



مهارت‌های رهبری خود را پرورش دهید

راه‌های سریع و موثر برای تبدیل شدن به رهبری که مردم خواهان پیروی از او هستند



نویسنده: جان ادیر مترجم: محبوبه مظاهری

| | |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه | : مظاهری، محبوبه، ۱۳۵۸- |
| عنوان و نام پدیدآور | : مهارت‌های رهبری خود را پرورش دهید |
| مشخصات نشر | : تهران: الماس دانش، ۱۳۹۸. |
| مشخصات ظاهری | : ۱۱۰ص: مصور (بخشی رنگی)، جدول (رنگی)، نمودار (رنگی)؛ ۲۱/۵×۱۴/۵س.م. |
| شابک | : ۹ |
| وضعیت فهرست نویسی | : فیپا |
| موضوع | : مربیگری اجرایی |
| موضوع | : |
| موضوع | : |
| موضوع | : Leadership-- Study and teaching |
| رده بندی کنگره | : |
| رده بندی دیویی | : |
| شماره کتابشناسی ملی | : |

| | |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ناشر | : الماس دانش |
| عنوان کتاب | : "کلیه حقوق این کتاب برای مترجم محفوظ است و استفاده از تمام یا بخشی از متن، انواع چاپ و فروش حضوری و مجازی این کتاب فقط با اجازه کتبی مترجم میسر می‌باشد و تخطی پیگرد قانونی دارد" |
| نویسنده | : محبوبه مظاهری |
| شمارگان | : ۵۰۰جلد |
| نوبت چاپ | : اول - ۱۴۰۲ |

شابک :

قیمت ۱۵۰ هزار تومان

فهرست

درباره‌ی نویسنده

مقدمه

۱- آنچه که باید باشید

برخی ویژگی‌های اساسی

مشخصه‌های رهبری عمومی

۲- آنچه که باید بدانید

۳- آنچه که باید انجام دهید

نیاز کاری

نیاز به حفظ تیم

نیازهای فردی

تعامل سه دایره

به سمت یک شیوه کاربردی در رهبری

نقش شما به عنوان رهبر

رهبری: یادآوری شخصی

۴- چگونه وظایف اصلی رهبری را به مهارت تبدیل کنیم

وظیفه اول: تعیین کار

وظیفه دوم: برنامه‌ریزی

وظیفه سوم: خلاصه‌سازی

وظیفه چهارم: کنترل کردن

وظیفه پنجم: ارزیابی کردن

وظیفه ششم: انگیزه‌دادن

وظیفه هفتم: سازماندهی

وظیفه هشتم: فراهم‌سازی نمونه

۵- چگونه خود را به عنوان یک رهبر پرورش دهید

آماده باشید

فعال باشید

متفکر باشید

۶- چگونه در سطح هدفمند (استراتژیک) رهبری کنیم

وظایف یک رهبر هدفمند (استراتژیک)

اهمیت دانش کاربردی

رهبری برای تغییر مطلوب

۷- چگونه رهبران را در سازمان خود پرورش دهید

اصل اول: ایجاد یک راهکار برای پرورش رهبری

اصل دوم: انتخاب

اصل سوم: آموزش برای رهبری

اصل چهارم: پیشرفت کار

اصل پنجم: مدیران خط به عنوان پرورش‌دهندگان رهبری

اصل ششم: فرهنگ

اصل هفتم: مدیر عامل

پیدا کردن شایستگی در افراد

ضمیمه

سخن آخر

معرفی کتاب

شما نمی‌توانید همه چیز را به یک انسان آموزش دهید
شما فقط می‌توانید به وی کمک کنید آن را در درون خویش
کشف کند.



تقدیم به: کسانیکه چراغی در مسیر زندگی من روشن کردند

برای پدرم:

در سخت ترین دوران تاریخی متولد و زندگی می کند. به تنهایی درس خواند و تلاش کرد تا در ۱۸ سالگی جزو ۱۰۰ نفر دانشجوی برتر ایران انتخاب شد. ۳۳ سال در وزارت دارایی خدمت کرد و از سال ۱۳۸۱ موسسه حسابرسی خود را تاسیس کرده و جزو نفرات برتر مشاور مالی و مالیاتی در ایران هستند. بسیار جدی، سختکوش، با انضباط، دقیق و جزیی نگر هستند.

پدرم در زندگی سختیهای بسیار داشتند و هر مشکلی را به تنهایی حل کردند. در پنج سالگی به من زبان انگلیسی و ادبیات فارسی را آموزش دادند. حامی مالی من در چاپ کتابها و شرکت در دوره های آموزشی، دانشگاهی و مشوق من برای ادامه تحصیل و فعالیت فرهنگی و آموزشی بودند و هستند.

پدرم سایه شما مستدام و عمرتان طولانی باد.

قردان حمایت های شما هستم.

درباره نویسنده

جان آدیر مرجع برجسته جهانی در زمینه رهبری و پرورش آن است. بیش از یک میلیون کارفرما در سراسر دنیا در برنامه‌های رهبری حرکت محوری که او بنیان می‌نهد، شرکت می‌کنند.

جان شروع کار بسیار جالبی داشت. او به عنوان فرمانده گروهان گارد اسکاتلندی در مصر فعالیت می‌کرد، و سپس به تنها فرد ارتشی ملی جهت خدمت در سپاه عرب تبدیل شد، که در آنجا به عنوان آجودان یک سازمان اعراب بادیه‌نشین خدمت کرد. او تقریباً به مدت شش هفته فرمانده پادگان اورشلیم در خط مقدم بود. بعد از انجام خدمات ملی، او در شهر هال صلاحیت کار به عنوان ملوان ساده کشتی را بدست آورد و با کشتی بخار ماهیگیری آرکتیک به سمت ایسلند کشتیرانی می‌کرد. سپس او به عنوان یک خدمت‌کار بخش عمل جراحی یک بیمارستان کار می‌کرد.

جان پس از اینکه مقام‌های مدرس ارشد در زمینه تاریخ نظامی، مشاور آموزش رهبری در آموزشگاه نظامی سلطنتی سندهورست، و معاون مدیر انجمن صنعتی را بدست آورد، در سال ۱۹۷۹ به مقام اولین استاد مطالعات رهبری در جهان در دانشگاه سوری دست یافت.

جان بین سال‌های ۱۹۸۱ تا ۱۹۸۶، با سرجان هاروی-جونز در ICI همکاری داشت، که در آنجا راهکاری را برای پرورش رهبری معرفی کرد که در ازای سود یک میلیارد پوند، به تغییر غول زبان‌آور بروکراسی (امور اداری) در اولین شرکت انگلیسی کمک نمود.

جان بیشتر از ۵۰ کتاب نوشته است که به زبان‌های مختلف ترجمه شده‌اند. عناوین کتاب‌های اخیرش شامل *لغت‌نامه رهبری جان آدیر* و *رهبری محمد* است. او جدا از نویسنده بودن، یک معلم و مشاور نیز بود.

او از مدرسه سنت پائول بورسیه دانشگاه کمبریج را دریافت کرد. او درجه عالی استادی ادبیات از دانشگاه آکسفورد و دکترای فلسفه از دانشگاه کینگ لندن را گرفت و همچنین عضو انجمن سلطنتی تاریخی است. اخیراً مردم جمهوری خلق چین با شناخت «تحقیقات و مشارکت برجسته او در زمینه رهبری»، عنوان استاد افتخاری را به او اعطا کردند.

مقدمه

امروزه مهارت‌های رهبری عموماً به عنوان یک عامل کلیدی در مدیریت شناخته شده است. البته برخی می‌گویند عامل کلیدی مدیریت می‌باشد. اکنون یک مدیر خوب مطابق با تعریف یک رهبر است. و همچنین یک رهبر خوب، یک مدیر خواهد بود.

اما چگونه به چنین رهبری تبدیل شویم؟ آیا امکان پرورش مهارت‌های خود به عنوان یک رهبر وجود دارد؟ اجازه دهید سوال آخر را با صدای رسا جواب دهیم، **بله**. برای سوال اول، جواب من، تمام این کتاب است. این یک راهنمای ساده کاربردی برای هر کسی است که می‌خواهد رهبری گروهی را در یک سازمان بر عهده بگیرد. اما امیدوارم که این کتاب به همان اندازه برای افرادی که هم‌اکنون در چنین مقاماتی هستند و می‌خواهند مهارت‌های اساسی رهبری خود را بهبود

بیخشند، نیز مفید باشد. اگر رهبری برای شما مهم است، این کتاب یک الگوی کامل برای تبدیل شدن به یک رهبر تاثیرگذار را به شما خواهد داد.

یک جمله برای احتیاط: هیچ کس نمی تواند رهبری را به شما بیاموزد. این چیزی است که خودتان باید یاد بگیرید. شما اساساً از تجربه می آموزید. اما عمل یا تجربه باید توسط ایده‌ها یا اصولی توضیح داده شوند. یادگیری زمانی اتفاق می افتد که جرقه‌هایی میان این دو رخ می دهد. پس شما باید بسیار تفکر کنید و همزمان با اینکه این کتاب را می خوانید و به آن می اندیشید، آنچه را که من می گویم به تجربیات خودتان ربط دهید. همانند هر چیز دیگری در زندگی، هر چه بیشتر در این تحقیق مشترک در مورد رهبری کاربردی زمان بگذارید، به نتایج بیشتری در این زمینه خواهید رسید.

بگذارید یک ادعای جسورانه در مورد این کتاب کوتاه کنم. مردم اغلب در مورد تفاوت‌ها و شباهت‌های رهبری و مدیریت بحث می کنند. اما بیشتر افراد منطقی اساساً به کاری که باید انجام دهند علاقه دارند و مهم نیست که برچسب «رهبری» یا «مدیریت» یا هر دو آنها، بر روی آن زده شده باشد. یک ضرب‌المثل چینی می گوید "تا زمانی که گربه موش‌ها را می گیرد، چه اهمیتی دارد که سیاه یا سفید باشد؟" این کتاب برای چنین رهبرانی است. این اولین ترکیب واقعاً موفق مفاهیم رهبری و مدیریت است. در نهایت یک نگرش جامع وجود دارد، که تمرکز است که هر دو دیدگاه را در بر می گیرد.

مقدمه مترجم:

مهارت مدیریت و مهارت رهبری به تیپ شخصیتی و استعدادهای فرد بستگی دارد و بخشی از آن قابل یادگیری و اکتسابی است. ان مطلبی که از آن به عنوان کاریزما یاد می کنید، مجموعه‌ای از خصوصیات اخلاقی و رفتاری فرد است که از درون او بر می آید و بر دل اطرافیان می نشیند و قابل اکتسابی نیست.

از آنجایی که افراد غالباً دوست دارند تا مهارتهایی یاد بگیرند که خود را شاخص و ویژه نشان دهند متأسفانه مدتی است که کارگاه‌ها و سخنرانیهای مرتبط با مهارتهای رهبری همانند مهارت کوچینگ و دوره‌های ام‌بی‌ای در گذشته زیاد شده است. و آن موضوعی که از آن غافل ماندیم این است که چرا باید مطلبی را یاد بگیریم و خروجی آن در زندگی و فردی و شغلی ما چیست.

یادگیری مهارتهای رهبری را به همه از نوجوانی تا سالمندی توصیه می‌کنم اما این به این معنا نیست که با یادگیری مهارت رهبری شما می‌توانید در اجرا هم به یک مدیر یا رهبر شایسته تبدیل شوید. تاثیر مهارتها را در هنگام اجرای آن در زندگی فردی و شغلی خود بررسی نمایید.

دانش در طول زمان و با کسب تجربه به مهارت تبدیل می‌شود. و مهارت‌ها سطح و کیفیت زندگی فردی و شغلی شما را بالا میبرد.

آیا همه توانایی و مهارت رهبری را دارند؟ یا فقط افرادی با تیپ شخصیتی خاص می‌توانند رهبر یک تیم کاری بشوند؟

آیا کاریزمای رهبری ذاتی است یا اکتسابی؟ یا با یادگرفتن مهارت‌های رهبری می‌توان به یک مدیر کاریزماتیک در تیم کاری تبدیل شد؟

چه سازمانی به رهبر نیاز دارد؟

چگونه مهارت‌های رهبری را یاد بگیریم و اجرا کنیم؟

با هم یاد بگیریم.

محبوبه مظاهری

منتور منابع انسانی / مدرس مهارت کوچینگ

فصل اول

۱ - آنچه که باید باشید

بیاييد با اساسی‌ترین سوال شروع کنیم: چرا درون یک گروه، یک فرد به جای دیگران، به عنوان یک رهبر حضور پیدا کرده و پذیرفته می‌شود؟ به عبارت دیگر، رهبری چیست؟ دلیلی که از این قسمت شروع می‌کنیم این است که آگاه‌تر شدن در مورد ذات و نقش رهبری، بزرگ‌ترین قدمی است که می‌توانید در راه پیشرفت مهارت‌های رهبری خود بردارید. در تمرین زیر، تا پنج پاسخ به این سوال بدهید.

تمرین

رهبری چیست؟

۱.

.۲

.۳

.۴

یک پاسخ متداول به این سوال_ که شاید در آنچه شما در کادر بالا می‌نویسید هم وجود داشته باشد _ این است که هر فرد در ذهن خود ویژگی‌های مشخصی برای رهبری دارد. این ویژگی‌ها، مانند شجاعت و سرسختی، افراد را در هر موقعیتی تبدیل به رهبر می‌کند. آن‌ها رهبران ذاتی یا مادرزادی هستند. این رویکرد دو مشکل دارد:

۱- اگر فهرستی از ویژگی‌های رهبرانی را که در مطالعات یا کتاب‌ها درباره‌ی این موضوع، موجود هستند را باهم مقایسه کنید، تفاوت‌های قابل توجهی را در مشاهده خواهید کرد. این موضوع تعجب‌آور نیست، زیرا بیش از ۱۷۰۰۰ کلمه در زبان انگلیسی وجود دارد که شخصیت و صفات را توصیف می‌کند.

۲- این فرضیه که افراد، رهبر به دنیا می‌آیند و ساخته نمی‌شوند زیاد به شما کمک نمی‌کند.

آن فرد جوان را به خاطر داشته باشید که گزارش سالیانه‌اش بیان می‌کرد که «اسمیت هنوز به عنوان یک رهبر به دنیا نیامده است!» علاوه بر این، این فرضیه درست نیست. طبیعتاً ما از نظر توانایی رهبری باهم فرق داریم، اما این توانایی‌ها می‌توانند و باید_ پرورش داده شوند. اگر به عنوان یک رهبر واقعا سخت کار کنید، مهارت‌های شما به صورت عادت‌تر و ناخودآگاه‌تر خواهد بود. آنگاه مردم شما را یک رهبر ذاتی می‌نامند.

برخی ویژگی‌های اساسی

شما نمی‌توانید شخصیت و ویژگی‌ها را از رهبری خود جدا کنید. ویژگی‌هایی وجود دارند که شما باید آن‌ها را داشته باشید. اساساً شما باید ویژگی‌های مورد انتظار یا نیاز گروه کاری‌تان را *دارا باشید*، *الگو قرار دهید* و حتی گاهی به نمایش درآورید. من بر این موضوع تأکید کرده‌ام، چون بسیار اساسی است. بدون این، شما فاقد اعتبار هستید. (اتفاقی، اینجا یکی از اولین تفاوت‌های میان رهبران و مدیران وجود دارد: مدیران را می‌توان از روی سلسله مراتب، بدون توجه به این که ویژگی‌های مورد نیاز را دارد یا خیر، منصوب کرد.)

تمرین

برای این تمرین، در فضای مقابل، لیستی از پنج ویژگی مورد انتظار از افرادی که در زمینه کاری شما کار می‌کنند را بنویسید. این را با همکاران خود بررسی کنید. خودم بارها این تمرین را انجام داده‌ام. برای مثال با کارکنان تولید، پرسنل فروش، پرستاران، مهندسان و حسابداران. انتظار دارم که انجام اینکار، برای شما زیاد دشوار نباشد. توجه داشته باشید که کلمات شاید متفاوت باشند. مانند «سخت‌کوش» و «کوشا». اما مفاهیم این ویژگی‌ها، صفات یا توانایی‌ها یکسان است. سپس به خود در مورد ویژگی‌هایی که شناسایی کرده‌اید، امتیاز دهید.

امتیازدهی از ۵-۱

ویژگی‌ها

(۱ پایین‌ترین، ۵ بالاترین امتیاز)

این ویژگی‌ها برای رهبر شدن شما ضروری است، اما خودشان برای این که شما به عنوان یک رهبر دیده شوید، به تنهایی کافی نیستند. به عنوان مثال، شما نمی‌توانید بدون جرات واقعی یک رهبر نظامی باشید. اما سربازان بسیاری وجود

دارند که جرات واقعی ولی رهبر نیستند. این یک مزیت نظامی است. پس به چه ویژگی‌های دیگری نیاز دارید؟

نکته

الگویی برای تمرین وجود دارد که ما در بخش ضمیمه درانتهای کتاب قرار داده‌ایم. به خود یادآوری کنید که این تمرین را طی سه ماه تکرار کنید و سپس سه ماه بعد از آن دوباره انجام دهید. بررسی ویژگی‌های رهبری خود را ادامه دهید و ذهنیتی را برای بهبود پیوسته آن، پرورش دهید.

مشخصه‌های رهبری عمومی

شما متوجه خواهید شد که این ویژگی‌ها در زمینه‌های خاصی، بیشتر ثابت شده‌اند. ممکن است وجه اشتراکی درمیانشان باشد، اما قطعاً میزانی که به این ویژگی‌ها احتیاج هست، به طرز قابل توجهی متفاوت خواهد بود. با این حال، برخی ویژگی‌های رهبری عمومی و قابل انتقالی وجود دارد که شما باید آنها را در خودتان تشخیص دهید. قطعاً این ویژگی‌ها را در سایر رهبران خواهید دید. این موارد در تمرین زیر قرار داده شده‌اند.

تمرین

ویژگی‌های رهبری توصیف شده در زیر را در نظر بگیرید. آیا می‌توانید رهبری را در نظر بیاورید که هر کدام از این مشخصات را دارا باشد. این فرد می‌تواند یک رهبر مشهور در تاریخ، یا فردی در انظار عمومی امروزه و یا رهبری باشد که قبلاً با او کار کرده‌اید.

| نام رهبر؟ | توصیف | ویژگی‌های رهبر |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| | رهبری را سراغ دارید که کمبود علاقه و اشتیاق داشته باشد؟ انجام آن، کار سختی است، درسته؟ | اشتیاق |
| | این ویژگی است که سبب می‌شود مردم به شما اعتماد کنند. و اعتماد در تمام روابط انسانی، مهم است -چه حرفه‌ای و چه خصوصی. «صداقت» هر دو معنای تمامیت شخصی و پیروی از ارزش‌های خارجی خودتان - به خصوص خوبی و درستی- است. | صداقت |
| | رهبران معمولاً افراد سختگیری هستند، از آن جایی که استانداردهای آن‌ها بالاست، برایشان ناخوشایند است که زیاد در دسترس باشند. آن‌ها انعطاف‌پذیر و سرسخت هستند. رهبران باید مورد احترام قرار بگیرند ولی لزوماً محبوب نیستند. | سرسختی |
| | رهبران تاثیرگذار با افراد رفتار متفاوت اما برابری دارند. شخص خاصی مورد علاقه‌شان نیست. آن‌ها در پاداش دادن و جریمه کردن برای عملکرد افراد، بی‌طرف هستند. | عدالت |

| | | |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| | <p>افراد بی‌عاطفه رهبران خوبی نیستند. رهبری همانقدر که به عقل ارتباط دارد، به قلب‌تان نیز مربوط است. علاقه به کاری که انجام می‌دهید و اهمیت دادن به مردم، به یک اندازه مهم است.</p> | صمیمیت |
| | <p>این یک ویژگی عجیب است، اما جزء خصوصیات بهترین رهبران به حساب می‌آید. متضاد فروتنی، تکبر است. چه کسی می‌خواهد که برای یک مدیر متکبر کار کند؟ نشانه‌های یک رهبر خوب، تمایل به گوش دادن و عدم وجود غرور بیش‌از حد است.</p> | فروتنی |
| | <p>اعتماد به نفس امری حیاتی است. مردم حس می‌کنند که شما این ویژگی را دارید یا خیر. پس همیشه افزایش اعتماد به نفس، مقدمه رهبر شدن است. اما نگذارید که به اعتماد بیش از حد تبدیل شود، زیرا اولین قدمی است که سبب تکبر و غرور می‌شود.</p> | اعتماد به نفس |

برخی از خوانندگان ممکن است در مورد گنجاندن صداقت در این فهرست، سوال داشته باشند.

آیا رهبران خوبی مانند آدولف هیتلر نیستند که کلا عاری از صداقت بودند؟ تفاوت مناسبی میان رهبران خوب و رهبران همیشگی وجود دارد. این که آیا آدولف هیتلر رهبر خوبی بوده یا خیر، یک موضوع قابل بحث است. در برخی زمینه‌ها رهبر خوبی بود اما در برخی دیگر خیر. اما او قطعاً یک رهبر همیشگی نبود. اما تمامی

این‌ها، تاحدی علمی هستند. زیرا رهبری که برپایه صداقت قرار نداشته باشد، دوام نمی‌یابد: همیشه سقوط می‌کند و این مسئله ممکن است زودتر یا دیرتر اتفاق بیفتد. چرا؟ زیرا این طبیعت انسان است.

شما می‌توانید ببینید چیزی که هستید بخش مهمی در رهبری شما است. ضرب-المثل زولو را به یاد داشته باشید، «من نمی‌توانم چیزی را که به من می‌گویید بشنوم زیرا دارید فریاد می‌زنید». این بخش نیز در رهبری شما یکی از سه راه اصلی رسیدن به قله است، سه راه پاسخ به سوالات اساسی «رهبری چیست؟» و «چرا در یک گروه، یک فرد به جای دیگری به عنوان رهبر ظهور پیدا می‌کند؟» (دو رویکرد دیگر در فصل‌های ۲ و ۳ مورد توجه قرار می‌گیرند.)