رهبری در عصر سرمایه های انسانی

دکتر داریوش غلام زاده
عضو هیات علمی دانشگاه

یازدهمین کنفرانس آسیب شناسی
مدیریت سرمایه های انسانی
پاییز ۱۴۰۰

عموما موفقیت و شکست سازمان ها را به رهبران آنها نسبت می دهند.

افراد

سازمان های خود را ترک نمی کنند

رهبران

خود را ترک می کنند.

LEADERSHIP
رهبری
MANAGEMENT
مدیریت
COACHING
مربی گری

نقش مدیریت(برنامه ریزی):

- **برنامه ریزی مناسب.**

تدوین استراتژی ها،

خط مشی ها، اهداف و برنامه های مناسب.

- **سازماندهی بهینه.**

ایجاد ساختار مناسب جهت دستیابی به اهداف و برنامه های تدوین شده.

- **تدارک نیروی انسانی مناسب.**

فراهم آوری نیروی انسانی مناسب جهت کسب اهداف و اجرای برنامه های تدوین شده.

- **کنترل اثربخش.**

دریافت بازخورد دائمی جهت اطمینان از اجرای اثربخش برنامه ها و اطلاع از دستیبابی به اهداف تعین شده و اعمال اصلاحات مورد نیاز.

ماموریت نقش برنامه ریزی

- هر فرد بداند که در هر مقطعی از زمان مثلا در سه یا چهار ماه آتی، چه انتظاری(عملکردی و یا رفتاری) از وی وجود دارد و عملکرد وی با چه شاخص و معیارهایی بازنگری خواهد شد.

- من می دانم در محیط کار از من چه می خواهند!

نحوه سنجش؟

مربی گری

Coaching is a process of helping another individual *realize their inner potential*, delivering fulfillment to both the individual and the related organization.

- Excellence
- Achievement
- Intrinsic learning
- Intense satisfaction

ماموریت نقش مربی گری

- شکوفایی استعداد افراد

- افراد بتوانند وظایف تعریف شده را به انجام برسانند.

نقش رهبری؟

- نفوذ در دیگران.
- هدایت اثربخش دیگران.
- برانگیختن و انگیزش دیگران.
- تسهیل دستیابی به اهداف تعریف شده.
- کار با و به وسیله دیگران.

تعریف رهبری

فرایند نفوذ در یک گروه برای تحقق اهداف.

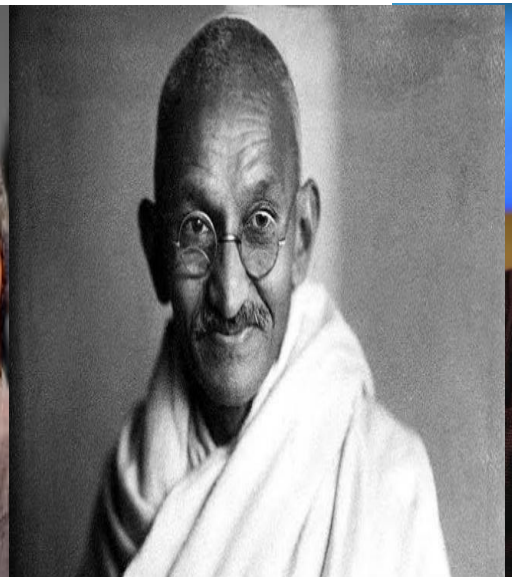
- ✓ فرایند و سمت رهبری . . .
- ✓ نفوذ، فرماندهی، اقتدار، دستور، . . .
- ✓ در گروه اتفاق می افتد.
- ✓ هدف چه کسی؟؟؟

ماموریت نقش رهبری

- افراد با میل و رغبت برای تحقق اهداف تلاش کنند.
- افراد بخواهند و با میل و رغبت تلاش کنند.

موفقیت نهایی

موفقیت نهایی = مربی گری × مدیریت × رهبری



اهمیت نقش رهبری

- نیروی کار قدیم و جدید؛ تفکر پرسنلی و تفکر سرمایه انسانی

- تفاوت ارزشی نسل ها

افراد رشد کرده در یک زمان مشخص، تحت تاثیر روندهای مهم تاریخی، تغییر در فناوری و شرایط اقتصادی نظام ارزشی متفاوتی را پیدا می کنند که با افراد رشد کرده در زمان های دیگر متفاوت است.

نسل جدید، رهبری را نشستن در جلسات و طراحی بیانیه های چشم انداز تعریف نمی کند. به تعریف این نسل؛ رهبری یعنی حذف موانع و تدارک هر آنچه که کارکنان برای انجام خوب و راحت کار نیاز دارند.

تفکر سنتی

- ✓ رهبر مردی است در راس سازمان
- ✓ فعالیت از طریق سلسله مراتب
- ✓ هدایت و کنترل کلیه جوانب کار
- ✓ دارای نقاط قوتی مثل:
- ✓ قابلیت فنی، شخصیت قوی، جاذبه، درک روشن از هدف سازمان و... .

تفکر نوین:

سازمانها دیگر نمی توانند با اتکا بر گروه کوچکی ازمدیران ارشد با چالش ها مواجه بشوند، بلکه خصوصیات رهبری باید در همه اعضای سازمان تقویت و تشویق شود.

هر کسی که در اداره کردن سازمان، دخالت ومسوولیتی داشته باشد، رهبر است.

برنده جایزهEFQM

"ما کلیه مدیران، روسا، متخصصان و سرکارگرها و همچنین هرکسی که گروهی را هدایت می کند، را رهبر می شناسیم".

دیدگاه جدید رهبری:

نقش سنتی یک فرد تنها به عنوان رهبر که از طریق دستور و کنترل رهبری می کند، دوام نمی آورد زیرا چالش های پیش روی سازمان های امروز به قدری پیچیده و دشوار هستند که اداره آن از عهده یک فرد به تنهایی و یا گروه کوچکی از مجریان خارج است.

الگوی قهرمان رهبری، با نسبت دادن عواملی همچون بزرگی و عظمت رهبران و نیز مصونیت آنان از هر نوع خطا، هم خطرناک و هم به شکل نگران کننده ای ساده لوحانه است.

جوامع و کسب وکار اگر به یک رهبر قدرتمند وابسته باشند، در بلند مدت بی ثبات می شوند. شرکت های ای.تی.تی. جنرال موتورز، پولاروید بعد از بازنشستگی مدیر عامل آن با وضعیت نامناسبی مواجه شدند.

رهبری و عصر جدید

- هم رهبری CO-Leadership
- رهبری همکار Peer leadership
- رهبری تفویض شده Delegated leadership

الزامات رهبری در عصر سرمایه های انسانی

- قدرت شخصی در برابر قدرت سازمانی
- منش رهبری
- شایستگی
  - هوش هیجانی
- سبک رهبری
- تشکیل معادله رهبری

انتصاب و انتخاب

انتصاب: رهبری سمت نیست، بلکه یک فرایند است.

رهبری انتخابی: داشتن بیشترین تاثیر بر اعضای گروه و سازمان، جدای از عنوان و مقام.

کسی که سمتی را در سازمان احراز کند، الزاما رهبر نیست. برای ایفای رهبری باید پایگاهی به غیر از سمت رسمی وجود داشته باشد.

Power and Influence

Power

- The ability of one person or department in an organization to influence other people to bring about desired outcomes

Influence

- The effect a person's actions have on the attitudes, values, beliefs, or actions of others

رهبری و قدرت

❖ **قدرت**

ظرفیت یا توانایی بالقوه تاثیر و تغییر رفتار دیگران.

➢ **منابع قدرت** قدرت مقام و قدرت شخصی

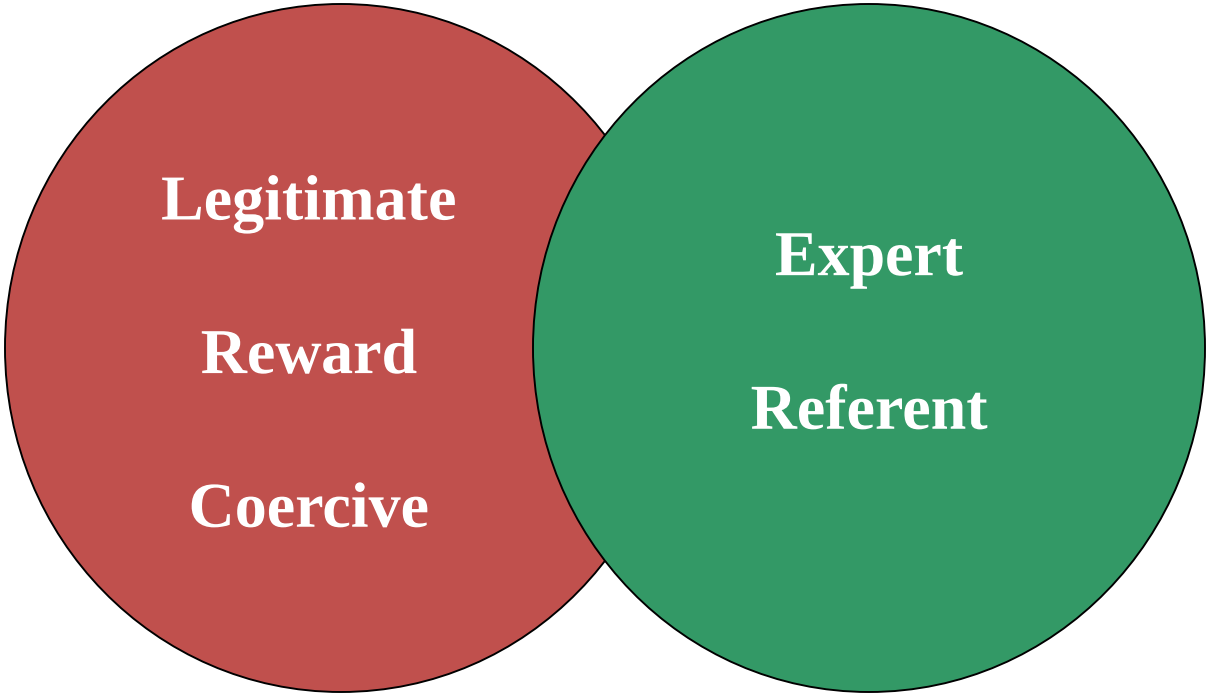
○ **قدرت مقام**

ناشی از یک مرتبه و یا مقام بخصوص در یک سیستم رسمی سازمان.

○ **قدرت شخصی**

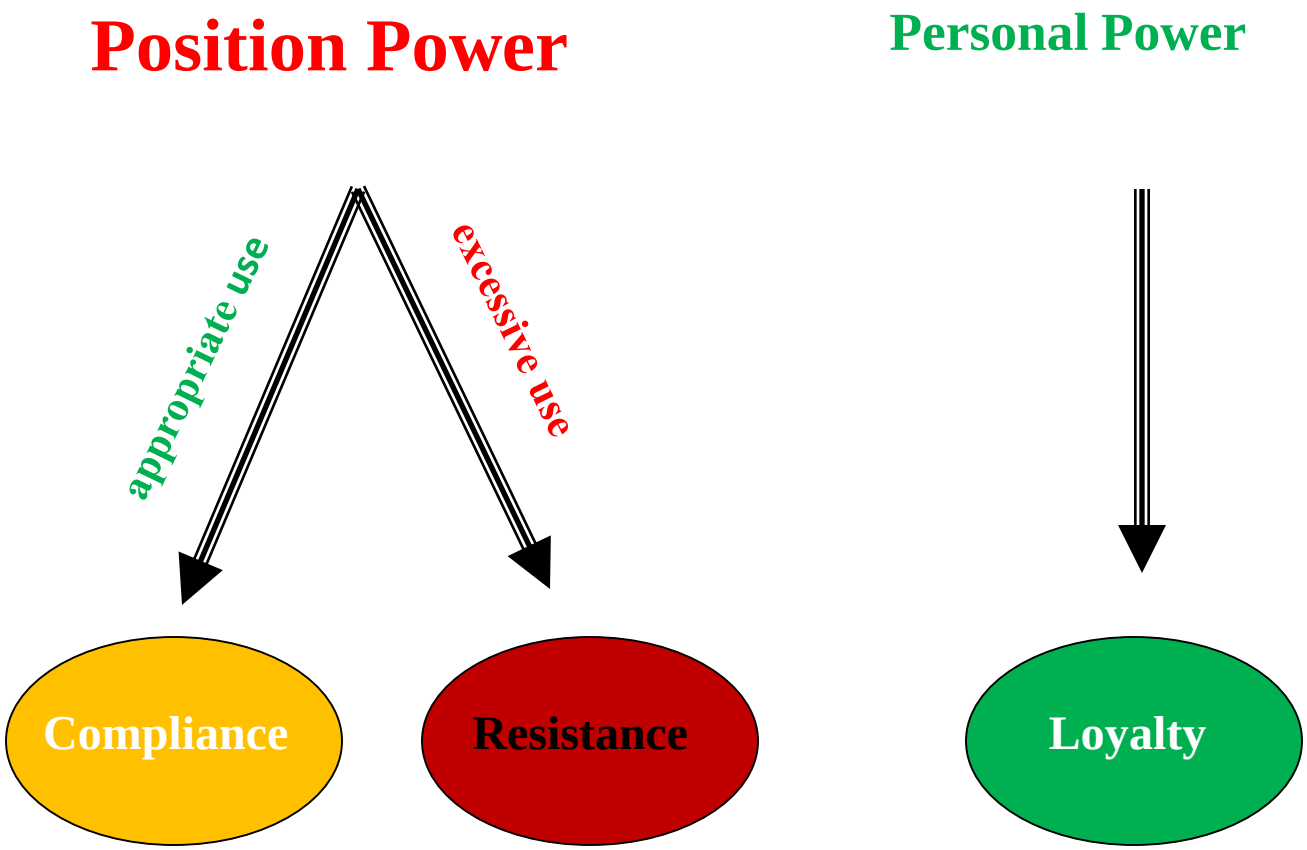
قدرتی که رهبر به دلیل نحوه عمل وکردار خود و جلب توجه و پذیرش پیروان، از پیروان می گیرد.

Five Types of Leader Power



Position Power **Personal Power**

Responses to the Use of Power



وفاداری و اجابت

❖ وفاداری

موافقت درونی با تصمیم یا تقاضا و حداکثر تلاش برای انجام تقاضا یا تصمیم به گونه ای مؤثر.
در وظایف پیچیده و دشوار، وفاداری موفق ترین ستاده محسوب می شود.

❖اجابت

تمایل به انجام کار با بی طرفی و بی تفاوت و بی احساسی.
فقدان شور و شوق برای انجام کار و بدین ترتیب صرف حداقل تلاش.

تغییر در رفتار نه نگرش.

متقاعد نشدن به این که تصمیم یا اقدام مربوطه بهترین کاری است که باید انجام شود، یا انجام این کار تأثیری نخواهد داشت و هدف را محقق نخواهد کرد.

مقاومت

در این حالت شخص مورد نظر با پیشنهاد یا تقاضای عامل مخالفت کرده و فعالانه تلاش می کند تا از انجام آن خودداری کند. روش های عمل:

- ✓ درباره دلیل عدم انجام کار عذر خواهی کند.
- ✓ تلاش می کند عامل را متقاعد کند تا تقاضای خود را تغییر داده یا پس بگیرد.
- ✓ از مقامات بالاتر بخواهد تا تقاضای عامل را کنار بگذارند.
- ✓ انجام عمل را به تأخیر اندازد با این امید که عامل درخواست خود را فراموش خواهد کرد.
- ✓ تظاهر به انجام کار کرده، اما شروع به کارشکنی و خرابکاری کار کند.
- ✓ از انجام درخواست سرباز بزند.

بحران ۲۰۰۹-۲۰۰۷

- ۳۰۰ نفر مدیران ارشد اجرایی از کانادا، لندن، نیویورک، هنگ کنگ، ...

رییس شرکت مشاوره ای مکینزی:
وقتی درباره رهبری صحبت می کنیم اصل توجه ما بر:

- آنچه رهبران انجام می دهند: شایستگی های رهبری
- رهبران وظایف خود را چگونه انجام می دهند: سبک رهبری

- رهبران چه کسانی هستند؟ . . . منش رهبری

علل بحران اقتصادی

توزیع توجه؟؟؟؟؟؟؟؟

مفهوم شناسی منش Character

کراسان ۲۰۱۵

- منش ملقمه (آمالگام)ای از فضیلت ها، ارزش ها و صفات می‌باشد.

لیکونا ۱۹۹۱

- انجام دادن کاری علیرغم فشارهای خارجی که وادار می کنند تا این کار انجام نشود یا کار دیگری انجام شود.

غلو نمی کنیم اگر بگوییم:

آن چیزی که باعث می شود آدم ها نام نیک و یا بد بجا بگذارند نتیجه منش آنهاست.

سعدیا مرد نکونام نمیرد هرگز مرده آن است که نامش به نکویی نبرند.

درباره منش کمتر گفته و نوشته شده است!!!!!!

۱- اصطلاح منش واژه ای مبهم است و در نزد افراد مختلف معانی مختلفی دارد. همچنین درباره اندازه گیری و پرورش منش اجماع وجود ندارد.

۲- زبان مشترکی در سازمان ها و همچنین جامعه وجود ندارد تا افراد با بکاربردن آن و اجماع پیرامون آن، بتوانند به تصمیم برسند.

مدیران مصاحبه شده: به ادبیات و کلیدواژه هایی امروزی و عملیاتی نیاز است تا در فرایندهایی مثل مدیریت عملکرد، توسعه رهبری و مباحث هدایت سازمانی بکار گرفته شوند.

۳- آنها اذعان کردند که اگر قرار باشد درباره منش عملا کاری انجام دهند باید مسلح به ابزار/هایی باشند که در حال حاضر ندارند.

مراقب افکارت باش، چون گفتارت را می سازند.

مراقب گفتارت باش چون اعمالت(رفتارت) را می سازند.

مراقب اعمالت باش که اعمالت عادات تو را می سازند.

مراقب عاداتت باش چون منش تو را می سازند

و مراقب منشت باش که سرنوشت تو را می سازد.

- **Kouzes & posner**
- امام علی (ع)
- **Ralph Waldo Emerson**
- **Chinese philosopher Lao Tzu,**
- **Spiritual teacher Gautama Buddha,**

Character is Destiny

- **آدم های بزرگ و موفق در همه عرصه ها از ورزش گرفته تا سیاست و تجارت و . . . :**

دارای منش برجسته و پرورش یافته بوده اند.

- مثلا تلفیق استثنایی شجاعت، انسانیت و فروتنی و گذشت در نلسون ماندلا
-
- اعمال فداکارانه و خیرخواهانه افرادی مثل **علی دایی**
- اعمال زشت و شرم آور برلوسکونی در سواستفاده جنسی و فرار از مالیات....

مفهوم شناسی منش Character

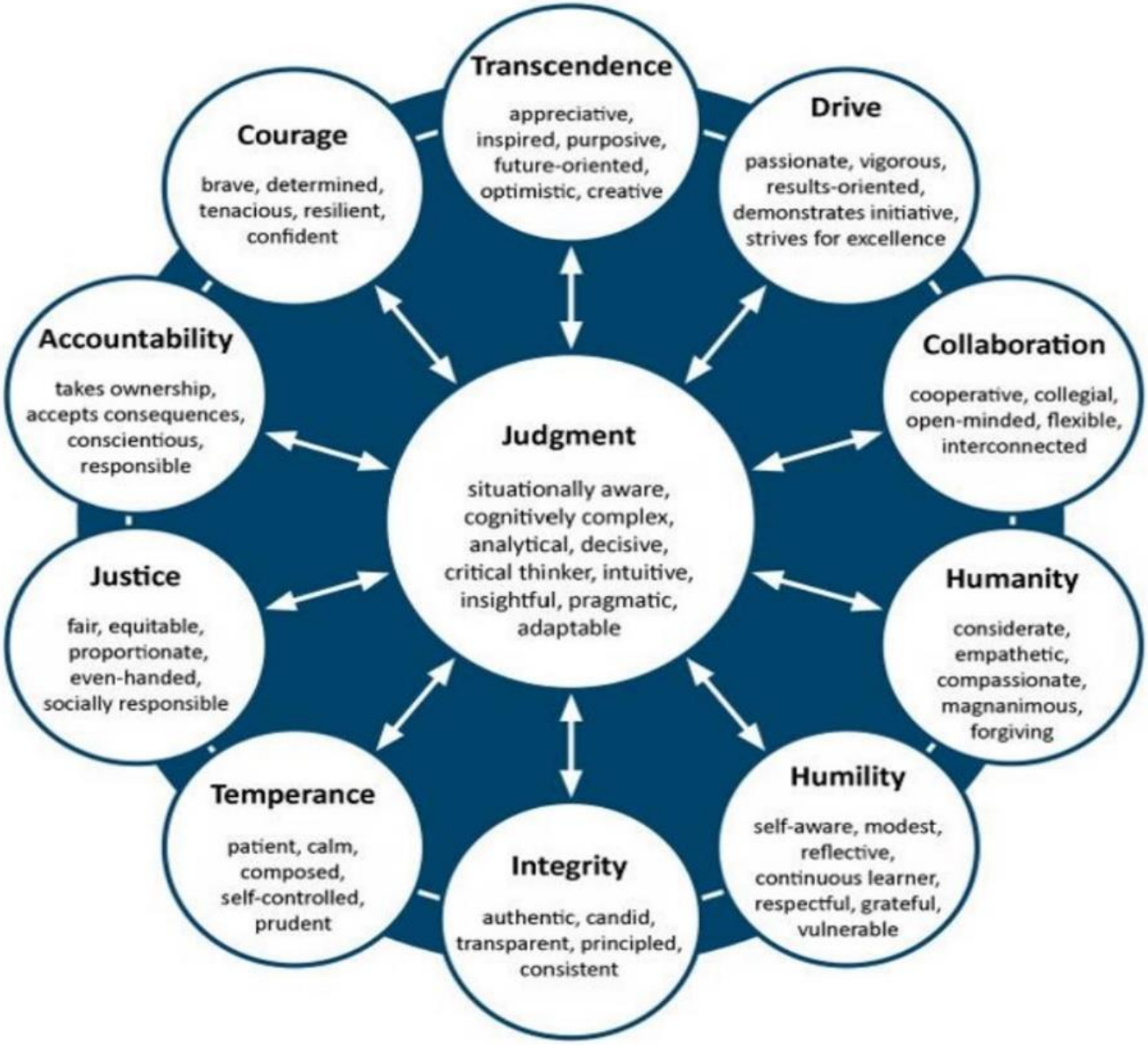
منش تاثیر می گذارد بر؛

- ✓ انتخاب های افراد در آنچه که انجام می دهند.
- ✓ اینکه آیا آنها شایستگی های مورد نیاز را کسب خواهند کرد؟
- ✓ و این که آیا آنها تعهد لازم را برای انجام کارها خواهند داشت؟

در صورتی که در هر یک از مبانی فوق کسری وجود داشته باشد! دو تای دیگر را دچار نقص خواهد کرد و در نهایت منجر به بروز مشکلات برای رهبران، سازمان ها و نیز ذینفعان مربوطه خواهد شد.

نقل از دکتر مصطفی چمران:

سوال از ایشان؛ تخصص بهتر است یا تقوی. ایشان می گویند تقوی، و البته کسی که سمتی را بر عهده بگیرد که تخصص آن را نداشته باشد، تقوی ندارد.


Transcendence
appreciative, inspired, purposive, future-oriented, optimistic, creative
Drive
passionate, vigorous, results-oriented, demonstrates initiative, strives for excellence
Collaboration
cooperative, collegial, open-minded, flexible, interconnected
Humanity
considerate, empathetic, compassionate, magnanimous, forgiving
Humility
self-aware, modest, reflective, continuous learner, respectful, grateful, vulnerable
Integrity
authentic, candid, transparent, principled, consistent
Temperance
patient, calm, composed, self-controlled, prudent
Justice
fair, equitable, proportionate, even-handed, socially responsible
Accountability
takes ownership, accepts consequences, conscientious, responsible
Courage
brave, determined, tenacious, resilient, confident
Judgment
situationally aware, cognitively complex, analytical, decisive, critical thinker, intuitive, insightful, pragmatic, adaptable

SITUATIONALY AWARE	JUDGMENT	1		آگاهی وضعیتی
COGNITIVE COMPLEXITY	JUDGMENT	2	قضاوت	پیچیدگی شناختی
Analytical	JUDGMENT	3		تحلیل گری
DECISIVE	JUDGMENT	4		قاطعیت
critical thinking	JUDGMENT	5		تفکر حساس
Intuitive	JUDGMENT	6		شهود
insightful	JUDGMENT	7		درک و فهم
pragmatic	JUDGMENT	8		عمل گرایی
adaptable	JUDGMENT	9		انعطاف پذیری
brave	COURAGE	10	شجاعت	دلیری
determined	COURAGE	11		سرسختی/مصمم
tenacious	COURAGE	12		محکمی
resilient	COURAGE	13		کشسانی/ منعطف
confident	COURAGE	14		معتمد به نفس
PASSIONATE	DRIVE	15	باانگیزه	پرشور
vigorous	DRIVE	16		مستحکم
RESULT ORIENTED	DRIVE	17		نتیجه گرا
initiative	DRIVE	18		مبتکر
strive for excellence	DRIVE	19		تعالی گرا
cooperative	COLLABORATION	20	همکاری	همکاری کننده
Collegial	COLLABORATION	21		متصل
OPEN MINDED	COLLABORATION	22		روشن فکر
Flexible	COLLABORATION	23		منعطف
interconnected	COLLABORATION	24		منسجم
authentic	INTEGRITY	25	کمال	معتبر
candid	INTEGRITY	26		صادق
transparent	INTEGRITY	27		شفاف
principled	INTEGRITY	28		اصول محور
CONSISTENT	INTEGRITY	29		یکپارچه

patient	TEMPERANCE	30	مراقب و محتاط	صبور
CALM	TEMPERANCE	31		آرام
Composed	TEMPERANCE	32		منظم
SELF-CONTROLLED	TEMPERANCE	33		خودکنترل
PRUDENT	TEMPERANCE	34		محتاط
Takes Ownership	ACCOUNTABILITY	35	مسئولیت پذیری	مالکیت پذیر
accept consequences	ACCOUNTABILITY	36		پذیرای تبعات
CONCsIONTIOS	ACCOUNTABILITY	37		وظیفه شناس
RESPONSIBLE	ACCOUNTABILITY	38		مسئول
fair	JUSTICE	39	عدالت	انصاف
equitable	JUSTICE	40		مساوات
proportionate	JUSTICE	41		به اندازه
EVEN HANDED	JUSTICE	42		برابری
SOCIALLY RESPONSIBLE	JUSTICE	43		داشتن مسئولیت اجتم
SELF-AWARE	HUMILITY	44	تواضع	خودآگاه
modest	HUMILITY	45		فروتن
Reflective	HUMILITY	46		متفکر
curious	HUMILITY	47		کنجکاو
curious	HUMILITY	47		کنجکاو
curious	HUMILITY	47		کنجکاو
CURIOUS	HUMILITY	47		کنجکاو
CURIOUS	HUMILITY	47		کنجکاو
continuous learner	HUMILITY	48		یادگیرنده مداوم
CONTINOUS LEARNER	HUMILITY	48		یادگیرنده مداوم
respectful	HUMILITY	49		رفتار محترمانه
Grateful	HUMILITY	50		متشکر
VULNERABLE	HUMILITY	51		آسیب پذیر
considerate	HUMANITY	52	انسانیت	ملاحظه گری
empathetic	HUMANITY	53		همدلی
COMPASSIONATE	HUMANITY	54		مهربانی
magnanimous	HUMANITY	55		سخاوت مندی
forgiving	HUMANITY	56		بخشندگی

APPRECIAVTIVE	TRANSCDENCE	57	تعالی گری	قدردان
inspired	TRANSCDENCE	58		الهام بخش
purposive	TRANSCDENCE	59		هدفمند
Future-Oriented	TRANSCDENCE	60		آینده نگر
optimistic	TRANSCDENCE	61		خوش بین
creative	TRANSCDENCE	62		خلاق

تاثیر ابعاد منش بر رفتارهای رهبر

شجاعت

- خود را در "سپر بلا" قرار می دهند تا از ایده های صحیحی که ممکن است مقبولیت عامه نداشته باشند، حمایت کند.
- از انجام کارهای صحیح حمایت می کند حتی اگر با مخالفت های سنگین مواجه شود.

انگیزه

- پروژه ها را با عزم راسخ پیگیری می کند.
- در پیگیری اهداف انرژی خستگی ناپذیری به خرج می دهد.

در مواجهه با هر گونه مانع، تلاش و تقلای مثال زدنی می کند تا به متعالی ترین سطح دست بیابد.

تاثیر ابعاد منش بر رفتارهای رهبر

همکاری

- درک می کند که با افراد مختلف و با تیپ های متفاوت شخصیتی چگونه با بهره وری کار کند.
- از ایده ها و عقاید و مشارکت های دیگران، به عنوان اهرمی برای ساختن راه حل های بهتر استفاده می کند.
- در مواجهه با نقطه نظرات مخالف، ذهن خود را باز نگه می دارد.
- دنبال نقطه نظرات مخالف و البته سازنده می گردد.

راستی و درستی

- حرف و عملش یکی است.
- در کسب وکار خود با دیگران صادق و شفاف عمل می کند و همین استاندارد را در ارتباط با همه مخاطبان خود حفظ می کند.
- ارزش های سازمان را در رفتارهای روزمره زندگی خود به اجرا در می آورد.
- از دیگران کاری را نمی خواهد که از نظر اخلاقی سوال برانگیزند.

تاثیر ابعاد منش بر رفتارهای رهبر

وقتی این بعد منش وجود دارد، رهبر این گونه رفتار می کند:

مراقب و محتاط	• حتی در مواجهه با شرایط دشوار، آرام، خونسرد و خودکنترل است. • نشان می دهد که بر اوضاع و احوال کنترل دارد. • از مخاطرات مرتبط با اقدامات و تصمیمات قدردانی می کند. • می داند که چه زمانی حرف زدن متوقف کرده و گوش کند.
پاسخگویی	• از مسئولیت فرار نمی کند. • اشتباهات خود را می پذیرد. • واقعیت ها را انکار نمی کند. • از سوالات دشوار فرار نمی کند.
عدالت	• به عملکرد خوب پاداش داده و با عملکرد ضعیف مقابله می کند. • حتی وقتی می شوند که دیگران موضع متفاوتی اتخاذ کرده اند، دچار تعصب نشده و بی طرف می ماند. • به تفاوت های دیگران احترام می گذارد- با همگان با قانون "یک سایز برای همه مناسب است"، رفتار نمی کند. • از کسانی که دچار اشتباه شده اند، حمایت می کند.
تواضع	• در صحبت از موفقیت ها، بجای "من" از "ما" استفاده می کند. • از نقاط ضعف افراد خود مطلع بوده و متناسب با آن، به ایشان تفویض اختیار می کند. • مشارکت دیگران را مورد تایید و تحسین قرار می دهد. • احساس نمی کند که مجبور است درباره موفقیت های خود صحبت کند. اهل اجحاف نست.
انسانیت	• با مهربانی و شفقت مراقب افراد خود است. • منابع و زمان خود را با مهربانی در اختیار نیروهای خود قرار داده و خودش نیز در دسترس ایشان است. • می تواند تجربه بد مربوط به گذشته درباره یک نفر را نادیده گرفته و یک رابطه توام با بهره وری را ایجاد کند. • بر پرورش دیگران سرمایه گذاری می کند.
تعالی گری	• می تواند ایده های خوب را تشخیص دهد. • در کار دیگران تعالی را مورد قدردانی واقعی قرار می دهد. • یک حس قوی هدفمندی را نشان می دهد که منجر به الهام بخشی به دیگران می شود. • مسایل مبتلابه را از زاویه های تازه، خلاقانه و بالاتر می نگرد. — کمک می کند تا افراد چیزها را به گونه ای جدید و متفاوت
قضاوت	• به طور مداوم تصمیمات تجاری خوبی می گیرد. • به بحث های حل مساله، بینش، مسیر و شفافیت اضافه می کند. • بر مبنای مفروضات و یا عجولانه نتیجه گیری نمی کند. • برای موقعیت های مختلف، راه حل های مناسبی را طراحی/ تعدیل و تنظیم می کند.

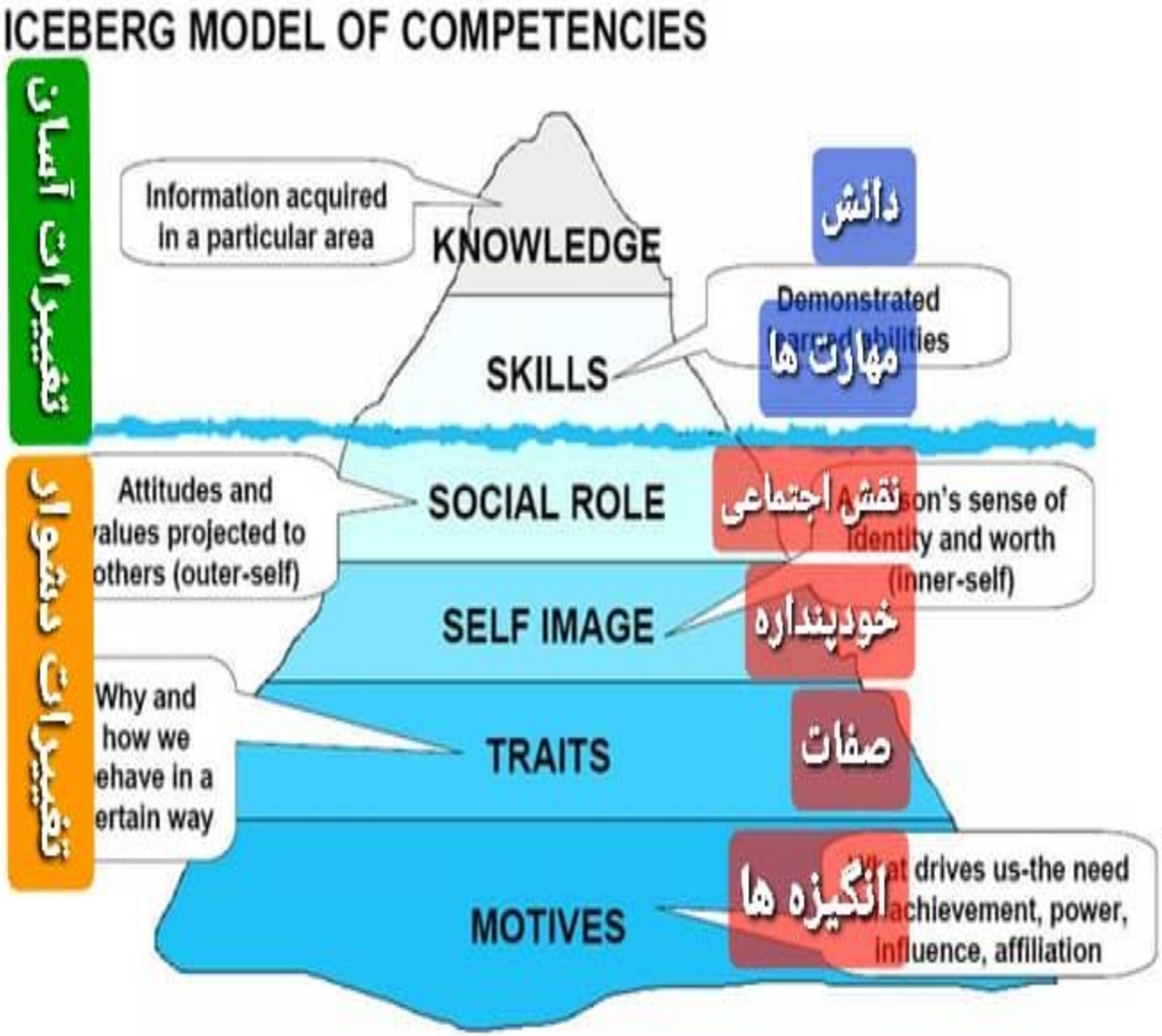
شایستگی Competency

دیوید مک کللند استاد دانشگاه هاروارد(۱۹۷۳):

"آزمون شایستگی ها بجای هوش": جنبش شایستگی

یک ویژگی بنیادین شخص که منجر به ارایه عملکرد موثر و یا برتر در یک شغل می گردد.

خصیصه هایی هستند که انسان ها دارند و به منظورکسب نتایج مطلوب، به طور مناسب مورد استفاده قرار می دهند. این خصیصه ها شامل دانش، مهارت ها، جلوه هایی از تصویر از خود، انگیزه های اجتماعی، ویژگی ها، الگوهای فکری و شیوه تفکر می باشند.


ICEBERG MODEL OF COMPETENCIES
تغییرات آسان
تغییرات دشوار
Information acquired in a particular area
KNOWLEDGE
دانش
Demonstrated learned abilities
SKILLS
مهارت ها
Attitudes and values projected to others (outer-self)
SOCIAL ROLE
نقش اجتماعی
A person's sense of identity and worth (inner-self)
SELF IMAGE
خودپنداره
Why and how we behave in a certain way
TRAITS
صفات
What drives us-the need for achievement, power, influence, affiliation
MOTIVES
انگیزه ها

شایستگی های رهبری

Competency

شایستگی سازمانی

برنامه ریزی و سازماندهی

شایستگی منابع انسانی

مربی گری، اثرگذاری و نفوذ

Intellect

شایستگی راهبردی

تفکر تحلیلی، تفکر استراتژیک

شایستگی تجاری

دانش تجاری و اطلاعات صنعت

کارنامه فرزند:

زبان خارجی ۲۰

علوم اجتماعی ۲۰

زیست شناسی ۱۴

جبر ۵

٪۷۷ جبر
٪۶ زبان
٪۱ علوم اجتماعی

- **هر فرد می تواند آن چنان بیاموزد که در هر زمینه ای شایسته شود.**
- **بزرگ ترین منطقه رشد انسان ها، جایی است که بزرگ ترین کاستی را دارند.**

- **هر فردی دارای هوشمندی(ویژگی) بی همتای خاص خود است.**
- **برترین منطقه رشد هر فرد، در توانمندی های برتر اوست.**

پادشاهی پسری را به ادیبی داد وگفت این فرزند توست، تربیتش همچنان کن که یکی از فرزندان خویش، ادیب خدمت کرد و متقبل شد و سالی چند بر او سعی کرد و به جایی نرسید و پسران ادیب در فضل و بلاغت منتهی شدند. ملک دانشمند را مواخذت کرد و معاتبت فرمود که وعده خلاف کردی و وفا به جا نیاوردی، گفت بر رای خداوند روی زمین پوشیده نماند که تربیت یکسان است و طباع مختلف.

گرچه سیم و زر ز سنگ آید همی — در همه سنگی نباشد زر و سیم

بر همه عالم همی تابد سهیل — جایی انبان می‌کند جایی ادیم

گلستان سعدی ـ باب هفتم

هوش هیجانی

ظرفیت درک هیجانات خود و دیگران و
آگاهی از آن به منظور بر انگیختنِ خود و مدیریت هیجان
در خویشتن و روابط خود با دیگران.

اهمیت هوش هیجانی

مطالعه در ۱۸۸ شرکت از جمله: بریتیش ایرویز؛ کردیت سوییس

هدف: شناخت قابلیت هایی که منجر به عملکرد برجسته می شود!!

نتیجه:

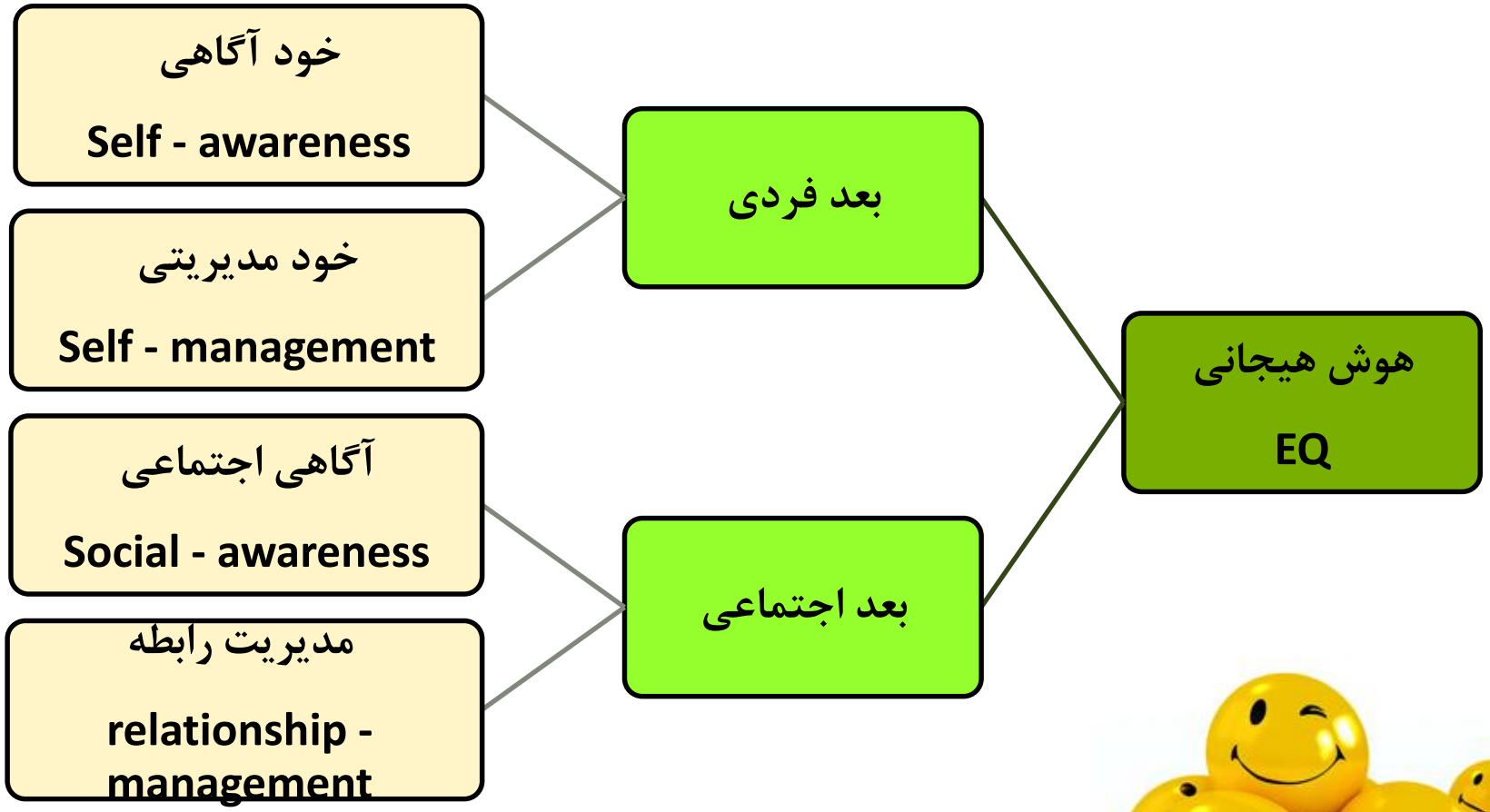
- شایستگی های فنی خالص مثل برنامه ریزی
- شایستگی های شناختی مثل: استدلال تحلیلی، توانایی اندیشیدن به منظره بزرگ
- شایستگی هایی مثل: کار با دیگران و اثربخشی در رهبری برنامه های تغییر

اهمیت هوش هیجانی

محاسبه نسبت شایستگی ها به همدیگر:

- هوش هیجانی در کلیه مشاغل در همه سطوح دو برابر عوامل دیگر اهمیت داشت!!
- با بالاتر رفتن سمت فرد در سلسله مراتب، اهمیت هوش هیجانی بیشتر می شد!
- در سمت های ارشد رهبری: ۹۰ درصد تفاوت های مدیران ارشد معمولی با افراد ستاره، در هوش هیجانی بود نه شایستگی های فنی.

ابعاد هوش هیجانی



هوش هیجانی و رهبری

نتایج تحقیقات گلمن:

- مدیری که از هوش هیجانی بالا برخوردار نباشد، فضای سازمان را از فضای خلاقانه و نوآوری دور کرده و به فضایی خشک و رسمی تبدیل خواهد کرد.

- مهارت مدیریت بر هیجانات، فرد را قادر می سازد تا نقاط مثبت و منفی را در خود و دیگران مشخص نماید و بتواند واکنش مناسبی به هیجان های مختلف نشان دهد.

هوش هیجانی و رهبری

- **رهبری که از لحاظ هوش هیجانی باهوش است:**
- از طریق خودآگاهی، هیجانات خود را کنترل می کند.
- از طریق خودتنظیمی، آنها را بهبود می بخشد.
- از طریق همدلی، تأثیر آن ها را درک می کند.
- از طریق مدیریت رابطه، به شیوه ای رفتار می کند که روحیه دیگران بالا می رود.
- در تصمیم گیری های خود خشک و غیرمنعطف نبوده و شور و اشتیاق، اعتماد و حس همکاری را در پیروان خود ایجاد می کند.

هوش هیجانی و رهبری

- تحقق اهداف با حداکثر بهره وری، رضایتمندی و تعهد کارکنان.
- برقراری ارتباط اثربخش با منابع انسانی خود
- نفوذ در پیروان و نیل به اهداف با اثربخشی بالا.
- رفتار مؤثر با احساسات و هیجان های دیگران به دلیل تشخیص صحیح نیازهای افراد.

سبک رهبری

سبک رهبری؟

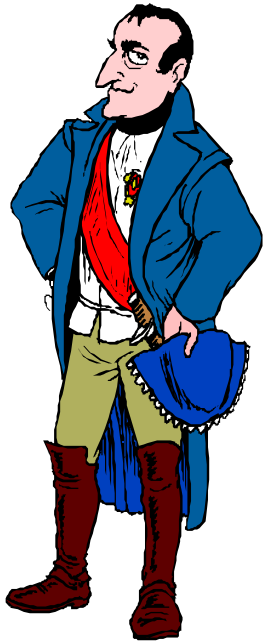
الگوهای رفتاری پایداری که افراد در هنگام کار با و بوسیله دیگران از آن استفاده می نمایند. (Heresy & Blanchard, 1988)

- الگوی رفتاری مدیران(رهبران سازمانی) در موقعیت های مختلف کاری.

(شرکت مشاوره مدیریت Hay Group)

انواع سبک های رهبری؟

در برخی دیگر از تحقیقات حول سبک رهبری طیف های مختلفی از سبک ها شناسایی و معرفی شده اند:



سبک استبدادی.

سبک دستوری.

سبک مشارکتی.

سبک تفویضی .

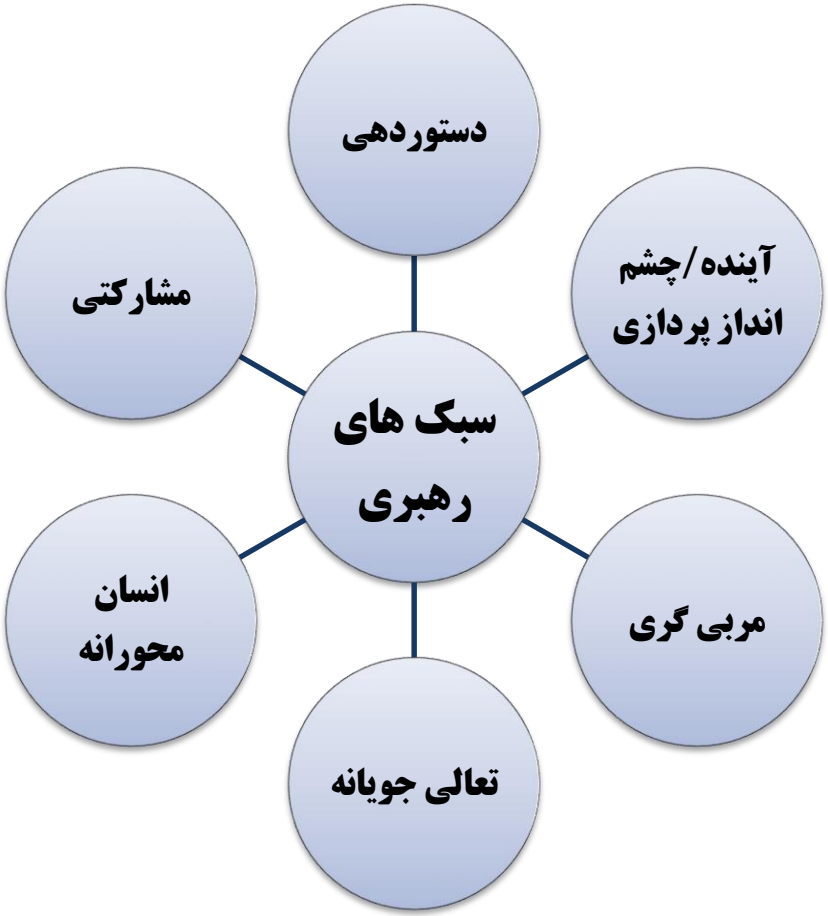
سبک مشاوره ای.

سبک تشویقی.

سبک دموکراتیک.

سبک آزادمنشانه.

انواع سبک های رهبری از دیدگاه شرکت Hay Group



- سبکهای ارائه شده توسط شرکت مشاوره مدیریت Hay Group به پشتوانه تحقیقی است که این شرکت با همکاری ۲۰۰۰ مدیر ارشد در شرکت IBM از سال ۱۹۹۰ تا سال ۲۰۰۶ انجام داده است.

سبک های رهبری از دیدگاه شرکت Hay Group:

عنوان سبک	ویژگی اصلی و بارز رفتار رهبر
چشم انداز پردازی	شفاف سازی چشم انداز و اهداف بلند مدت برای کارکنان
انسان محورانه	توجه به انسان و کارمند بجای توجه به کار
مشارکتی	همکاری و مشارکت با کارکنان
مربی گری	پرورش استعداد کارکنان
تعالی جویانه	توجه به استانداردهای بالای عملکردی
دستوردهی	الزام کارکنان به انجام کار مشخص

بهترین سبک رهبری

- آیا یک بهترین سبک رهبری وجود دارد؟
- بلی - یک بهترین سبک رهبری وجود دارد.
- خیر - بستگی دارد.
- نظریه های اقتضایی تجویز مستقیم دیکتاتوری است.

سبک مناسب رهبری در عصر سرمایه های انسانی

- **نظریه‌های رهبری کاریزماتیک:**

رهبر انسانی غیرمعمولی است و پیروان **وابسته** به رهبر هستند.

- **نظریه‌های نئوکاریزماتیک - رهبری تحول آفرین**

پرورش و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد **مستقل**

رهبری تحول آفرین

- در این سبک: هم رهبر و هم پیروان، انگیزه و حس حرکت به سمت اهداف والامرتبه همدیگر را بالا می برند.
- رهبری تحول آفرین به نیازهای والامرتبه افراد برای موفقیت، احترام به خود و خودیابی می پردازد.
- .. افراد را بر می انگیزد تا به فراتر از منافع خود و به نفع عموم فکر کنند.
- ... با ارزش هایی غایی شبیه آزادی، عدالت و برابری سروکار دارد.
- ... پیروان را توانمند می کنند تا با ارتقاء خطرپذیری، استقلال، شایستگی، اعتماد به نفس و ارزش گذاری به خود، به طور مستقل و البته خلاقانه تفکر کنند.

ویژگی های رهبران تحول آفرین

ملاحظات فردی:

- فعالانه گوش می دهند،
- توانایی ها، علایق و نیازهای افراد را شناسایی می کنند.
- چالش ها و فرصت هایی متناظر را برای یادگیری در یک محیط حمایتی فراهم می کنند.
- به عنوان روشی برای پرورش افراد، تفویض اختیار می کنند.
- بازخورهایی پرورش دهنده ارایه داده و افراد خود را مربی گری می کنند.

رهبری تحول آفرین- ادامه

انگیزش الهامی:

- از آینده چشم انداز روشنی به نمایش می گذارند.
- به کار پیروان خود، معنی و چالش می افزایند.
- با تهدیدات و مسائل به مثابه فرصت هایی برای یادگیری رفتار می کنند.
- اهداف شخصی پیروان و اهداف سازمانی را همنوا می کنند.
- این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوشبین هستند.
- انگیزش الهام بخش مستلزم انتقال اهمیت ماموریت سازمان است و رهبر در این راستا باید به پیروان انرژی و توان لازم را بدهد. تاکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیرو.

ویژگی های رهبران تحول آفرین

تحریک فکری:

- وضع موجود را به چالش می کشند و پیروان را تشویق می کنند در مورد چیزی که می‌تواند انجام یابد دوباره تفکر کنند.
- به پیروان ایده های جدیدی می دهند.
- پیروان را به تصویرسازی، خیال پردازی و خلاقیت تشویق می کنند.
- پیروانشان را تشویق می‌کنند که در حل مسائل، خلّاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند.
- پیروان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و تکنیکهای حل مسأله‌ی نوآورانه را پیاده کنند.

ویژگی های رهبران تحول آفرین

اثرگذاری آرمانی:

- بیان اعتماد و اطمینان در چشم انداز
- پذیرش مسئولیت شخصی در قبال اقدامات
- توانایی های خارق العاده خود را به نمایش می گذارد و از طریق آن اعتماد، اطمینان، احترام و تحسین دیگران را کسب می کند.
- تمرکز بر انجام کار و موفقیت ها بجای توجه بر ناکامی و شکست ها
- اولویت دادن نیازهای دیگران بر خواسته خود
- اگر بگوییم اعتماد مهمترین و یگانه عامل در رهبری تحول آفرین می باشد، غلو نکرده ایم.

وظایف سازمانی رهبران

ماموریت و چشم انداز. رهبران موثر ماموریت و چشم انداز جذاب و معنی داری از آینده تعریف کرده و اهدافی را برای پیگیری ماموریت و چشم انداز تعریف شده، تعیین می کنند.

ارزش های مشترک. رهبران موثر ارزش هایی که پشتیبان ماموریت و چشم انداز بوده و با زیردستان مشترک است، را شناسایی، نمایش و تقویت می کنند.

راهبرد. رهبران موثر راهبردهایی عقلایی طراحی کرده، تعهد افراد را نسبت به آنها جلب کرده و از اجرای آنها اطمینان پیدا می کنند. این راهبردها افراد را قادر می سازد که ماموریت و چشم انداز را پیگیری کنند. آنها منعکس کننده ارزش های مشترک افراد هستند.

توانمندسازی. رهبران موثر افراد را توانمند می کنند تا بتوانند آن چیزی که باید انجام شود را به انجام رسانند.

نفوذ، انگیزش و الهام بخشی. رهبران موثر بر افراد نفوذ کرده، آنها را انگیزه داده و الهام می بخشند تا بخواهند آنچه که انجام دادن آن لازم است را به انجام برسانند.

اثربخشی سبک رهبری

معیار اثربخشی سبک رهبری؟

- چگونه متوجه شویم که سبک رهبری اتخاذ شده مناسب و اثربخش می باشد؟

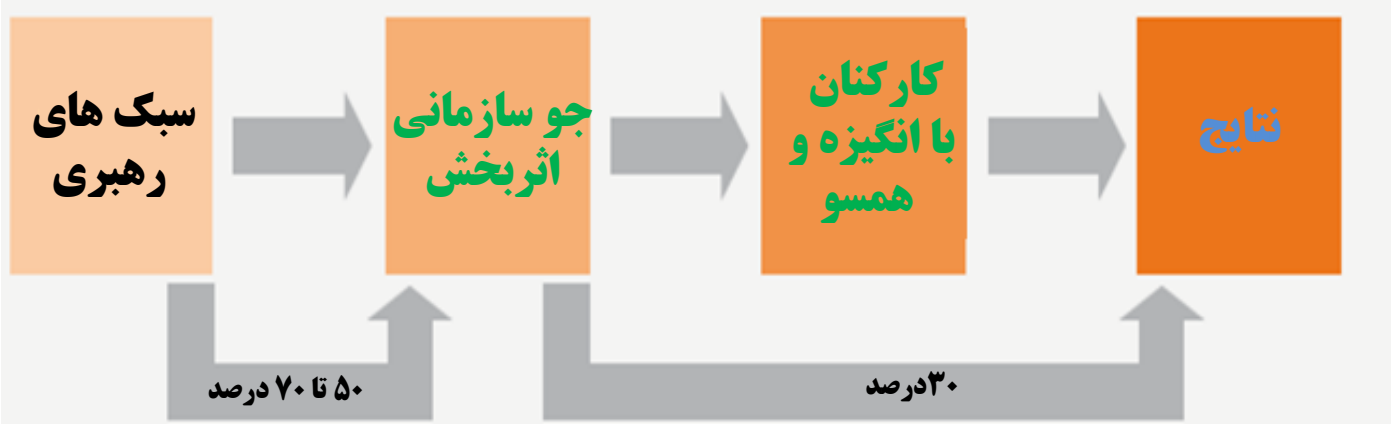
- معیار **اثربخشی سبک رهبری مدیران** چیست؟
- با چه معیاری نسبت به مناسب و اثربخش بودن سبک رهبری مدیران قضاوت نمائیم؟

بر اساس تحقیق انجام شده شرکت Hay Group، معیار اثربخشی سبک رهبری مدیران، **وضعیت جو سازمانی** می باشد.

نتایج بکارگیری سبک رهبری مناسب و اثربخش

بر اساس تحقیق ۴۰ ساله شرکت Hay Group:

رهبری سازمانی از طریق اثرگذاری بر جو سازمانی، می تواند باعث ارتقاء عملکرد سازمان گردد. شرکت Hay Group معتقد است که ۳۰ درصد عملکرد هر سازمان وابسته به جو سازمانی آن می باشد، در واقع جو سازمانی مطلوب است که می تواند باعث ارتقاء عملکرد سازمانی، تا ۳۰ درصد گردد. و همچنین ۵۰ تا ۷۰ درصد وضعیت جو سازمانی متاثر از سبک رهبری مدیران است.



تاثیر جو سازمانی بر عملکرد

- ارتقاء ۱۰٪ جو سازمانی = ارتقاء ۹.۷٪ در درآمد خالص عملیاتی

Multinational Petrochemical Company

- ارتقاء ۱۲٪ جو سازمانی = ارتقاء ۹.۵٪ در فروش

Multinational FMCG Company

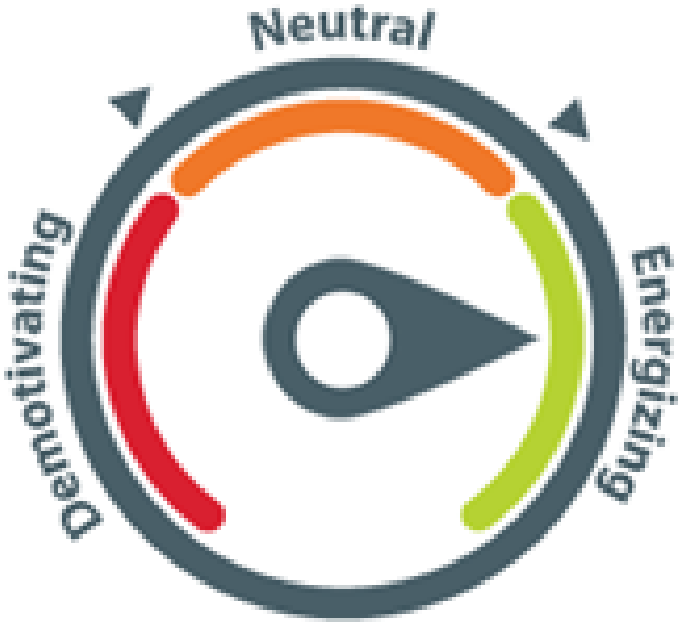
- ارتقاء ۱۰٪ جو سازمانی = کاهش ۲.۴٪ در ترک خدمت کارکنان

Various organization

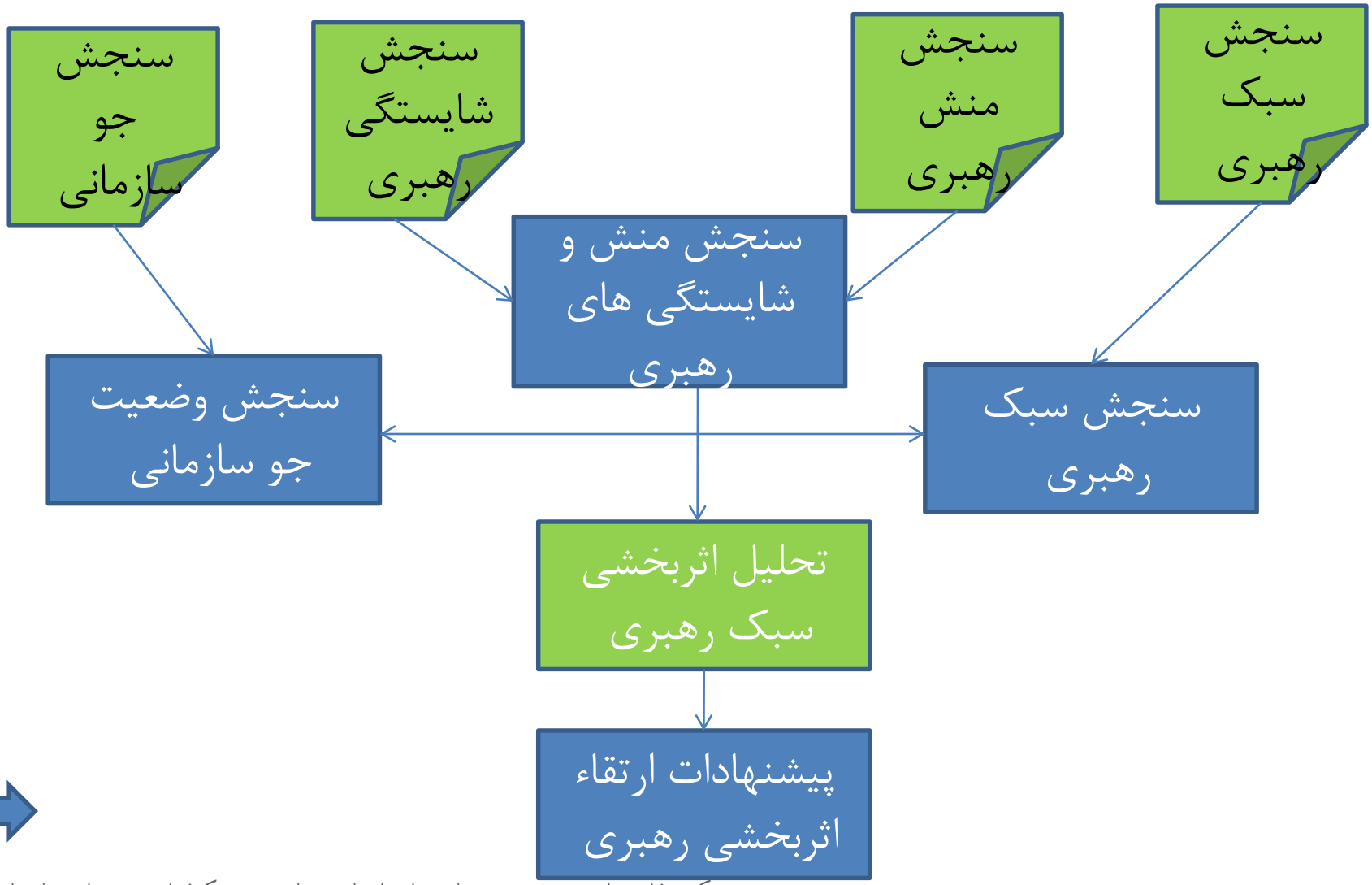
جو سازمانی مطلوب؟

جو سازمانی مطلوب، جوی است که در آن :

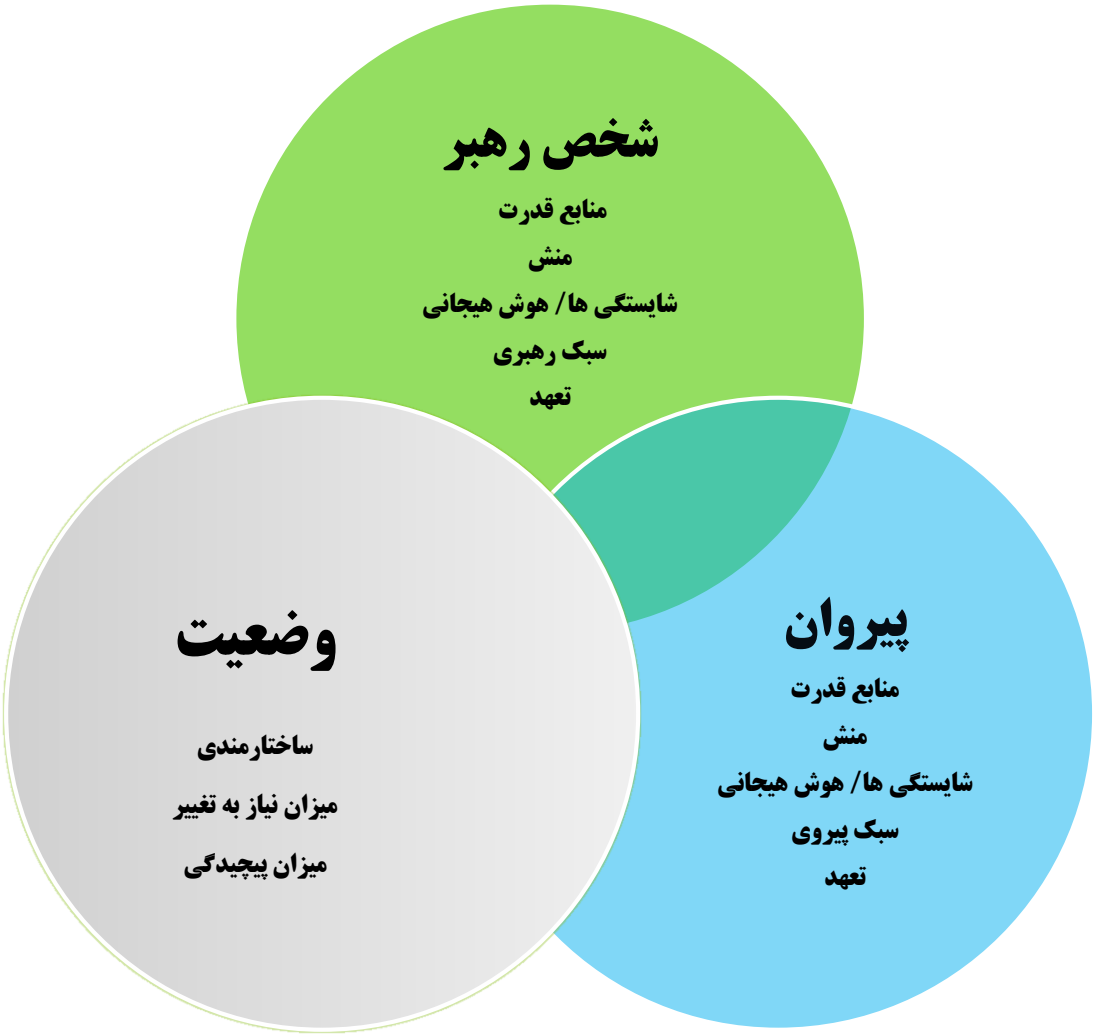
- احساس **انعطاف پذیری** وجود دارد.
- احساس **مسئولیت پذیری** و **تفویض اختیار** وجود دارد.
- احساس **قدردانی و پاداش** مرتبط با عملکرد وجود دارد.
- احساس **تعلق و افتخار** به خاطر عضویت در سازمان وجود دارد.
- احساس **شفاف بودن** اهداف فردی و سازمانی وجود دارد.



نقشه راه (Road Map) ارتقاء اثربخشی رهبری



تشکیل معادله رهبری


شخص رهبر
منابع قدرت
منش
شایستگی ها/ هوش هیجانی
سبک رهبری
تعهد
وضعیت
ساختارمندی
میزان نیاز به تغییر
میزان پیچیدگی
پیروان
منابع قدرت
منش
شایستگی ها/ هوش هیجانی
سبک پیروی
تعهد

پیروان

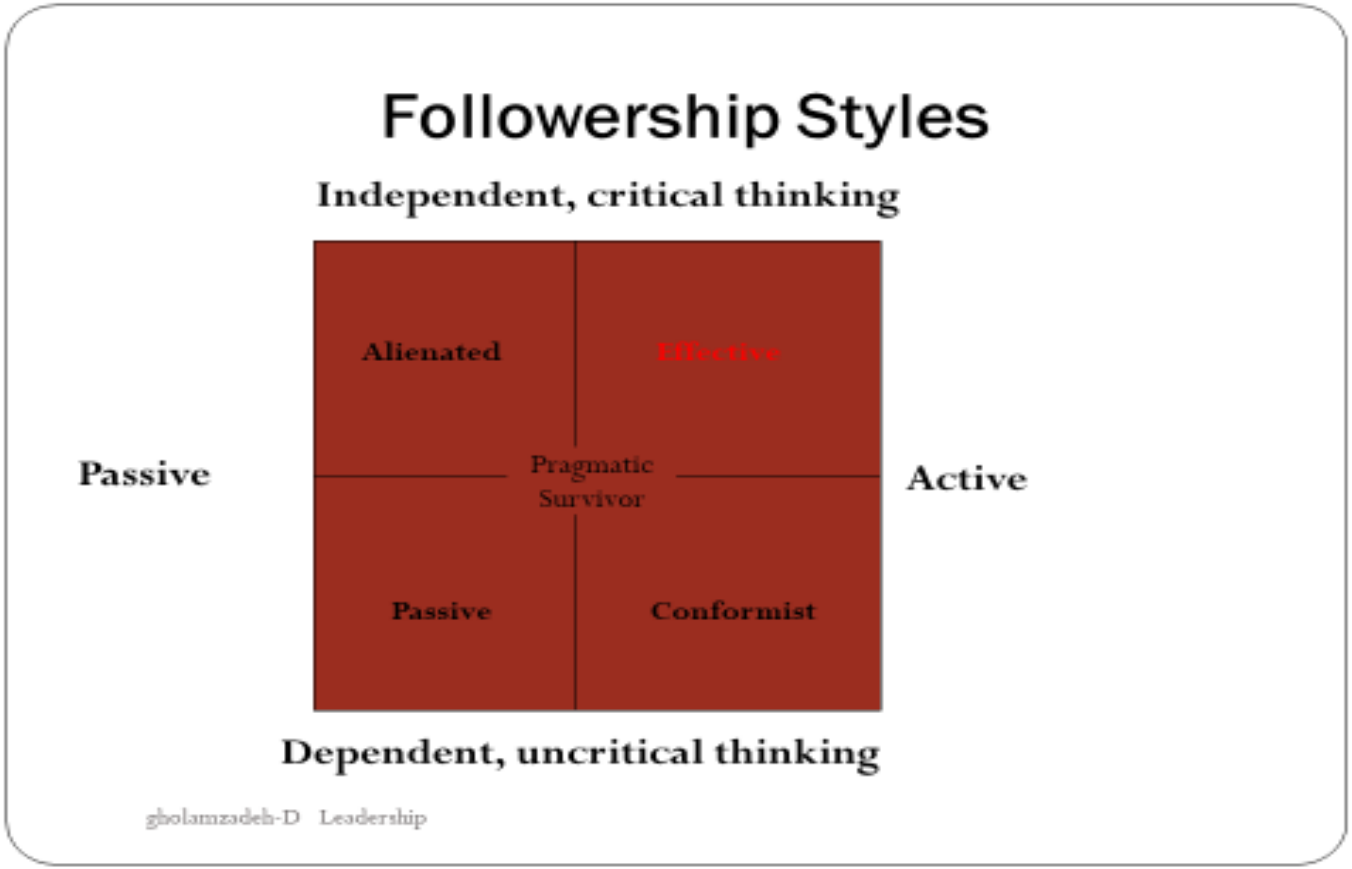
منابع قدرت پیروان:

- **قدرت شخصی**
  - **دانش و تخصص یا شایستگی فنی**
  - **اعتمادسازی**
  - **منش**
  - **ویژگی های شخصیتی**

(وجدانی بودن، برون گرایی، خودشیفتگی و عزت نفس پیروان بر عملکرد رهبری به نتایج مهمی داشته است: لمون و بلام(۲۰۱۳).

- **قدرت ناشی از جایگاه شغلی**
  - **قدرت مبتنی بر کنترل اطلاعات**
  - **قدرت مبتنی بر محل شغل و دسترسی های شاغل**

سبک های پیروان



پیروان موثر

- ارایه بازخورد سازنده و صادقانه
- مطلع نگه داشتن رهبر
- حمایت از رهبر
- ابتکار عمل
- مربی گری و مشاوره رهبر
- اخذ بازخورد موثر
- قدردانی از رهبر

از توجه شما متشکرم