



به نام خدا

# مدیران چگونه رهبر می شوند

نویسنده:

مایکل دی. واتکینز

مترجم:

مهیار سیاهوشی



مؤسسه فرهنگی هنری  
دیباجران تهران

هرگونه چاپ و تکثیر از محتویات این کتاب بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است. متخلفان به موجب قانون حمایت حقوق مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.

## ◀ عنوان کتاب: مدیران چگونه رهبر می شوند

◀ مترجم: مهیار سیاهوشی

◀ ناشر: موسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران

◀ ویراستار: نرگس مهربد

◀ صفحه آرای: فرنوش عبدالمهی

◀ طراح جلد: مهیار سیاهوشی

◀ نوبت چاپ: اول

◀ تاریخ نشر: ۱۴۰۱

◀ چاپ و صحافی: صدف

◀ تیراژ: ۱۰۰ جلد

◀ قیمت: ۹۸۰۰۰۰ ریال

◀ شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۸-۵۵۲-۷

◀ نشانی واحد فروش: تهران، میدان انقلاب،

خ کارگر جنوبی، روبروی پاساژ مهستان،

پلاک ۱۲۵۱-تلفن: ۰۴۶۶۴۱۰۰۴۶-۲۲۰۸۵۱۱۱

◀ فروشگاههای اینترنتی دیباگران تهران :

**WWW.MFTBOOK.IR**

**www.dibagaran-tehran.com**

سرشناسه: واتکینز، مایکل، ۱۹۵۶-م. Watkins, Michael.  
عنوان و نام پدیدآور: مدیران چگونه رهبر می شوند/ نویسنده: میکل دی واتکینز؛ مترجم: مهیار سیاهوشی؛  
ویراستار نرگس مهربد.  
مشخصات نشر: تهران: دیباگران تهران: ۱۴۰۱  
مشخصات ظاهری: ۱۵۸ ص: جدول.  
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۸-۵۵۲-۷  
وضعیت فهرست نویسی: فیبا  
یادداشت: کتاب حاضر ترجمه مقاله ای با عنوان  
How managers become leaders نوشته مایکل دی. واتکینز از  
کتاب HBR'S 10 must reads: for new managers است.  
موضوع: مدیریت management  
موضوع: رهبری leadership  
شناسه افزوده: سیاهوشی، مهیار، ۱۳۶۸- مترجم  
رده بندی کنگره: ۳۱/۲ HD  
رده بندی دیویی: ۶۵۸  
شماره کتابشناسی ملی: ۸۸۱۷۴۹۷

نشانی اینستاگرام دیبا dibagaran\_publishing      نشانی تلگرام: @mftbook

هر کتاب دیباگران، یک فرصت جدید علمی و شغلی.

هر گوشی همراه، یک فروشگاه کتاب دیباگران تهران.

از طریق سایتهای دیباگران، در هر جای ایران به کتابهای ما دسترسی دارید.

# فهرست مطالب

## فصل ۱

رئیس شدن / لیندا ای. هیل ..... ۹

## فصل ۲

رهبری تیمی که به ارث برده‌اید. / مایکل دی. واتکینز ..... ۲۵

## فصل ۳

نجات مدیران تازه‌کار از دست خودشان / کارول ای. والکر ..... ۳۸

## فصل ۴

مدیریت محل کار پُرتنش / ارین رید و لاکشمی راماراجان ..... ۵۱

## فصل ۵

مهار علم ترغیب / رابرت بی سیال‌دینی ..... ۶۱

## فصل ۶

چه چیزی یک رهبر را می‌سازد؟ / دانیل گلن ..... ۷۷

## فصل ۷

پارادوکس اصالت / هرمینیا ایبارا ..... ۹۵

## فصل ۸

مدیریت رئیس تان / جان جی. گابارو و جان پی. کوتر ..... ۱۰۶

## فصل ۹

چگونه رهبران شبکه‌ها را می‌سازند و از آن‌ها استفاده می‌کنند. / هرمنیا ایبارا و مارک  
لی‌هانت ..... ۱۲۰

## فصل ۱۰

زمان مدیریت: میمون برای چه کسی است؟ / ویلیام انکن، جونیور، و دونالد ال. واس ..... ۱۳۴

## فصل ۱۱

وقت گذاشتن برای گوریل‌ها / استفن آر. کاوی ..... ۱۴۱

## فصل ۱۲

چگونه مدیران رهبر می‌شوند؟ / مایکل دی واتکینز ..... ۱۴۷

خط‌مشی انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران در عرصه کتاب‌هایی با کیفیت عالی است که بتواند  
خواسته‌های به‌روز جامعه فرهنگی و علمی کشور را تا حد امکان پوشش دهد.  
هر کتاب دیباگران تهران، یک فرصت جدید شغلی و علمی

حمد و سپاس ایزد منان را که با الطاف بی‌کران خود این توفیق را به ما ارزانی داشت تا بتوانیم در راه ارتقای دانش عمومی و فرهنگی این مرز و بوم در زمینه چاپ و نشر کتب علمی و آموزشی گام‌هایی هرچند کوچک برداشته و در انجام رسالتی که بر عهده داریم، مؤثر واقع شویم.

گسترده‌گی علوم و سرعت توسعه روزافزون آن، شرایطی را به وجود آورده که هر روز شاهد تحولات اساسی چشمگیری در سطح جهان هستیم. این گسترش و توسعه، نیاز به منابع مختلف از جمله کتاب را به عنوان قدیمی‌ترین و راحت‌ترین راه دستیابی به اطلاعات و اطلاع‌رسانی، بیش از پیش برجسته نموده است.

در این راستا، واحد انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران با همکاری اساتید، مؤلفان، مترجمان، متخصصان، پژوهشگران و محققان در زمینه‌های گوناگون و مورد نیاز جامعه تلاش نموده برای رفع کمبودها و نیازهای موجود، منابعی پُر بار، معتبر و با کیفیت مناسب در اختیار علاقمندان قرار دهد.

کتابی که در دست دارید تألیف "جناب آقای مهیار سیاهوشی" است که با تلاش همکاران ما در نشر دیباگران تهران منتشر گشته و شایسته است از یکایک این گرامیان تشکر و قدردانی کنیم.

**با نظرات خود مشوق و راهنمای ما باشید**

با ارائه نظرات و پیشنهادات و خواسته‌های خود، به ما کمک کنید تا بهتر و دقیق‌تر در جهت رفع نیازهای علمی و آموزشی کشورمان قدم برداریم. برای رساندن پیام‌هایتان به ما از رسانه‌های دیباگران تهران شامل سایتهای فروشگاهی و صفحه اینستاگرام و شماره‌های تماس که در صفحه شناسنامه کتاب آمده استفاده نمایید.

مدیر انتشارات

مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران  
dibagaran@mftplus.com

تقدیم بہ پدر و مادر عزیزم کہ الفبای عشق و دانش را در  
من پرورش دادند، معلمان و اساتیدی کہ این درخت  
کوچک علم را رشد دادہ و دانشجویانی کہ جرقہ ہای امید و  
تعالی را در من روشن کردند.

## مقدمه مولف

امروزه ما در بسیاری از سازمان‌ها شاهد آن هستیم که رویکردهای تصمیم‌گیری و مدیریت بسیار تغییر کرده و پیچیده‌تر شده‌است. اینکه شما به عنوان یک مدیر بتوانید هم در راستای توسعه تجارت خود اقدام کنید و هم در درون سازمانتان بسیاری از مشکلات را برطرف کنید، کار هر مدیری نیست و به تجربه و مهارت‌های بسیاری نیاز دارد؛ مخصوصاً مدیرانی که تازه به سمت‌های مدیریتی مشغول شده‌اند و هنوز با مفاهیم و اساس کار مدیریت آشنا نیستند. در حدود سال‌های ۱۸۶۰ - ۱۸۵۰ میلادی و همزمان با ابتدای انقلاب صنعتی بود، که اولین ایده‌های مفاهیم مدیریت توسط بشریت شکل گرفت و انواع و اقسام نظریه‌های مدیریتی از آن زمان شروع شد. در سال‌هایی که مدیریت بر پایه شایستگی و صلاحیت بود، انتقادهای بسیاری بر ساختارها و رویه‌های مدیریتی شکل گرفت و کسی که باید پاسخگو می‌بود، مدیریت سازمان بود که در رأس همه انتقادات قرار می‌گرفت. این عوامل و انتقادات باعث شد تا مفهوم جدیدی در سازمان و کسب‌وکار به نام رهبری شکل بگیرد. رویکرد و عملکرد رهبری با مدیریت کاملاً متفاوت است. رهبر همیشه با الهام بخشیدن و شخصیت کاریزماتیک و آموزش‌هایی که می‌دهد، سازمان را در جهت رسیدن به اهداف خودش هدایت می‌کند. آقای زالینیک استاد رهبری دانشگاه هاروارد می‌گوید: «تفاوت مدیر و رهبر در درک و فهم آن‌هاست و ریشه در مسائل روانشناختی دارد. مدیران ضوابط و روابط را دوست دارند و به دنبال کنترل کردن و ثبات شرایط هستند و تلاش می‌کنند تا مشکلات آن‌ها خیلی سریع مرتفع شود؛ ولی رهبران بر خلاف مدیران، این مسأله را که ساختاری نباشد و بحران‌های زیادی وجود داشته باشد، تحمل می‌کنند و عجولانه تصمیم نمی‌گیرند؛ چون تمایل دارند همه چیز را از همه جوانب آن بررسی کنند و سپس تصمیم نهایی را بگیرند. آقای زالینیک معتقد است که رهبران؛ مانند هنرمندان، دانشمندان و دیگران، متفکران خلاق هستند، در حالی که مدیران اینگونه نیستند. شما چه به عنوان مدیر در یک سازمان فعالیت می‌کنید و چه قرار است به زودی به عنوان یک رهبر سازمان و کسب‌وکار فعالیت کنید، باید با سبک‌های رهبری در درون و برون از سازمان خود آشنا باشید و بدانید که با پرسنل خود چگونه رفتار کنید! نحوه گزارش‌گیری و گزارش‌دهی شما در انجام فرآیندها چگونه باشد، سیستم‌سازی را در سازمانتان چگونه انجام دهید. تصمیم خود را بگیرید. اگر شما به عنوان یک رهبر در سازمان فعالیت می‌کنید، قضیه خیلی متفاوت با زمانی است که مدیر بودید. رهبران؛ مثل مدیران دستوری و با ابلاغ‌های زیاد کار نمی‌کنند، آنها استراتژی‌های رسیدن به اهداف را به پرسنل خود آموزش می‌دهند، اهداف سازمانی را برای آن‌ها ترسیم می‌کنند و در تلاش‌اند تا مشارکت سازمانی را بالا ببرند. قطعاً کار هر کسی نیست که در سازمان هر دو نقش مدیر و رهبر را بازی کند؛ ولی باید با توجه به نوع افرادی که در سازمان داریم، نوع رفتار و نقش خود را در رأس سازمان مشخص کنیم. کسی که در سازمان به عنوان مدیر یا رهبر انتخاب می‌شود، باید دارای ویژگی‌ها و شاخص‌های خاص آن نقش باشد، که در این زمینه باید کاملاً هوشمندانه عمل کنید. اگر

قرار است شخصی در سازمان خود را به یکی از سمت‌های مدیریتی منصوب کنید، باید توانایی‌های او را در آن سمت در نظر بگیرید. اگر چنین فردی در سازمان شما وجود نداشت، می‌توانید از افراد خارج از سازمان خود برای هر یک این نقش‌ها کمک بگیرید. مدیر عالی بودن، الزاماً به معنی رهبری قوی بودن نیست. همین نکته باعث می‌شود که ما معمولاً این دو را به جای هم استفاده کنیم و ما را به اشتباه می‌اندازد. اگر بخواهیم رهبری را به طور ساده تعریف کنیم، باید بگوییم: «رهبر فردی است که پیروانی دارد». اگر می‌خواهید پیروانی داشته باشید، باید اثرگذار باشید؛ اما برای اینکه پیروانی داشته باشید، نباید اخلاقیات و صداقت را زیر پا بگذارید. البته هستند بسیاری از رهبرانی که این اصول را از بین برده اند و ارزش‌هایی را در جامعه نهادینه کرده‌اند؛ اما بدانید که این ارزش‌ها زودگذر بوده و پایدار نخواهند بود. امیدوارم با مطالعه این کتاب به درک درستی از تفاوت‌های مدیریت و رهبری دست پیدا کنید و سازمانی رو به رشد با فرهنگی غنی داشته باشید. اگر این کتاب را مطالعه کردید و برای شما جذاب بود، آن را به دوستان خود هم هدیه کنید. چنانچه هر سوال، انتقاد و پیشنهادی داشتید، می‌توانید از طریق ایمیل [mahyarsiavashi.advertising@yahoo.com](mailto:mahyarsiavashi.advertising@yahoo.com) با من در ارتباط باشید.

**دوستدار شما**

**مهیار سیاهوشی**

**مدرس و مشاور کسب‌وکار**