

## بررسی ویژگی های مدیران ورزشی کارزماتیک

\*موسی فرج زاده زنجانی<sup>1</sup>

1- کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت مالی، دانشگاه آزاد واحد نیشابور (\*نویسنده مسئول)

، عیسی فرج زاده زنجانی<sup>2</sup>

2- کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت داخلی، دانشگاه آزاد واحد نیشابور

### چکیده

**زمینه و هدف:** امروزه تیم های ورزشی و مخصوصا فوتبال با مشکلات متعددی برخوردار هستند که یکی از آنها ضعف مربی در رهبری تیم می باشد. در این تحقیق سعی شده است تا با زبانی ساده به باز تعریف ویژگی های یک مربی کارزما بپردازد.

**روش کار:** این مقاله، مطالعات انجام شده در رابطه با موضوع تحقیق را مورد مطالعه قرار داده است

**یافته های تحقیق:** در حال حاضر با نگاهی به نحوه مدیریت تیم های فوتبال در خارج از ایران، کارزما بودن مربی بسیار حائز اهمیت است و تیم ها با مربیان کارزما نتایج درخشانی گرفته اند. در فوتبال ایران و در بهترین حالت خود که همان لیگ برتر می باشد، مربی کارزمایی که از هر نظر مورد قبول بازیکنان و اعضای هیات مدیره باشگاه باشند به چشم نمی خورد یا بسیار محدود و انگشت شمار هستند.

**نتیجه گیری:** به طور کلی آنچه از نتایج این پژوهش برمی آید که استفاده مشترک از سبک های رهبری در کنار سبک رهبری کارزماتیک باعث پویایی گروه و به ویژه انسجام گروهی تیم تحت رهبری در هر سطح و رشته ورزشی می گردد و حتی ممکن است به موفقیت و عملکرد تیمی بهتری منجر شود.

**کلمات کلیدی:** مربی - کارزماتیک - تیم فوتبال

## مقدمه

امروزه تیم های ورزشی نظیر فوتبال برای پاسخ گویی بیشتر به نیازهای هوادارانشان در سراسر جهان با چالش های متعددی مواجه هستند. این چالش ها آنها را مجبور می کند سبک رهبری داشته باشند که به طور آشکاره افزایش مشارکت مؤثر بازیکنان مبادرت ورزد (نوسیر و همکاران، ۲۰۱۲) امروزه مربی گری مناسب با توجه به سبک رهبری در تیم های ورزشی، توجه ویژه ای را به خود جلب کرده است (حسینی، ۱۳۸۶) مربیان محور و رکن اصلی تیم های ورزشی بوده و در بین سه عامل ورزشکار، مربی و تماشاگر، مربی سازمان دهنده قوی و زیربنای پیشرفت تیم می باشد، از این رو مربیگری دربرگیرنده نقش ها و سبک های گوناگون است (مارتنز، ۱۳۹۲) سبک مربی گری در پیامدهای تیمی (فردی و اجتماعی) نقش مهمی دارد. همچنین اعضای تیم برای موفقیت به احساس اتحاد گروهی، اتفاق و همبستگی (انسجام) نیاز دارند و اساس موفقیت مربیان استفاده از سبک رهبری مناسب برای ایجاد انسجام تیمی، صمیمیت و یگانگی در میان بازیکنان است. انسجام تیمی به وجود احساس جذابیت میان فرد و احساس تعلق اعضا به گروه و همچنین میل اعضا به ماندن در گروه گفته می شود. در ورزش های گروهی نظیر فوتبال، افراد بایکدیگر کنش متقابل دارند و موفقیت زمانی حاصل می شود که اعضای تیم به شیوه ای مؤثر و هماهنگ با هم کار کنند و اینجاست که نقش مربی به عنوان رهبر و هماهنگ کننده بیشتر مشخص می شود و البته سبک مربیگری او در انسجام و هماهنگی نقش بسزایی دارد (مرادی، ۱۳۸۳) به دلیل اهمیت نقش سبک های مربیگری بر فرایندهای روانی و عملکرد ورزشکاران، روان شناسان ورزشی به بررسی پیامدهای سبک های مختلف مربیگری علاقه مند شده اند. در حال حاضر اگر یک تیم ورزشی بخواهد عملکرد خود را بهبود بخشد، سبک رهبری مربی، نقشی حیاتی در آن ایفاء خواهد نمود (وانگ و همکاران، ۲۰۱۰) سبک رهبری به عنوان یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر تیم های ورزشی مورد تحقیق گسترده ای قرار گرفته است. در این میان سبک رهبری کارزماتیک از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد. تحقیقی فرد و همکاران (۱۳۸۹) از اینرو، تحقیق حاضر به بررسی ویژگی های مدیران ورزشی کارزماتیک که در حقیقت به رهبری تیم مشغول هستند، می پردازد.

## مبانی نظری

### مفهوم رهبری

به زبان ساده رهبری به معنای تاثیر گذاشتن روی دیگران، نفوذ در دل آنها و همراه ساختن آنها می باشد (نوربخش و بزمارود، ۱۳۹۳). بنابراین زمانی که دیگران به دلخواه خود و نه از روی اجبار، از فردی پیروی می کنند و با وی همراه می شوند، آن فرد در حال رهبری کردن می باشد براین اساس عنصر کلیدی این تعریف، نفوذ در دل دیگران می باشد. یعنی دیگران رهبر را دوست دارند، او را می پسندند و چون قبولش دارند از وی پیروی می کنند. آنها از وی الهام می گیرند و باور دارند که او می تواند آنها را به خواسته هایشان نزدیک تر کند مهم ترین عامل موفقیت یک مربی، کمک به ورزشکاران در بهبود مهارت ورزشی آن ها در دامنه

گسترده ای از وظایف از توسعه متوالی تبحرهای حرکتی تا آمادگی تخصصی فیزیکی، تکنیکی، تاکتیکی و روانشناختی است. سازمان های ورزشی مکان های حیاتی هستند که بازیکنان به خوبی مهارت ها را یاد می

گیرند و مربیان بار سنگینی از مسئولیت ها را برای ورزشکاران تحمل می کنند. مربی در سازمان های ورزشی

مشابه رهبری در سازمان های دیگر است و به ناچار با چالش های نگهداری اهداف سازمان مواجه هستند وقتی یک مربی ورزشی سعی می کند تیمش را به رتبه نخست برساند و شاگردانش با اشتیاق، راهنمایی های وی را دنبال می کنند وی در حال رهبری کردن است. ابعاد رفتار رهبری در ارتباط با توانایی و آمادگی مربی، موقعیت ورزش یا فعالیت، سطح مهارت ورزشکار یا آمادگی سطح مشتری مطرح شد. مگنوسن (2010) مربی را مشتق از چهار عامل: آموزش، تعلیم، تمرین و مربیگری می داند و معتقد است که یک مربی باید بتواند چهار مقوله بالا را به طور مسلط و دقیق مورد استفاده قرار دهد. مربیگری به عنوان یک شغل به قدری دارای اهمیت و پیچیده است که جفریز واستفان اعتقاد دارند که برای موفقیت یک فرد در سمت مربیگری، وی باید از جنبه های مختلف دارای مهارت و تخصص باشد. در همین راستا یکی از ویژگی های مهم احراز پست مربیگری، ویژگی های مربیان است. برنز و دیگران (2014) در بررسی ویژگی های شخصیتی مربیان به این نتیجه رسید که مربیانی که از لحاظ شخصیتی به دیگران برتری دارند، موفق ترند. وی اعتماد به نفس، هوش بالا و مسئولیت پذیری مربیان را جزء ویژگی های مهم شخصیتی آنها بیان می کند و ایتنمور (2015)

معتقد است در تعیین مربیان کارآمد که بتوانند ورزشکارانی شاخص تربیت نمایند، بایستی به عواملی از قبیل عادت های کاری، شخصیت فردی و کارگروهی، سطح مهارت، توانایی استرس زدایی، قابلیت آموزش همراه با تفکرات حرفه ای، ظاهر و عادت های فردی و پیگیری کار مربیان و ورزشکاران توجه نمایند. با توجه به نقش مربی در توسعه عملکرد ورزشکاران در موفقیت آنها در مسابقات ورزشی، ملاحظه می گردد که انتخاب مربی واجد شرایط و شایسته برای رهبری یک تیم ورزشی از درجه اهمیت بالایی برخوردار می باشد رهبران موثرترین افراد این عالم هستند. بنابراین وقتی برای بهبود مهارت های رهبری خود تلاش می کنند یعنی برای افزایش حیطه اثرگذاری و موفقیت بیشتر خود تلاش نموده اند همه افراد برای موفقیت نیاز به کمک و حمایت دیگران دارند (کاترین و همکاران، 2010) مطابق تحقیقات می توان بیان نمود بعضی از افراد به طور بالقوه پتانسیل و استعداد رهبری را بیشتر از بقیه دارند، اما توان رهبری با آموزش و تمرین کاملاً قابل بهبود و ارتقا است. بنابراین هرکسی می تواند نسبت به وضعیت فعلی خود رهبر بهتری باشد. البته به شرطی که بخواهد و تلاش کند. رهبران بزرگ از حداکثر خصایص و ویژگی های برجسته برخوردارند این موارد برای رسیدن به قله های موفقیت از طرف وی کافی نیست، مگر اینکه آنها رهبران بزرگی باشند بر اساس مطالعات روانشناختی رهبری بیشتر بر پایه توانایی های ذاتی است تا دانش اکتسابی و افرادی که دارای ظرفیت های رهبری نیز هستند می توانند با آموزش و یادگیری باعث ارتقای این مهم در وجودشان بشوند و افرادی که دارای خصلت رهبری نیستند حداقل باید مدیر باشند که یادگیری آن بیشتر اکتسابی است و افرادی که نه رهبر و نه مدیر هستند شاید برای نقش های دیگری در فوتبال (دستیار، آنالیزور و...) مناسب تر باشند همچنین وبر (1958) در گونه شناسی معروف خود سه نوع قدرت را برای رهبری مشخص می کند:

- 1- قدرت سنتی که بر مبنای باورهای تثبیت یافته در زمینه تقدیس سنت‌های دیرین و مشروعیت اعمال قدرت تحت آن است.
- 2- قدرت عقلایی قانونی که بر مبنای باور به مشروعیت الگوهای هنجاری مقررات و باور به حقوق کسانی است که تحت آن قوانین به اعمال قدرت انتصاب گردیده و به صدور دستورات می پردازد.
- 3- قدرت کاریزما که بر مبنای دل‌بستگی به تقدسی خاص، شجاعت یا ویژگی شخصی و الگوهای هنجاری یا نظامی است که از طرف فردی استثنایی ظاهر و مقرر شده است.

### مفهوم کاریزما

فَرَهْمَنَدی یا کاریزما (یا «خاریسما») در لغت به معنی جذابیت غیرعادی و دارا بودن صفتهای ویژه و ممتاز و منحصر به فردی است که مورد پسند و ستایش تعداد زیادی از دیگر انسان‌هاست (فرهنگ فارسی معین، 1393) جاذبه‌های انفرادی (فردی) که اثری اجتماعی (جمعی) دارد. واژه کاریزما خود از خاریتاس به معنای متانت، جذابیت، برکت، و موهبت می‌آید. خاریسما در دوره باستان و پیش از سده بیستم کاربرد محدودی داشت و در دو معنا بکار می‌رفت: در معنای اول به جاذبه‌های ظاهری یک نفر اطلاق می‌شد که خصلتی دنیوی داشت، و در معنای دوم از فرهمندی الهی یا برخوردارگی از موهبتی آسمانی حکایت می‌کرد و امری اساطیری یا الاهیاتی بود. این کاربرد در فرهنگ و زبان ایرانی و فارسی نزدیک به فر ایزدی یا شکوه آسمانی است (رضائیان و همکاران، 1388). تا سال 1980 مفهوم کاریزما برای تعریف رهبری سیاسی، اجتماعی و مذهبی استفاده شده است (کنگر و همکاران، 2016).

کاریزماتیک بودن به معنی فرد موفق یا پولدار بودن نیست. حتی به معنی نحوه ارائه مطلبی و یا نوع پوشش ما هم نیست. کاریزماتیک بودن یعنی انجام یک سری کارهای خاص... بعضی از افراد با کارهایی که میکنند احساس مهم بودن در افراد ایجاد میکنند. بعضی از افراد با کارهایی که میکنند احساس خاص بودن به افراد دست می دهد. بعضی از افراد زمانی که وارد جایی می شوند تمام توجه ها را به سمت خود جذب می کنند. بعضی از افراد ناخودآگاه و بر حسب عادت کارهایی انجام می دهند که دیگران دوست دارند وقت بیشتری با آنها سپری کنند، بیشتر با آنها صحبت کنند یا حداقل کنار آنها باشند تا توجهات نیز به آنها انتقال پیدا کند (عابدی جعفری، 1395).

### مثلث کاریزما، جادوی جاذبه

تعریف کاریزما سخت است، همان طور که تحقیق و مطالعه درباره کاریزما. با این وجود، بیشتر محققان، آن را آمیزه ای از این سه عنصر می دانند: شور و حرارت، مهارت‌های شنیداری و برون گرایی همچنین محققان معتقدند که لحن افراد کاریزماتیک در الگوی گفتاری شان دارای نوسانات زیادی است و فرکانس صدایشان در طول صحبت، بیشتر از سایرین، بالا و پایین می شود. صاحبان کاریزما بیشتر لبخند می زنند، بیشتر از ارتباطات فیزیکی استفاده می کنند، آگاهانه یا ناآگاهانه حرکات بدن و چهره مخاطب شان را تقلید می کنند. اما یک چیز دیگر هم در میان است. افراد کاریزماتیک طوری رفتار می کنند که مخاطب حس

می کند انگار به طور خاصی توسط شخص کاریزماتیک درک شده است. مخاطبی که احساس می کند تا این حد مورد توجه قرار گرفته است، ناخودآگاه به این باور می رسد که بین او و شخص کاریزماتیک نوعی ارتباط عاطفی برقرار شده است و به دنبال چنین ارتباطی، مخاطب احساس می کند که خیلی خاص یا ممتاز است. خلاصه این که، نوعی کیفوری و سرخوشی سریع و تأثیرگذار به مخاطب دست می دهد که عمیقا خوشحال اش می کند.

در یک مطالعه، هاوارد فریدمن و رونالد ریگیو 27 شخصیت کاریزماتیک را با 27 شخصیت خنثی و غیرکاریزماتیک روبه رو و هم کلام کردند. آن ها دریافتند که مدتی بعد از این هم کلامی، خلیقات اشخاص خنثی و غیرکاریزماتیک به خلیقات اشخاص کاریزماتیک بسیار نزدیک شد. به بیان دیگر، شور و حرارتی که در افراد کاریزماتیک وجود دارد، انگار مسری است و به دیگران و مخصوصا نزدیکان سرایت می کند بعضی از محققان بر این باورند که کاریزما یک بنیان بیولوژیک دارد. جودی دلوکا، استاد دانشگاه تامپا، مدت 15 سال کاریزما را به عنوان بخشی از ساختار عواطف انسانی مورد مطالعه قرار داده و اکنون معتقد است که تعامل بین شخص کاریزماتیک و طرف مقابل اش ممکن است بر اثر یک ماده شیمیایی باشد که توسط حس بویایی مورد شناسایی قرار می گیرد. این مواد شیمیایی احتمالا مانند فرومون ها اثر می کنند. فرومون ها همان موادی هستند که در تنظیم رفتارهای جنسی خاص نیز نقش دارند. این مواد شیمیایی، مخاطب را در معرض مغناطیس شخص کاریزماتیک قرار می دهند (فریدون نژاد، 1397). جیورجیس تریانتیس (2011)، محقق ارتباطات در دانشگاه کانکتیکات، معتقد است که در درک مغزی انسان از کاریزما، یک بخش قشری (انسانی) و یک بخش تحت قشری (مربوط به خزندگان) وجود دارد. او در یکی از تحقیقاتش از 16 نفر خواست که فیلم 200 سخنرانی را ببینند و تعیین کنند که کدام یک از سخنرانان دارای شخصیتی کاریزماتیک بوده و کدام یک فاقد چنین شخصیتی بوده است. نتیجه آن شد که بیشتر مصاحبه شوندگان فقط با تماشای 10 ثانیه از هر سخنرانی توانستند به درستی تشخیص بدهند که آیا شخص سخنران از کاریزما برخوردار بوده است یا خیر. به عبارت دیگر، برای شناسایی این خصوصیت، علاوه بر یک حس غریزی (تحت قشری)، یک قدرت تشخیص ذهنی اولیه نیز در همه انسان ها وجود دارد.

### رهبری کاریزماتیک

اگر چه کاریزما در ابتدا به عنوان یک استعداد خدادادی تعریف شده بود، اما بعدها توسط جامعه شناس آلمانی ماکس وبر در امور دنیوی و رهبری نیز پذیرفته شد. ماکس وبر (1958) به عنوان نشردهنده این نوع از تئوری شناخته شده است. وبر کاریزما را چنین توصیف می کند: رهبری کاریزماتیک بر رفتار نمادین رهبر، پیام های الهام بخش و رؤیایی، ویژگی خاصی از یک شخصیت پدیده، ارتباطات غیرکلامی، گرایش به ارزش به رهبر و انتظارات رهبر از کارکنان در زمینه فداکاری و عملکرد آنها باشد. رهبری کاریزماتیک می تواند به واسطه بالابردن انگیزه کارکنان، همسو کردن آنان با رهبر، ایجاد انسجام میان اعضا گروه های کاری و همچنین افزایش عزت نفس و خود اثربخشی در کارکنان تغییرات اساسی در آنها به وجود آورد (حقیقی فرد و همکاران، 1389)

شامیر و همکاران (1993) و بسیاری از محققان دیگر، رهبری کاریزماتیک را به صورت تأثیر و نفوذ رهبر بر پیروان و ماهیت رابطه بین رهبر پیرو تعریف نمودند (به نقل از دیون و همکاران، 2012) رهبری کاریزماتیک یا رهبری مبتنی بر جاذبه استثنایی، به گونه‌ای از رهبری گفته می‌شود که دارای قدرت و توانایی الهام‌بخشی به پیروان باشد و این در حالی است که توانایی‌ها صرفاً از نیروی شخصیت و تعهد فرد سرچشمه گرفته باشد. در این نوع رهبری، رابطه‌ای بدون استفاده از پاداش‌های مالی و اعمال زور برقرار می‌شود اگر فردی بخواهد رهبر یک تیم ورزشی باشد، کاریزما اهمیت زیادی دارد. زیرا به وی یک مزیت رقابتی، برای جذب و حفظ نخبه‌ها می‌دهد. تحقیقات نشان داده که افراد زیر نظر یک رهبر کاریزماتیک، بهتر عمل می‌کنند، کارشان را مؤثرتر از کار دیگران تلقی می‌کنند و نسبت به کسانی که زیر دست یک مدیر اثرگذار ولی فاقد کاریزما هستند، اعتماد بیشتری به مافوق خود دارند (شیخ الاسلامی کندلوسی واسکندری، 1394) رابرت هاوس (پروفسور دانشکده تجارت وارتو) می‌گوید که کاریزما رهبر باعث می‌شود زیردستانش هدف او را بسیار جدی بگیرند، از خودگذشتگی‌های مهمی انجام دهند و بالاتر و فراتر از ندای وظیفه‌شان عمل کنند. آن چیزی که باعث می‌شود یک فروشنده، پنج برابر همکارانش فروش کند، کاریزما است. این کاریزما است که تفاوت میان تیم اول با تیم آخر جدول لیگ برتر را مشخص می‌کند البته ویژگی‌هایی را می‌توان برای این نوع از رهبران برشمرد:

- 1- اعتماد به نفس: رهبران کاریزماتیک اطمینانی تام و تمام به قضاوت و توانایی خویش دارند
- 2- قدرت بیان: آنها قادرند که منظور خود را به روشنی و به زبان ساده بیان کنند
- 3- حساسیت محیطی: آنها قادرند ارزشیابی درست و حقیقی از فشارهای محیطی داشته باشند و منابعی را که برای ایجاد تغییر لازم است مشخص نمایند (نیاز آذری و همکاران، 1389)
- 4- رفتار خارق العاده: رهبران فرهمند از نظر رفتار پدیدهای نو، غیر متعارف و مخالف با هنجارهای رایج ارائه می‌کنند و وقتی در کار خود پیروز شوند این رفتارها موجب تحسین و ستایش پیروان آنها می‌گردد
- 5- اعتقاد راسخ به دیدگاه خود: رهبران فرهمند به دیدگاه خود اعتقاد راسخ و به هدف مورد نظر، تعهدی شدید دارند، این افراد خطرات شخصی بسیار سنگینی را می‌پذیرند و برای تحقق بخشیدن به رؤیای خود از هیچ نوع ایثار و از خودگذشتگی دریغ نمی‌کنند
- 6- عامل تغییر: رهبران فرهمند به عنوان عاملان تغییر پنداشته می‌شوند که موجب تغییرات اساسی و بنیادی می‌گردند. این افراد نسبت به وضع موجود ابراز نارضایتی می‌کنند (رابینز، 1389).

وارن بنیس، مؤسس و مدیر یک مؤسسه رهبری در یواس سی، معتقد است که به خاطر آشفتگی‌های چند سال اخیر، تمایل جامعه جهانی برای میل به رهبران کاریزماتیک بیشتر شده است. بنیس می‌گوید: ممکن است ساختار جامعه در یک مقطع زمانی سست شود، اما به محض این که همان جامعه توسط یک نیروی خارجی مورد تهدید قرار بگیرد و احساس خطر کند،

همه افراد تمایل پیدا می کنند که حول یک شخصیت محوری مجدداً سازماندهی شوند. اما با آن که کاریزما ممکن است یک نامزد انتخاباتی را به پیروزی برساند، اقداماتی که آن فرد کاریزماتیک در طی دوران تصدی گری دولتی اش انجام می دهد، می تواند باعث خنثی شدن آن کاریزما شود. به این ترتیب، مخالفان خواهند توانست از همان کاریزما علیه خود آن سیاستمدار استفاده کنند. وستن نیز چیزی نزدیک به همین مضمون را می گوید: ممکن است شخص در یک مقطع زمانی از کاریزمایی برخوردار باشد که برای مخاطبانش باورپذیر و تحسین برانگیز است. اما همان مخاطبان ممکن است در یک مقطع زمانی متفاوت، همان شخص و همان کاریزما را طور دیگری تعبیر و تحلیل کنند. مثلاً خصوصیتی که در ابتدا از آن به عنوان قاطعیت تعبیر می شد، ممکن است در یک مقطع زمانی دیگر به عنوان لجبازی یا تعصب مورد تحلیل و انتقاد قرار بگیرد.

### ویژگی های رهبران کاریزماتیک در دنیای فوتبال

بی شک تماشای اسطوره های فوتبال در دنیای بازنشستگی روی نیمکت باشگاه های بزرگ دیدنی است! هیچکس نمی تواند این لذت را رد کند، چرا که فوتبال دوستان همواره به دنبال آن بوده اند تا ستارگان نسل خود را در صندوقچه خاطراتشان نگه دارند و با آنها زندگی خود را به پیش ببرند البته دنیای مربی گری کاملاً متفاوت با دنیای بازیگری است، یک مربی باید بتواند در حوزه های سازمانی ورزش برنامه ریزی و سازماندهی کند؛ بدانند که نیروها را چگونه جذب کند و در کجا بکار بگیرد. مربی ورزشی باید بتواند در بحث بودجه تیم نیز ورود کند. بازیکن گزینی از دیگر انتظاراتی است که می توان از یک مربی ورزشی داشت؛ اینکه بهترین ها و شایسته ترین ها را انتخاب کند و به کار بگیرد. او باید بتواند بین واحدهای مختلف زیر نظرش هماهنگی خوبی ایجاد کند و نقش رهبری، نظارت و کنترل را بلد باشد. البته در دنیای بازیگری می توان یک بازیکن بی اخلاق و کاملاً منفی بوده و نیازی نیست تا فرد شخصیتی بزرگ داشته باشد بلکه توانایی وی برای رسیدن به بزرگ ترین عناوین کفایت است! اما در دنیای مربیگری و رهبری تیم، نیاز به مباحث و مسائل روحی و روانی و همچنین شخصیتی بزرگ برای نشستن بر روی نیمکت می باشد این تفاوت بزرگ را هر بازیکن بزرگی نمی تواند با دنیای گذشته خود تفکیک کند، مگر بزرگ ترین ها و کاریزماتیک ترین ها. برای مثال دیگو مارادونا افسانه ای که دنیای فوتبال را تحت تاثیر عجیب ترین و خاص ترین تکنیک خود قرار داده بود و توانسته بود دیگر به فوتبال ببخشد در مقابل هرگز موفق نشد به عنوان یک مربی ایده آل و خوب پس از بازنشستگی در دنیای فوتبال فعالیت نماید! چرا که او بخش اعظمی از آنچه که می بایست برای داشتن فاکتور های یک مربی بزرگ را در خود داشته باشد یعنی کاریزمای هرگز نداشت. مثال های دیگری را می توان برای ستارگان بزرگی که هرگز نتوانستند به عنوان یک مربی موفق ظاهر شوند آورد و با بررسی آنها تنها به یک نتیجه مشترک می توان رسید و آن نبود شاخصه رهبری کاریزما در شخصیت آنهاست. مسئله ای که می تواند به جد بیشترین تاثیر را در هدایت و تاکتیک پذیری بازیکنان در آنها ایجاد نماید. اما مثال های موفق نیز در این حوزه وجود دارد که دقیقاً نقطه مقابل گروه ناموفق های بزرگ قرار دارد! همانند زین الدین زیدان، گنارو گتوزو و لوئیس انریکه که هر 3 توانستند در بدو ورود به عنوان مربی به باشگاه های گذشته خود، با شخصیت ویژه شان شرایط نه چندان مثبت تیمشان را تغییر دهند. (سایت ورزش سه، 1397).



زیدان ستاره فرانسوی کهکشانی زمانی جایگزین رافائل بنیتز شد که مادریدی ها عملا رقابت های لالیگا را از دست داده بودند و با اشتباه فاحش بنیتز در بازی دادن دنیس چریشف در صورتی که محروم بود در رقابت های کوپا دل ری نیز حذف شده بودند؛ او ناجی رئال مادرید در مانده ی فصل 2015-2016 لقب گرفت تا دست آخر بتواند تیمش را به قهرمانی در رقابت های لیگ قهرمانان اروپا برساند؛ او با ورود خود فضایی تازه را در باشگاه حاکم کرده بود، چرا که ستارگان بزرگ رئال مادرید از شخصیت بزرگ این مربی تازه کار پیروی می کردند و کار با او، بدل به بهترین لحظات حضورشان در درون باشگاه شده بود. در دنیا کمتر مربی پیدا می شود که بازیکن خود را ماه ها روی نیکمت نگاه دارد و سپس در یک اقدام به خط تهاجمی بیافزاید و اتفاقا خامس رودیگز در همان بازی مقابل اسپانیول یکی از گل های تیم که گل رکوردشکن هم محسوب می شد به ثمر رساند. کاریزمای زیدان آنقدر در بین شاگردانش زیاد است که خامس که ماهها تبدیل به یک نیمکت نشین شده بود، او را هنوز الگوی خویش می خواند. یکی از دلایل سلطه زیدان بر بازیکنانش، کاریزمای بسیار زیاد اوست. او آنقدر دانه درشت است که حتی ستارگان فعلی رئال و بزرگان رختکن مثل راموس، رونالدو، و مارسلو در مقابل وی سر احترام خم کرده اند. این بازیکن اسطوره سابق و مربی موفق فعلی، علاوه بر جدیت از وجه رفاقت بسیار زیاد با بازیکنان تمیض برخوردار است (تجربیات محقق، 1397).

لوئیس انریکه کاپیتان سابق بلوگرانا که از آن دست ستاره های بازی کرده در جمع آبی اناری ها و کهکشانی ها بود، پس از آنکه جراردو مارتینو نتوانست در فصل 2013-2014 بلوگرانها را به قهرمانی برساند و اتلتیکو مادرید این عنوان را از آن خود کرد از سمتش استعفا داد تا لوئیس انریکه که در سلتاویگو توانسته بود تیمی منسجم را بسازد، به خانه بازگردد و نمایشی فوق العاده را با خط حمله ویرانگرش ارائه دهد، او نیز تاثیرات غیر قابل انکاری در تاریخ باشگاه بارسلونا دارد، چرا که در اولین فصل حضورش توانست برای آبی اناری ها سه گانه کسب نماید. امروزه نیز دنبال رو راه مربیان موفق و بزرگ همانند انریکه و زیدان؛ گنارو گتوزو است که با نمایش های بسیار خوبش از زمان برعهده گرفتن هدایت روسونری ها، تیمی که او با عشق و تعصب مثال زدنی اش بدل به کاریزماتیک ترین بازیکنان تاریخ آث میلان شده بود، در مسیری بسیار جالب قرار دارد تا کانون توجهات هم اکنون به سوی او روانه شده باشد. گتوزو تا پیش از هدایت میلان به عنوان مربی موفق در دنیای فوتبال شناخته نمی شد، اما پس از آنکه جایگزین مونتلا ناموفق شد شخصیت خاص دوران بازیگری اش در سن سیرو بار دیگر در او زنده شد تا در اولین کنفرانس خبری اش نشانه هایی از شوک مثبتش را به نمایش بگذارد! میلان امروز از آن شرایط اسف بار نجات یافته است.

طبق تحقیقی که انجمن غنار انجام داده اند، پپ گواردیولا سرشناس ترین مربی دنیاست. در این تحقیق که بیش از 100 متغیر و 10 فاکتور داشته، علاوه بر موفقیت های ورزشی مربیان، کاریزما، پتانسیل شان برای تبدیل شدن به یک برند اقتصادی و درآمدزا بودن، نگرش عمومی آنها، توانایی شان در انتقال پیام به مخاطب و چند مورد دیگر مورد بررسی قرار گرفته است. برای مدت زیادی گواردیولا این عنوان را در اختیار داشت اما سه قهرمانی پیاپی نهایتا باعث شد زیدان، پپ را در صدر جدول جا بگذارد. پس از زیدان و گواردیولا، به ترتیب الگری، سیمئونه، امری، کلوپ، لوپتگی، والورده، پوچتینو و مورینیو قرار دارند.

از طرفی به دلیل تفاوت های فرهنگی و همچنین شرایط فوتبال کشور ایران مربی کاریزمایی که بتوان در مورد آن بحث نمود وجود ندارد منتهی مراتب افرادی مانند ناصر حجازی (وفات، 1390) و منصور پور حیدری (وفات، 1395) پس از مرگشان تا



حدودی از آنها تعریف و تمجید شده است. علی پروین (بازیکن تیم پرسپولیس در ادوار گذشته) نیز با توجه به اینکه هنوز در قید حیات می باشد اما در سکوت خبری محض از سوی مدیران ورزشی به سر می برد. از مربیان در حال حاضر در لیگ برتر فوتبال نیز به اسامی نظیر آقایان امیر قلعه نویی و علی دایی می توان اشاره نمود که در مقابل برانکو و شفر قرار گرفته اند. برانکو (1397) می گوید که «قطعا یکی از هدف های تیم پرسپولیس در کنار موفقیت های داخلی، موفقیت های بین المللی و نشان دادن قدرت واقعی تیم در آسیاست.» این هدف گذاری تنها مخصوص مربیان بزرگ و بین المللی است. مربیانی که خود را درگیر حواشی های سطح پایین نمی کنند و عادت به سنگ اندازی برای دیگران هم ندارند، آنها حرف خود را در وسط میدان می زنند. چنین مربیانی هیچ وقت تیم ارنج شده لیدرها را به میدان نمی فرستند. بازیکن سالاری را از ریشه خشک می کنند و فقط به هدف که کسب افتخار است متمرکز می شوند. کسب افتخار مخصوص مربیانی است که جرات و توانایی رهبری بالایی دارند. پیروز شدن در یک مسابقه یا در یک لیگ با افتخار آفرینی تفاوت هایی دارد. برانکو این روزها برای پرسپولیس تبدیل به یک مربی کاریزما شده است. مولفه ها و شاخص های زیادی برای مربی کاریزما شمرده شده است. در ادامه بحث به مواردی اشاره می شود که در بیشتر مربیان بزرگ ورزشی کاریزماتیک مشاهده شده است که می تواند الگوی خوبی برای مربیان وطنی نیز باشد:

#### ۱- زبان بدن و حضور موثر:

زبان بدن و حضور موثر از مولفه های مهم کاریزما است. زبان بدن صحیح می تواند بدون گفتن هیچ کلمه ای، قدرت، صمیمیت و دوست داشتنی بودن فرد را افزایش دهد. تقویت زبان بدن رami توان با محکم ایستادن آغاز نمود و شانه ها را صاف و محکم و سر را بالا نگه داشت داشتن حالت بدنی خوب نه تنها فرد را با اعتماد به نفس و مسلط نشان می دهد، بلکه به فرد این احساس را می دهد که در مسیر موفقیت می باشد. حضور فعال اندکی با زبان بدن متفاوت است و به کیفیت توجه فرد ارتباط دارد. زمانی که فرد حضور موثر دارد، تمام توجه اطرافیان به او می باشد و به ذهن خود اجازه نمی دهند که به چیز دیگری مشغول شوند. با یادگیری مهارت گوش دادن فعال می توان حضور موثر را تقویت نمود (امیری نیا، 1390)

#### 2- کمک کردن به دیگران برای داشتن احساس خوب

رهبران کاریزماتیک باعث می شوند که دیگران احساس مهم بودن و خوب بودن بکنند. به جای تمرکز بر موفقیت های خودشان حجم زیادی از زمان و انرژی خود را به تلاش برای انگیزه دادن به دیگران اختصاص می دهند. با کمک به افراد دیگر آنها محیطی پر از انرژی مثبت خلق می کنند، محیطی که مانند یک مغناطیس دیگران را به خود جذب می کند. می توان این مهارت را با کمک کردن و تحسین دیگران در زمانی که به آن نیاز دارند، تقویت نمود. از طرفی رهبران کاریزماتیک باید نسبت به پیشرفت ها و موفقیت های خود فروتن و متواضع باشند و زمانی که دیگران کاری را خوب انجام می دهند، صادقانه آنها را تحسین و از آنها سپاسگزاری کنند. هم چنین می توان برای اعضای کم تجربه ی تیم خود نقش مربی را ایفا نمایند یا گاه به صورت اتفاقی کارهای مهربانانه ای مثل بردن شیرینی، تنقلات یا قهوه برای اعضای تیم انجام داد. هم چنین یک لبخند از

روی مهر و صداقت در زمان مناسب می‌تواند در افراد تیم احساس خوبی ایجاد کند صمیمیت و صداقت تا حد زیادی در شکل دهی کاریزما اهمیت دارد. اگر در تحسین دیگران، به صورت مکانیکی یا دور از واقعیت رفتار شود، دیگران متوجه عدم صداقت فرد خواهند شد.

### 3- هوش هیجانی و همدلی:

یک ارتباط قوی بین هوش هیجانی و کاریزما وجود دارد. رهبران با هوش هیجانی از احساسات خود و هم‌چنین احساسات اطرافیانشان به خوبی آگاهند. این آگاهی به آنها اجازه می‌دهد که در شرایط بحرانی و استرس‌زا آرام و قوی باشند و نیازهای عاطفی دیگران را به خوبی برآورده کنند. همدلی بخش مهمی از این مهارت است. زمانی که فرد قادر باشد دیدگاه‌ها، خواسته‌ها و نیازهای دیگران را درک کند، پنجره‌ای رو به درک و ارتباط عمیق‌تر گشوده است. بایستی هوش هیجانی و مهارت همدلی را از طریق به کنترل درآوردن احساسات خصوصاً در زمان خستگی و استرس تقویت نمود. هم‌چنین توجه به دیگران (از طریق دقت به زبان بدن و آنچه می‌گویند) افراد را قادر خواهد کرد تشخیص دهند آنها چه خواسته و نیازی دارند و در نتیجه واکنش مناسبی نشان دهند.

### 4- اعتماد به نفس و قاطعیت (ابراز وجود):

رهبران کاریزماتیک اعتماد به نفس دارند و می‌دانند چگونه قاطع باشند. بایدبا ساختن اعتماد به نفس شروع نمود که می‌توان این ویژگی را از طریق به کارگیری بیشتر توانایی هادر محل کار تعیین و دستیابی به اهداف کوچک و کسب دانش و مهارت‌های موردنیاز برای بهتر کار کردن، در خود تقویت نمود. علاوه بر این موارد بهتر است مهارت صحبت کردن در جمع را بهبود بخشید به گونه‌ای که بتوان در مقابل یک گروه با اعتماد به نفس و واضح و رسا صحبت کرد قاطعیت تا حدودی متفاوت است. زمانی که فرد قاطع (ابرازگر) می‌باشد، خواسته‌ها و نیازهای خود را مطرح می‌کند و درعین حال به خواسته‌ها و نیازهای دیگران احترام می‌گذارد. افراد قاطع قدرت فردی خود را نشان می‌دهند اما این قدرت را با مهربانی، احترام و متانت مورد استفاده قرار می‌دهند.

ابراز وجودو اعتماد به نفس به دنبال یکدیگر می‌آیند. پس از آنکه اعتماد به نفس افزایش داده شد، می‌توان از طریق تشخیص نیازها و خواسته‌ها در هر موقعیت و هم‌چنین شناسایی خواسته‌ها و نیازهای دیگران، روی توانایی ابراز وجود کارنمود. برای آنچه که نیاز می‌باشد، محکم به پا خواست اما این کار را بایدبا احترام انجام داد

### 1-1-5- استعاره، تضاد و استفهام

استعاره در موقعیت‌های کاری اثرگذاری بالایی دارد. مثلاً در مواجهه با تغییر ناگهانی و ضروری مدت زمان تمرین تیم، مربی خوب می‌تواند این‌گونه بازیکنانش را آماده کند: «وقتی این خبر را از هیئت‌مدیره باشگاه شنیدم، مانند این بود که پس از

سال‌ها انتظار به کسی خبر بچه‌دارشدنش را بدهند! فرقی این است که به‌جای ۹ ماه فقط ۴ ماه وقت داریم خودمان را آماده کنیم.» بازیکنان متوجه می‌شوند قرار است دوران سختی را پشت سر بگذارند، اما سرانجام از نتیجه خشنود خواهند بود.

استفاده از تضاد، یکی از مهارت‌های کلیدی رهبری کاریزماتیک است، زیرا منطق و احساس را با هم ترکیب می‌کند. با استفاده از تضاد، موقعیت فعلی با قراردادن در برابر موقعیتی متضاد توصیف می‌شود. این کار اغلب تأثیر احساسی زیادی دارد. استفاده از تضاد یکی از ساده‌ترین مهارت‌هاست، اما به‌اندازه‌ی کافی به‌کار گرفته نمی‌شود. مثلاً برای تحریک بازیکنان نوک حمله یک تیم فوتبال، می‌توان به آنها گفت: «به‌نظر می‌رسد شما بیش‌از اندازه حالت تدافعی دارید؛ باید بیشتر حالت تهاجمی داشته باشید.» شاید استفاده از استفهام انکاری یا تأکیدی، روشی کلیشه‌ای به نظر برسد، اما رهبران کاریزماتیک اغلب وقت‌ها برای جذب و درگیر کردن مخاطب از آن استفاده می‌کنند. این مهارت در گفت‌وگوهای خصوصی هم مؤثر است. مانند این گفت‌وگوی یک مدیر با یکی از بازیکنان ضعیفش: می‌خوای از اینجا به کجا برسی؟ برای خودت تأسف بخوری یا می‌خوای به دیگران نشون بدی از عهده‌ی چه کارهایی برمیایی؟

#### 6- دیدگاه

هدف آرمان‌گرایانه‌ای دارند که آینده را بهتر از وضع موجود متجلی می‌سازد. هر قدر بین هدف آرمانی و وضع موجود، اختلاف بیشتر باشد، احتمال زیادتری وجود خواهد داشت که پیروان کاریزما، آن را به دیدگاه خارق‌العاده، رهبر کاریزما نسبت دهند؛

#### 7- قدرت بیان

آنان می‌توانند دیدگاه‌های خود را به گونه‌ای که قابل فهم پیروان باشد، ابراز نمایند. این قدرت بیان به گونه‌ای است که در گیرنده نیازهای پیروان است. از این رو از نیروی انگیزش بالایی برخوردار می‌باشد؛

#### 8- اعتقاد راسخ به هدف

رهبران کاریزما نسبت به دیدگاه و هدف خود اعتقاد دارند و آماده پذیرش ریسک‌های سنگین هستند. هزینه‌های زیادی صرف می‌کنند و در جهت جامه عمل پوشانیدن به خواسته خود، از هیچ نوع نیاز و خودگذشتگی دریغ نمی‌کنند (فریدون نژاد، 1397).

#### بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه، عمدتاً به بررسی ویژگی‌های مربیان فوتبال کاریزماتیک پرداخته است. از آنجایی که مربی در نقش رهبری یک تیم فوتبال یک عامل کلیدی برای بهبود عملکرد آن تیم محسوب می‌گردد، می‌توان چنین برداشت نمود که موفقیت یا شکست تیم فوتبال به نوعی وابسته به اثربخشی رهبری در تمام سطوح می‌باشد. رهبری را می‌توان توانایی اثرگذاری بر نگرش‌ها،

توانایی‌ها و باورهای بازیکنان در جهت رسیدن به اهداف تیم دانست. هرچند، سالها رهبری یک موضوع اصلی در بین محققان بوده است اما تغییرات چشمگیر اجتماعی که در طول دودهمه گذشته اتفاق افتاده باعث شده که بحث رهبری کاریزماتیک، مهمتر شده باشد. سبک رهبری در تیم فوتبال یکی از عوامل مهمی است که در پیشرفت یا عقب ماندگی علاقه و تعهد افراد در تیم، نقش قابل توجهی ایفاء می نماید علاوه بر این، کمک مربی‌ها از چنین سبک رهبری بالقوه ای الهام گرفته و تلاشهای ذهنی و جسمی بیشتری را برای تیم داری در آینده کاری خود صرف می نمایند. بنابراین، اگر یک تیم ورزشی نظیر فوتبال مایل به ارتقاء عملکرد خود است می تواند سبک رهبری مناسب را انتخاب کند و البته بسیاری از محققان و کارشناسان تصور می کنند که بخش بندی بیش از حد کار و تخصص کارکنان، باعث شکل گیری احساس کار یکنواخت و خسته کننده و کسل کننده در آنان می شود. بنابراین، به منظور حفظ بازیکنان موثر در تیم، علاوه بر معرفی و توسعه سیستم های انگیزشی استراتژیک و الهام بخش، مربی باید به رهبری کاریزماتیک نیز تمایل داشته باشد. وقتی که در بازیکنان تمایل و توانایی به کار کم است، ممکن است رفتارهای خارج از استاندارد و مقررات باشگاه انجام دهند. رهبران در چنین شرایطی می توانند از اقدامات اصلاحی و مداخله از طریق رهبری کاریزماتیک استفاده نمایند. از طرفی امروزه بهبود رابطه بین مربی و ورزشکار توجه فزاینده پژوهشگران علوم ورزشی را به خود جلب کرده است و بازبینی مبانی نظری مربیگری، رابطه علوم و مهارت های اختصاصی مربیان را با موفقیتشان نمایان می سازد. بدون شک در ورزش امروزی هیچ ورزشکاری بدون داشتن یک مربی آگاه و شایسته نمی تواند به موفقیت برسد.

در حال حاضر بسیاری از مربیان وطنی توانایی منسجم نمودن بازیکنان برای دسترسی به موفقیت تیمی را ندارند و صرف نظر از عوامل فنی و تاکتیکی، با توجه به اینکه بنیادهای قدرت، در جهت تداوم مشارکت ها و همکاری های انسانی یک عامل بسیار ضروری به شمار می آیند، بنابراین مربیانی که منابع قدرت را شناخته و دانش نحوه کاربرد آن را دارند از سایر مربیان اثربخش ترند و عملکرد بهتری خواهند داشت و به طور کلی آنچه از نتایج این پژوهش برمی آید که استفاده مشترک از سبک های رهبری در کنار سبک رهبری کاریزماتیک باعث پویایی گروه و به ویژه انسجام گروهی تیم تحت رهبری در هر سطح و رشته ورزشی می گردد و حتی ممکن است به موفقیت و عملکرد تیمی بهتری منجر شود.

## منابع

- امیری نیا، محمود. (1390). چگونه ارتباط اثربخش داشته باشیم. نشر سمنگان، تهران
- حسینی کشتان، میثاق. (1386). ارتباط بین سبک رهبری مربیان و انسجام تیمی تیم های فوتبال لیگ برتر ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی. دانشگاه گیلان.
- حقیقی فرد، علی. یوسفی، سجاد. اکبر، میرزاده. (1389). سبک رهبری و پیامدهای آن در چارچوب الگوی رهبری تمام عیار. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس. سال هفتم. شماره 28. ص 11.
- رابینز، استیفن. (1389). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. جلد سوم. تهران. دفتر پژوهشهای فرهنگی.

رضاییان، علی. اسمعیلی گیوی، حمیدرضا. ابراهیم، عباس. (1388). ارایه الگوی شک لگیری رهبری کاریزماتیک در سازمان ازدیدگاه مدیریت برنامه ریزی راهبردی. نشریه مدیریت دولتی. دوره 1. شماره 3. پاییز و زمستان. صص 35-50.

شیخ الاسلامی، کندلوسی، نادر. اسکندری، مرضیه. (1394). تاثیر کاریزمای رهبر بر تعهد پیروان به تغییر. اولین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع. مدیریت و حسابداری. بصورت الکترونیکی. موسسه پژوهشی البرز. عابدی. جعفری، حسن. (1395). رهبری کاریزماتیک، ایران.

فرهنگ فارسی معین (1393) جلد دوم انتشارات راه نو، تهران صص 1560

فریدون نژاد، رضا. (1397). اصول و مبانی شخصیت کاریزماتیک. تهران، انتشارات سبز.

مارتنز. رینر (1392). روان شناسی ورزشی. راهنمای مربیان. ترجمه محمد خبیری، انتشارات بامدادکتاب.

مرادی، محمدرضا. (1383). بررسی ارتباط بین سبک رهبری مربیان با انسجام گروهی بازیکنان در تیم های بسکتبال لیگ برتر باشگاه های کشور. پایان نامه کارشناسی ارشد. رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس تهران.

نوربخش. پیروش، بزماورد، سروش. (1393). ارتباط بین سبک های رهبری مربیان با هویت ورزشی و رضایت مندی ورزشکاران در رشته های ورزشی تیمی و انفرادی منتخب. پژوهش نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی سال 12 ش 24 صص 121-134.

نیاز آذری کیومرث و همکاران. (1389). بررسی تاثیر سبک رهبری تحول گرا و رهبری مراوده ای بر وجدان کاری دبیران. فصلنامه تازه های روانشناسی صنعتی/ سازمانی. سال نخست شمار.

- Burns, N. G., Jasinski, D., Steven, C., Dunn D. F. (2014). Athlete identity and athlete satisfaction: The nonconformity of exclusivity. *Personality and Individual Differences*, 52, 280-284.
- Conger Jay. A & Kanungo Rabindra. N & Menon Sanjay. T (2016). "Charismatic Leadership and Follower Effects". *Journal of Organizational Behavior*. Chi Chester: Vol.21, Iss. 7; p. 747.
- Katherine, E., Lisa, A. B., Johnathan, K. N., Stephen, J. Z., Gina, H. B., Wynne, W.(2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21, 585-599.
- Magnusen, M. J. (2010). Differences in strength and conditioning coach self-perception of leadership style behavior at the national basketball association. *Journal of Strength and Conditioning Research*, 26(6), 1440-1450.
- Nusair, Nain. Ababneh, Raed. Bae, Yun Kyung (2012). The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan, *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 22, No. 3, 182-201.
- Wang, Fu-Jin., Jen, Shieh Chich., Ling, Tang Mei (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy, *African Journal of Business Management*, Vol. 4(18), 3924-3936.
- Whitmore, J. (2015). *Coaching for performance*. London: Nicholas Bradley Publishing