



کریستینا آزبورن  
وحید دهقان

مجموعه مدیر حرفه‌ای / ۶  
**رهبر حرفه‌ای**

رہبر حرفہ‌ای

نویسنده: کریستینا آزیورن

مترجم: وحید دهقان

مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع

صفحه آرا: داریوش گل سرخی، وهب رامزی

چاپ اول: زمستان ۱۳۹۵

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

شابک دوره: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۲۷-۸

شابک کتاب: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۰-۸

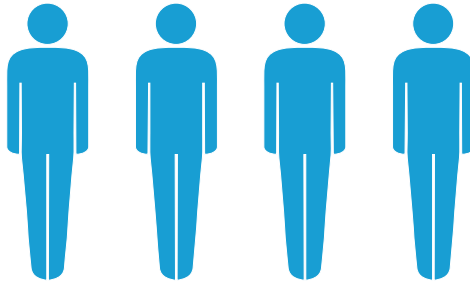
ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور غربی، پلاک ۳۷

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است.  
هرگونه تقلید و استفاده از این اثر، به هر شکل، بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.



سرشناسه: کریستینا آزیورن، Osborne, Christina

عنوان و نام پدیدآور: رهبر حرفه ای / نویسنده: کریستینا آزیورن

مترجم: وحید دهقان

مشخصات نشر: تهران، آریانا قلم، ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری: ۱۰۰ ص: مصور (رنگی)، جدول، نمودار

فروست: مجموعه کتاب های مدیر حرفه ای

شابک دوره: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۲۷-۸

شابک کتاب: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۰-۸

یادداشت (عنوان اصلی): Leadership, 2015

شناسه افزوده: دهقان، وحید، ۱۳۶۳ - ، مترجم

رده بندی کنگره: HD۵۷/۷/آ۴۹۱۳۹۵

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۹۲

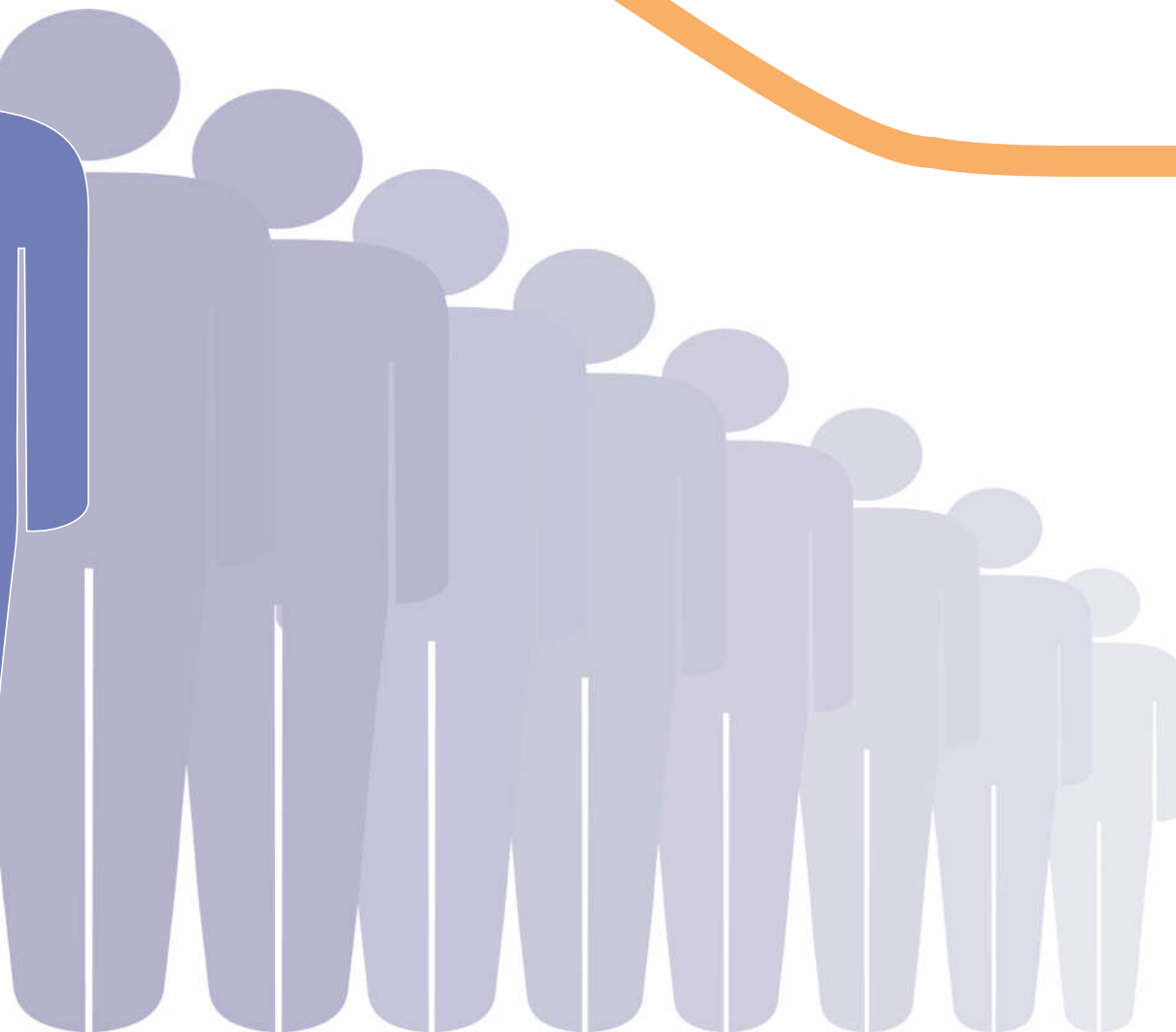
شماره کتاب شناسی ملی: ۴۵۴۸۱۴۸

مجموعه کتاب‌های مدیر حرفه‌ای

# رهبر حرفه‌ای



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا الفلم



## سخن ناشر

اگر مدت‌هاست مدیریت و ادارهٔ سازمان یا کسب و کاری برعهدهٔ شماست یا به تازگی این وظیفه را برعهده گرفته‌اید، به احتمال زیاد، با مسائلی مواجه شده‌اید که چه بسا در سمت‌های پیشین کمتر با آنها روبه‌رو بوده‌اید یا چندان برایتان اهمیت نداشته‌اند. ممکن است در حوزهٔ تخصصی خود، فردی حرفه‌ای و کارآزموده باشید، اما در مقام مدیر و رهبر به مهارت‌های جدیدی نیاز پیدا می‌کنید که شاید، در نگاه اول، به نظرتان بیاید به طور طبیعی از آن فنون و مهارت‌ها و دانش مربوط به آنها به قدر لازم، و حتی کافی، برخوردارید؛ اما وقتی با چالش‌ارائهٔ سخنرانی - آن هم با اسلاید - در جمع مدیران دیگر، یا مذاکره برای منفعتی حیاتی برای سازمان و همکارانتان، یا رهبری اعضای تیمتان و برقراری ارتباط مؤثر با آنها مواجه می‌شوید، به خودتان می‌آید و پی می‌برید که آموختن دانش و کسب مهارت در این زمینه‌ها نه تنها مهم بلکه واجب‌اند. این آگاهی، احتمالاً، شما را به این نتیجه می‌رساند که برای دستیابی به تحول و تعالی حرفه‌ای، دانش و مهارت‌های تخصصی به‌روزی که دارید لازم هست اما، برای رسیدن به موفقیت، کافی نیست: شما به مهارت‌هایی ضروری و پایه‌ای نیاز دارید تا به «مدیر حرفه‌ای» تبدیل شوید.

انتشارات آریانا قلم طی این چند سال، با انتشار کتاب‌های برتر در حوزه‌های مختلف کسب و کار و مدیریت، ارتباط خوبی با مخاطبان خود برقرار کرده است، که عمدتاً از مدیران سازمان‌های گوناگون و کارآفرینان کسب و کارهای نوپا هستند. آریانا قلم بارها با این تقاضای مخاطبان خود نیز روبه‌رو بوده است که کتاب‌هایی کاربردی دربارهٔ مهارت‌های ضروری در مدیریت و رهبری منتشر کند تا کسب چنین مهارت‌هایی برای مدیران تسهیل شود. در پاسخ‌گویی به این نیاز، کتاب‌های مختلفی را بررسی کردیم، و در نهایت ۶ مجلد را از مجموعه کتاب‌های مدیر حرفه‌ای - که انتشارات معتبر بین‌المللی دورلینگ کیندرزلی (دی‌کی) آن را منتشر کرده است - انتخاب و، با مطلع ساختن ناشر اصلی، آنها را ترجمه و منتشر کردیم.



مجموعه کتاب‌های مدیر حرفه‌ای آریانا قلم شامل این کتاب‌هاست:

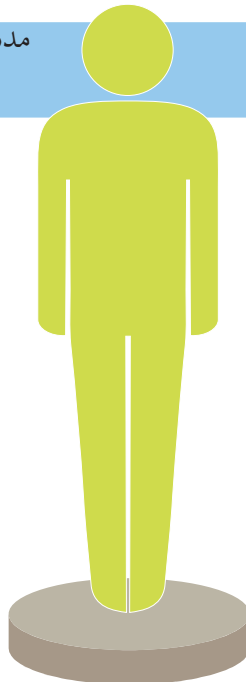
- ارتباطات حرفه‌ای
- مذاکره حرفه‌ای
- ارائه حرفه‌ای
- اخلاق حرفه‌ای
- عملکرد حرفه‌ای
- رهبر حرفه‌ای

نویسندگان این کتاب‌ها، که از متخصصان و افراد حرفه‌ای در هر یک از این حوزه‌ها هستند، سعی کرده‌اند این مطالب را در نهایت سادگی و روانی و، البته، مختصر و مفید به خواننده منتقل کنند، و انتشارات دی‌کی هم سعی کرده است با استفاده از هنر طراحی به یادگیری هرچه بیشتر این مهارت‌ها و یادسپاری آنها کمک کند؛ ما نیز در آریانا قلم کوشیده‌ایم همین سبک و شیوه طراحی را حفظ کنیم. امیدواریم این کتاب‌ها راهنمای کاربردی برای تمامی مدیران و کارشناسانی باشند که در مسیر حرفه‌ای شدن قدم گذاشته‌اند.

در پایان، بر خود لازم می‌دانم از تمامی دوستان و همکارانی که در ترجمه، ویرایش، طراحی، و تولید این کتاب‌ها همراه آریانا قلم بوده‌اند سپاسگزارم.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم



# فهرست

مقدمه

۹

## فصل ۱

### درک رهبری

۱۰

تعریف چالش رهبری

۱۲

رهبری از درون

۱۴

رهبری با شفاف ساختن چشم انداز

۲۰

رشد کردن در نقش رهبری

۲۲

## فصل ۲

### پذیرش نقش رهبری

۲۴

آماده شدن برای هدایت

۲۶

متمرکز کردن انرژی

۳۰

کار کردن بر روی روابط

۳۶

استفاده از توانایی ها

۴۰

بازخورد دادن

۴۶

یادگیری از بازخورد

۵۲

پرورش خودتان

۵۴

توازن میان زندگی و کار

۵۸

ترغیب و تشویق کردن

۶۰

## فصل ۳

### رهبری در چالش ها

۶۲

تمرکز بر آینده

۶۴

امکان تغییر

۷۰

نیرو بخشیدن به تیم

۷۲

رهبری افراد در دسرافرین

۷۶

تعادل بین اهداف

۷۸

بهبود اعتماد به نفس

۸۰

ایجاد شبکه

۸۲

یادگیری از کارآفرینان

۸۴

## فصل ۴

### رشد و توسعه رهبران

۸۸

سرمایه گذاری برای آینده

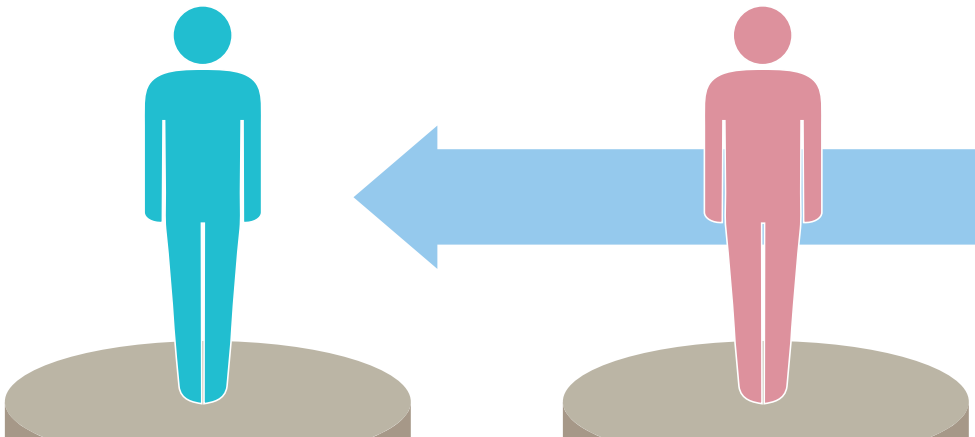
۹۰

پرورش دادن برای موفقیت

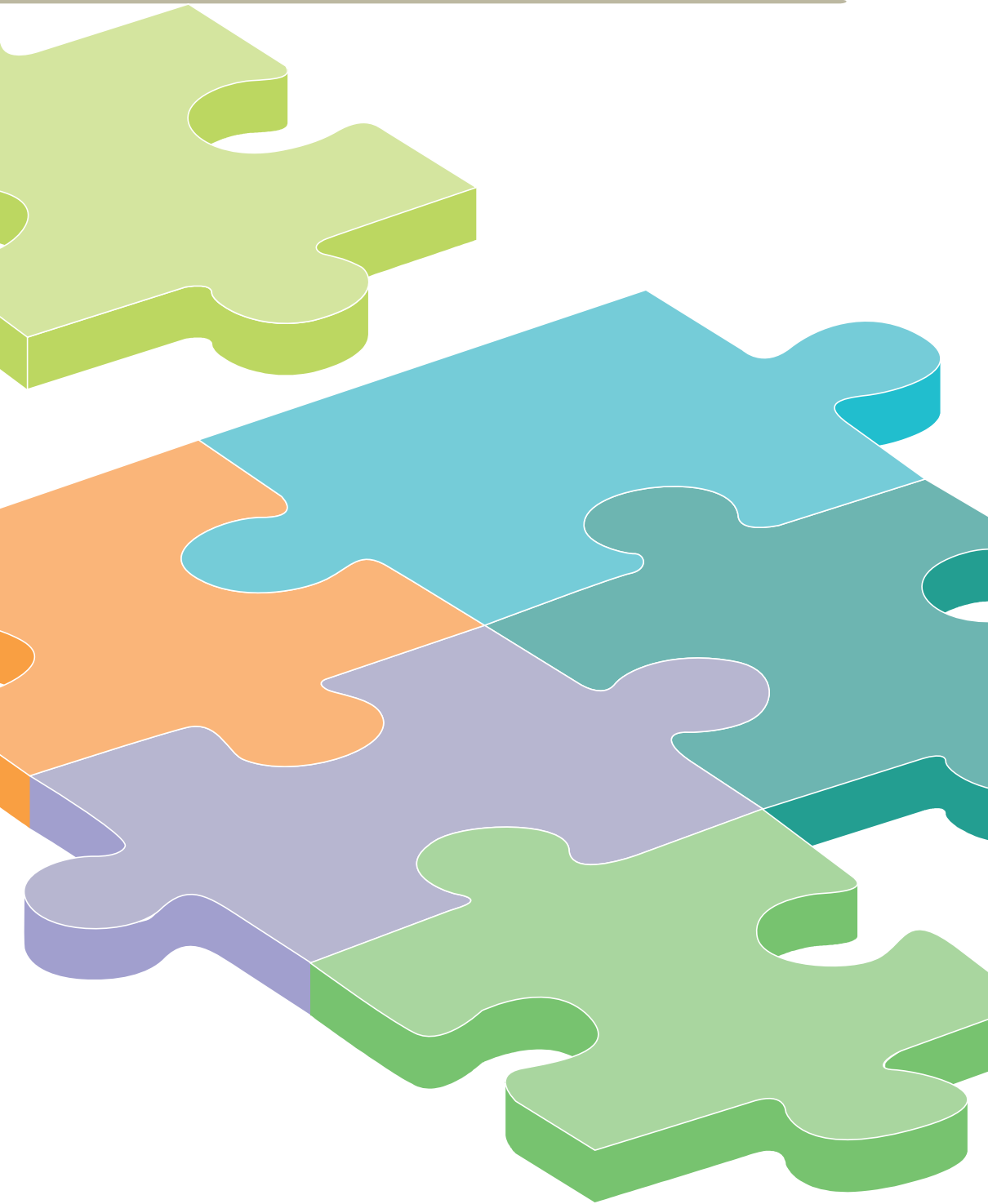
۹۶

انتخاب الگوی جدید رهبری

۹۸







## پیشگفتار

رهبری توانایی بنا کردن جامعه‌ای است که در آن همه افراد از توقعات دیگران آگاه و برای انجام کاری بزرگ متعهدند. رهبری مهارتی است که یادگیری و تمرین آن برای مدیران موفق ضروری است.

این کتاب راهکار کلیدی رهبران برای شکوفایی کامل ظرفیت خود و تیمشان را تشریح می‌کند. همچنین نشان می‌دهد که چگونه با داشتن رویکرد رهبری فکر و عمل کنیم یا چگونه به خود و جامعه اطرافمان رهبرانه بنگریم. در این کتاب توصیه کاربردی برای کمک به رشد جنبه‌های رهبری نقش خودتان و تشویق سایر اعضای تیم به رهبری و ابتکار عمل در اختیارتان قرار خواهد گرفت. این کتاب گام به گام شما را برای مواجهه با چالش‌های رهبری از انتخاب نقش رهبری تا رهبری مطمئن در شرایط سخت آماده می‌کند.

این کتاب مملو از توصیه‌هایی است که کمک‌تان می‌کند تا انرژی خود را در مسیر برقراری روابط لازم و دستیابی به مهم‌ترین نتیجه‌هایی قرار دهید که ارزش افزوده برای سازمانتان به ارمغان می‌آورد و شما را رهبری موفق معرفی می‌کند.



# درک رهبری

زمانی که نقش رهبری را به عهده می‌گیرید، باید بتوانید از عهدهٔ انجام وظایفی چندگانه، از تحقق اهداف گرفته تا خلق فرصت‌های نو، برآیید و هم‌زمان مطمئن باشید که تیمتان پیرو شماست و چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان را دنبال می‌کند.

# فصل اول

۱۲/ تعریف چالش رهبری

۱۴/ رهبری از درون

۲۰/ رهبری با شفاف ساختن چشم انداز

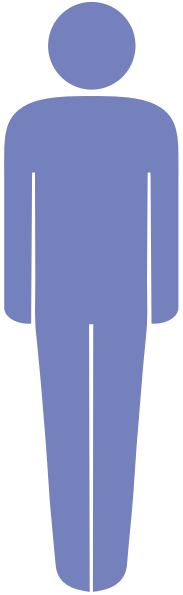
۲۲/ رشد کردن در نقش رهبری

## تعریف چالش رهبری

کامیابی در تفکر خلاقانه، هدایت و انگیزش افراد، تجربه کردن رویکردهای متفاوت و تصمیم‌گیری‌های شهودی، شما را در مسیر رهبری قرار می‌دهد. در هر صورت رهبرانی که به درستی تربیت شده‌اند، توانایی تجزیه و تحلیل و حل مسئله مناسبی دارند.

### تفکر رهبری

رهبران بیش از آنکه رهبر متولد شوند، برای رهبری تربیت می‌شوند. در حالی که تمایل و روحیه رهبری کردن پیش‌نیاز رهبری است، سایر توانایی‌های لازم را می‌توان آموخت. رهبری جوانب مختلفی دارد و به سادگی نمی‌توان آن را تعریف کرد: رهبری توانایی القا کردن و تشویق افراد برای غلبه بر چالش‌ها، پذیرش مداوم تغییر و دستیابی به اهداف است، قابلیت است برای ایجاد تیم‌های قوی و اثربخش و در نهایت فرایند بهره‌گیری از نفوذ خود برای ترغیب و هدایت کردن. رهبران الگویی نیرومند را در میان قواعد زندگی خود قرار می‌دهند و آن دستیابی به نتایج به همراه مسئولیت‌پذیری در مقابل شکست است. قواعد زندگی ممکن است قانون، اعتقاد یا اصلی اخلاقی باشد که برایتان مهم است و به شما در تصمیم‌گیری‌های زندگی کمک می‌کند.



## مدیریت



### توصیه

#### چابک باشید

برای رهبر خوب بودن، در کنار تیمتان بمانید و با تکیه بر قوه تشخیص خود میان نقش‌های رهبری و مدیریت در شرایط لازم تغییر موضع دهید.

نبايدها	رهبر بودن	بايدها
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ باور به اینکه نتایج گذشته بر عملکرد آینده تأثیر می‌گذارد.</li> <li>○ بی‌توجهی به احساسات و هیجانات خودتان</li> <li>○ بی‌توجهی به آنچه پیرامونتان اتفاق می‌افتد</li> <li>○ بازخورد نگرفتن درباره رهبری و ایده‌هایتان</li> <li>○ بی‌توجهی به تندرستی و تفکر مثبت</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ یادگیری سریع عوامل برانگیزاننده اعضای تیم</li> <li>○ تبادل نظر با اعضای تیم درباره موقعیت‌ها</li> <li>○ تفکر و رای اتفاقات کنونی</li> <li>○ دانستن چگونگی آموزش و توسعه تیم</li> <li>○ تعیین استانداردهایی برای ساختن تیمی قابل اعتماد</li> </ul>

### رهبری و مدیریت

رهبری با مدیریت متفاوت است. رهبر کسی است که تصمیم می‌گیرد و پیغام‌های جسورانه را ابلاغ می‌کند، حال آنکه مدیر به پیاده‌سازی استراتژی‌ها، ارزیابی عملکرد و اجرای سیستم‌ها می‌پردازد. احتمالاً شما مایلید رهبر خطاب شوید تا مدیر. رهبر بودن هیجان‌انگیز و مدیر بودن عادی است. البته در این عبارت نیز مانند بسیاری از کلیشه‌ها حقایقی وجود دارد اما مدیریت نیاز به مقداری رهبری دارد و رهبران بزرگ نیز مدیران خوبی هستند یا می‌دانند که برای مدیر خوب بودن چه چیزی لازم است. زمانی که نقش رهبری را بر عهده می‌گیرید، نباید و نمی‌توانید مدیریت کردن را به طور کلی رها کنید. برای اینکه رهبری معتمد باشید باید با آگاهی از گذشته و اتفاقات کنونی، به طور هم‌زمان بر آینده نیز تمرکز داشته باشید.

### رهبری

رهبر تصمیم می‌گیرد و پیغام‌های جسورانه را ابلاغ می‌کند، مدیر به پیاده‌سازی استراتژی‌ها، ارزیابی عملکرد و اجرای سیستم‌ها می‌پردازد.

## رهبری از درون

الفای حس ارزشمندی و هدفمند بودن به دیگران از وظایف رهبر است. در صورتی که نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی نکرده‌اید یا از مسیر زندگی شخصی و حرفه‌ای خود اطمینان ندارید، نمی‌توانید با اعتقادی راسخ به انجام وظایف خود بپردازید. ارتقای خودآگاهی یکی از گام‌های ضروری حرکت به سمت رهبری مؤثر است و باعث می‌شود از میزان تأثیرگذاری خود بر دیگران نیز مطلع شوید.

### پیش‌تاز بودن

مردم به رهبرانی که به ارزش‌های والا ایمان دارند و در مقابل انتخاب‌های خود در زندگی مسئولیت‌پذیرند، احترام می‌گذارند. برای اثبات چنین قدرت ذاتی‌ای باید در عمل به آنها پایبند باشید. به تیم خود داشتن اعتماد به نفس لازم در ریسک‌ها، استقامت در سختی‌ها، آمادگی یادگیری، انطباق‌پذیری و خلق فرصت‌های جدید کسب‌وکار را نشان دهید.

## تعریف سبک‌های تفکر

سبک	خصوصیات	سؤالات پرسیده شده
تاکتیکی	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ پذیرش مسیرها</li> <li>○ تمرکز بر نحوه دستیابی به هدف</li> <li>○ تفکر و برنامه‌ریزی به صورت منطقی برای هر عملی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ چگونه می‌توانیم به بهترین نتیجه در کمترین زمان دست یابیم؟</li> <li>○ چگونه می‌توانیم اقدامات را در برنامه‌ای شفاف سازماندهی کنیم؟</li> <li>○ مهم‌ترین موارد برای انجام دادن یا هماهنگ کردن چیست؟</li> </ul>
عملیاتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ دیدن فرصت‌های اقدام و بهبود</li> <li>○ تمرکز بر اقدام‌های عملیاتی و پیاده‌سازی آن در شرایط پیچیده</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ چه اقدام‌هایی می‌توانیم انجام دهیم؟</li> <li>○ چه نیازهایی باید رفع شود؟</li> <li>○ کی می‌توانیم شروع کنیم؟</li> </ul>
استراتژیک	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ تفکر درباره مشکلات خارج از اصول اولیه</li> <li>○ بازتعریف مشکلات و بهره‌گیری جسورانه از چالش‌ها برای ترقی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ چه می‌شد اگر...؟</li> <li>○ چرا باید از این اعمال جلوگیری کنیم؟</li> <li>○ چرا به جای آن کاری نکنیم؟</li> <li>○ چه کسانی لازم است درگیر شوند؟</li> </ul>

**ادامه دارد...**