

با نام او

رهبری

رویکردی برای ایجاد تعهد و تعلق در کارکنان سازمان

داریوش غلام زاده

دکتری مدیریت - مدیریت منابع انسانی

عضو هیات علمی دانشکده مدیریت واحد تهران مرکز

اسفند ۱۳۹۴



Leadership is the element in your role that is concerned with the FUTURE.

- Vision
- Values
- Strategic planning
- Succession planning

Management is the part of your role that deals with current operations.

- Finances
- Tactics
- Standards
- Rules and legal obligations

Coaching is a process of helping another individual *realize their inner potential*,

- ❖ Motivation
- ❖ Excellence
- ❖ Achievement
- ❖ Intrinsic learning
- ❖ Intense satisfaction

Employee Engagement

■ تعلق و تعهد سازمانی چیست؟

■ برای تبیین بهتر موضوع اجازه دهید بینیم تعهد و تعلق چه چیزی نیست!!

- ... **does not mean employee happiness or satisfaction.** Someone might be happy at work, satisfied with their job and their pay, but that doesn't necessarily mean they are working productively on behalf of the organization

رضایت شغلی کافی نیست!!!

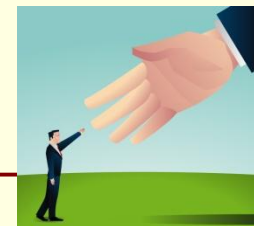
■ جذابیت های سازمان مثل وام ها، مسافرت ها، فضای کاری خوب و ... ، ممکن است کارکنان را خوشحال کند.

■ یک همکار راضی ممکن است در طول ساعات روز و روزهای هفته، بی شکایت کار کند، ولی تا یک حدی ... !

■ **بیشترین میزان صرف توانمندی توسط چنین افرادی...؟؟؟**

■ چنین فردی آماده است که به درخواست کار از یک شرکت دیگر فقط به خاطر ۱۰٪ اضافی، پاسخ مثبت بدهد.

Engagement Defined



- Employee Engagement is a deep and broad connection employees have with an organization that results in a willingness to go beyond what's expected of them to help the organization succeed.
- This connection occurs at 3 levels:
 - The Rational (the head)
 - The emotional (the heart)
 - The motivational (the hands)

Gebauer and Don Lowman with Joanne Gordon. CLOSING THE ENGAGEMENT GAP HOW GREAT COMPANIES UNLOCK EMPLOYEE POTENTIAL FOR SUPERIOR RESULTS, p. 9-10.

Being An Engaged Employee

افراد دارای تعلق و تعهد، افرادی هستند که برای تحقق اهداف سازمان،
از هیچ تلاشی فروگذاری نمی کنند. آنها:

- ✓ ۱۱۰٪ خرج می کنند.
- ✓ به فراتر از وظایف تعریف شده می اندیشند.
- ✓ در قبال وظایف خود، مسئولیت شخصی می پذیرند.
- ✓ خود را به سطح بالاتری از استاندارد می رسانند.
- ✓ احساس می کنند که آورده آنها به توفیق سازمان کمک می کند.

Engaged employee consistently demonstrates three general behaviors which improve organizational performance:

- ❖ **Say**-the employee **advocates for the organization to co-workers**, and refers potential employees and customers
- ❖ **Stay**-the employee has an **intense desire to be a member of the organization** despite opportunities to work elsewhere
- ❖ **Strive**-the employee **exerts extra time, effort and initiative** to contribute to the success of the business

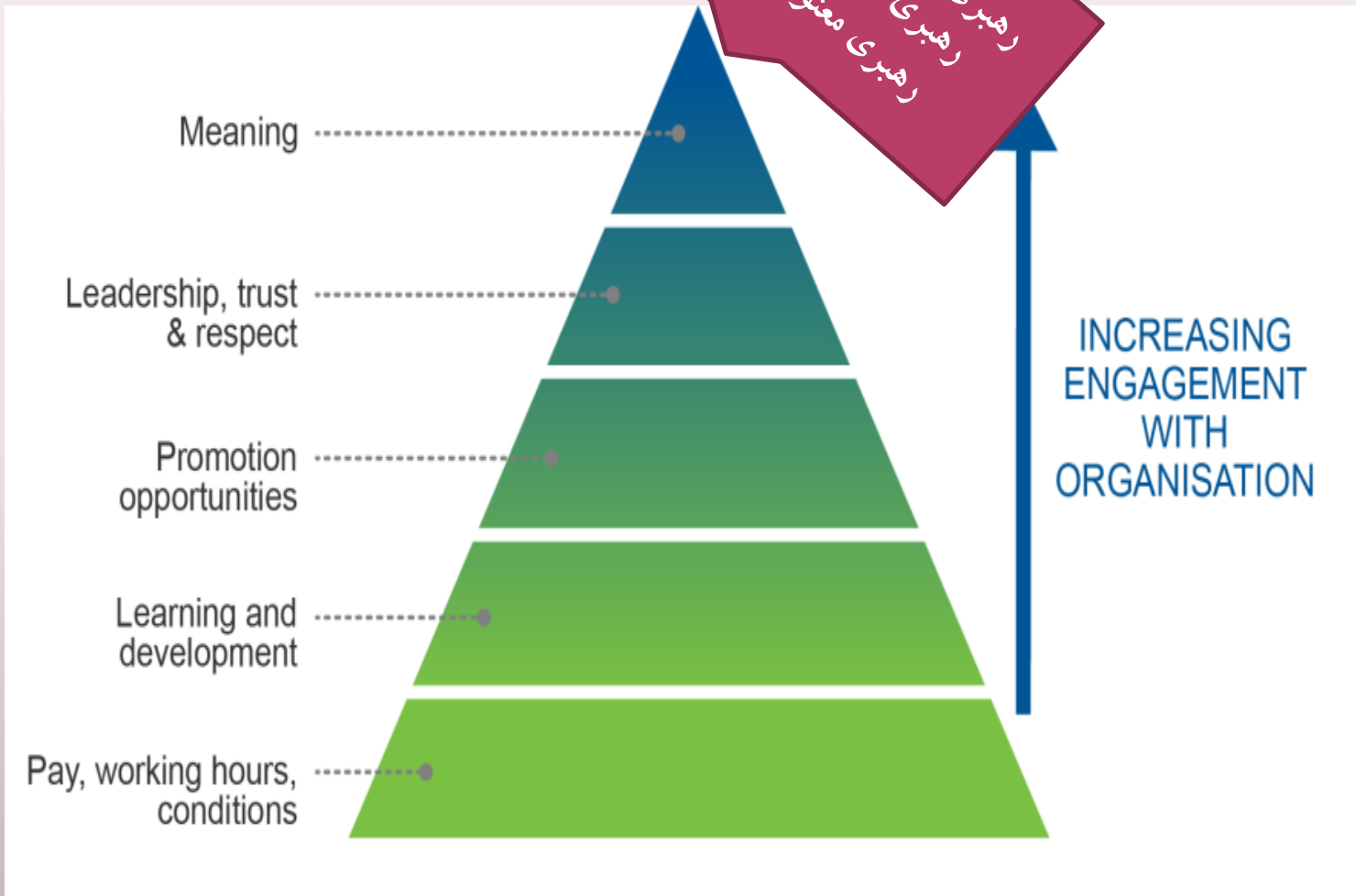


GALLUP'S MOST IMPORTANT FINDINGS

- ✓ Engaged workers are the lifeblood of their Organizations they have significantly **higher productivity, profitability, and customer ratings, less turnover and absenteeism, and fewer safety incidents.**
- ✓ Active disengagement is an immense drain on economies throughout the world. Gallup estimates, for example, that **for the U.S., active disengagement costs US\$450 billion to \$550 billion per year.** In Germany, that figure ranges from €112 billion to €138 billion per year (US\$151 billion to \$186 billion). In the United Kingdom, actively disengaged employees cost the country between £52 billion and £70 billion (US\$83 billion and \$112 billion) per year.

Drivers of Employee Engagement

Hierarchy of engagement (Kouzes & Posner, 2007)



اهمیت نقش رهبری

اهمیت نقش رهبری بر هیچکس پوشیده نیست. به ندرت امکان دارد هفته ای بگذرد که ما چیزی درباره رهبران نخوانیم یا نشنویم. چرا رهبری در موفقیت سازمان چنین اهمیتی دارد؟

پاسخ این پرسش در نیازی نهفته است که سازمان به هماهنگی و کنترل دارد.

موجودیت هر سازمان برای تامین یا دستیابی به هدفی است که افراد نمی توانند به تنهایی بدان دست یابند.

سازمان به خودی خود یک ابزار کنترل و هماهنگی است. مقررات، سیاستها، شرح وظایف و سلسله مراتب اختیارات، چیزی جز ابزارهایی نیستند که به منظور تسهیل در امر کنترل و هماهنگی ایجاد شده اند.

هیچ مقررات و قوانینی نمی تواند جایگزین رهبر شایسته ای شود که می تواند تصمیماتی سریع و قاطع بگیرد.

اهمیت نقش رهبری

ادامه ...

عبارت نفوذ بدون قدرت نکته اصلی زندگی کاری افراد بیشمار است. هر روز افراد بیشتری متوجه می شوند که کارشان مستلزم تاثیرگذاری بر دیگران بدون استفاده از قدرت رسمی است.

در دنیایی که به طور دائم در حال تغییر است، همواره عناصری ظاهر می شوند که خارج از حیطه کنترل هستند.

رهبری بر بالادستان (یا به تعبیر جان کاتر در کتاب ”رهبران چه می کنند؟) لزوم اداره کردن رئیس؛

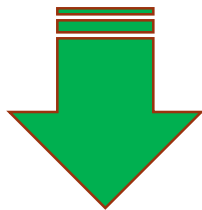
افراد زیادی از این امر گلایه دارند که بالادستان نالایقی دارند، در چنین موقعیتی با ایفای نقش رهبری بر بالادستان می توان بر رابطه خود با بالادست تاثیر مثبت گذاشت.

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 از مدیران 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 و مسوولیتی داشته باشد، رهبر است.

برنده جایزه EFQM سال ۲۰۰۰ (مستندات سازمان اکزاسیاسی و ویترا)

“ما کلیه مدیران، روسا، متخصصان و سرکارگراها و همچنین هرکسی که گروهی را هدایت می کند، را رهبر می شناسیم”

دیدگاه جدید رهبری این است که 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.

رهبری کسب و کار اگر به یک رهبر قدرتمند وابسته باشد، در بلند مدت بی ثبات خواهد بود. شرکت های ای.تی.تی. جنرال موتورز، پولاروید بعد از بازنشستگی مدیر عامل آن با وضعیت نامناسبی مواجه شدند.

پاسترناک و همکاران (۲۰۰۱) در سال ۲۰۰۱ با همکاری دانشگاه کالیفرنیا جنوبی و دیوان اقتصاد جهانی بیش از ۴۰۰۰ نفر را در نقش های رهبری در ۱۲ سازمان بزرگ از سه قاره مورد بررسی قرار داده و در هریک از آنها با ۲۰-۴۰ نفر مصاحبه کردند.

نتیجه:

بسیاری از شرکت های موفق-از قبیل اینتل، موتورولا و صنایع الکترونیک هیوندای به جای وابستگی به یک مدیرعامل فرهمند، در درون خود یک ظرفیت رهبری نهادی را توسعه داده اند.

رهبری می تواند ارکستری متشکل از صداهای مختلف باشد که به صورت هماهنگ هم خوانی می کنند.

نتایج پژوهشی پیرامون تاثیر رهبری

- پژوهش فورچون (USA) و ساندی تایمز (UK) (مشهورترین شرکت های دنیا و بهترین سازمان برای کار):
رهبری مهمترین عامل اثرگذار بر رتبه بندی سازمان ها تشخیص داده شد.
- پژوهش HEY GROUP, 2002 در معروفترین شرکت های فورچون:
رهبری بهتر؛ حفظ تعهد و روحیه افراد؛ تیم سازی
- پژوهش موسسه اکسنتر؛ قیمت سهام شرکت های دارای رهبری خوب، ۹۰۰ درصد افزایش داشته است.

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.

و اما، . . . رهبری چیست؟

- کاتر می گوید از سال ۱۹۸۷ که بحث تفاوت بین رهبری و مدیریت را باز کرده ام، تا به امروز شناخت این تفاوت آسانتر شده است، اما هنوز اهمیت موضوع پابرجاست.

هنوز می گوئیم رهبری ولی از آن مدیریت مراد می کنیم.

- اگر کسی معنای واقعی رهبری را نداند، نمی تواند مهارت های مربوطه را در خود پیروانند.
- آنها تغییر را مدیریت می کنند اما بدون عنصر رهبری
- آنها افراد را اداره می کنند اما آنها را بر نمی انگیزند تا با وقایع دشوار مقابله کنند.
- در اداره کردن بنگاه توفیق دارند اما از قاپیدن فرصت های تازه و مهار مخاطرات تازه عاجزند.

رهبری فراتر از این هاست . . .

و اما، ... رهبری چیست؟

رهبری: عمل تاثیرگذاری بر افراد است، به طوری که از روی میل و علاقه برای تحقق اهداف گروهی تلاش کنند.

---- اثری است که یک فرد، بر گروهی از افراد برای دستیابی به هدف مشترک عمومی می گذارد.

✓ رهبری یک فرایند است، به این ترتیب با داشتن سمت فرق می کند.

✓ رهبری با تغییر آمیخته است. نمی توان در شرایط با ثبات یا با حفظ وضعیت موجود رهبر بود.

✓ رهبری در داخل یک گروه اتفاق می افتد.

✓ رهبری هدفمند است.

پتر سنگه معتقد است:

- رهبران به عنوان خدمتگذار، تسهیل گر و مربی عمل می کنند، یعنی از نزدیک با کار درگیر شده و تسهیلات و پشتیبانی های لازم را برای کار کارکنان فراهم می کنند.
- رهبران به عنوان معلم عمل می کنند، یعنی آنان الگوی عملی کارکنان مثلا در عمل به ارزشها هستند.
- رهبران به عنوان طراح عمل می کنند، یعنی به طراحی آینده سازمان، چشم انداز و ارزش های آن می پردازند.

رهبری انتصابی و رهبری انتخابی

رهبری انتصابی: رهبری بر اساس مقام رسمی و بر اساس احراز یک پست و مقام در سازمان.

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.
نیست. برای ایفای رهبری باید پایگاهی به غیر از سمت
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

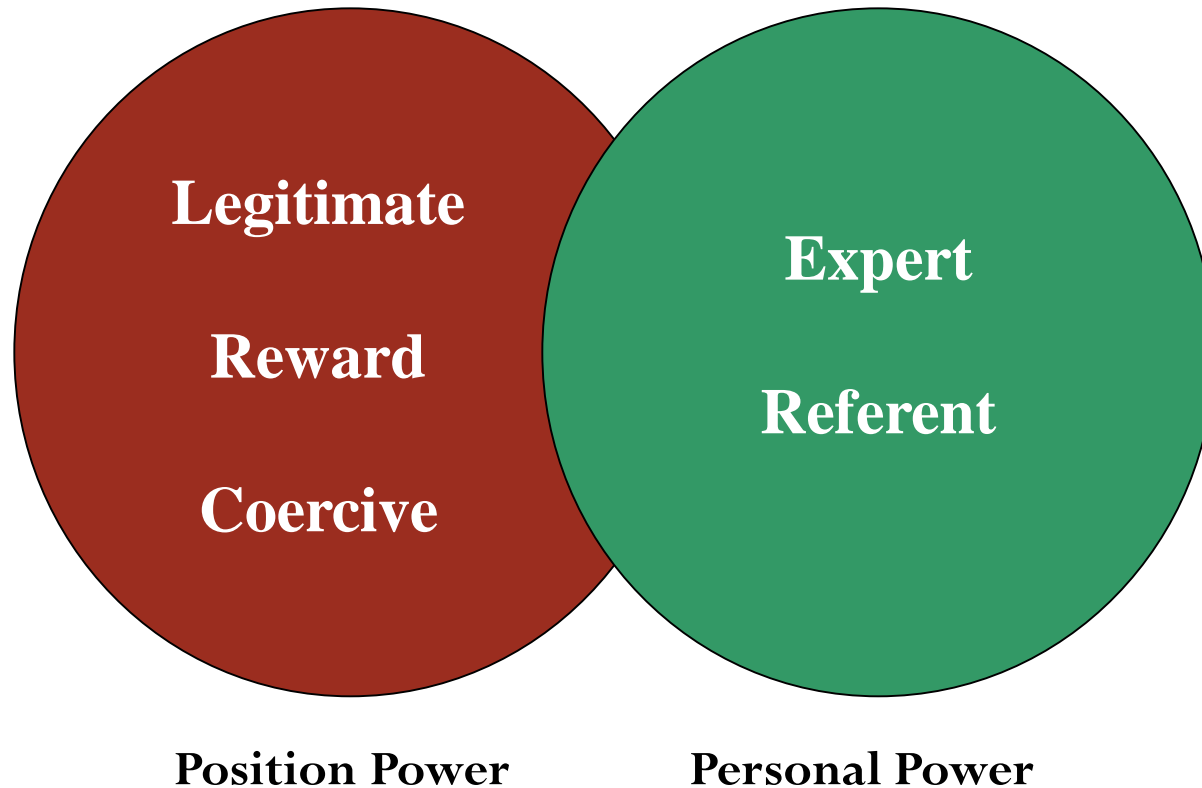
قدرت : ظرفیت یا توانایی بالقوه تاثیر و تغییر رفتار دیگران .

منابع قدرت : قدرت مقام و قدرت شخصی

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

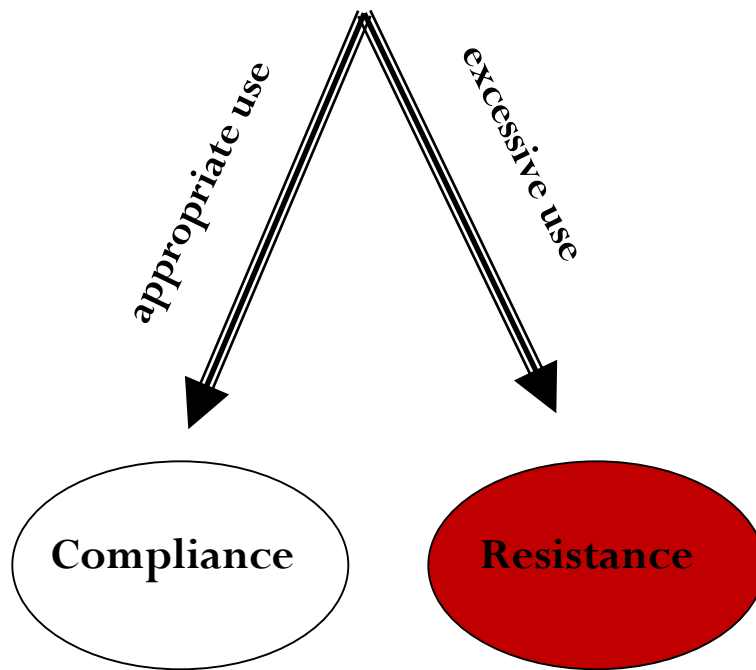
قدرت شخصی: قدرتی که رهبر، به دلیل نحوه عمل و کردار خود و جلب توجه و پذیرش پیروان، از پیروان می گیرد .

Five Types of Leader Power

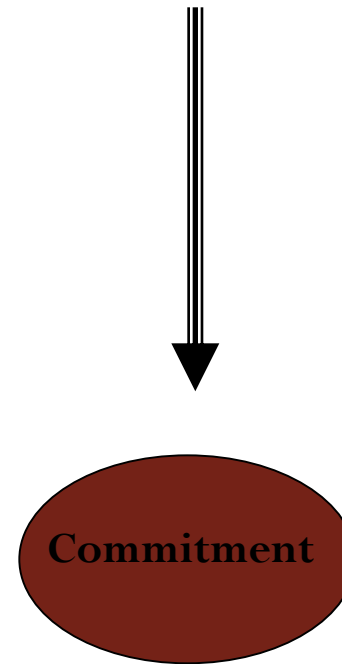


Responses to the Use of Power

Position Power



Personal Power



تعهد

موافقت درونی با تصمیم یا تقاضا و تلاش زیاد برای انجام تقاضا یا تصمیم به گونه ای مؤثر. در وظایف پیچیده و دشوار، تعهد موفقترین ستاده محسوب می شود.

اجابت

تمایل به انجام کار وجود دارد اما طرف بی تفاوت و بی احساس است. برای انجام کار شور و شوق ندارد و بدین ترتیب حداقل تلاش را به خرج می دهد.

در این حالت، عامل فقط بر رفتار شخص هدف نفوذ کرده است نه بر نگرش وی. شخص مورد نظر متقاعد نشده است که تصمیم یا اقدام مربوطه بهترین کاری است که باید انجام شود یا حتی متقاعد نشده است که انجام این کار تأثیری خواهد داشت و یا هدف وی را محقق خواهد 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:

(۱) درباره دلیل عدم انجام کار عذر خواهی کند

(۲) ممکن است تلاش کند که عامل را متقاعد کند تا تقاضای خود را تغییر داده یا پس بگیرد

(۳) از مقامات بالاتر بخواهد تا تقاضای عامل را کنار بگذارند

(۴) انجام عمل را به تأخیر اندازد با این امید که عامل درخواست خود را فراموش خواهد کرد

(۵) تظاهر به انجام کار کرده، اما شروع به کارشکنی و خرابکاری کار کند

(۶) از انجام درخواست سرباز بزند

اعتماد: پایه رهبری

اعتماد

انتظار مثبت فرد از دیگری برای اینکه فرصت طلب نباشد.

• اعتماد یک فرآیند وابسته به تاریخ است (آشنایی)

• اعتماد حاوی ریسک است.



ابعاد اعتماد

• بی‌آلایشی (صراحت)

- اتکا و اعتماد به دیگری برای اعتماد کردن به شما / رابطه باز و شفاف

• درستی

- صداقت و درستکاری

• شایستگی و صلاحیت

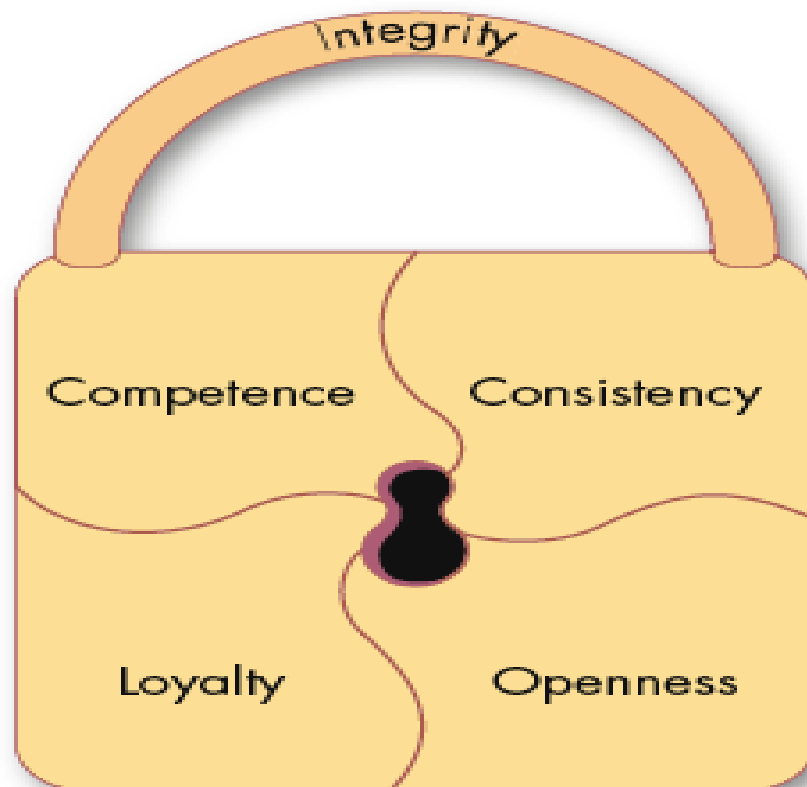
- دانش و مهارت فنی و ارتباطی فرد

• ثبات

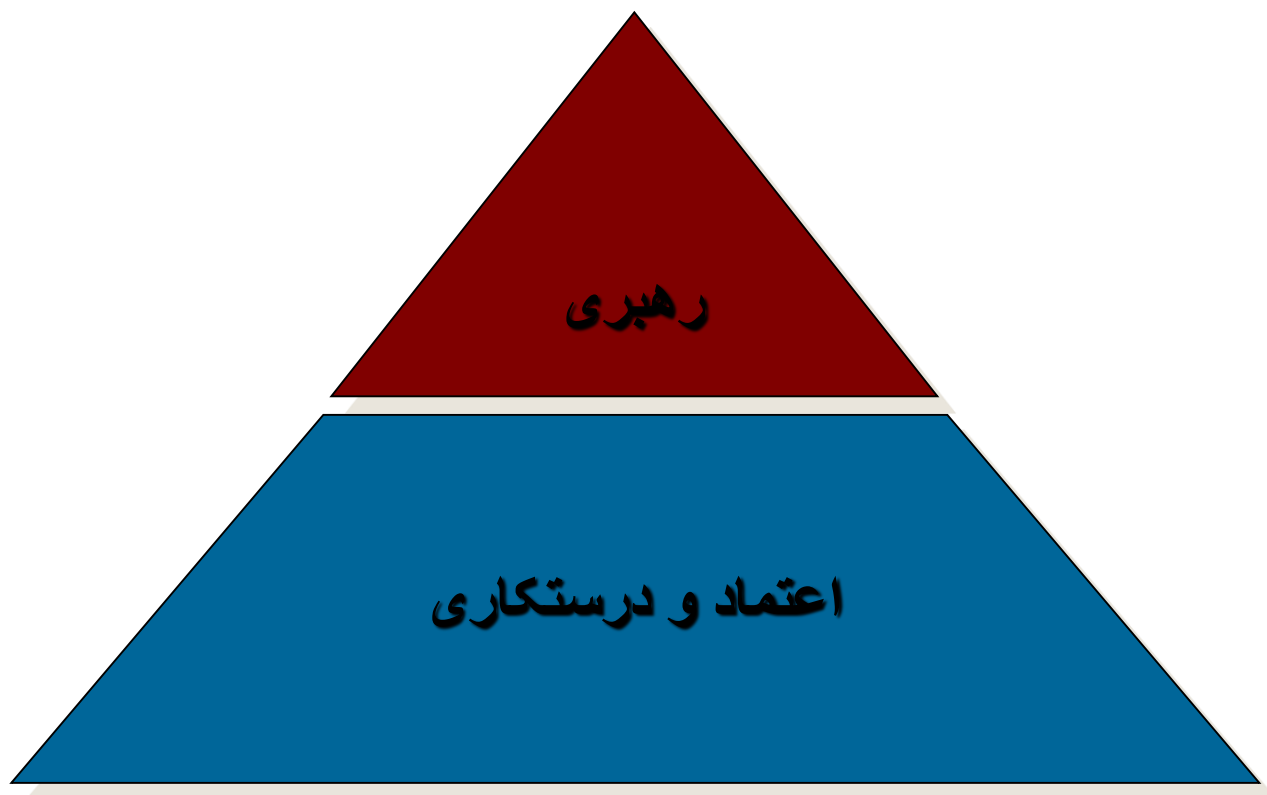
- یکی بودن حرف و عمل

• وفاداری

- توجه و حفظ منافع دیگران



اعتماد و رهبری



اصول پایه ای اعتماد

- بدگمانی، بی اعتمادی را باعث می شود.
- اعتماد، اعتماد ایجاد می کند.
- رشد، بدگمانی و بی اعتمادی را می پوشاند.
- اعتماد انسجام و پیوستگی را افزایش می دهد.
- عدم اعتماد عموماً “منجر به کاهش بهره وری می شود.

بهترین سبک رهبری

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

سبک مناسب رهبری در عصر سرمایه های انسانی

● نظریه های رهبری کاریزماتیک:

رهبر انسانی غیر معمولی است و پیروان وابسته به رهبر هستند.

● نظریه های نئو کاریزماتیک - 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 مأموریت سازمان است و رهبر در این راستا باید به پیروان انرژی و توان لازم را بدهد. تاکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه های 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 می تواند 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 می کنند که در حل مسائل، خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند.
- پیروان را ترغیب می کنند 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.

رهبری اخلاقی

اصول رهبری اخلاقی

رهبران اخلاقی دیگران را ارج گذارده و مراعات می کنند.

رفتار با دیگران به عنوان هدف نه وسیله. احترام به تصمیمات و ارزش های دیگران.

اجازه به دیگران که خودشان باشند با خواست ها و آرزوهای خاص خودشان. ارزش گذاری افراد توسط این رهبران مشروط به چیزی دیگر نیست.

احترام به تفاوت های بین افراد، احترام به ایده ها و عقاید دیگران و پذیرش آنها به عنوان انسان.

رهبر با دقت به زیردستان خود گوش دهد، با آنان همدل باشد و در قبال دیدگاه های مخالف آنان بردبار باشد.

رهبران اخلاقی به دیگران خدمت رسانی می کنند.

- رهبران خدمت رسان، افرادی نوع دوست هستند؛ رفاه پیروان در راس برنامه هاست.
- رفتارهای خدمت رسانی/نوع دوستی: حمایت گری(مرشدی)، مربی گری، توانمندسازی، تیم سازی، و رفتارهای شهروندی.
- رهبران اخلاقی شبیه متخصصان سلامت مسئولیت توجه به دیگران، خدمت رسانی به آنان، اتخاذ تصمیمات مناسب برای آنان که سودمند بوده و برای رفاه آنان مضر نباشد.
- سنگه(نظریه سازمان های یادگیرنده): یکی از مهمترین وظایف رهبران در سازمان های یادگیرنده: خادم و پیشکار چشم انداز در سازمان بودن. یعنی شفاف سازی و توسعه یک چشم انداز که بزرگتر از چشم انداز خود شخص می باشد.
- در اعمال اصل خدمت رسانی، رهبران اخلاقی باید پیرومحور باشند، منافع دیگران را در راس امورات خود قرار دهند، و باید به گونه ای عمل کنند که برای دیگران سودمند واقع شود.

پادشه پاسبان درویش است	گر چه رامش بفر دولت اوست
گوسپند از برای چوپان نیست	بلکه چوپان برای خدمت اوست

رهبران اخلاقی عادل و منصف هستند.

ظالم برفت و قائده زشت ازو بماند عادل برفت و نام نکو یادگار کرد

خطاب حاکم عادل مثال بارانست چه در حدیقه سلطان چه بر کنیسه عام
اگر رعایت خلق است منصف همه باش نه مال زید حلالست و خون عمر حرام

رفتار متفاوت با افراد یکسان، شفاف و مستدل و سازگار با ارزش های اخلاقی.

"و در ملاحظه و نگاه بین آنان تساوی برقرار کن تا بزرگان در ظلم تو به نفع ایشان طمع نکنند و ضعیفان از عدل تو نسبت به خودشان مایوس نگردند. زیرا خداوند تعالی از کوچک و بزرگ اعمال تان بازخواست می کند(نامه ۲۷)."

"مالکا انصاف را بین خدا و مردم از یک سو و خود و نزدیکان و هر کس که هوای او را در سر داری از سوی دیگر مراعات کن زیرا چنانچه مراعات نکنی ستم ورزیده ای"(نامه ۵۳).

نقش مهم رهبر در توزیع منابع و پاداش.
قوانین مورد استفاده و نحوه بکارگیری آنها، درباره نگرانی رهبر نسبت به عدالت و رویکرد او نسبت به عدالت و انصاف را بیان می کنند.

بخاطر کمبود منابع، غالبا درباره روش های منصفانه توزیع در بین افراد انتقاد مطرح می شود. ضرورت وجود رویه، شاخص و معیار شفاف برای توزیع پاداش.
ماهیت این شاخص و رویه ها مبانی اخلاقی رهبر و سازمان را تبیین می کند.

عدل و انصاف و راستی باید

نکند هرگز اهل دانش و داد

پادشاهی که یار درویش است

ور خزینه تهی بود شاید

دل مردم خراب و گنج آباد

پاسبان ممالک خویش است

رهبران اخلاقی صداقت دارند.

بی صداقتی = بی اعتمادی

افراد ایمان خود را نسبت به رهبران و موضع آنها از دست می دهند و احترام آنها نسبت به رهبران افول می کند. در نتیجه تاثیر رهبر به خاطر بی اعتمادی و بی اعتقادی دیگران به خطر می افتد.

عدم صداقت، حتی اگر با نیت سالم ابراز شود منجر به تضعیف روابط خواهد شد.

نشانه ایمان آن است که راست گفتن را در جایی که به تو زیان می رساند بر دروغ گفتن در جایی که سود می دهد ترجیح دهی و این که گفتارت از دانائیت فزون نباشد و این که در سخن گفتن درباره دیگری از خدا بترسی (نهج البلاغه).

الزامات اخلاقی؛ خاطرنشان می کند که صادق بودن بیش از گول نزدن و اغفال نکردن است.

صادق بودن برای رهبران در سازمان ها بدین معنی است که ؛

به آنچه که نمی توانند عمل کنند وعده ندهند، افراد را به اشتباه نیاندازند و نمایش غیرواقعی ارایه ندهند، پشت بهانه های پنهان نشوند، تعهدات را پایمال نکنند، از پاسخگویی طفره نروند، اجازه ندهند که فشارهای کسب و کار و یا گروه های ذی نفع و ذی نفوذ، آنها را از مسئولیت ملاحظه انسانیت و ارزش دیگران غافل کند.

هر چه گوید نگیرد اندر کس
نه بگوید به خلق و خود نکند (سعدی)

عالمی را که گفت باشد و بس
عالم آنکس بود که بد نکند

رهبران اخلاقی اجتماع ایجاد می کنند.

- فرایند نفوذ در دیگران برای تحقق یک هدف مشترک یا همگانی. این تعریف به وضوح دارای بعد اخلاقی است زیرا به یک **هدف مشترک** اشاره دارد.
- یک هدف مشترک ایجاب می کند که رهبر و پیروان در رابطه با مسیری که گروه طی می کند، توافق داشته باشند. رهبران باید اهداف اصلی خود و همچنین اهداف پیروان خود را مورد توجه قرار دهند.
- رهبران تحول آفرین راستین ----- رهبران تحول آفرین کاذب.
- نیات مشترک یعنی رهبران نمی توانند خواسته های خود را بر دیگران تحمیل کنند. آنها باید اهدافی را دنبال کنند که با خواست همه افراد سازگار باشد.
- حضرت علی می فرمایند:
نزدیک شدن به مردم در اخلاق شان مایه امنیت از دشمنی و کینه های آنان است

- یک رهبر اخلاقی اهداف همه افراد گروه را مورد توجه قرار داده و نسبت به منافع اجتماع و فرهنگ توجه دارد. چنین رهبری در عمل نشان می دهد که نسبت به دیگران توجه دارد و دیگران را وادار به انجام کاری نمی کند و یا اهداف و مقاصد دیگران را نادیده نمی گیرد.
- رهبری اخلاقی ایجاب می کند که سلامت جامعه نیز باید مد نظر قرار گیرد. به این ترتیب رهبران و پیروان باید به بیش از اهداف متقابل خویش بیاندیشند. آنها باید به اهداف "همگانی" نیز توجه داشته باشند.
- حضرت علی می فرمایند: "و هرگز سنت نیکویی را که پیشتازان این ملت بدان عمل نموده اند مشکن، آن سنتی که موجب انس و الفت بین مردم گردید و ملت و رعیت بر اساس آن به زندگی شایسته ای دست یافته است و هرگز سنتی را بنیان مگذار که کمترین ضرر و زیانی به سنت های گذشته وارد می سازد زیرا پاداش برای سنت گذاران نیکو و وزر و وبال سنت شکنی گریبان گیر تو خواهد بود(نامه ۵۳؛ نقل از پیام های اداری نهج البلاغه، ص ۱۳۵).

حضرت علی در نامه ۵۳ می فرمایند:

- "و همانا ستون دین و تشکل جمعی مسلمانان و وسیله دفع دشمنان همان توده مردم اند. بنابراین باید گوش تو به سخن آنها و تمایل تو به سمت آنان باشد."

- "و باید بهترین امور در نزد تو متوسط ترین آنها در حق و فراگیرترین آنها در عدالت و جامع ترین آنها در رضایت مردم باشد زیرا خشم عموم تنها رضایت و خشنودی چند تن خواص را پایمال می نماید و خشم چند تن در برابر خشنودی همگان بخشوده می شود."

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.

دکتر داریوش غلام زاده- همایش آسیب شناسی- تعهد و تعلق و رهبری

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.

مرور و جمع بندی

- برای تحقق اهداف سازمان، ایفای نقش رهبری ضرورت دارد.

- برای رهبر بودن باید، قدرت شخصی داشت. داشتن قدرت سازمانی برای رهبر بودن کفایت نمی کند.

- برای رهبر بودن، باید اعتماد دیگران را جلب کرد. بدون جلب اعتماد افراد، نمی توان آنها را رهبری کرد.

- برای رهبر بودن، باید بتوان بر افراد تاثیر گذاشت.

مرور و جمع بندی

- برای رهبر بودن، باید شایستگی های رهبری وجود داشته باشند.

- برای رهبر بودن باید، فعالیت های خاص رهبری را انجام داد. مهمترین فعالیت های رهبری عبارتند از؛

ارایه چشم انداز و تهیج افراد به سمت آن، الگو بودن مخصوصاً در عمل به ارزش ها، توانمندسازی افراد و ایجاد انگیزه و الهام بخشی، اطمینان از وجود سیستم های مناسب در سازمان.

دکتر داریوش غلام زاده- همایش آسیب شناسی- تعهد و تعلق و
رهبری