

بنام خدا

تقدیم به پدرم:

آقا شهاب که قصه‌ی زندگی‌م با ناعشون آغاز شد

در مسیر رهبری

مؤلف: سعید مرادی

سرشناسه	:	مرادی، سعید، -۱۳۶۳
عنوان و نام پدیدآور	:	در مسیر رهبری
مشخصات نشر	:	مؤلف سعید مرادی.
مشخصات ظاهری	:	قم: الینا، ۱۴۰۴.
شابک	:	۵۰ ص.
وضعیت فهرست نویسی	:	۰-۶۹-۶۸۴۹-۶۰۰-۹۷۸
موضوع	:	فیفا
	:	رهبری
	:	Leadership
رده بندی کنگره	:	HD۵۷/۷
رده بندی دیویی	:	۶۵۸/۴۰۹۲
شماره کتابشناسی ملی	:	۱۰۴۰۲۴۸۱
اطلاعات رکورد کتابشناسی	:	فیفا

در مسیر رهبری

نویسنده: سعید مرادی
انتشارات: الینا
صفحه آرایی: گرافیک کارین
تیراژ: ۱۰۰ نسخه
نوبت و تاریخ چاپ چاپ: اول / ۱۴۰۴
شابک: ۰-۶۹-۶۸۴۹-۶۰۰-۹۷۸

فهرست

۹	فصل اول: بحران در اتاق جلسه
۹.....	سبک رهبری آمرانه (Autocratic Leadership)
۱۵	فصل دوم: تیم بدون فرمانده
۱۵.....	سبک رهبری دموکراتیک (Participative Leadership)
۲۱	فصل سوم: اعتماد و تفویض
۲۱.....	سبک رهبری تفویضی (Laissez-Faire Leadership)
۲۷	فصل چهارم: رهبرِ مربی
۲۷.....	سبک رهبری مربی‌گر (Coaching Leadership)
۳۳	فصل پنجم: جرقه‌ی تحول
۳۳.....	سبک رهبری تحول‌گرا (Transformational Leadership)

۳۹

فصل ششم: رهبری در سکوت

۳۹ سبک رهبری خدمت‌گزار (Servant Leadership)

۴۵

فصل هفتم: رهبر درون

۴۵ سبک رهبری موقعیتی و بلوغ رهبری (Situational Leadership)

پیش‌گفتار

رهبری، سفری است که با عنوان آغاز می‌شود، اما با آگاهی ادامه پیدا می‌کند. در آغاز راه، بسیاری از ما گمان می‌کنیم رهبری یعنی قدرت، تصمیم‌گیری و اقتدار؛ اما هرچه جلوتر می‌رویم، درمی‌یابیم که رهبری بیش از آنکه درباره‌ی دیگران باشد، درباره‌ی شناخت خود است.

این کتاب حاصل مشاهده، تجربه و گفت‌وگو با مدیرانی است که در مسیر رشد خود گاهی پیروز و گاهی شکست خورده‌اند، اما در نهایت یاد گرفته‌اند که «رهبری» تنها در بیرون اتفاق نمی‌افتد، بلکه در درون آغاز می‌شود.

شخصیت اصلی داستان، شهاب، نماینده‌ی همه‌ی ماست؛ مدیری که از میان بحران، کنترل، مشارکت، اعتماد، خدمت و تحول عبور می‌کند تا در پایان، معنای واقعی رهبری را در سکوت و آگاهی بیابد. هر فصل از این کتاب، مرحله‌ای از بلوغ اوست و شاید مرحله‌ای از بلوغ ذهنی و احساسی ما در مسیر کاری و زندگی شخصی‌مان.

از شما می‌خواهم هنگام خواندن این داستان، تنها تماشاگر نباشید. در هر تصمیم، در هر گفت‌وگو و در هر تمرین، خودتان را جای شهاب بگذارید. ببینید اگر شما در آن موقعیت بودید، چه می‌کردید و از آن چه می‌آموختید.

«در مسیر رهبری» فقط یک کتاب نیست؛

دعوتی است برای مکث، تفکر و بازتعریف مفهوم رهبری در درون خودمان —
تا بفهمیم گاهی رهبری یعنی سکوت در لحظه‌ی مناسب، و گاهی فقط یک سؤال
درست پرسیدن.

سعید مرادی

فصل اول: بحران در اتاق جلسه

سبک رهبری آمرانه (Autocratic Leadership)

صحنه آغازین

ساعت ۸ صبح روز دوشنبه بود. باران نم‌نم می‌بارید و پنجره‌ی اتاق جلسه بخار گرفته بود. شهاب، مدیر میانی شرکت «ره‌آور»، با چهره‌ای درهم و ذهنی آشفته وارد اتاق شد. جلسه‌ای حیاتی در پیش بود؛ پروژه‌ی بزرگ آن‌ها در آستانه‌ی شکست قرار داشت. روی میز، پوشه‌های آبی و قرمز پخش شده بود. صدای تیک‌تاک ساعت، فضا را سنگین‌تر می‌کرد. اعضای تیم یکی‌یکی وارد شدند؛ بعضی با نگاه‌های مضطرب، بعضی با لبخند مصنوعی.

شهاب در ذهنش مرور می‌کرد:

«اگر امروز جمعش نکنم، همه چیز از هم می‌پاشه. باید کنترل رو به دست بگیرم. الان وقت نرمی نیست.»

تصمیم سخت

شهاب پشت میز ایستاد، دست‌هایش را روی میز گذاشت و گفت:
 — «خب، دیگه بسه! دو هفته‌ست که پروژه لنگه. از امروز من شخصاً همه چیزو کنترل می‌کنم. هیچ کاری بدون تأیید من انجام نمی‌دین.»
 صدایش محکم و بی‌تردید بود. کسی چیزی نگفت. تنها صدای ورق خوردن گزارش‌ها شنیده می‌شد.

مهسا، طراح محصول، لب باز کرد تا توضیح دهد چرا تأخیر رخ داده، اما شهاب قطعش کرد:

— «الان وقت توجیه نیست. ما باید کار رو برسونیم، نه توضیح بدیم.»

نگاه‌های سرد و ساکت اطراف اتاق را پر کرد. آن روز، همه با سکوت کار کردند، بدون پرسش، بدون ایده. پروژه به ظاهر پیش رفت، اما حس همکاری از بین رفت.

درون شهاب

در دلش حس دوگانه‌ای داشت؛ از یک طرف، احساس می‌کرد بالاخره کنترل اوضاع را به دست گرفته، از طرف دیگر، حس می‌کرد چیزی در تیمش شکسته است. آن شب در مسیر بازگشت به خانه، در ترافیک سنگین، ذهنش پر از سوال بود: «من درست عمل کردم؟ چرا حس می‌کنم تیم ازم فاصله گرفته؟ مگر رهبری یعنی قاطع بودن؟»

چراغ قرمز بعدی طولانی‌تر از همیشه بود. شهاب رادیو را خاموش کرد و برای لحظه‌ای به چهره‌ی خودش در آینه نگاه کرد. رهبر بودن... اما تنها.

روز بعد

در جلسه‌ی کوتاه صبحگاهی، کسی حرفی از ایده‌ها نزد. همه فقط منتظر دستور بودند. حتی علی، که همیشه پرا انرژی بود، این بار فقط یادداشت می‌کرد. شهاب از نتیجه‌ی ظاهری راضی بود، اما در دلش می‌دانست تیمش دیگر آن تیم سابق نیست.

ظهر، مدیرعامل (خانم رضایی) به دفترش آمد.

— «شهاب، شنیدم اوضاع تحت کنترل.»

شهاب لبخند زد: «بله، همه چیز طبق برنامه پیش می‌ره.»

او نگاهی نافذ به شهاب انداخت و گفت:

— «کنترل همیشه خوبه، اما حواست باشه، اگه تیم فقط ازت بترسه، هیچ وقت باهات

نمی‌مونه.»

این جمله، مثل خنجری نرم در ذهن شهاب نشست. او چیزی نگفت، اما از آن لحظه در سکوتش، بذر تردید کاشته شد.

تأمل در پایان روز

آن شب شهاب به گزارش‌ها نگاه می‌کرد. اعداد درست بودند، اما چیزی کم بود؛ روح تیم، خلاقیت، انگیزه. در دفتر یادداشت شخصی‌اش نوشت:

«من همه چیز را کنترل کردم، ولی چیزی را از دست دادم که مهم‌تر بود: اعتماد.»

تحلیل مدیریتی

سبک آمرانه یا **Autocratic Leadership** در مواقع بحرانی می‌تواند کارساز باشد. وقتی زمان اندک است، نیاز به تصمیم سریع داریم، یا تیم هنوز تجربه‌ی کافی ندارد، این سبک نظم و جهت مشخصی می‌دهد. اما در بلندمدت، خلاقیت و احساس مالکیت اعضا را از بین می‌برد. تیم، فرمان‌پذیر می‌شود نه وفادار.

* رهبر آمرانه کنترل دارد، اما الهام نمی‌دهد.

* او مطیع می‌سازد، نه مؤمن.

تمرین عملی: «آینه‌ی اقتدار»

* هدف: تشخیص مرز میان قاطعیت و کنترل‌گری

۱. سه موقعیت بنویس که اخیراً احساس کردی باید "سخت‌گیرتر" باشی.

۲. برای هر کدام پاسخ بده: آیا تصمیم تو برای نجات پروژه بود، یا برای حفظ اقتدار؟

۳. تصور کن اگر آن تصمیم را به صورت مشارکتی می‌گرفتی، چه می‌شد؟

در پایان، از خودت بپرس:

«آیا من می‌خواهم فرمان‌دهم، یا می‌خواهم هدایت کنم؟»

جمله طلایی فصل

«رهبری یعنی تأثیرگذاری بدون ترس، نه کنترل با قدرت.»

— جان مکسول

فصل دوم: تیم بدون فرمانده

سبک رهبری دموکراتیک (Participative Leadership)

بازگشت سکوت

دو هفته از جلسه‌ی بحرانی گذشته بود. پروژه جلو رفته بود، اما روح تیم همچنان خاموش بود. شهاب هر روز وارد دفتر می‌شد، همه سرشان در مانیتور بود. دیگر خبری از شوخی‌های علی یا بحث‌های داغ مهسا نبود. فقط کار، کار، و سکوت.

یک روز عصر، وقتی بقیه رفته بودند، خانم رضایی دوباره به دفتر او آمد.
— «شهاب، اعداد خوبن، اما صداها خاموش شدن. تیمت انگیزه نداره.»
شهاب لبخند تلخی زد.

— «آره، ولی لااقل نظم هست.»
— «نظم بدون انگیزه، مثل ماشینیه که روشن ولی دنده نداره.»
این جمله مثل جرقه‌ای ذهن شهاب را روشن کرد. آن شب تصمیم گرفت چیزها را تغییر دهد.

جلسه متفاوت

صبح روز بعد، روی تخته سفید نوشت:
«ایده‌هایتان را بنویسید، نه فقط گزارش‌هایتان را!»
وقتی تیم وارد شد، گفت:
— «امروز قرار نیست من حرف بزنم. هرکسی ایده‌ای داره، بگه. حتی اگه عجیب به نظر می‌رسه.»

چند لحظه سکوت سنگینی حاکم شد. بعد علی گفت:
— «می‌تونیم بخش تست محصول رو به صورت شبیه‌سازی مجازی انجام بدیم، تا زمان ذخیره کنیم.»

مهسا اضافه کرد:

— «منم پیشنهاد دارم... شاید اگه طراحی اولیه رو بر اساس بازخورد مستقیم مشتری تغییر بدیم، پروژه زنده تر بشه.»

برای اولین بار بعد از مدت ها، چشم های همه برق می زد.
شهاب فقط گوش داد، یادداشت کرد و گاهی لبخند زد.
در پایان گفت:

— «عالی بود. تا فردا ایده ها رو دسته بندی می کنیم و با رأی جمع تصمیم می گیریم
کدوم مسیر رو بریم.»

نتیجه ی غیرمنتظره

سه روز بعد، با اجرای ایده های جدید، روند پروژه به طور محسوسی بهتر شد. اعضا حس می کردند بخشی از تصمیم ها هستند، نه مجریان دستور.
اما در جلسه ی بعد، اختلاف نظرها بالا گرفت.
بحث داغ شد. علی می خواست هزینه ی جدیدی برای نرم افزار مجازی بکند، مهسا مخالف بود.

شهاب برای چند لحظه سکوت کرد و دید که بحث به بی نظمی می کشد.
در ذهنش گفت:

«دموکراسی هم حدی داره... الان کی تصمیم نهایی رو می گیره؟»

گفت وگو با مربی

چند روز بعد در یک سمینار مدیریتی، با استاد بهمن — مشاور باتجربه ی شرکت — گفت وگو کرد.

شهاب تجربه‌اش را تعریف کرد و گفت:

— «می‌خواستم تیمم احساس آزادی کنه، ولی حالا همه چیز کند شده. هر تصمیم ساعت‌ها طول می‌کشه.»
استاد لبخند زد و گفت:

— «رهبری مشارکتی یعنی دعوت به گفتگو، نه فرار از تصمیم‌گیری. دموکراسی، یعنی شنیدن صداها قبل از انتخاب مسیر، نه بی‌مسیر شدن.»
شهاب یادداشت کرد:
«رهبر باید گوش بده، اما در نهایت تصمیم بگیره. مشارکت، به معنای واگذاری کامل نیست.»

آینه‌ی درون

در مسیر بازگشت به شرکت، باران گرفته بود. در ترافیک، شیشه‌ها بخار گرفته بودند. شهاب به خودش در آینه نگاه کرد:
«رهبر بودن یعنی تصمیم گرفتن در میان صدای دیگران، نه به جای آن‌ها.»
او احساس کرد در مسیر یادگیری واقعی است؛ از آمرانه به مشارکتی، از فرمان دادن به گوش دادن.
اما هنوز چیزی کم بود... چطور می‌تواند به تیمش آزادی بدهد، بدون اینکه نظم از بین برود؟ پاسخ در فصل بعدی زندگی‌اش نهفته بود.

تحلیل مدیریتی

سبک دموکراتیک یا مشارکتی، زمانی مؤثر است که رهبر بخواهد انگیزه، خلاقیت و احساس تعلق در تیم ایجاد کند.
در این سبک، تصمیم‌ها با مشورت گرفته می‌شوند و هر فرد سهمی از موفقیت احساس می‌کند.

اما خطر بزرگش «کندی تصمیم» است؛ چون هرکس نظر متفاوتی دارد.
 * در بحران‌ها یا پروژه‌های سریع، باید تعادل برقرار کرد.
 * رهبر دموکراتیک گوش می‌دهد، ولی تصمیم می‌گیرد.
 او الهام می‌دهد، نه اینکه همه را رها کند.

تمرین عملی: «دایره‌ی تصمیم»

- * هدف: تمرین تصمیم‌گیری مشارکتی همراه با نظم
۱. یکی از پروژه‌های واقعی خود را انتخاب کن.
 ۲. لیستی از افراد درگیر بنویس.
 ۳. از هر نفر بخواه در سه جمله نظرش را درباره بهترین مسیر بیان کند.
 ۴. سپس به عنوان رهبر، جمع‌بندی کن و مسیر نهایی را با توضیح دلایل اعلام کن.
- در پایان بنویس:
- «آیا امروز تصمیم را با تیم گرفتم یا برای تیم؟»

جمله طلایی فصل

«دموکراسی در رهبری یعنی شنیدن همه، ولی گم نکردن مسیر.»

— پیتر دراگر

فصل سوم: اعتماد و تفویض

سبک رهبری تفویضی (Laissez-Faire Leadership)

آغاز تغییر

سه هفته از جلسه‌ی دموکراتیک گذشته بود. حالا فضای شرکت زنده‌تر شده بود؛ صدای گفت‌وگو، ایده‌پردازی و حتی خنده دوباره برگشته بود. اما شهاب هنوز درگیر بود. حس می‌کرد باید به تیمش اعتماد بیشتری کند، چون هنوز خودش در تمام تصمیم‌ها حضور داشت. یک روز صبح، علی وارد دفترش شد:

— «شهاب، ما می‌خوایم نسخه‌ی آزمایشی محصول رو بدون نظارت شما منتشر کنیم. تیم آماده‌ست.»

شهاب با تردید پرسید:

— «بدون اینکه من تأیید کنم؟»

— «آره، قول می‌دم همه چیز تحت کنترل. فقط به ما اعتماد کن.»

شهاب چند ثانیه سکوت کرد. بعد نفس عمیقی کشید و گفت:

— «باشه علی، این بار با شماست.»

رها کردن کنترل

روزهای بعد برای شهاب عجیب بود. دیگر ایمیل‌ها را خودش چک نمی‌کرد، جلسات را هدایت نمی‌کرد، فقط گزارش‌ها را می‌دید. در ابتدا حس آزادی داشت؛ اما بعد از چند روز، نگرانی آرام آرام برگشت. او به خودش گفت:

«نکنه دارن اشتباه می‌کنن؟ نکنه از کنترل خارج بشه؟»

اما تصمیم گرفت دخالت نکند. تنها تماشا کرد. یک هفته بعد، وقتی گزارش عملکرد به دستش رسید، شگفت زده شد: تیم نه تنها پروژه رازودتر تحویل داده بود، بلکه نسخه‌ای بهبود یافته‌تر از انتظار ارائه کرده بود. اما... چند ایراد جدی در جزئیات فنی وجود داشت که اگر در زمان بررسی او اصلاح می‌شد، بهتر بود.

گفت‌وگو در کافه

روز بعد، شهاب و علی در کافه‌ی شرکت نشستند. شهاب گفت: — «کار عالی بود، واقعاً تحسین برانگیزه. ولی چند تا خطا هم داشتیم که به راحتی قابل جلوگیری بود.» علی با لبخند گفت: — «می‌دونم. ما هنوز یاد می‌گیریم مستقل باشیم. ولی بدون اون آزادی، هیچ وقت پیشرفت نمی‌کردیم.» شهاب به فنجان قهوه‌اش نگاه کرد و با خود اندیشید: «درست می‌گه. اشتباهات هم بخشی از رشدن. شاید من باید اشتباه کردن رو هم یاد بدم، نه فقط درست کار کردن.»

تعادل میان آزادی و مسئولیت

چند هفته بعد، در جلسه‌ی هفتگی، شهاب گفت: — «از این به بعد، هر تیم مسئول نتایج خودش خواهد بود. اما گزارش هفتگی باید دقیق و شفاف باشه.» او حالا آموخته بود که تفویض اختیار به معنای رها کردن نیست، بلکه اعتماد همراه با پیگیری است.

تیمش با انگیزه‌تر از همیشه کار می‌کرد. علی و مهسا حالا تصمیم‌گیرنده بودند، نه فقط اجراکننده.

اما شهاب یاد گرفت، هر آزادی‌ای اگر با مسئولیت همراه نباشد، به آشوب ختم می‌شود.

تحلیل مدیریتی

رهبری تفویضی زمانی مؤثر است که تیم باتجربه، خودانگیخته و مسئول‌پذیر باشد.

این سبک، خلاقیت را شکوفا می‌کند و اعتماد را عمیق می‌سازد.

اما در تیم‌های تازه‌کار یا بدون نظم، می‌تواند منجر به بی‌نظمی، سردرگمی و افت کیفیت شود.

* رهبر تفویضی می‌داند کی عقب بایستد و کی حضور پیدا کند.

* اعتماد او نشانه‌ی قدرت است، نه بی‌تفاوتی.

تمرین عملی: «نقشه‌ی تفویض هوشمند»

* هدف: شناسایی کارهایی که باید واگذار شوند

۱. فهرستی از ۱۰ کاری که در هفته انجام می‌دهی بنویس.

۲. کنار هر مورد، بنویس:

• آیا این کار نیاز به حضور شخص من دارد؟

• یا فردی در تیم می‌تواند با آموزش انجام دهد؟

۳. سه مورد از کارهایی را که می‌توانی واگذار کنی، انتخاب کن.

۴. برای هر کدام یک جمله بنویس:

«به چه کسی واگذار می‌کنم و چطور اطمینان حاصل می‌کنم نتیجه درست انجام شود؟»

در پایان یادداشت کن:

«من امروز کدام بخش از کنترل را با اعتماد جایگزین کردم؟»

جمله طلایی فصل

«اگر می‌خواهی تیمی قوی بسازی، به آن‌ها اجازه بده اشتباه کنند و از اشتباهشان

بیاموزند.»

—کن بلانچارد

فصل چهارم: رهبرِ مربی

سبک رهبری مربی‌گر (Coaching Leadership)

آغاز فصل جدید

شش ماه از شروع پروژه‌ی بزرگ گذشته بود. شرکت حالا وضعیت پایدارتری داشت. اما شهاب، درون خودش احساس می‌کرد چیزی هنوز کم است؛ تیم کار می‌کرد، نتایج بد نبود، اما رشد درونی افراد متوقف شده بود. او متوجه شد که اعضای تیم هنوز منتظر راهنمایی مستقیم او هستند. دیگر اشتباه نمی‌کردند، اما هم رشد نمی‌کردند. روزی مهسا در جلسه‌ای گفت:

— «شهاب، من احساس می‌کنم همیشه منتظر تأیید تو هستم. انگار هنوز نمی‌دونم تصمیم درست چیه.»

شهاب با تعجب پرسید:

— «یعنی من باعث شدم تو محتاط‌تر بشی؟»

او لبخند زد و گفت:

— «نه محتاط‌تر... ولی کمتر مستقل.»

این جمله برای شهاب تلخ بود. او با خودش گفت:

«من خواستم رهبر باشم، اما شاید هنوز دارم مثل مدیر عمل می‌کنم.»

آشنایی با مربی

همان شب، شهاب در یک وینار آنلاین شرکت کرد؛ عنوانش بود:

«رهبری از طریق پرسش، نه پاسخ»

مدرس، مردی بود به نام دکتر بهزاد؛ مشاورین المللی در زمینه‌ی رهبری و توسعه‌ی منابع انسانی.

او گفت:

«رهبران بزرگ مثل مربیان هستند؛ سؤال می‌پرسند تا ذهن تیم را باز کنند، نه اینکه جواب بدهند تا ذهن‌ها را ببندند.»

شهاب حس کرد این جمله دقیقاً برای او گفته شده.

از همان شب تصمیم گرفت در جلسات بعدی کمتر حرف بزند و بیشتر بپرسد.

جلسه‌ی متفاوت

روز بعد، تیم برای بررسی شکست یکی از کمپین‌های تبلیغاتی دور هم جمع شد.

به جای اینکه شهاب شروع کند به تحلیل و سرزنش، گفت:

— «به نظرتون چرا کمپین جواب نداد؟»

سکوت کوتاهی حاکم شد. بعد علی گفت:

— «شاید چون فقط از زاویه‌ی فروش نگاه کردیم، نه از دید مشتری.»

مهسا ادامه داد:

— «من فکر می‌کنم محتوای ما احساسی نبود. فقط عدد و ویژگی گفتیم.»

شهاب با لبخند پرسید:

— «پس اگه دوباره شروع کنیم، چی رو عوض می‌کنیم؟»

بحث داغ شد، ایده‌ها پشت سر هم مطرح شد، و شهاب فقط گوش داد.

او نه تنها یاد گرفت، بلکه دید چطور ذهن تیمش بیدار شده است.

گفت‌وگو با دکتر بهزاد

چند هفته بعد، شهاب برای مشاوره حضوری نزد دکتر بهزاد رفت.

دکتر گفت:

— «شهاب، تفاوت مربی با مدیر در یک چیزه: مدیر به نتیجه فکر می‌کنه، مربی به رشد.»

شهاب با تأمل پرسید:

— «اما اگه فقط رشد کنیم و نتیجه نگیریم چی؟»

دکتر لبخند زد:

— «رشد واقعی همیشه نتیجه می‌آره، فقط کمی دیرتر.»

آن روز شهاب فهمید که رهبر، باید صبر داشته باشد تا تیمش خودش شکوفا شود.

رشد آرام

در ماه‌های بعد، فضای تیم تغییر کرد.

جلسات دیگر دستور محور نبودند، بلکه به گفتگو و یادگیری تبدیل شدند.

اعضا به جای اینکه از شهاب پرسند «چه کنیم؟»، حالا خودشان پیشنهاد می‌دادند.

شهاب حس کرد برای اولین بار، تیمش در حال یاد گرفتن رهبری است، نه فقط اطاعت.

تحلیل مدیریتی

سبک مربی‌گری زمانی مؤثر است که رهبر بخواهد قابلیت‌های پنهان افراد را آشکار کند.

در این سبک، رهبر مانند یک مربی حرفه‌ای، سؤال می‌پرسد، بازخورد می‌دهد، و رشد

را تسهیل می‌کند.

این نوع رهبری برای سازمان‌های یادگیرنده و تیم‌های خلاق، حیاتی است.

* رهبر مربی راه را نشان نمی‌دهد، بلکه مسیر دیدن را آموزش می‌دهد.

* او پاسخ را نمی‌دهد؛ سؤال درست را می‌پرسد.

تمرین عملی: «سه سؤال طلایی مربی‌گر»

* هدف: تمرین گوش دادن و هدایت بدون کنترل

۱. در گفت‌وگوهای کاری خود، به جای پاسخ دادن، از سه سؤال زیر استفاده کن:

• «به نظرت بهترین گزینه در این موقعیت چیه؟»

- «اگه شکست نترسیدی، چه کاری می‌کردی؟»
 - «چه درسی از این تجربه می‌گیری؟»
۲. بعد از جلسه، یادداشت کن:
- آیا پاسخ‌ها باعث شد فرد خودش به نتیجه برسد؟
 - آیا توانستم فقط گوش کنم بدون اینکه وسط حرف بیام؟
- در پایان بنویس:
- «من امروز به جای مدیر بودن، مربی بودم؟»

جمله طلایی فصل

«رهبر خوب راه را می‌گوید، رهبر بزرگ راه را در درون دیگران بیدار می‌کند.»

— فیلسوف معاصر: ویلیام وارد

فصل پنجم: جرقه‌ی تحول

سبک رهبری تحول‌گرا (Transformational Leadership)

سکون در میان موفقیت

شش ماه بعد از اجرای پروژه، همه چیز ظاهراً خوب پیش می‌رفت. فروش بالا رفته بود، تیم منسجم‌تر شده بود، و شرکت «ره‌آور» در مسیر رشد قرار داشت. اما شهاب احساس عجیبی داشت؛ انگار با وجود موفقیت‌ها، روحی در سازمان خسته بود. یک روز عصر، وقتی در راهرو قدم می‌زد، گفت وگویی دو نفر از اعضای تیم را شنید:

— «پروژه تموم شد، ولی حس خاصی نداشت... فقط یه کار دیگه بود.»

— «آره، مثل همیشه. فقط هدف، تحویل دادن بود.»

شهاب ایستاد. آن جمله‌ها مثل پتک بر ذهنش خورد.

«یعنی تیمم حتی از موفقیتش لذت نمی‌بره؟ من چی ساختم؟ فقط نظم و نتیجه؟»

آن شب تا دیروقت در دفتر ماند. روبه‌روی تخته سفید، جمله‌ای نوشت:

«ما چرا کار می‌کنیم؟»

وزیرش سکوتی سنگین نشست.

دیدار غیرمنتظره

روز بعد، دکتر بهزاد به شرکت آمد تا مشاوره کوتاهی بدهد. وقتی جمله روی تخته را دید، لبخند زد و گفت:

— «به نظر می‌رسه بالاخره سؤال درستی پیدا کردی.»

شهاب پرسید:

— «یعنی چی؟»

— «تحول از سؤال شروع می‌شه، نه از پاسخ. تیم تو هدف داره، ولی معنا نه.»

او ادامه داد:

— «رهبران تحول‌گرا فقط مدیریت نمی‌کنن، الهام می‌دن. کاری می‌کنن که آدم‌ها حس

کنن بخشی از چیزی بزرگ‌تر از خودشون هستن.»

شهاب با دقت گوش داد.

«الهام دادن... یعنی باید کاری کنم که بچه‌ها دوباره باور کنن کاری که می‌کنن مهمه.»

روشن شدن شعله

شهاب تصمیم گرفت جلسه‌ای متفاوت برگزار کند.

در سالن شرکت، چراغ‌ها را خاموش کرد و گفت:

— «می‌خوام امروز از هدف حرف بزنیم، نه از KPI.»

روی پرده، تصویری از مشتریانی نمایش داد که از محصولشان استفاده می‌کردند.

ویدئو کوتاه بود، اما تأثیرگذار.

بعد گفت:

— «ما فقط محصول نمی‌سازیم، ما تجربه می‌سازیم. هر خط کدی که می‌نویسید،

بخشی از داستان زندگی کسیه که به ما اعتماد کرده.»

سکوت اتاق پر از احساس شد.

چند نفر اشک در چشم داشتند. مهسا آرام گفت:

— «شهاب... تا حالا کسی اینطوری نگفته بود.»

از آن روز، همه چیز تغییر کرد.

پروژه‌های بعدی با انرژی متفاوتی آغاز شد؛ دیگر کسی نمی‌گفت «باید انجام بدیم»،

بلکه می‌گفت «می‌خوایم بهترش کنیم».

تیم به جای ترس از خطا، به اشتیاق خلق رسید.

تغییر در رفتار شهاب

شهاب یاد گرفت که رهبر تحول‌گرا، همیشه با چشم‌انداز هدایت می‌کند. او به جای گفتن «چطور؟»، بیشتر می‌پرسید «چرا؟». جلساتش با داستان شروع می‌شد، نه آمار. در راهروها قدم می‌زد، با اعضای تیم گفت‌وگو می‌کرد، بازخورد می‌داد و الهام می‌گرفت. حتی وقتی بحران کوچکی در بخش فنی پیش آمد، به جای خشم، گفت: — «اشتباه لازمه‌ی پیشرفت ماست. فقط مطمئن شید چیزی از شما یاد می‌گیریم.» او حالا رهبر بود؛ نه از روی عنوان، بلکه از روی تأثیر.

تحلیل مدیریتی

رهبری تحول‌گرا، نقطه‌ی اوج بلوغ یک مدیر است. در این سبک، رهبر به جای تمرکز صرف بر نتایج، بر معنا، انگیزه و رشد درونی انسان‌ها تمرکز می‌کند. او با الهام، چشم‌انداز و اعتماد، سازمان را از درون متحول می‌سازد. این سبک زمانی بیشترین اثر را دارد که تیم در رکود احساسی یا بی‌هدفی فرو رفته باشد. اما بدون صداقت، نمی‌تواند عمل کند — چون الهام جعلی، زود فراموش می‌شود. * رهبر تحول‌گرا دل‌ها را قبل از ذهن‌ها به حرکت درمی‌آورد. * او مدیر نیست؛ جرقه‌ای است که در دیگران آتش معنا روشن می‌کند.

تمرین عملی: «چرایی من»

* هدف: کشف چشم‌انداز شخصی

۱. در یک جمله بنویس:

«من چرا در این موقعیت کاری هستم؟ هدف واقعی من چیست؟»

۲. سپس از اعضای تیمت بخواهند هرکدام همین جمله را برای خود بنویسند.

۳. جملات را کنار هم بگذارید و بپرسید:

«چطور می‌تونیم از مجموع این هدف‌ها، یک چشم‌انداز مشترک بسازیم؟»

۴. در پایان، جمله‌ی چشم‌انداز تیم را در اتاق نصب کنید.

در دفتر یادداشت بنویس:

«آیا امروز فقط مدیریت کردم، یا الهام بخشیدم؟»

جمله طلایی فصل

«رهبران واقعی پیروانی نمی‌سازند؛ آن‌ها رهبرانی دیگر را پرورش می‌دهند.»

— رالف نادر

فصل ششم: رهبری در سکوت

سبک رهبری خدمت‌گزار (Servant Leadership)

آغاز فصل

پروژه‌ی جدیدی در راه بود. شرکت قصد داشت وارد بازار بین‌المللی شود.

همه هیجان‌زده بودند — جز شهاب.

چند ماه اخیر، او کمتر در جلسات صحبت می‌کرد، بیشتر می‌شنید و هدایت می‌کرد.

اما درونش می‌دانست این پروژه متفاوت است؛ نیاز به تیمی دارد که خودش راه را پیدا کند.

در اولین جلسه‌ی پروژه، گفت:

— «این بار من قرار نیست تصمیم‌گیرنده باشم. علی، تو رهبر پروژه‌ای. مهسا، بخش

طراحی با تو. من فقط کنار شما هستم، نه بالای شما.»

سکوت سنگینی حاکم شد. همه به او خیره شدند.

مهسا با تردید پرسید:

— «یعنی تو کنار می‌کشی؟»

شهاب لبخند زد و گفت:

— «نه، فقط می‌خوام شما بدرخشید.»

تماشای رشد

روزها گذشت. تیم بدون دخالت مستقیم شهاب پیش می‌رفت.

او فقط گوش می‌داد، بازخورد می‌داد و در پشت صحنه هماهنگی می‌کرد.

گاهی اشتباهاتی پیش می‌آمد، اما اعضای تیم خودشان یاد گرفتند چطور حلش کنند.

یک روز علی در اتاقش را زد و گفت:

— «می‌خواستم بدونی امروز گزارش نهایی رو خودمون ارائه دادیم. موفق شدیم.»

شهاب لبخند زد و گفت:

— «می‌دونم. از بیرون تماشا کردم، عالی بود.»

علی سکوت کرد و بعد گفت:

— «عجیبه... بدون اینکه تو چیزی بگی، حس می‌کردیم داری ما رو هدایت می‌کنی.»

آن لحظه برای شهاب از تمام تقدیرنامه‌ها ارزشمندتر بود.

لحظه‌ی آزمون

چند هفته بعد، بحران مالی ناگهانی شرکت را تهدید کرد.

مدیرعامل تصمیم گرفت برخی پروژه‌ها را متوقف کند — از جمله پروژه‌ی علی و مهسا.

تیم شوکه شد. اما شهاب به جای اعتراض، به دفتر مدیرعامل رفت و گفت:

— «اگر قرار است بودجه قطع شود، سهم من را از بودجه حذف کنید.

پروژه‌ی بچه‌ها را نگه دارید، چون آینده‌ی شرکت آنجاست.»

مدیرعامل با تعجب نگاهش کرد:

— «می‌خواهی فداکاری کنی؟»

شهاب پاسخ داد:

— «نه، فقط دارم رهبری می‌کنم.»

چند روز بعد، خبر ماندن پروژه اعلام شد. هیچ‌کس جز مدیرعامل نمی‌دانست چه

اتفاقی افتاده است.

شهاب سکوت کرد؛ چون می‌دانست رهبری واقعی نیازی به تشویق ندارد.

رهبری از نوع دیگر

در ماه‌های بعد، پروژه‌ی بین‌المللی موفق شد.

مهسا و علی در مراسم تقدیر شرکت، روی سن رفتند.

در گوشه‌ی سالن، شهاب ایستاده بود و فقط لبخند می‌زد.

دکتر بهزاد که در مراسم حضور داشت، آرام به او گفت:

— «می‌دونی فرق رهبر بزرگ با بقیه چیه؟»

شهاب لبخند زد:

— «فکر کنم... رهبر بزرگ گاهی خودش دیده نمی‌شه.»

دکتر گفت:

— «دقیقاً. چون نور را به دیگران می‌تاباند، نه به خودش.»

تحلیل مدیریتی

رهبری خدمت‌گزار نقطه‌ی اوج تکامل رهبری است.

در این سبک، رهبر هدفش «موفقیت تیم» است، نه «اثبات خود».

او در خدمت رشد، آرامش و شکوفایی دیگران است؛ با گوش دادن، همدلی، و حمایت.

این سبک، قدرت را از «اقتدار» به «اعتماد» تبدیل می‌کند.

اما نیازمند بلوغ شخصی بالاست — چون رهبر باید غرور خود را کنار بگذارد.

* رهبر خدمت‌گزار قدرتش را با بخشیدن می‌سازد، نه با دستور دادن.

* او در اوج سکوت، بیشترین اثر را می‌گذارد.

تمرین عملی: «پشتیبان نادیدنی»

* هدف: تمرین فروتنی در رهبری

۱. یکی از اعضای تیم را انتخاب کن که نیاز به رشد دارد.

۲. این هفته بدون اینکه به او بگویی، سه کاری انجام بده که به رشدش کمک کند

(مثل آموزش، فرصت جدید یا تشویق در جمع).

۳. بدون اعلام، فقط نتیجه را مشاهده کن.

۴. در پایان هفته بنویس:

«چه حسی داشتم وقتی اثرگذار بودم، اما دیده نشدم؟»

جمله طلایی فصل

«رهبری واقعی یعنی خدمت به دیگران، حتی زمانی که کسی نمی بیند.»

— رابرت گرینلیف

فصل هفتم: رهبر درون

سبک رهبری موقعیتی و بلوغ رهبری (Situational Leadership)

تحول جدید

یک سال از شروع سفر شهاب گذشته بود. او دیگر همان مدیر پرخاشگر و خسته‌ی فصل اول نبود. حالا آرام‌تر، آگاه‌تر و مؤثرتر شده بود. اما دنیای کسب‌وکار هیچ‌وقت ساکن نیست — بحران جدیدی در راه بود. شرکت «ره‌آور» به سرعت در حال گسترش بود، پروژه‌های بین‌المللی هم‌زمان اجرا می‌شدند و تیم‌ها بزرگ‌تر شده بودند. هر تیم ویژگی خودش را داشت: یکی نیاز به نظم داشت، دیگری آزادی می‌خواست، و سومی به انگیزه‌ی درونی نیاز داشت.

شهاب فهمید که هیچ سبک واحدی دیگر جواب نمی‌دهد. او باید با هر انسان، زبان متفاوتی حرف می‌زد.

آزمون بزرگ

در یکی از پروژه‌ها، مدیر جوانی به نام «کیان» مسئول بخش فنی شد. کیان باهوش بود اما مغرور.

اولین جلسه‌ی گزارش‌دهی را با لحن تندی شروع کرد و گفت:

— «من نیازی به تأیید ندارم. تیم من خودش می‌دونه چیکار کنه.»

شهاب در دلش گفت:

«آشناسم... انگار نسخه‌ی جوان‌تر خودمم.»

به جای دخالت مستقیم، تصمیم گرفت صبر کند.
 او می دانست اینجا نیاز به سبک مربی گردارد، نه آمرانه.
 چند روز بعد، در وقت ناهار، کنار کیان نشست و گفت:
 — «می‌خوای بدون دخالت من پروژه رو ببری جلو؟ عالیه. فقط یه سؤال دارم:
 اگه این مسیر اشتباه باشه، چقدر آمادگی داری مسئولیتش رو بپذیری؟»
 کیان سکوت کرد. جمله در ذهنش نشست.
 هفته بعد خودش آمد و گفت:
 — «فکر کنم باید بعضی تصمیم‌ها مو اصلاح کنم. ممنون که مجبورم نکردی.»
 شهاب لبخند زد؛ چون می‌دانست رهبری یعنی انتخاب زمان مناسب برای گفتن یا نگفتن.

سازگاری با موقعیت‌ها

در تیم بازاریابی، شرایط برعکس بود.
 اعضا تازه‌کار بودند و نیاز به جهت‌دهی داشتند.
 شهاب این بار سبک آمرانه‌تری در پیش گرفت، اما با مهربانی:
 — «قدم به قدم پیش می‌ریم، بعد آزادی بیشتری خواهید داشت.»
 نتیجه عالی شد.

او فهمید هر انسان مثل فصلی از سال است:

بهار (شروع) → نیاز به راهنمایی

تابستان (رشد) → نیاز به اعتماد

پاییز (تغییر) → نیاز به انگیزه

زمستان (بحران) → نیاز به هدایت

رهبر واقعی کسی است که بلد باشد با فصل‌ها تغییر کند.

گفت‌وگو با خود

یک شب دیر هنگام، در دفتر خالی نشسته بود.
چراغ‌ها خاموش بودند و صدای باران از پشت شیشه می‌آمد.
به مسیر خودش نگاه کرد: از آمارانه تا دموکراتیک، از مربی‌گر تا خدمت‌گزار.
در دفترچه‌اش نوشت:

«من دیگر رهبرِ سبک خاصی نیستم.

من رهبرِ موقعیتم.

چون هر انسان، هر لحظه و هر شرایط، سبک خودش را می‌خواهد.»
سپس زیر آن اضافه کرد:

«رهبری یعنی تطبیق با زندگی.»

او حالا فهمیده بود که بزرگ‌ترین رهبری، رهبری درون است —
کنترل احساسات، مدیریت ترس‌ها، و هدایت ذهن خود قبل از هدایت دیگران.

دیدار پایانی

چند روز بعد، در آخرین مشاوره‌اش با دکتر بهزاد، او گفت:

— «دکتر، فکر کنم بالاخره فهمیدم رهبری چیه.»

— «بگو ببینم.»

— «رهبری یعنی انعطاف. یعنی بدونی کی ساکت باشی، کی قاطع، کی الهام‌بخش، و

کی پشتیبان. یعنی خودت رو هم مثل تیمت هدایت کنی.»

دکتر با لبخند گفت:

— «تبریک، شهاب. حالا دیگه رهبر شدی... نه برای شرکت، برای خودت.»

جمع‌بندی نهایی

سبک موقعیتی، کامل‌ترین مرحله‌ی رهبری است. رهبر موقعیتی با توجه به بلوغ، انگیزه و شرایط اعضا، روش خود را تغییر می‌دهد. او نه خشک است، نه بی‌ثبات؛ بلکه هوشمندانه تطبیق‌پذیر است.

* رهبر موقعیتی مثل آب است:

شکل ظرف را می‌گیرد، اما همیشه خودش می‌ماند.

تمرین عملی: «چهار چهره‌ی من»

- * هدف: شناخت سبک‌های شخصی در موقعیت‌های مختلف
۱. چهار موقعیت اخیر کاری را بنویس (موفق، بحرانی، گروهی، فردی).
 ۲. در هر کدام مشخص کن از چه سبکی استفاده کردی (آمرانه، دموکراتیک، مربی‌گر، خدمت‌گزار و...).
 ۳. حالا بنویس:
- در کدام موقعیت مؤثرتر بودی؟
 - در کدام بیش از حد کنترل‌گر یا منفعل بودی؟
۴. از خودت بپرس:
- «اگر امروز دوباره در همان موقعیت باشم، چه تغییری می‌دهم؟»

جمله طلایی پایانی

«رهبری یعنی شناخت خود، سپس شناخت دیگران.
و در نهایت، تطبیق خود با حقیقتِ هر لحظه.»

— جان آدر

* پایان کتاب

شهاب حالا یاد گرفته بود که رهبری، سفری بیرونی نیست؛ سفری درونی است.

از کنترل تا اعتماد، از گفتن تا گوش دادن، از قدرت تا خدمت.

او حالا نه دنبال عنوان بود، نه دنبال مقام —

بلکه دنبال تأثیر.

در آخرین یادداشت دفترش نوشت:

«من رهبر شدم...»

چون یاد گرفتم اول خودم را رهبری کنم.»