



بینش کافی نیست!

● امیر آقایی

از کار به دنبال اجماع هستند و برخی بر اساس یقین فردی عمل می‌کنند. آنچه آن‌ها را یکسان می‌کند، نوعی توانایی برای تهیه یکسانی است که تحت رهبری‌شان هستند؛ با این حس که آن‌ها می‌توانند و دارند کار درست را انجام می‌دهند. شرایط گوناگون سبک‌های متفاوتی از رهبری را می‌طلبد. در بحبوحه جنگ، یک رهبر نظامی احتمالاً نه وقت و نه تمایل مشاوره با دیگران را دارد، اما آن رهبرانی که در همه حوزه‌ها بسیار مورد احترامند، کسانی هستند که واقعاً به فکر افراد تحت رهبری‌شان هستند و مبحث آن‌ها نه تنها در حرف، بلکه در عمل هم مشهود است.

در مدرسه‌ها، مدیران بزرگ می‌دانند که وظیفه‌شان، در وهله اول، ارتقای نتایج آزمون نیست. وظیفه اصلی آن‌ها ایجاد اجتماعی از دانش‌آموزان، معلمان، والدین و کارکنان است که لازم است اهداف مشترک با هم داشته باشند. آن‌ها همچنین می‌دانند، روال‌های متداول مدرسه‌داری، در برابر این اهداف فرعی محسوب می‌شوند. حتی اگر این‌گونه هم باشد، مخالفت با آن روال‌ها کار حساسی است. اگر همه افراد دخیل به اندازه کافی به تغییرات باور داشته باشند و به آن‌ها فرصت بدهند، احتمال موفقیت بیشتر خواهد بود. کار رهبر مدرسه شکستن عادت‌های قدیم بر سر راه یادگیری و تشویق برای نوآوری و خلق نوآوران است.

شعار مدرسه: تمام گازهای ما قو هستند. به چالش کشیدن عادت‌های پذیرفته‌شده در فرهنگ مدرسه و ابداع راه‌های با هم بودن. محیط فیزیکی مدرسه چگونه می‌تواند مظهر فلسفه مدرسه باشد؟ و ایده‌های عملی در طراحی و راهبردهایی برای دگرگونی فضای مدرسه ارائه دهد؟ وظیفه اصلی مدیر تثبیت فرهنگ پر نشاط در یادگیری است. وظیفه رهبر خلاق این نیست که فقط خودش نظر بدهد، بلکه وظیفه او تقویت فرهنگی است که در آن همه نظر بدهند. از این منظر، نقش اصلی مدیر مدرسه دستور دادن و نظارت کردن نیست، بلکه مهار جو است. فرهنگ مدرسه همچنین به شدت تحت تأثیر جو بسیار کلی تری است که مدرسه‌ها در آن قرار دارند. خلق بهترین فرصت‌ها برای مدرسه‌ها نقش اصلی و حیاتی سیاست‌گذاران در آموزش است. در دبستان‌هایی که از مشارکت قوی خانواده برخوردار بودند، احتمال پیشرفت در ریاضی ده برابر و در خواندن چهار برابر بیشتر از مدرسه‌هایی بود که در این معیار ضعیف بودند. ■

رهبری درباره بینش است، مدیریت درباره اجراست. هر دو ضروری‌اند. رهبران بزرگ ممکن است مدیرانی بزرگ باشند و برعکس. تفاوت در نقشی است که در هر زمینه می‌گیرند. کارایی بالا را انگیزه و آرمان ایجاد می‌کنند. رهبران بزرگ می‌دانند چطور آن‌ها را در روح انسانی احضار کنند. آن‌ها می‌توانند امید را برای ناامید، گره‌گشایی را برای وامانده و راه را برای گم‌شده به ارمغان آورند. البته بینش کافی نیست! افراد برای حمایت به منابع و مهارت نیاز دارند. نقش مدیریت حصول اطمینان از این است که منابع و نظام لازم برای تحقق چشم‌انداز وجود دارد. اما منابع به تنهایی کافی نیستند. من اخیراً در یک همایش با **سر الکس فرگوسن**، یکی از موفق‌ترین و تحسین‌برانگیزترین مربیان فوتبال در تاریخ این حرفه است. او در طول بیست‌وشش سال و نیم مربیگری «منچستر یونایتد»، تیمی که قبل از آمدن او موفقیت‌های کمی داشت، سیزده بار قهرمان لیگ (تیمگان) برتر انگلستان و پنج بار قهرمان جام حذفی شد. همچنین، چهار بار مربی سال و یک‌بار در دهه نود مربی دهه تعلق گرفت. او برخی از مشهورترین و موفق‌ترین فوتبالیست‌ها از جمله **دیوید بکام**، **کریستیانو رونالدو** و **وین رونی** را پرورش داد و در آخرین فصل حضورش در این تیم، با قهرمانی در لیگ برتر انگلستان، در اوج از این تیم جدا شد.

ممکن است سلسله موفقیت‌های خارق‌العاده باشگاه را به ثروت و منابع آن نسبت دهند، تا استادی الکس فرگوسن در کسب بهترین نتیجه از بازیکنانش، مگر اینکه به این نکته دقت کنید که دقیقاً پس از بازنشستگی فرگوسن چه اتفاقی افتاد. **دیوید مویس**، مربی جدید تیم، اکثریت همان بازیکنان سال گذشته را در اختیار داشت و مطمئناً به همان منابع فرگوسن نیز دسترسی داشت. با وجود این، نه تنها نتوانست قهرمان لیگ برتر شود (آن‌گونه که فرگوسن سال قبل شده بود)، بلکه برای اولین بار طی دو دهه نتوانست جواز حضور در لیگ برتر انگلستان را نیز کسب کند. مویس در آوریل سال ۲۰۱۴ اخراج شد؛ یعنی کمتر از یک سال از قرارداد شش‌ساله‌اش، مربی تیم بود.

سبک واحدی برای رهبری وجود ندارد، زیرا هیچ سنخ (تیپ) شخصیتی خاصی وجود ندارد که یک رهبر را بسازد. برخی رهبران همکاری‌گرا هستند. دیگران دستور دهنده‌اند. برخی قبل