌تان، نه برای اثبات خود به دیگران، دنبال کرده‌اید؟

8. آیا در جلسات کاری یا مدیریتی، بیشتر شنونده هستید یا خود را موظف به صحبت و نمایش مداوم می‌دانید؟

9. آیا می‌توانید دستاوردها را به دیگران نسبت دهید، حتی اگر شما عامل اصلی آن بوده‌اید؟

10. آیا احساس می‌کنید در رهبری، به جای تکیه بر مقام و قدرت بیرونی، بر اقتدار درونی و شخصیت خود اتکا می‌کنید؟

تفسیر نمره پرسش‌نامه – فصل «رهبر برنده است، نه بنده»

تفسیر نمره:

برای هر سؤال از ۱ تا ۵ به خود امتیاز دهید:

(۱ = اصلاً / ۲ = به‌ندرت / ۳ = گاهی / ۴ = اغلب / ۵ = همیشه)

۴۰ تا ۵۰ امتیاز– رهبر آزاد و اقتدارمحور:

شما از درون قدرتمند هستید. هدفتان از رهبری نه برای جلب توجه، بلکه برای ساختن، تأثیرگذاری مثبت و خلق معناست. احساسات منفی ناشی از دیده‌نشدن یا نادیده‌گرفتن، شما را متوقف نمی‌کند و انگیزه‌تان درونی و رسالت‌محور است. شما از جنس رهبران «برنده» هستید؛ کسانی که وابسته به تشویق یا جایگاه نیستند، بلکه با ارادهٔ درونی و تعهد، راه را می‌سازند.

۳۰ تا ۳۹ امتیاز- – در مسیر استقلال، اما نیازمند پالایش

شما به طور کلی در جهت رهبری مستقل و اصیل گام برداشته‌اید. هرچند هنوز گاهی دچار نوسان احساسی یا نیاز به تأیید دیگران می‌شوید، اما تمایل درونی به رشد و آزاد بودن در شما محسوس است. با کار بر روی عزت‌نفس، پذیرش خود، و تمرین رهبری مبتنی بر معنا، می‌توانید از بندهای بیرونی رها شوید و به سطح بالاتری از رهبری برسید.

۲۰ تا ۲۹ امتیاز– گرفتار در دام وابستگی و تصویرسازی:

سبک رهبری شما بیش از آنکه از باور درونی سرچشمه بگیرد، به نظر دیگران، جایگاه بیرونی و ترس از دیده‌نشدن وابسته است. این حالت می‌تواند شما را به رهبر «بنده» تبدیل کند؛ کسی که به‌جای هدایت، دنباله‌رو توقعات دیگران است. پیشنهاد می‌شود عمیق‌تر با انگیزه‌ها، الگوهای ذهنی، و ترس‌های خود مواجه شوید و بازسازی هویت رهبری را آغاز کنید.

زیر ۲۰ امتیاز – هشدار جدی: بندگی به جای رهبری.

امتیاز پایین نشان می‌دهد که انگیزه‌تان در رهبری بیشتر مبتنی بر دیده‌شدن، تأیید، و حفظ ظاهر است. در این وضعیت، شما نه تنها در حال ساختن نیستید، بلکه خودتان در بند تصویری هستید که می‌خواهید دیگران از شما ببینند. لازم است بازنگری عمیق در جهان‌بینی و اهداف خود انجام دهید، به تمرین‌های خودشناسی بپردازید و به سمت رهبری اصیل، آزاد و معناگرا حرکت کنید

برگ تمرین نقره‌ای – فصل ۸: رهبر «برنده» است، نه «بنده»

1. تحلیل رفتار انگیزشی:

آیا انگیزه‌های من بیشتر درونی هستند یا بیرونی؟ یادداشت کنید.

2. تغییر در بی‌توجهی:

در موقعیتی که دیده نشدید، واکنش خود را بررسی کنید.

3. یادآوری هدف درونی:

هدفی را بنویسید که فقط برای خودتان مهم است، نه برای تحسین دیگران.

4. تشویق‌گری تیمی:

موفقیت فردی تیم را بدون اشاره به نقش خودتان، برجسته کنید.

5. جمله تحول:

«من رهبری می‌کنم، حتی اگر دیده نشوم، چون رسالت من فراتر از تأیید است.»

روایت طلایی فصل نهم : سردار آزمون – رهبری که در قلب مردم جا گرفت

سردار آزمون، ستاره فوتبال ایران و بازیکن تیم ملی، نمونه بارز رهبری است که نه در برج عاج، بلکه در میان مردم معنا می‌یابد. او که در روستای نوکنده استان گلستان به دنیا آمد، از کودکی با محرومیت‌ها آشنا بود. اما این محرومیت‌ها نه تنها او را محدود نکرد، بلکه انگیزه‌ای شد تا به عنوان یک پل ارتباطی بین جامعه ورزشی و مردم محروم ایران عمل کند.

آزمون در سال ۲۰۱۷، پس از حضور موفق در لیگ روسیه و تبدیل شدن به گران‌قیمت‌ترین بازیکن تاریخ فوتبال ایران با ارزش انتقال ۱۲ میلیون یورو به روبین کازان)، پروژه‌ای انساندوستانه را آغاز کرد: \*\*ساخت ۱۰ مدرسه در مناطق محروم ایران\*\*. تا سال ۲۰۲۳، این مدارس در استان‌هایی مانند سیستان و بلوچستان، خوزستان و گلستان ساخته شده‌اند و به بیش از \*\*۵,۰۰۰ دانش‌آموز\*\* خدمات آموزشی ارائه می‌دهند. او در مصاحبه‌ای گفت: \*\*«اگر می‌خواهی دنیا را تغییر دهی، از کلاس درس شروع کن.»\*\*

اما فعالیت‌های اجتماعی آزمون تنها به ساخت مدرسه محدود نمی‌شود. او در جریان سیل ویرانگر ۱۳۹۸ در گلستان، \*\*۲ میلیارد تومان\*\* کمک نقدی به آسیبدیدگان اختصاص داد و شخصاً برای توزیع بسته‌های غذایی و دارویی به مناطق سیل‌زده رفت. این اقدام او توجه سازمان ملل را جلب کرد و به عنوان سفیر حسن نیت برنامه توسعه ملل متحد (UNDP) در ایران انتخاب شد.

در دنیای مجازی نیز آزمون با \*\*۱۴.۵ میلیون دنبال‌کننده\*\* در اینستاگرام و ۲ میلیون دنبال‌کننده در توئیتر، از پلتفرم خود برای اهداف اجتماعی استفاده می‌کند. او در سال ۲۰۲۲، کمپینی برای حمایت از کودکان مبتلا به سرطان راه انداخت و با انتشار ویدیوهایی از بیمارستان محک، بیش از \*\*۵ میلیارد تومان\*\* کمک مردمی جمع‌آوری کرد.

آزمون در زمین فوتبال نیز رهبری تیم را برعهده دارد. او با \*\*۴۵ گل\*\* در ۷۵ بازی ملی، دومین گلزن تاریخ تیم ملی ایران است و در جام جهانی ۲۰۲۲ قطر، با وجود مصدومیت، حاضر شد برای حمایت از هم‌تیمی‌هایش روی نیمکت بنشیند. او می‌گوید: \*\*«رهبری یعنی حتی وقتی نمی‌توانی بازی کنی، باید حضور داشته باشی و انرژی بدهی.»\*\*

درس‌هایی از داستان آزمون:

۱. \*\*رهبری در گرو ارتباط است: حضور فیزیکی و عاطفی در میان مردم، اعتماد و احترام می‌آفریند.

۲. \*\*مسئولیت اجتماعی:\*\* موفقیت فردی زمانی ارزشمند است که برای بهبود زندگی دیگران به کار رود.

۳. \*\*استفاده از جایگاه برای خیر عمومی:\*\* شهرت و محبوبیت باید به ابزاری برای تاثیرگذاری مثبت تبدیل شود.

سؤالات برای تفکر و تعمق:

۱. چگونه می‌توانید از \*\*جایگاه حرفه‌ای یا اجتماعی\*\* خود برای ایجاد تغییرات مثبت در جامعه استفاده کنید؟

۲. چه اقداماتی می‌توانید انجام دهید تا مانند سردار آزمون، \*\*پل ارتباطی\*\* بین موفقیت فردی و پیشرفت

جمعی باشید؟

۳. آیا حاضرید بخشی از \*\*درآمد یا زمان\*\* خود را به پروژه‌های اجتماعی اختصاص دهید؟ چه حوزه‌ای برای شما اولویت دارد؟

این داستان نشان می‌دهد رهبری رابط بودن، نه در انزوا و تکروی، بلکه در گفت‌وگوی دائم با جامعه و پاسخگویی به نیازهای آن معنا می‌یابد. سردار آزمون ثابت کرده است که «ستاره واقعی کسی است که نورش را با دیگران تقسیم می‌کند.»



فصل نهم :«رهبر رابط است، نه راهب»

رهبری از میان مردم

رهبر واقعی کسی نیست که از بالای برج عاج به مردم نگاه کند. او باید در میان مردم زندگی کند، درد آن‌ها را بشنود، و از دل اجتماع درس بگیرد. رهبریِ «رابط» بودن یعنی تعامل با محیط، مشاهدهٔ مستقیم و مشارکت فعال. در مقابل، رهبر «راهب» تنها درون‌گرایی منفعلانه دارد، خود را از جامعه جدا می‌کند و از پشت دیوار تصمیم می‌گیرد.

در یکی از حکایت‌های گلستان سعدی، او به بازار می‌رود و کودکانی را می‌بیند که در حال بازی هستند. یکی از کودکان می‌گوید: «من پادشاهم، همه باید از من اطاعت کنید!» سعدی با لبخند می‌گوید: «اگر پادشاهی، باید در میان مردم باشی، نه بالای قصر.»

> «پادشاه آن است که با رعیت خوش است

نه آن‌که در قصر نشسته، سر به ابر کشد.»

این حکایت کوتاه، اما آموزنده است. سعدی از زبان کودکی، ریشه‌های «رهبری اجتماعی» را بیان می‌کند. رهبران بزرگ، اهل شنیدن و همراهی‌اند، نه فقط گفتن و حکم‌راندن. این اصل در مدیریت معاصر با واژه‌هایی چون رهبری مشارکتی، ارتباطی، و خدمت‌محور بیان شده است.

جان ماکسول می‌گوید:

> «مردم وقتی همراه شما خواهند بود که احساس کنند شما در کنار آن‌ها هستید، نه بالای سرشان.»

رهبرِ رابط، شنونده‌ای فعال و کنش‌گری میان مردم است. کسی که خودش را دور از فضای واقعی سازمان یا جامعه نگه دارد، نمی‌تواند تصمیماتی همدلانه و واقع‌گرایانه بگیرد.

نقش مشاهده مستقیم و ارتباط با بدنه سازمان:

رهبرانی که مستقیماً با کارکنان و مشتریان در ارتباط هستند، درک بهتری از چالش‌ها و فرصت‌ها دارند. یکی از خطاهای رایج رهبران، اتکای بیش‌ازحد به گزارش‌های رسمی است؛ در حالی‌که «تماس مستقیم با واقعیت» چیزی است که رهبری را زنده نگه می‌دارد.

بیل جورج در کتاب رهبری آگاهانه بر ضرورت خودآگاهی در میدان واقعی تأکید می‌کند و می‌گوید:

> «رهبر باید بیرون از دفتر، در دل واقعیت‌ها قدم بزند و حرف واقعی مردم را بشنود.»

همین دیدگاه در کلام علی اکبر رفوگران، بنیان‌گذار برند بیک در ایران، دیده می‌شود. او می‌گفت

> «من همیشه خودم به فروشگاه‌ها می‌رفتم، از فروشندگان و مشتری‌ها بازخورد می‌گرفتم. نمی‌توانی پشت میز بنشینی و انتظار داشته باشی بفهمی بازار چه می‌خواهد.»

در سازمان‌های مدرن، رهبری مؤثر یعنی:

حضور در خط تولید یا خدمات

شنیدن دغدغه‌های کارکنان پایین‌دست

مشارکت در گفتگوهای عادی، نه فقط نشست‌های رسمی

این ارتباطات، رهبر را «رابط» می‌سازد؛ فردی که میان سطوح مختلف سازمان و میان ذی‌نفعان پل ارتباطی می‌شود.

> «رهبر، پلی است میان خواستن‌ها و توانستن‌ها؛ نه دیواری میان بالا و پایین.»

خیامی و لاجوردی؛ از کارخانه تا کف بازار:

یکی از ویژگی‌های مشترک رهبران موفق صنعتی ایران در دهه‌های گذشته، حضور میدانی آن‌ها در کنار

کارگران و کارمندان بوده است. احمد خیامی، بنیان‌گذار ایران‌ناسیونال (ایران‌خودرو)، اغلب با لباس کار به کارخانه می‌رفت. او نه‌تنها فرآیند تولید را زیر نظر داشت، بلکه با کارگران گفتگو می‌کرد، مشکلاتشان را می‌شنید و به آن‌ها روحیه می‌داد.

> خیامی می‌گفت: «اگر می‌خواهی مردم برایت کار کنند، باید بفهمند که تو برایشان هستی، نه اینکه فقط از آن‌ها انتظار داشته باشی.»

یدالله لاجوردی، از پایه‌گذاران گروه صنعتی بهشهر، نیز اعتقاد داشت مدیر باید با بازار تنفس کند. نقل است که او اغلب به مغازه‌ها سر می‌زد، از مشتریان بازخورد می‌گرفت و حتی گاهی جنس روی قفسه‌ها را جابه‌جا می‌کرد تا بداند چگونه می‌توان تجربه خرید را بهبود داد.

این نوع رهبری، به معنای واقعی «رابط بودن» است. رهبر به جای تکیه بر داده‌ها و گزارش‌های صیقل‌خورده، خود به میدان می‌آید و در دل واقعیات تصمیم‌سازی می‌کند. چنین رهبرانی، اعتماد کارکنان و

جامعه را جلب می‌کنند و تصویر الهام‌بخشی از رهبری انسانی می‌سازند.

رابطه، نه انزوا؛ رهبری خدمت‌محور در عمل:

رابرت گرین‌لیف، بنیان‌گذار نظریه رهبری خدمت‌گزار، می‌گوید:

> «رهبری واقعی با خدمت آغاز می‌شود، نه با فرمان دادن.»

رهبر رابط، پیش از آن‌که اقتدار بورزد، در پی ساختن پیوند است. او رابطه‌ای می‌سازد مبتنی بر احترام، گفت‌وگو، و دیدن انسان‌ها نه فقط به عنوان منابع کاری، بلکه به عنوان «انسان»‌های کامل. در قرآن نیز از پیامبر اسلام به‌عنوان «رَحْمَةً لِلْعَالَمِينَ» یاد شده؛ کسی که در میان مردم بود، با آن‌ها زیست، و صدای آن‌ها را شنید.

در روایت‌هایی آمده است که رسول خدا هیچ‌گاه خود را جدا از مردم نمی‌دانست؛ حتی هنگام حفر خندق،

بیل به دست گرفت و همراه یاران کار کرد.

> «خود در میان خلق چون ایشان بُدی

تا دل از جانشان به ره بنهدی» (مولوی)

این نگاه به رهبری، نقطه مقابل «راهب» بودن است. راهب، از دل جامعه کناره‌گیری می‌کند تا به زهد و عبادت مشغول باشد. اما رهبر رابط، از دل زندگی، معنویت را خلق می‌کند؛ نه با فاصله، بلکه با حضور و همراهی.

سازمانی زنده با رهبر زنده:

رهبر رابط همان کسی است که به سازمان «نبض» می‌دهد. در سازمان‌هایی که رهبر در دسترس نیست، ارتباطات یک‌سویه است و مردم او را نمی‌بینند، بی‌اعتمادی شکل می‌گیرد. اما در سازمانی که رهبر در میان کارکنان و مشتریان حضور دارد، شور، مشارکت و یادگیری جریان پیدا می‌کند.

در نظریه‌های جدید، این سبک با مفاهیمی چون

«رهبری مشارکتی» (Participative Leadership) و «رهبری میدان‌محور» (Field-Based Leadership) توصیف می‌شود. رهبری که فقط در اتاق کنفرانس تصمیم می‌گیرد، در معرض خطای ادراک قرار می‌گیرد.

نقل قولی از کارلو آنچلوتی، سرمربی محبوب فوتبال:

> «من همیشه با بازیکنانم حرف می‌زنم، نه فقط در رختکن، بلکه در تمرین، در غذاخوری، در اتوبوس. یک مربی وقتی فقط جلسه بگذارد، تیم از هم می‌پاشد. باید میان‌شان بود.»

همین الگو در مدیریت هم صدق می‌کند. رهبران بزرگ، از میز کار خود پل می‌سازند، نه دیوار. پل‌هایی به سوی کارکنان، مشتریان، جامعه و حتی منتقدان.

> «رابط باش، نه حاکم؛ شنونده باش، نه فقط گوينده؛ همراه باش، نه بالادست.»

رهبر در دل میدان: تجربه از احمد خیامی:

رهبر رابط کسی است که مانند احمد خیامی، مؤسس کارخانه ایران‌ناسیونال، خود را از مردم جدا نمی‌بیند. خیامی بارها گفته بود: «من از خط مونتاژ بیرون نیامدم؛ فقط نقشم کمی تغییر کرد.» این جمله به خوبی نشان می‌دهد که او حضور در کنار کارگران، شنیدن بی‌واسطه‌ی صدای آنان، و درک واقعیت‌های میدانی را شرط موفقیت می‌دانست. خیامی بسیاری از تصمیم‌های مدیریتی خود را نه در اتاق‌های جلسه، بلکه در دل کارخانه و در گپ و گفت با کارگران اتخاذ می‌کرد.

سعدی نیز در گلستان می‌گوید:

> «پادشاهی که به آواز درویش نرود

پادشاهی‌اش دیر نپاید، سزد.»

رهبر رابط از تجربه‌ی روزمره‌ی مردم تغذیه می‌کند. او خود را در برج عاج نمی‌بیند، بلکه پل ارتباطی میان دغدغه‌های عمومی و تصمیم‌های کلان است. مانند پلی که دو ساحل متفاوت را به هم پیوند می‌دهد، رهبر رابط دو دنیای «عملیات» و «استراتژی» را به هم

متصل می‌کند. اگر این پل ضعیف یا مصنوعی باشد، تیم دچار گسست می‌شود.

در آموزه‌های رابرت گرین‌لیف نیز آمده است که رهبر خادم، از طریق حضور معنادار در کنار پیروان، به آن‌ها اعتماد، آرامش و امید منتقل می‌کند. این حضور نه‌تنها فیزیکی، بلکه ذهنی و عاطفی نیز هست. رهبر رابط گوش شنوا دارد، اما گوش او تنها برای شنیدن نیست؛ برای درک و همراهی است.

یدالله لاجوردی: مدیریت با حضور و مشارکت:

لاجوردی، از بنیان‌گذاران گروه صنعتی بهشهر، در یکی از خاطراتش اشاره می‌کند: «مدیر نباید فقط بر اساس گزارش تصمیم بگیرد. او باید چشم داشته باشد برای دیدن و دل برای شنیدن.» این نوع نگاه، الگویی برای رهبری مشارکتی است. لاجوردی حتی در دوران مدیرعاملی، بخشی از وقت خود را در واحدهای تولیدی سپری می‌کرد تا از زبان کارگران و کارشناسان وضعیت واقعی را درک کند.

این همان چیزی است که سایمون سینک در کتاب

«رهبر بی‌نقاب» به آن اشاره می‌کند: «رهبران بزرگ به اتاق‌های دربسته تکیه نمی‌کنند، بلکه خود را در معرض واقعیات می‌گذارند تا تصمیم‌هایی انسانی و دقیق بگیرند.»

مولوی در مثنوی می‌گوید:

> «تا نباشی در میان خلق، رهبر کی شوی؟

آینه‌دار جهان، زین سبب بینا شود.»

رهبر واقعی از میان مردم برمی‌خیزد و با آنان باقی می‌ماند. اگر روزی فاصله‌ای میان رهبر و مخاطبانش ایجاد شود، این فاصله به‌سرعت به گسست تبدیل می‌شود. رهبری بدون مشارکت، همچون درختی بی‌ریشه است؛ ظاهری زیبا دارد ولی دوام ندارد. حضور مستمر رهبر در میدان، زمینه‌ساز ایجاد اعتماد و انتقال انرژی به مجموعه است.

رهبران فوتبالی: فرگوسن و آنچلوتی، رهبرانِ در صحنه:

در دنیای فوتبال، سر الکس فرگوسن به عنوان نمونه‌ای شاخص از رهبر رابط شناخته می‌شود. او نه‌تنها مربی تاکتیکی، بلکه شنونده‌ای فعال، حامی روانی، و عضوی از خانواده‌ی تیم بود. بازیکنان او، مانند گیگز و اسکولز، بارها گفته‌اند: «فرگی می‌دانست چه بگوید، ولی مهم‌تر آن بود که چه زمانی کنارمان بایستد و فقط حضورش کافی باشد.»

فرگوسن در کتاب «رهبری» می‌گوید: «اگر در رختکن حضور نداشته باشی، اگر در تمرینات دیده نشوی، دیگر رهبر نیستی؛ فقط یک امضا روی چک‌ها هستی.»

از سوی دیگر، کارلو آنچلوتی نیز سبکی ملایم اما بسیار مؤثر دارد. او با لبخند، احترام، و ارتباط انسانی، بازیکنان را هدایت می‌کند. در کتابش می‌نویسد: «رابطه مهم‌تر از دستور است. اگر بخواهی دستور بدهی، باید رابطه را ساخته باشی.»

این دیدگاه، با مفهوم رهبری رابط به‌خوبی هم‌راستا است. رهبر رابط نمی‌خواهد از بالا هدایت کند؛ بلکه از میان جمع، راه را روشن می‌سازد. چنین رهبرانی، مانند مربیان موفق، با تیم زندگی می‌کنند و نه تنها در

پیروزی، که در شکست نیز همراه‌اند.

آموزه‌های قرآنی و رهبری مردمی:

در قرآن کریم، وقتی حضرت موسی مأمور هدایت قوم بنی‌اسرائیل می‌شود، با آنان هم‌مسیر می‌شود؛ در سختی‌ها شریک است و در نافرمانی‌ها خشمگین می‌شود، اما باز همراهشان می‌ماند. حضور در کنار مردم، بخش لاینفک رسالت پیامبران بوده است. خداوند در سوره توبه می‌فرماید:

> «لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ...»

(همانا پیامبری از میان خودتان برایتان آمد...)

یعنی نه تنها از جنس مردم، بلکه در میان آن‌ها و با آنان زندگی کرده است.

در مدیریت امروز، به‌ویژه در بحران‌ها، این آموزه اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. رهبران موفق در بحران، مثل جاکیندا آردرن نخست‌وزیر سابق نیوزیلند، نه از پشت میز، که از دل اجتماع و حتی در کنار آسیب‌دیدگان بحران فرمان دادند.

در ادبیات رهبری نیز آمده است که اگر رهبر به لحاظ

عاطفی و ذهنی از تیم فاصله داشته باشد، اعتماد از بین می‌رود. رهبر رابط با زبان رفتارش، به پیروان می‌گوید: «من یکی از شمایم.»

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری:

رهبر رابط کسی است که مرز میان خود و مجموعه‌اش را برمی‌دارد. او شنونده، همراه، و تسهیل‌گر مسیر رشد دیگران است. تجربه کارآفرینان بزرگی چون خیامی و لاجوردی، و رهبران ورزشی مانند فرگوسن و آنچلوتی، به ما نشان می‌دهد که رهبری، زمانی مؤثر است که در میدان جاری باشد، نه در کلماتِ مدیریتِ از راه دور.

این فصل به ما می‌آموزد که اعتماد از دل ارتباط ساخته می‌شود؛ نه فقط با ابلاغ، بلکه با همدلی. رهبر رابط نه‌تنها پل ارتباطی، بلکه روح ارتباط در مجموعه است. او خود را از بالادست نمی‌بیند، بلکه در دل همان تیم، همان زمین، و همان بازی است. اگر می‌خواهید رهبر تأثیرگذار باشید، در کنار مردمتان بمانید، حرفشان را بشنوید، رنجشان را لمس کنید و با آنان رشد کنید.

در پایان، پرسش‌نامه‌ای ارائه می‌شود تا بتوانید خود را از منظر «رهبری رابطه‌محور» بسنجید و نقاط قوت و

ضعف ارتباطی‌تان را شناسایی کنید.

پرسش‌نامه خودارزیابی – فصل نهم

1. آیا روزانه زمانی را برای گفت‌وگوی بی‌واسطه با اعضای تیم اختصاص می‌دهید؟

2. آیا کارکنان و همکاران شما، شما را رهبر قابل دسترسی می‌دانند؟

3. آیا تا به حال از حضور در بخش‌های عملیاتی سازمان، به‌ویژه در زمان‌های سخت، امتناع کرده‌اید؟

4. آیا در تصمیم‌گیری‌های کلان، نظر اعضای رده‌های پایین‌تر را جویا می‌شوید؟

5. آیا صرفاً از طریق گزارش‌ها و ایمیل‌ها وضعیت تیم را پیگیری می‌کنید؟

6. آیا در بحران‌ها و چالش‌های بزرگ، خود را در میدان همراه با تیم می‌بینید؟

7. آیا زمانی که با اعضای تیم خود صحبت می‌کنید، به دیدگاه‌های آنان اهمیت می‌دهید؟

8. آیا به‌طور منظم با تیم‌های مختلف سازمان در ارتباط هستید؟

9. آیا بین اعضای تیم خود، نقش یک «گوش‌دهنده فعال» را ایفا می‌کنید؟

10. آیا در تصمیم‌های اجرایی، همیشه به بازخورد تیم و افراد مختلف توجه می‌کنید؟

تفسیر نمره:

برای هر سؤال از ۱ تا ۵ به خود امتیاز دهید:

(۱ = اصلاً / ۲ = به‌ندرت / ۳ = گاهی / ۴ = اغلب / ۵ = همیشه)

۴۰ تا ۵۰ امتیاز – شما یک رهبر رابط هستید

شما در دسترس، شنوا و در میدان حضور دارید. با تیم خود ارتباطی انسانی، نزدیک و الهام‌بخش برقرار می‌کنید. افراد شما را نه‌تنها رئیس، بلکه همراه و الگوی خود می‌دانند.

۳۰تا ۳۹ امتیاز – رهبر در مسیر اتصال

شما تلاش دارید که با تیم خود ارتباط مؤثری داشته باشید، اما هنوز فاصله‌هایی وجود دارد. شاید نیاز است بیشتر در میدان باشید، بیشتر گوش دهید، و اعتماد را پررنگ‌تر کنید.

۲۰تا ۲۹ امتیاز – خطر فاصله گرفتن از تیم

احتمالاً شما بیشتر به‌جای «رهبر رابط»، در نقش

«راهب» هستید. بیشتر در برج نظارت ایستاده‌اید تا در کنار تیم. این سبک رهبری ممکن است در درازمدت به ازبین‌رفتن انگیزه و اعتماد بیانجامد.

زیر ۲۰ امتیاز – رهبری منزوی و جداشده از بطن سازمان

رهبری شما در خطر انزواست. تیم شما احتمالاً احساس نمی‌کند که شنیده یا همراهی می‌شود. بازنگری فوری در شیوه ارتباط، حضور و مشارکت با تیم ضروری است.

با پاسخ به این سؤالات می‌توانید میزان رهبری رابط خود را ارزیابی کنید و نقاط قوت و ضعف ارتباطی‌تان را شناسایی نمایید. هدف از این پرسش‌نامه، بهبود مستمر ارتباط و تقویت رهبری بر پایه حضور فعال و شنیدن نظرات تیم است.

برگ تمرین نقره‌ای – فصل ۹: رهبر «رابط» است، نه «راهب»

1. ارزیابی ارتباط‌ها:

چند بار در هفته با تیم گفت‌وگو رو در رو دارید؟ کم است یا زیاد؟

2. پیمایش در میدان:

برنامه حضور در بخش‌های مختلف سازمان را برای هفته آینده بنویسید.

3. بازخورد افقی:

از یکی از رده‌های پایین‌تر بخواهید از تجربه ارتباط با شما بگوید.

4. دیالوگ میان‌رده‌ای:

جلسه‌ای غیررسمی با افراد میانی یا عملیاتی برگزار و شنونده باشید.

5. جمله ارتباطی:

«من از راه رابطه رهبری می‌کنم، نه از بالای برج فرمان.»

روایت فصل دهم :

رضا ضیاءالدینی و انقلاب دیجی‌کالا – نوآوری که تجارت ایران را دگرگون کرد

رضا ضیاءالدینی، بنیان‌گذار دیجی‌کالا، نمادی از رهبری خلاق است که با شکستن قالب‌های سنتی، صنعت تجارت الکترونیک ایران را متحول کرد. او در سال ۱۳۸۵ با تیمی ۱۰ نفره و سرمایه اولیه ۵ میلیارد تومان، دیجی‌کالا را به عنوان اولین فروشگاه اینترنتی جامع ایران راه‌اندازی کرد. ایده او ساده اما انقلابی بود: «ساخت بازاری آنلاین که هر ایرانی بتواند در هر نقطه از کشور، کالاهای مورد نیازش را با چند کلیک بخرد.»

در سال‌های اولیه، دیجی‌کالا با چالش‌های بزرگی مانند عدم اعتماد به پرداخت اینترنتی و ضعف زیرساخت‌های تحویل کالا مواجه بود. اما ضیاءالدینی با نوآوری‌هایی مانند تحویل ۲۴ ساعته در تهران و سیستم پرداخت امن اینترنتی، اعتماد مشتریان را جلب کرد. تا سال ۱۴۰۲، دیجی‌کالا با ۴۰ میلیون کاربر فعال و ۱۵,۰۰۰ میلیارد تومان فروش سالانه، به بزرگترین پلتفرم تجارت الکترونیک خاورمیانه تبدیل شد.

نوآوری‌های دیجی‌کالا تنها به فروش محدود نشد. در سال ۱۳۹۷، این شرکت با راه‌اندازی سرویس دیجی‌پلاس اشتراک تحویل رایگان و خدمات ویژه)، بیش از ۲ میلیون مشترک جذب کرد. همچنین، با معرفی دیجی‌استایل در سال ۱۴۰۰، وارد بازار مد و پوشاک شد و در کمتر از دو سال، ۱۵٪از سهم بازار این حوزه را به دست آورد.

اما نقطه اوج خلاقیت ضیاءالدینی، پاسخ به تحولات بازار بود. در دوران تحریم‌ها و شیوع کرونا، او با ایجاد بستر دیجی‌مارکت برای فروشندگان خرد، به بیش از ۵۰,۰۰۰ کسب‌وکار کوچک کمک کرد تا محصولات خود را آنلاین بفروشند. این اقدام نه تنها فروش دیجی‌کالا را ۴۰٪ افزایش داد، بلکه جایزه کارآفرین برتر سال از سوی اتاق بازرگانی ایران را برای او به ارمغان آورد.

ضیاءالدینی در مصاحبه‌ای کلیدی گفت:

«خلاقیت یعنی گوش دادن به صدای مشتری و

جسارت تغییر مسیر، حتی وقتی همه چیز به نظر درست می‌آید.»

درس‌هایی از داستان دیجی‌کالا:

۱. نوآوری مداوم: رهبران خلاق هرگز از بهبود فرآیندها و خدمات دست نمی‌کشند.

۲. انعطاف در بحران: تغییرات بازار تهدید نیستند، بلکه فرصتی برای خلق راه‌حل‌های نو هستند.

۳. مشتری محوری: گوش دادن به بازخوردها، سوخت موتور نوآوری است.

\*سؤالات برای تفکر و تعمق:

۱. چگونه می‌توانید در سازمان خود فرهنگ پذیرش بازخورد را نهادینه کنید تا ایده‌های نو ظهور یابند؟

۲. چه تغییراتی در مدل کسب‌وکارتان ضروری است تا همگام با تحولات فناوری و بازار پیش بروید؟

۳. اگر جسارت تغییر یک فرآیند کلیدی در سازمان خود را داشته باشید، چه چیزی را متحول می‌کردید؟

این داستان نشان می‌دهد رهبری خلاق، نه در گیر شدن در پیچیدگی‌ها، بلکه در ساده‌سازی مسیرها و جسارت نوآوری معنا می‌یابد. رضا ضیاءالدینی ثابت کرد که خلاقیت، هنر تبدیل محدودیت‌ها به فرصت‌های طلایی است.»

فصل، دهم:رهبر خلاق است، نه کلاف

داستان نقاشان چینی و رومی: نمادی از خلاقیت در رهبری

یکی از حکایت‌های آموزنده‌ی ادبیات فارسی که مفهوم خلاقیت در رهبری را به زیبایی تصویر می‌کند، داستان رقابت نقاشان چینی و رومی در مثنوی معنوی مولانا است. در این داستان، نقاشان چینی ادعا می‌کنند که از همه در هنر نقاشی برترند و در مقابل، نقاشان رومی نیز هنر خود را بی‌همتا می‌دانند. سلطان برای آزمودن ادعای آنان دستور می‌دهد دو گروه در دو تالار مجاور هنر خود را به نمایش گذارند. چینیان انواع رنگ‌ها را از خزانه پادشاه طلب می‌کنند و با ظرافت و مهارت، دیوارهای تالار خود را با نقش‌ونگارهای خیره‌کننده می‌آرایند. در سوی دیگر، رومیان هیچ رنگی درخواست نمی‌کنند و به جای نقاشی، درهای تالار را می‌بندند و مشغول صیقل دادن دیوارهای آن می‌شوند. آنها دیوار را آن‌چنان صاف و صیقلی می‌کنند که همچون آینه‌ای شفاف می‌گردد. پس از مدتی، چینیان شادمانه از اتمام کارشان خبر می‌دهند و رومیان نیز کار خود را به پایان می‌رسانند. هنگام داوری، سلطان ابتدا وارد تالار چینیان می‌شود و با دیدن نقش‌های رنگارنگ و چشم‌نواز آنان، شگفت‌زده می‌گردد. سپس به تالار رومیان قدم می‌گذارد؛ رومیان پرده‌ی میان دو تالار را کنار می‌زنند و دیوار صیقل‌خورده‌ی آنها چون آیینه‌ای تمام‌نما، تمامی آن نقوش زیبا را با تابندگی و جلوه‌ای دوچندان منعکس می‌کند. تماشای آن همه زیباییِ منعکس‌شده، عقل و هوش را از سر حاضران می‌برد و رومیان در این رقابت برنده می‌شوند.

مولوی در ادامه‌ی داستان، برداشت عارفانه‌ی خود را بیان می‌کند و رومیان را به صوفیانی تشبیه می‌کند که بدون تکرار و کتاب، دل‌های خود را از آز و کینه پاک کرده‌اند. از دید او، هنر واقعی نه در رنگ‌آمیزی، بلکه در زدودن زنگار از آیینه‌ی دل است. آنجا که می‌فرماید: «رومیان گفتند نه نقش و نه رنگ / در خور آید کار را جز دفع زنگ»، بر این نکته تأکید دارد که گاه خلاقیت در سادگی و پاکسازی است نه در پیچیدگی. رومیان با رویکردی متفاوت و نوآورانه، به‌جای افزودن رنگ‌های

بیشتر، کاستن و صاف کردن را برگزیدند و نتیجه‌ای شگفت‌انگیز به دست آوردند. این حکایت رمزگونه، الهام‌بخش رهبران است تا دریابند که رهبر خلاق، به جای گرفتار شدن در کلاف سردرگم روش‌های معمول، می‌تواند با نگاهی نو و شهامتی درونی، مسیری تازه و مؤثر خلق کند.

نوآوری و تفکر نو در رهبری

خلاقیت، جوهره‌ی رهبری اثربخش است. نوآوری به معنای آوردن چیزی نو در کار و اندیشه است؛ یعنی رهبر بتواند فراتر از روش‌های آزموده‌شده‌ی پیشین فکر کند و راه‌حل‌های تازه‌ای برای مسائل بیابد. به قول مولانا: «هر نفس نو می‌شود دنیا و ما / بی‌خبر از نو شدن اندر بقا» – جهان در هر لحظه در حال نوزایی است و اگر ما بی‌خبر بمانیم، از قافله‌ی تغییر عقب خواهیم افتاد. رهبر خلاق کسی است که این نو شدن مداوم را ببیند و از آن استقبال کند. او تفکر ایستا ندارد؛ بلکه همواره در جستجوی ایده‌های بدیع است و از رکود و تکرار می‌گریزد.

در ادبیات مدیریت همواره بر اهمیت نوآوری تأکید شده است. برای مثال، در کتاب «از خوب به عالی» اثر جیم کالینز اشاره می‌شود که یکی از دلایل توقف در حد "خوب" ماندن سازمان‌ها، رضایت از وضعیت موجود و نداشتن جسارت برای ایجاد تغییرات خلاقانه است. کالینز با این عبارت معروف بیان می‌کند که «خوب دشمن عالی است» – یعنی اگر به وضعیت خوب قانع شویم، هرگز به عظمت دست نخواهیم یافت. رهبران سازمان‌های عالی، کسانی بودند که جرأت ترک عادت‌های کهنه را داشتند و مسیرهای نو را آزمودند. آنان اجازه ندادند ترس از شکست یا دلبستگی به روش‌های مرسوم، مانع نوآوری‌شان شود. به بیان دیگر، تفکر نو را سرلوحه کار خود قرار دادند تا سازمان را از خوب بودن به عالی شدن برسانند.

رهبری تحول‌آفرین نیز بر همین عنصر نوآوری استوار است. نظریه‌پردازان رهبری تحول‌آفرین معتقدند رهبرانی موفق‌اند که با ایجاد یک چشم‌انداز الهام‌بخش و تحریک فکری زیردستان، آنها را به تغییر و خلاقیت ترغیب کنند. چنین رهبری با هر تغییر در محیط، به‌جای مقاومت، به بازآفرینی خود و سازمان می‌پردازد. یک رهبر تحول‌آفرین می‌داند که برای حل چالش‌های جدید، افکار و راه‌حل‌های جدید نیاز است. تفکر خلاق او صرفاً زاییده تخیل فردی‌اش نیست، بلکه حاصل جمع‌آوری ایده‌های نو از محیط و ترکیب آنها با بینش خویش است. او نوآوری را به عنوان یک ارزش سازمانی درمی‌آورد و فرهنگی می‌سازد که در آن نو شدن و نو فکر کردن، امری طبیعی و مستمر باشد.

پذیرش بازخورد و یادگیری مستمریکی از تفاوت‌های اساسی یک رهبر خلاق با یک مدیر معمولی در نحوه‌ی برخورد با بازخورد و انتقاد است. رهبر خلاق نه‌تنها از دریافت بازخوردهای متفاوت هراس ندارد، بلکه مشتاقانه گوش جان به نظرات گوناگون می‌سپارد. او به جای اینکه در حصار اندیشه‌های خود اسیر شود و مانند کلافی سردرگم به دور خویش بپیچد، آیینه‌وار آرا و ایده‌های اطرافیان را منعکس می‌کند و از آنها می‌آموزد. درست مانند دیوار صاف‌شده‌ی رومیان که نقش‌های نقاشان چینی را منعکس کرد، رهبر خلاق نیز بازخوردهای تیم خود را جذب و منعکس می‌نماید تا تصویر کامل‌تری از واقعیت به دست آورد.

در کتاب «رهبری و خودفریبی» بر اهمیت خروج از "جعبه" یا چارچوب خودساخته‌ی ذهنی تأکید شده است. خودفریبی باعث می‌شود فرد گمان کند همه چیز را می‌داند و نیازی به شنیدن نظر دیگران ندارد؛ حال آنکه این توهم، دشمن خلاقیت است. رهبر موفق کسی است که می‌پذیرد ممکن است دیدگاه یا تصمیم اولیه‌اش کامل نباشد. او از انتقاد سازنده نمی‌رنجد و آن را فرصتی برای یادگیری می‌داند. در واقع پذیرش بازخورد نوعی فروتنی و انطباق‌پذیری در رهبر ایجاد می‌کند که به نوآوری راه می‌برد.

سعدی می‌فرماید: «ندانستن عیب نیست، نپرسیدن عیب است»

. رهبر خلاق اگر چیزی را نداند، از پرسیدن و یادگرفتن ابایی ندارد. او فضای گفتگو را باز می‌گذارد تا اعضای تیم بدون ترس نظراتشان را بیان کنند و خود نیز با روی گشاده به نقدها گوش می‌دهد.

چنین رهبری یادگیری مستمر را سرلوحه‌ی خود دارد. هر بازخورد منفی برای او جرقه‌ای است برای بهبود کار یا تغییر رویکرد. رهبری بی‌نقاب یا رهبری اصیل نیز بر همین صداقت با خود و دیگران تأکید دارد؛ یعنی رهبر نقاب غرور یا کمال مطلق بودن را برمی‌دارد و آسیب‌پذیری‌ها و نیاز به یادگیری را می‌پذیرد. نتیجه‌ی این رویکرد، ایجاد اعتماد در تیم و جریان آزاد اطلاعات است. افراد تیم وقتی ببینند رهبرشان پذیرای نقد و پیشنهاد است، آنها نیز با انگیزه و صداقت بیشتری ایده‌های خلاقانه خود را مطرح می‌کنند. چنین تعاملی همچون صیقل دادن مستمر آیینه دل‌ها است که هر لحظه می‌تواند انعکاس‌دهنده‌ی حقیقتی تازه باشد. مولوی در وصف کسانی که دل صیقل‌شده دارند می‌گوید: «اهل صیقل رسته‌اند از بوی و رنگ / هر دمی بینند خوبی بی‌درنگ» – آنان که دل را از تعصبات و کینه‌ها پاک کرده‌اند (رسته از بوی و رنگ‌اند)، در هر لحظه خوبی و حقیقت را بی‌درنگ می‌بینند. یک رهبر نیز وقتی دل و ذهنش را از خودخواهی و تعصب پاک کند و پذیرای دیدگاه‌های نو گردد، در هر لحظه می‌تواند نکات مثبتی را که شاید دیگران نبینند، مشاهده کند و به کار بندد.

خلاقیت در تصمیم‌گیری و حل مسئله

تصمیم‌گیری خلاقانه یکی از مهارت‌های کلیدی رهبران موفق است. جهان امروز سرشار از مسائل پیچیده و شرایط پیش‌بینی‌ناپذیر است؛ تصمیماتی که دیروز کارساز بودند، ممکن است امروز اثربخش نباشند. از این رو، رهبر خلاق در لحظه‌ی تصمیم‌گیری، شهامت اندیشیدن فراتر از چارچوب‌های رایج را دارد. او برای هر مسئله، مانند یک معما می‌نگرد که لزوماً یک راه‌حل مشخص و از پیش‌آزموده ندارد. در این راه، ممکن است به راه‌حل‌هایی برسد که در نگاه نخست غیرمعمول یا پرریسک به نظر آیند، اما همان تصمیمات نوآورانه می‌تواند وجه تمایز او باشد.

رهبری در بحران جلوه‌گاه روشن خلاقیت در تصمیم‌گیری است. هنگامی که بحران‌ها پیش می‌آیند – چه یک بحران مالی در کسب‌وکار، چه یک وضعیت اضطراری در جامعه یا حتی یک بازی فینال در میدان ورزش – رهبر خلاق به جای تسلیم شدن به فشارها یا صرفاً دنبال کردن دستورالعمل‌های قدیمی، با ذهنی باز به ابداع راه‌حل‌های جدید می‌پردازد. تاریخ رهبری سرشار از نمونه‌هایی است که نوآوری در تصمیم‌گیری، سازمان یا تیم را از سقوط نجات داده است. برای

مثال، هنگام مواجهه با یک رقابت دشوار، الکس فرگوسن مربی اسطوره‌ای منچستر یونایتد، تصمیم گرفت به جای خرید بازیکنان گران‌قیمت برای پر کردن جای خالی ستارگان، به جوانان آکادمی باشگاه میدان دهد. این تصمیم در زمان خود بسیار جسورانه و شاید غیرمتعارف بود، اما فرگوسن با ایمان به پرورش نسل جدید و تزریق روحیه‌ی تازه به تیم، پایه‌های یکی از طلایی‌ترین دوران‌های باشگاه را بنا نهاد. خلاقیت او در حل مسئله‌ی افت عملکرد تیم، نه تنها مشکل را برطرف کرد بلکه موفقیتی پایدار به همراه آورد (پرورش بازیکنانی چون بکام، اسکولز و رایان گیگز که سال‌ها تیم را در اوج نگه داشتند).

مثال دیگر از تصمیم‌گیری خلاقانه را می‌توان در رویکرد کارلو آنچلوتی دید. او به عنوان مربی در تیم‌های مختلف (از میلان تا رئال مادرید)، بارها نشان داده که در لحظات حساس با تغییرات ابتکاری، ورق بازی را برگردانده است. آنچلوتی مشهور است به داشتن «رهبری آرام» و منعطف که اجازه می‌دهد شرایط را به‌دقت بسنجد و آنگاه حرکت خلاقانه‌ی خود را انجام دهد. برای نمونه، در فینال لیگ قهرمانان اروپا

۲۰۰۷، تیم میلان تحت هدایت او با تغییر آرایش و تاکتیک در نیمه‌ی دوم، توانست نتیجه را به سود خود تغییر دهد. تصمیم آنچلوتی در تغییر پست بازیکنان کلیدی و امتحان شیوه‌ی غیرمنتظره، ریسک محسوب می‌شد اما ثمره‌ی آن قهرمانی بود.

بنابراین در تصمیم‌گیری، رهبر خلاق هم دل به داده‌ها و تحلیل می‌دهد و هم به بینش شهودی خویش اتکا می‌کند. او جرأت این را دارد که گاهی برخلاف جریان معمول شنا کند؛ چون می‌داند تکرار صرف گذشته، آینده‌ای متفاوت نمی‌سازد. البته این به معنی بی‌گدار به آب زدن نیست؛ بلکه هنر او در خلق گزینه‌های جایگزین و سنجیدن آنها است. او به جای آن‌که بین دو مسیر محدود گیر کند، مسیر سومی می‌آفریند. حافظ در بیتی عارفانه می‌گوید: «سال‌ها دل طلب جام جم از ما می‌کرد / وان چه خود داشت ز بیگانه تمنا می‌کرد» – یعنی سال‌ها دل در جستجوی گنجی بود که خود در درون داشت اما از بیگانگان طلب می‌کرد. این بیت را می‌توان چنین تعبیر کرد که رهبر باید نگاهش را به توانمندی‌ها و منابع موجود (درون خود یا درون سازمان) معطوف کند و راه‌حل را صرفاً در بیرون و روش‌های آزمایش‌شده‌ی دیگران نجوید. گاهی پاسخ خلاقانه‌ی یک تصمیم در دل شرایط حاضر نهفته است و باید با نگاهی نو آن را کشف کرد.

هدایت تیم با رویکرد خلاقانه

خلاقیت در رهبری تنها منحصر به اندیشه‌ها و تصمیمات شخص رهبر نیست، بلکه در نحوه‌ی هدایت تیم و سازمان نیز متبلور می‌شود. یک رهبر خلاق سعی می‌کند محیطی بسازد که خلاقیت دیگران نیز در آن شکوفا گردد. او به‌جای کنترل جزئی‌جزئی کارها و تبدیل شدن به حلقه‌ی گلوگاهی (که همه چیز باید از فیلتر او بگذرد)، به تیم خود اعتماد می‌کند و فضا را برای ابراز ابتکاراتشان باز می‌گذارد. چنین رهبری در حقیقت نقش یک تسهیل‌گر را ایفا می‌کند: موانع را از سر راه برمی‌دارد، منابع لازم را تأمین می‌کند و سپس به اعضا اجازه می‌دهد با روش‌های خلاقانه‌ی خود به اهداف مشترک برسند.

مفهوم «رهبری خدمتگزار» در این زمینه راهگشاست. رهبر خدمتگزار برعکس رهبر مستبد، خود را خدمتگزار رشد و موفقیت اعضای تیم می‌داند. او به حرف‌ها و نیازهای آنان گوش می‌دهد و تلاش می‌کند پتانسیل‌های نهفته‌ی تک‌تک افراد را بالفعل کند. نتیجه‌ی چنین رویکردی، ظهور خلاقیت‌های فراوان در سطح سازمان است؛ زیرا هر کس احساس می‌کند می‌تواند ایده‌پردازی کند و در سرنوشت کار سهیم باشد. رهبر خدمتگزار به جای صدور صرف فرمان، سؤالات خوبی می‌پرسد و زمینه تفکر را فراهم می‌کند. این روش شبیه همان کاری است که رومیان در حکایت مولوی کردند: خلق فضایی پاک و آماده برای نمایان شدن بهترین تصویرها. رهبر خدمتگزار نیز فضایی امن و حمایتگر ایجاد می‌کند که ایده‌های نو مانند نقوش زیبای چینیان در آن متجلی ‌شود و خودش مانند آیینه‌ای این ایده‌ها را منعکس و تقویت می‌کند.

یکی دیگر از جنبه‌های هدایت خلاقانه‌ی تیم، تشویق به یادگیری و تجربه‌اندوزی مستمر است. رهبر خلاق از اشتباهات نمی‌ترسد و تیمش را نیز از تنبیه شدن بابت خطاهای صادقانه نمی‌ترساند. در عوض، فرهنگی بنا می‌نهد که خطاها را پل‌های یادگیری بدانند. وقتی اعضای تیم بدانند که نوآوری‌هایشان – حتی اگر به نتیجه کامل نرسد – ارج گذاشته می‌شود، جسارت بیشتری برای فکرهای تازه پیدا می‌کنند. این همان فضایی است که در آن همه احساس 安心 و آزادی فکر دارند. مدیری که دائماً بابت کوچک‌ترین اشتباه مؤاخذه می‌کند یا فقط نتایج کوتاه‌مدت را معیار ارزش‌گذاری می‌داند، خلاقیت را در نطفه خفه می‌کند. بر عکس، رهبر خلاق به تیم خود می‌گوید: "بیندیشید، بیازمایید و از تجربه‌ها درس بگیرید؛ من پشت شما هستم." چنین رهبرانی مصداق این سخن‌اند که «چاره جُستن به از ماتم نشستن»؛ به‌جای سرزنش و افسوس، به دنبال چاره و راه تازه‌اند.

اصالت و معنویت نیز در هدایت خلاقانه نقش دارند. در «رهبری معنوی» تأکید می‌شود که داشتن یک رسالت والاتر و معنای عمیق در کار، انگیزه‌ی خلاقیت را افزایش می‌دهد. رهبرانی که برای تیم خود یک چشم‌انداز معنادار ترسیم می‌کنند – فراتر از صرفاً سود مالی یا اهداف مادی – می‌توانند آتش خلاقیت را در دل افراد شعله‌ور کنند. وقتی اعضای تیم احساس کنند کارشان بخشی از یک هدف ارزشمند و بزرگ است، خودبه‌خود در پی راه‌های بهتر برای رسیدن به آن هدف

خواهند بود. به تعبیر مولانا، دل وقتی صفا یابد و به نور حقیقت پیوند بخورد، «تا ابد هر نقش نو کآید بر او / می‌نماید بی‌حجابی اندر او» – یعنی بی‌درنگ هر نقش و ایده‌ی تازه‌ای را پذیرا می‌شود و نشان می‌دهد. رهبرانی که با صداقت، تواضع و دید معنوی تیمشان را هدایت می‌کنند، فضایی می‌آفرینند که ایده‌های نو بدون مانع و حجاب ظهور کنند.

نمونه‌های الهام‌بخش از رهبری خلاق

در طول تاریخ معاصر، چه در عرصه‌ی کسب‌وکار و چه در حوزه‌ی ورزش، نمونه‌های بسیاری از رهبران خلاق می‌بینیم که با نگرش نوآورانه‌ی خود تحولات بزرگی رقم زده‌اند. بررسی تجربیات آنان می‌تواند آموزه‌های این فصل را ملموس‌تر کند:

احمد خیامی (ایران‌خودرو) – احمد خیامی از بنیان‌گذاران شرکت ایران‌خودرو (ایران ناسیونال سابق) و سازنده‌ی خودروی پیکان، نمونه‌ای از کارآفرینان خلاق ایرانی است. او در دهه ۱۳۴۰ شمسی رویایی در سر داشت: تولید خودروی ملی برای

ایرانیان. در زمانی که صنعت خودروسازی در ایران وجود نداشت و همه به واردات خودروهای خارجی متکی بودند، خیامی با نگاهی خلاقانه به آینده و باور به توان ایرانی، به سراغ شرکت‌های خارجی رفت و با ابتکار عمل، امتیاز تولید یک خودروی انگلیسی (هیلمن) را در داخل ایران به دست آورد. بسیاری در آن زمان تردید داشتند که این کار شدنی باشد؛ اما خیامی با تصمیم جسورانه‌ی خود کارخانه‌ای تأسیس کرد، جوانان ایرانی را آموزش داد و اولین خودروهای ساخت ایران را به بازار عرضه کرد. خلاقیت او تنها در ایده‌ی تأسیس صنعت نو نبود، بلکه در مدیریت تولید، بازاریابی و ایجاد شبکه‌ی خدمات پس از فروش نیز نوآوری‌هایی به خرج داد که اعتماد مردم را جلب کرد. نتیجه‌ی رهبری خلاقانه‌ی احمد خیامی، پایه‌گذاری صنعتی بود که بعدها توسعه یافت و ده‌ها سال اقتصاد ایران را تحت تأثیر قرار داد. او نشان داد که نوآوری در رهبری کسب‌وکار می‌تواند یک کشور را از واردکننده‌ی صرف به تولیدکننده تبدیل کند.

خانواده لاجوردی (گروه صنعتی بهشهر) – خاندان لاجوردی از کارآفرینان نامدار ایرانی هستند که با تفکر

خلاق خود یکی از بزرگ‌ترین گروه‌های صنعتی خاورمیانه را بنا نهادند. محمود لاجوردی و برادرانش کار خود را از تجارت سنتی آغاز کردند، اما با دیدی باز و ذهنی جستجوگر به تدریج وارد عرصه‌های صنعتی متعددی شدند. آنها در دهه‌های ۱۳۳۰ و ۱۳۴۰ کارخانجات مدرنی در زمینه‌ی روغن نباتی، صابون‌سازی، نساجی و مواد غذایی تأسیس کردند و نام گروه صنعتی بهشهر را بر سر زبان‌ها انداختند. خلاقیت مدیریتی لاجوردی‌ها را می‌توان در چند بُعد دید: نخست، نوآوری فنی – آنها از نخستین شرکت‌های ایرانی بودند که فناوری‌های جدید را به کار گرفتند و مثلاً سیستم‌های کامپیوتری را برای بهره‌وری بیشتر در مدیریت وارد کردند (حرکتی بسیار جلوتر از زمان خود). دوم، نوآوری سازمانی – ساختار مدیریتی و سازماندهی کسب‌وکارهایشان را با الگوبرداری خلاقانه از شرکت‌های بزرگ بین‌المللی (مانند جنرال موتورز) طراحی کردند که برای آن دوران در ایران بی‌سابقه بود. سوم، نگرش بلندمدت – آنها سود و رشد کوتاه‌مدت را فدای چشم‌انداز بزرگ‌تر خود نکردند و همواره به توسعه و diversifying کسب‌وکار فکر می‌کردند. نتیجه این شد که پیش از تغییرات سیاسی و مصادره‌ی اموال در اواخر دهه ۵۰، گروه

بهشهر مجموعه‌ای پیشرو با ده‌ها کارخانه و هزاران کارگر بود. داستان لاجوردی‌ها نشان می‌دهد خلاقیت در رهبری صنعتی چگونه می‌تواند یک حجره‌ی کوچک را به امپراتوری صنعتی بدل کند.

علی‌اکبر رفوگران (پدر نوشت‌افزار ایران) – شاید کمتر کسی فکر می‌کرد روزی ایرانیان بتوانند نیاز خود به خودکار و خودنویس را در داخل کشور تأمین کنند. علی‌اکبر رفوگران که خانواده‌اش در کسب‌وکار نوشت‌افزار بودند، یک نمونه الهام‌بخش از رهبری خلاقانه است. در دهه ۱۳۴۰، زمانی که خودکار به تازگی در جهان متداول شده بود، رفوگران تصمیم گرفت این محصول مدرن را به ایران بیاورد. ابتدا امتیاز واردات خودکار بیک را گرفت، اما ذهن خلاق او به همین اکتفا نکرد. او رؤیای تولید خودکار در ایران را در سر داشت. بسیاری معتقد بودند کیفیت تولید خارج را نمی‌توان به دست آورد یا بازار ایران کشش تولید ملی را ندارد. اما رفوگران با پشتکار و تفکر حل‌مسئله‌ی خلاق به این چالش‌ها غلبه کرد: با همکاری مهندسان، تکنولوژی ساخت خودکار را بومی کرد و کارخانه‌ای راه‌اندازی نمود که خودکار بیک ایرانی تولید می‌کرد. او حتی در

طراحی و بازاریابی نیز نوآوری کرد (مثل بسته‌بندی جذاب و تبلیغات متفاوت برای زمان خود). به مرور نه تنها بازار داخل را به دست گرفت، بلکه به صادرات نوشت‌افزار ایرانی نیز اندیشید. علی‌اکبر رفوگران با این حرکت نه‌تنها کسب‌وکاری پرسود بنا نهاد، بلکه به نسل بعدی کارآفرینان ایران نشان داد که با خلاقیت می‌توان از واردات به تولید رسید و در صنعتی که پیش‌تر وجود نداشت پیشگام شد. امروزه از او به عنوان «پدر صنعت نوشت‌افزار ایران» یاد می‌کنند و رمز موفقیتش را در ترکیب هوشمندانه‌ی جسارت، نوآوری و مدیریت علمی می‌دانند.

سر آلکس فرگوسن (رهبری در فوتبال) – پیش‌تر به یک تصمیم خلاقانه‌ی او اشاره کردیم. فرگوسن در دوران بیش از دو دهه هدایت منچستر یونایتد، بارها با چالش‌های بزرگی روبه‌رو شد که هر یک می‌توانست دوران مربی‌گری او را به پایان برساند. اما هنر فرگوسن در این بود که همواره در حال نوسازی تیم و استراتژی‌هایش بود. او هیچ‌گاه اجازه نداد تیمش اسیر روزمرّگی شود. به عنوان مثال، پس از چند سال موفقیت، وقتی احساس می‌کرد شیوه‌ی بازی تیم برای

رقبا قابل پیش‌بینی شده است، بی‌درنگ تغییر تاکتیک می‌داد و بازیکنان را در پست‌های جدید امتحان می‌کرد. یا زمانی که ستاره‌های تیم به اوج شهرت می‌رسیدند و شاید انگیزه‌شان کمتر می‌شد، فرگوسن با خلاقیتی در مدیریت انگیزه‌ها، رقابت داخلی در تیم ایجاد می‌کرد – مثلاً با افزودن بازیکنان جوان گرسنه‌ی موفقیت به ترکیب – تا همه مجبور باشند بهترین عملکردشان را ارائه دهند. یکی از نقل‌قول‌های معروف او این است که «هیچ‌کس بزرگ‌تر از باشگاه نیست»؛ این باور را با اخراج یا کنار گذاشتن بازیکنان بزرگی که انضباط تیم را به هم می‌زدند، عملاً نشان داد. تصمیم‌هایی که شاید در کوتاه‌مدت تلخ می‌نمود (مثل فروش دیوید بکام در اوج محبوبیت)، اما فرگوسن با دیدگاهی خلاق و بلندمدت، ارزش‌های تیمی و تمرکز بر آینده را بر مصلحت‌های زودگذر ترجیح داد و در نتیجه تیمش همواره در مسیر موفقیت ماند. درس مهم فرگوسن برای رهبران این است که برای حفظ پیشتازی، باید مدام نو شوند و نو کنند. او حتی در روش‌های تمرینی و علمی نیز نوآور بود و از اولین مربیانی است که علم تغذیه، روان‌شناسی ورزشی و آنالیز داده‌ها را به فوتبال انگلستان وارد کرد. چنین

اقداماتی نشانگر ذهن پویا و آماده‌ی او برای پذیرش هر روش جدیدی بود که می‌توانست به بهبود عملکرد تیم کمک کند.

کارلو آنچلوتی (انعطاف‌پذیری و نوآوری تاکتیکی) – آنچلوتی به خاطر سبک آرام و متین رهبری‌اش مشهور است، اما نباید این آرامش را با عدم خلاقیت اشتباه گرفت. در واقع، پشت چهره‌ی خونسرد او یک استراتژیست بسیار منعطف و خلاق نهفته است. او تاکنون در لیگ‌های ایتالیا، انگلیس، فرانسه، آلمان و اسپانیا قهرمان شده و چهار بار لیگ قهرمانان اروپا را به عنوان مربی فتح کرده است؛ این موفقیت‌ها در محیط‌ها و فرهنگ‌های کاملاً متفاوت، گواه توانایی او در تطبیق خلاقانه با شرایط متغیر است. آنچلوتی همواره نشان داده که بر اساس ویژگی‌های تیم و بازیکنانش، روش‌های تازه‌ای ابداع می‌کند. هنگامی که سرمربی میلان بود، با ابتکاری جالب آندره‌آ پیرلو را از یک هافبک تهاجمی به یک هافبک بازی‌ساز دفاعی (Regista) تبدیل کرد؛ تغییری که ابتدا با تردید نگریسته می‌شد اما بعدها به یکی از رمزهای موفقیت میلان و الگوی بسیاری از تیم‌های دیگر بدل شد. در

رئال مادرید، آنچلوتی سیستم ۴-۳-۳ رایج را بنا به نیاز تیم به ۴-۴-۲ الماس یا ۴-۳-۲-۱ تغییر می‌داد و حتی در طول فصل چندین بار آرایش تیم را عوض می‌کرد، چیزی که نیازمند خلاقیت تاکتیکی و شجاعت تصمیم‌گیری است. مهم‌تر آنکه او هنر مدیریت ستاره‌ها را با خلاقیت در ارتباطات فردی ترکیب کرده است؛ یعنی می‌داند هر بازیکن بزرگ را چگونه راضی نگه دارد و بهترین عملکردش را بگیرد. برای این کار، گاهی دست به ابتکارات روان‌شناختی می‌زند – مثلا در یکی از تیم‌ها به بازیکنان باتجربه مسئولیت کوچکی در مربیگری می‌داد تا حس ارزشمندی کنند، یا در تیمی دیگر کاپیتانی را دوره‌ای میان چند نفر می‌چرخاند تا همه احساس رهبری کنند. این رویکردهای غیرسنتی به ایجاد روحیه‌ی تیمی بالا و انگیزه‌ی مضاعف منجر شده است. آنچلوتی با رفتار و تصمیم‌هایش نشان می‌دهد که رهبر خلاق می‌تواند هم آرامش‌بخش باشد و هم در بزنگاه‌ها با یک حرکت غافلگیرکننده، روند بازی را عوض کند. از این نمونه‌ها می‌توان دریافت که خلاقیت در رهبری

حد و مرز ندارد و در هر عرصه‌ای به شکلی متناسب ظهور می‌کند. وجه مشترک همه‌ی این رهبران، ترکیب شجاعت و نوآوری است: شجاعت ترک عادت‌های گذشته یا مسیرهای مطمئن، و نوآوری در گشودن مسیرهای تازه. آنان رهبرانی بودند که هیچ‌گاه خود را در کلاف مشکلات اسیر نکردند، بلکه با ذهنی رها و خلاق، گره‌ها را یکی‌یکی گشودند.

جمع‌بندی

رهبر خلاق، بر خلاف رهبر کلاف (رهبری که سردرگمِ پیچیدگی‌ها و روزمرّگی‌هاست)، قادر است با دیدی فراتر از وضعیت فعلی، آینده‌ای متفاوت ترسیم کند. او به نوآوری به چشم هزینه یا خطر نگاه نمی‌کند، بلکه آن را سرمایه‌گذاری برای رشد و تعالی می‌داند. چنین رهبری از آموختن و تغییر کردن شرم ندارد و خود را همه‌چیزدان نمی‌شمارد. در عوض، با کنجکاوی یک کودک و جسارت یک پیشگام، هر روز به دنبال بهتر کردن خویش و سازمانش است. اگر بخواهیم از حکایت مولانا بهره‌ گیریم، باید بگوییم رهبر خلاق آن رومیِ صیقل‌دهنده است که دل و ذهن خود و

همکارانش را آیینه‌وار صاف می‌کند تا بهترین ایده‌ها و نقش‌ها در آن منعکس شود. در دنیایی که تغییر تنها ثابت زندگی است، سازمان‌ها و تیم‌ها به رهبرانی نیاز دارند که خلاق باشند، نه کلاف.

برای سنجش میزان خلاقیت خود در رهبری، در ادامه پرسش‌نامه‌ای آورده شده است. به کمک این خودارزیابی، می‌توانید دریابید تا چه حد رویکرد شما در رهبری، نوآورانه و منعطف است.

پرسش‌نامه خودارزیابی خلاقیت در رهبری:

به پرسش‌های زیر با دقت فکر کنید و پاسخ خود را صادقانه تعیین کنید (مثلاً بله/خیر یا میزان موافق بودن از ۱ تا ۵). این پرسش‌ها به شما کمک می‌کند میزان خلاقیت و رویکرد نوآورانه‌ی خود در رهبری را ارزیابی نمایید:

1. در مواجهه با چالش‌های جدید – آیا معمولاً به دنبال راه‌حل‌های نو و ابتکاری می‌گردید (در مقابل تکیه بر روش‌های آزموده‌شده‌ی قبلی)؟

2. تشویق ایده‌پردازی تیم – آیا اعضای تیم شما احساس می‌کنند می‌توانند آزادانه ایده‌های خلاقانه و انتقادات سازنده‌ی خود را مطرح کنند؟

3. واکنش به بازخورد مخالف – هنگامی که بازخوردی دریافت می‌کنید که با نظر یا تصمیم شما مخالف است، آیا ابتدا آن را با دقت بررسی می‌کنید و از آن درس می‌گیرید؟ (به جای این‌که فوراً آن را رد کنید)

4. یادگیری مداوم – آیا برای یادگیری مهارت‌ها و دانش جدید (حتی خارج از حوزه تخصصی خودتان) زمان می‌گذارید تا دیدگاه‌های تازه کسب کنید؟

5. تصمیم‌گیری خارج از چارچوب – در تصمیم‌گیری‌های مهم، آیا گزینه‌های غیرمتعارف یا راه‌حل‌های خلاقانه را نیز در نظر می‌گیرید، حتی اگر ریسک یا مخالفت اولیه وجود داشته باشد؟

6. نگاه به شکست‌ها – آیا اشتباهات و شکست‌ها را به عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری و نوآوری می‌بینید و نه صرفاً دلیلی برای سرزنش خود یا دیگران؟

7. تفویض اختیار و اعتماد – آیا به اعضای تیم خود اجازه می‌دهید در اجرای کارها ابتکار عمل داشته

باشند، حتی اگر روش انتخابی‌شان با روش دلخواه شما متفاوت باشد؟

8. نوآوری در بحران – در شرایط بحرانی که راه‌حل‌های معمول پاسخگو نیست، آیا توان ابداع راه‌حل‌های جدید و خروج از بن‌بست را در خود می‌بینید؟

9. ایجاد فرهنگ خلاقیت – آیا محیط کاری شما به گونه‌ای است که افراد بدون ترس از انتقاد یا تمسخر می‌توانند ایده‌های نوآورانه‌ی خود را مطرح کنند و آزمون نمایند؟

10. چشم‌انداز آینده‌نگر – آیا خود را رهبری می‌دانید که برای آینده یک چشم‌انداز خلاقانه و نو رسم کرده‌ و برای تحقق آن، مستمر تلاش می‌کند؟ (در مقابل رهبری که صرفاً بر حفظ وضعیت موجود متمرکز است)

تفسیر نمره:

برای هر سؤال از ۱ تا ۵ به خود امتیاز دهید:

(۱ = اصلاً / ۲ = به‌ندرت / ۳ = گاهی / ۴ = اغلب / ۵ = همیشه)

پرسش‌نامه خودارزیابی: رهبری خلاق

حداکثر امتیاز ممکن = 50 | حداقل امتیاز ممکن = 10

تفسیر نمره پرسش‌نامه رهبری خلاق

۴۰تا ۵۰ امتیاز: رهبر تحول‌آفرین و نوآور

شما رهبری هستید که نه‌تنها خود اهل ایده‌های نو و راه‌حل‌های متفاوت هستید، بلکه فرهنگی از خلاقیت و شهامت تجربه را در تیم خود به‌وجود آورده‌اید. دیگران با شما احساس آزادی می‌کنند و در کنار شما رشد می‌کنند. سازمان شما پتانسیل بالایی برای نوآوری مستمر خواهد داشت.

۳۰تا ۳۹ امتیاز: رهبر در مسیر خلاقیت

شما تمایلات خلاقانه دارید، اما هنوز در برخی بخش‌ها (مانند اعتماد به تیم یا پذیرش ایده‌های مخالف) جای بهبود وجود دارد. اگر موانع ذهنی یا فرهنگی را کاهش دهید، ظرفیت بالایی برای تبدیل شدن به یک رهبر نوآور دارید.

۲۰تا ۲۹ امتیاز: هشدار برای رهبری محافظه‌کار

در حال حاضر رهبری شما بیشتر محافظه‌کارانه است و تمایل دارید به راه‌حل‌های آزموده‌شده و چارچوب‌های آشنا متکی باشید. ممکن است از اشتباه، تغییر یا ریسک بترسید. برای تقویت رهبری خلاق، باید ابتدا از محیط امن ذهنی خود خارج شوید و به یادگیری، تفویض، و شکست به‌مثابه فرصت نگاه کنید.

زیر ۲۰ امتیاز: خلاقیت در خطر انجماد

خلاقیت در سبک رهبری شما تقریباً جایگاهی ندارد و احتمالاً محیط کاری‌تان نیز خشک، قانون‌محور و بسته به نوآوری است. تیم شما ممکن است احساس کند مجاز به ایده‌پردازی نیستند. پیشنهاد می‌شود فصل مربوط به «رهبر خلاق است، نه کلاف» را با تمرین‌های آن مرور کرده و فرآیند کوچینگ نوآوری را آغاز کنید.

با پاسخ دادن به این پرسش‌ها، می‌توانید تصویر روشن‌تری از سبک رهبری خود به دست آورید. هر پاسخ مثبت یا امتیاز بالا نشان‌دهنده‌ی جنبه‌ای خلاقانه

در رویکرد شماست و هر پاسخ منفی یا امتیاز پایین، حوزه‌ای را نمایان می‌کند که می‌توانید در آن با تغییر نگرش یا رفتار، خلاقیت بیشتری به خرج دهید. به یاد داشته باشید، خلاقیت مهارتی است که می‌توان آن را پرورش داد؛ رهبران بزرگ لزوماً از ابتدا فوق‌العاده خلاق نبوده‌اند، بلکه با تمرین، یادگیری و شجاعت در گذر زمان خود را ساخته‌اند. شما نیز می‌توانید با شناسایی زمینه‌های قابل بهبود، گام‌های عملی برای تقویت رهبری خلاقانه‌ی خود بردارید و تبدیل به «رهبر خلاق»ی شوید که سازمان یا تیم‌تان برای پیشرفت به او نیاز دارد.

برگ تمرین نقره‌ای – فصل ۱۰: رهبر «خلاق» است، نه «کلاف»

1. تحلیل یک تصمیم اخیر:

آیا گزینه‌های نوآورانه را بررسی کردید؟ یا تنها راه‌حل‌های سنتی؟

2. کارگاه ایده‌پردازی:

جلسه‌ای با تیم برگزار کنید که فقط برای تولید ایده‌های

نو باشد.

3. ارزیابی شکست:

آخرین شکست خود یا تیم را بنویسید. چه درس یا نوآوری از آن حاصل شد؟

4. بازخورد درباره خلاقیت:

از اعضای تیم بپرسید: «آیا فضا برای ایده‌دادن وجود دارد؟»

5. جمله الهام:

«رهبری من در جایی زنده است که ایده‌ها جاری می‌شوند، نه سکوت‌ها.»