

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# تکنیک ها و شیوه های نوین رهبری در سازمانها

• دکتر مصطفی جعفری

• استاد دانشگاه علم و صنعت ایران

• دیماه 1395

Leadership



Vision



# *Introduction*





- در دنیای سازمانی نوین ، یکی از مهمترین شاخصهای تاثیرگذار بر جوامع ، عنصر مدیریت است که شکل مطلوب آن ، مدیریت همراه با رهبری تلقی می شود.

- ماهیت رهبری برانگیختن مردم به انجام کاری است که رهبر می خواهد ، بطوریکه به اندازه رهبر در آنها اشتیاق و عزم و شور بوجود آید.

# تاریخچه

**Morphy** می گوید که **تئوری رهبری** به زمان سومریها یعنی 5000 سال قبل از میلاد بر میگردد که اولین وظایف مدیریتی را کشف کردند. سپس مصریان 2000-4000 سال قبل از میلاد مفاهیم مدیریت از قبیل تمرکززدایی ، برنامه ریزی ، سازماندهی و کنترل را توسعه دادند تا یکی از بزرگترین امپراطوریهای تاریخ را اداره کنند. سقراط 4000 سال قبل از میلاد مدیریت را به عنوان یک **هنر** جدا معرفی کرد.

(Bass(1981 می گوید که لغت رهبر برای اولین بار در قرن 13 میلادی در زبان انگلیسی بوجود آمد. با این حال کلمه رهبری و استفاده از کلمه رهبری به معنی کنونی تا اواسط قرن 18 بوجود نیامده بود

از نظر Krech and Cruchfield یک رهبر به کسی گفته می شود که به عنوان شخص اول یک سازمان برای مشخص کردن ساختار یک گروه ، جو حاکم در گروه و یا اهداف گروه ، ایدئولوژی گروه و یا فعالیت های گروه ایفای نقش میکند.

# نش مکتب اصلی مدی ریت:

- مکتب کلاسیک
- مکتب نیو کلاسیک - رفتار انسانی
- مکتب اقتضائی
- مکتب آمپریک
- مکتب مدی ریت علمی نوین
- مکتب مدی ریت بر مبنای هوش هیجانی



## نش مکتب اصلی رهبری:

- مکتب ویژگیهای رهبری
- مکتب رفتاری
- مکتب اقتضائی
- مکتب شایستگی ها
- مکتب هوش عاطفی
- رهبری کاریزماتیک
- رهبري مبتني بر موقعيت

رابطه رهبر و مردمش از دو نقطه نظر بحث  
شده است:

- در دیدگاه اول رهبری در توانائی رهبر در آگاه کردن مردمش از ارتباط بین تلاش و پاداش بیان می شود.

- در دیدگاه دوم ارتباط بین رهبر و مرید را لزوماً مبنی بر احساسات و هیجانات توضیح داده است.

# ماهیت رهبري :

■ بدون تردید، در مورد رهبري مطالعات بسیار زيادي مي شود ولي کمتر از هر موضوع ديگري درك ميشود .

■ بیشتر از 350 تعريف در مورد رهبري وجود دارد و هر ماه هم 12 تعريف ديگر به آنها اضافه مي شود . ( بنيس )



**L E A D E R S H I P**

*The leader always sets the trail for others to follow.*

# آیا می خواهید رهبری کنید ؟

■ مارک تواین می گوید : اگر شما فکرمی کنید که می توانید رهبری کنید ، پس می توانید . و اگر فکر می کنید که نمی توانید ، نخواهید توانست رهبری کنید.

■ سی کارتراسکات : اگر فکرمی کنید که استحقاق و شایستگی آنچه را که می خواهید ندارید ، آنرا بدست نخواهید آورد . و برعکس ، اگر اعتقاد دارید که شایستگی دستیابی به چیزهایی که زندگی باید به شما بدهد را دارید ، برای شما دستیابی به آن باز خواهد بود .



# اصول رهبری :

- 1- هرگز تسلیم نشو .
- 2- برای مباحثه کردن قاعده ای داشته باش .
- 3- تفاوت بین استراتژی و تاکتیک را درک کن .
- 4- باز فکر کن .
- 5- راه ارتباط برقرار کردن با دیگران را پیدا کن .
- 6- ضعفهايت را به قوت تبدیل کن .
- 7 – توانائی بازیابی خودت را وقتی سردرگمي، داشته باش .
- 8- وقتی که به اهداف می رسي، بدان که چه باید بکني
- 6- ضعفهايت را به قوت تبدیل کن . 7 – توانائی بازیابی خودت را وقتی سردرگمي، داشته باش .

( از کارویل و بگالا ، 2002 )

# ماهیت رهبري :

- 1- چشم انداز روشن
- 2- ارائه چشم انداز به دیگران
- 3- شجاعت يراي تغيير وضعیت
- 4- توانائي الهام بخشیدن به دیگران
- 5- بصیرت تفویض اختیار به منظور توسعه تواناییهاي دیگران
- 6- دانش شنیدن، یاد گرفتن و عمل کردن
- 7- یکپارچگی برای زنده بودن ارزشها
- 8- تمایل به شناخت فضایل دیگران

# خصوصيات پسندیده يك رهبر :

■ 1- صداقت

■ 2- خيال پردازي

■ 3- الهام بخشي

■ 4- لياقت

■ 5- زيبائي

■ 6- حمايت

■ ( كورنس و پوزنر )

# ویژگی های رهبری :

■ 1- خود آگاهی / اتکا به نفس

2- بصیرت

3- هوشمندی، فضیلت و قضاوت

4- یادگیری، نوسازی

5- جهانی اندیشی

6- ایجاد پیوستگی

7- ایجاد انگیزه اخلاقی

8- سرسختی



- 9- شجاعت
- 10- شور و شوق
- 11- شخصیت، یکپارچگی
- 12- ریسک پذیری
- 13- توانایی برقراری ارتباط
- 14- انضباط
- 15- زمان سنجی
- 16- تجربه
- 17- عزت
- 18- مهارتهای فردی
- 19- توانایی حل مسائل
- 20- استفاده از قدرت / اختیار

- رهبري يك پيشرفت روز بروز است نه يکروزه .

■ - رهبران در ميدان رهبري نمي شوند بلکه در آنجا شناخته مي شوند .  
■ - هنگامي که آماده انجام کار هستند ، اعتماد و اطمینان را به افراد منتقل مي کنند .

■ - مادامي که سخن مي گویند، مردم به آنها گوش مي کنند .

■ - رهبر بودن مستلزم داشتن پیروان مي باشد و اين امر نیازمند توسعه ارتباطات مي باشد. و هر چه ارتباطات رهبري قوي تر باشد، قدرت بیشتری خواهد داشت .

■ - جلب اعتماد پیروان، شالوده رهبري است . اعتماد تنها از طریق صحبت کردن بدست نمي آید، بلکه از راه دستیابی به نتایج مطلوب، صداقت و نشان دادن شخصیت واقعی بدست مي آید .

- کسب احترام دیگران از طریق تصمیم گیری هاي مناسب، پذیرفتن اشتباهات و خدمت به آنها و سازماندهي دستوراتشان .

- قانون احترام : پیروان جذب افراي مي شوند که قابل احترام باشند .  
و بهتر از خودشان رهبري را بر عهده بگیرند .

## دید گاه رهبري :

■ مردم در ابتدا از خود رهبر طرفداري مي کنند و پس از آن به ارزشهاي او توجه مي کنند . به بيان ديگر، مردم ابتدا رهبر را مي بينند و سپس دید گاه او را .

## رهبري در نقش مربّي :

■ رهبراني که پيروانشان را رشد مي دهند و به مقام رهبري مي رسانند به توسعه و بهبود عملکرد سازمانشان ياري رسانده و رشد سازمانشان را چند برابر مي کنند .

## اين رهبران :

■ زمان را در ديگران سرمايه گذاري مي کنند .

■ بر نقاط قدرت توجه دارند .

■ 20 درصد گسترش موقعيت شغلي دارند .

■ قدرت را در دست ميگیرند .

■ مردم را فراتر از دسترسي به آنها ، تحت تاثير قرار مي دهند .

# تاکتیکهای موثر در رهبری :

- 1- متقاعد سازی مستدل
- 2- مشورت و مذاکره
- 3- تقاضای شخصی
- 4- ایجاد تغییر
- 5- ایجاد اتحاد و پیوستگی
- 6- تاکتیکهای فشار
- 7- قانونمندی



# رهبري حرفه اي چيست ؟

■ 1- تکیه بر فضایل و معلومات دارد .

■ 2- به نتایج و دستیابی به موفقیت توجه دارد

.

# ماتریس مهارت‌های رهبری :

	شاگرد	گذار	استاد	مربی
چشم انداز و جهت	طراحی و اجرای کارهای شخصی در زمینه چشم انداز سازمان، اهداف و مدیریت استراتژیک واحدها و فعالیت‌های مصوب.	ارائه راه‌های دستیابی گروهی به چشم انداز سازمان. ارائه قواعد استراتژیک یا طرح‌های مدیریت.	رهبری گروه جهت دستیابی به چشم انداز سازمان و اهداف واحدهای عملیاتی. تفکر و مدیریت استراتژیک. پذیرش ریسک‌های قابل قبول. توسعه چشم اندازهای گوناگون	قاعده مند کردن چشم انداز طرح‌های مدیریت استراتژیک برای واحدهای عملیاتی دائمی و تمایلات ملی. خلق محیط کاری مشوق خلاقیت و ریسک پذیری.
ایجاد وفاق	موضع‌گیری غیر مستقیم. توجه به نظرات دیگران. عمل با تکیه بر نفس و قاطعیت بر مبنای دیدگاه خود. حمایت از وفاق گروهی و تلاش برای ایجاد آن.	توجه به راه حل‌های گوناگون مسائل استفاده از علایق و مهارت‌های مذاکره برای یاری رساندن به تیم، شرکا و مشتریان به منظور رسیدن به توافق.	هدایت تیم از اختلاف به سوی وفاق. تشویق اعضا به انتخاب اهداف و راه‌حلهای با ارزش. تشویق به انتقادهای سازنده. دستیابی به توافق در اجرای عملیات. رهبری اجرای تصمیمات	ایجاد پیوستگی بین تیم‌ها جهت تقویت و دستیابی به اهداف. روبرو شدن با تضادهای موجود بین اعضا در میدان رقابت، علایق و اولویت‌ها و رفع آنها.
ایجاد انگیزه و قدرت بخشی	ایجاد و ثبوت شور و شوق جهت دستیابی به مأموریت واحد‌ها و سازمان.	انگیختن و درگیر کردن دیگران به منظور شرکت و خدمت در تیم‌ها.	تشویق تیم جهت تعریف مسائل و تهییج اعضا برای کشف و ارائه راه‌حلهای مسائل. ایجاد شوق کاری در تیم یا واحد عملیاتی. وگذاری مسئولیتهای مناسب به تیم و یا اعضا تیم بطوریکه جوابگوی مسئولیتهای خود باشند.	ایجاد محیط کاری مناسب برای وگذاری امور ایجاد رقابت و ارائه فرصتهای یادگیری. الهام بخشی به تیم‌ها برای قبول مسئولیت‌ها و روبروئی با چالش‌های جدید.
توسعه کارکنان	تشخیص ضعف‌ها و قوت‌های خود. استفاده از فرصت‌ها برای یادگیری، جهت از بین بردن خلاءهای مهارتی. پذیرفتن و دادن بازخورد بموقع	شناسایی فرصت‌ها جهت رشد حرفه‌ای خود و اعضا تیم. تهیه بازخورد سازنده 360 درجه‌ای به منظور توسعه مهارت‌های حرفه‌ای اعضا تیم.	ارزشیابی هدفمند سطح مهارت و تخصص کارکنان. شناسایی فضایی رشد حرفه‌ای. گردآوری و تنظیم تجربیات شغلی به منظور یادگیری و توسعه حرفه‌ای اعضا تیم.	ایجاد ساختار اداری تیمی جهت پرورش، غنا و شغلی، توسعه مهارت‌ها و رشد حرفه‌ای رهبری فعال کارکنان از طریق مدیریت عملکرد. ارائه بازخورد سازنده و آموزش‌های رسمی و غیر رسمی.

# ماتریس مهارت‌های رهبری :

	شاگرد	گذار	استاد	مربی
چشم انداز و جهت	<p>طراحی و اجرای کارهای شخصی در زمینه چشم انداز سازمان، اهداف و مدیریت استراتژیک واحدها و فعالیت‌های مصوب.</p>	<p>ارائه راه‌های دستیابی گروهی به چشم انداز سازمان. ارائه قواعد استراتژیک یا طرح‌های مدیریت.</p>	<p>رهبری گروه جهت دستیابی به چشم انداز سازمان و اهداف واحدهای عملیاتی. تفکر و مدیریت استراتژیک. پذیرش ریسک‌های قابل قبول. توسعه چشم انداز‌های گوناگون</p>	<p>قاعده مند کردن چشم انداز طرح‌های مدیریت استراتژیک برای واحدهای عملیاتی دائمی و تمایلات ملی. خلق محیط کاری مشوق خلاقیت و ریسک پذیری.</p>

# ماتریس مهارت‌های رهبری :

مربی

استاد

گذار

شاگرد

ایجاد پیوستگی بین  
تیم ها جهت  
تقویت  
ودستیابی به  
اهداف.  
روبرو شدن با  
تضادهای  
موجود بین  
اعضادر میدان  
رقابت ، علایق  
و  
اولویتهای و رفع آنها  
.

هدایت تیم از اختلاف به  
سوی وفاق.  
تشویق اعضا به  
انتخاب اهداف و  
راه حل‌های با ارزش.  
تشویق به انتقادهای  
سازنده.  
دستیابی به توافق در  
اجرای عملیات.  
رهبری اجرای  
تصمیمات

توجه به راه حل  
های گوناگون  
مسائل  
استفاده از علایق  
ومهارت‌های  
مذاکره  
برای یاری  
رساندن به تیم،  
شرکا و  
مشتریان به  
منظور رسیدن  
به توافق.

موضع گیری غیر  
مستقیم.  
توجه به نظرات  
دیگران.  
عمل با تکیه بر  
نفس و قاطعیت  
بر  
مبنای دیدگاه خود.  
حمایت از وفاق  
گروهی و تلاش  
برای  
ایجاد آن.

ایجاد  
وفاق

# ماتریس مهارت‌های رهبری :

شاگرد	گذار	استاد	مربی
ایجاد و ثبوت شور و شوق جهت دستیابی به مأموریت واحد ها و سازمان.	انگیختن و درگیر کردن دیگران به منظور شرکت و خدمت در تیمها .	تشویق تیم جهت تعریف مسائل و تهییج اعضا برای کشف و ارائه راه حل‌های مسائل. ایجاد شوق کاری در تیم یا واحد عملیاتی . واگذاری مسئولیتهای مناسب به تیم و یا اعضا تیم بطوریکه جوابگویی مسئولیتهای خود باشند .	ایجاد محیط کاری مناسب برای واگذاری امور ایجاد رقابت و ارائه فرصتهای یاد گیری . الهام بخشی به تیمها برای قبول مسئولیت ها و رویارویی با چالشهای جدید.

ایجاد انگیزه و قدرت بخشی



# ماتریس مهارت‌های رهبری :

شاگرد	گذار	استاد	مربی
تشخیص ضعف ها و قوت‌های خود . استفاده از فرصت‌ها برای یادگیری، جهت از بین بردن خلاء های مهارتی . پذیرفتن و دادن بازخورد بموقع	شناسایی فرصت‌ها جهت رشد حرفه ای خود و اعضاء تیم. تهیه بازخورد سازنده 360 درجه ای به منظور توسعه مهارت‌های حرفه ای اعضاء تیم.	ارزشیابی هدفمند سطح مهارت و تخصص کارکنان. شناسایی فضاي رشد حرفه ای. گردآوری و تنظیم تجربیات شغلي به منظور یادگیری و توسعه حرفه ای اعضاء تیم.	ایجاد ساختار اداری تیمی جهت پرورش، غنا ی شغلي، توسعه مهارت‌ها و رشد حرفه ای رهبري فعال کارکنان از طریق مدیریت عملکرد. ارائه بازخور دسازنده و آموزش‌های رسمی و غیر رسمی .

توسعه کارکنان

# در پایان :

■ يك رهبر :

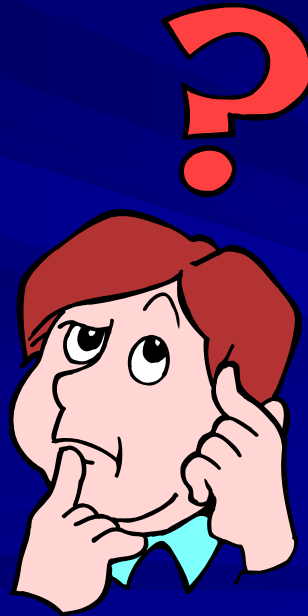
■ - به خودش و توانائي هایش براي ايجاد اصالت ايمان دارد .

■ - به خودش و گفتار خودش اعتماد دارد و به طور پيوسته خودش را ارزيابي مي کند که به گفتار خودش عمل مي کند ياخير .

■ - در کارهایش هماهنگي خاصي ( ريتم ) دیده مي شود .

# Before We Begin...

What famous leaders can you think of? ■



# Examples of Leaders from Various Fields

## Adventure ■

Neil Armstrong –  
Amelia Earhardt –  
Wright Brothers –

## Political ■

Winston Churchill –  
Ben Franklin –  
Thomas Jefferson –  
John Kennedy –  
Nelson Mandella –  
Martin Luther King –

## Science ■

Albert Einstein –

## Spiritual ■

Daili Lama –  
Mother Teresa –

## Sports ■

Mohammad Ali –  
Michael Jordan –  
John Wooden –  
Tiger Woods –

# 2004 World's Most Respected Leaders

(according to PriceWaterhouse Coopers & Financial Times study)

Bill Gates (Microsoft)	.1
Jack Welch (GE)	.2
Carlos Ghosn (Nissan)	.3
Warren Buffett (Berkshire Hathaway)	.4
Michael Dell (Dell Computer)	.5
Hiroshi Okuda (Toyota)	.6
Jeff Immelt (GE)	.7
Carly Fiorina (HP)	.8
Steve Jobs (Apple)	.9
Fujio Mitarai (Canon)	.10

According to the survey, the qualities most often cited in successful business leaders are: leadership, motivation, genius, inspiration, vision, innovation and boosting shareholder value.



# Definition?

*Leadership is the process whereby one person influences others to work towards a goal.*

Yulk and VanFleet (1992)

# Leadership is...

*The challenge of leadership has always been to provide coherence, structure and, ultimately, meaning in times of great change and dislocation.*

*Leadership is getting groups of people to enact a vision or new direction.*

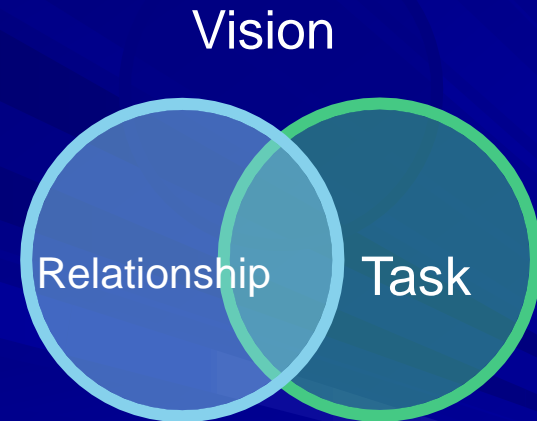
*Leadership = Vision + Relationship + Task*

# Leadership is...

Vision = Ideas and Innovations

Relationship = Enrollment,  
Inspiration, and Commitment

Task = Attraction, Enrollment,  
Commitment, and Accountability



# Definition?

Leadership is the ability to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness of the organizations of which they are members

# جنبه های رهبری



# Seven Leadership Competencies

هوش هیجانی	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perceiving, assimilating, understanding, and regulating emotions</li></ul>
یکبارچه کننده	<ul style="list-style-type: none"><li>• Truthfulness</li><li>• Translates words into deeds</li></ul>
قدرت حرکت به جلو	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inner motivation to pursue goals</li><li>• Need for achievement, quest to learn</li></ul>
انگیزه رهبری	<ul style="list-style-type: none"><li>• High need for socialized power to accomplish team's or firm's goals</li></ul>



# Seven Leadership Competencies (con't)

اعتماد به نفس

- High self-efficacy regarding ability to lead others

باهوش

- Above average cognitive ability
- Can analyse problems/opportunities

اطلاعات کسب و کار

- Familiar with business environment
- Aids intuitive decision making

# What is Leadership Style?

سبک‌های رهبری

# Models and Theories of Leadership

---

**Trait Theory (30's) ❖**

**Behavioral Theory (40's ❖  
and 50's)**

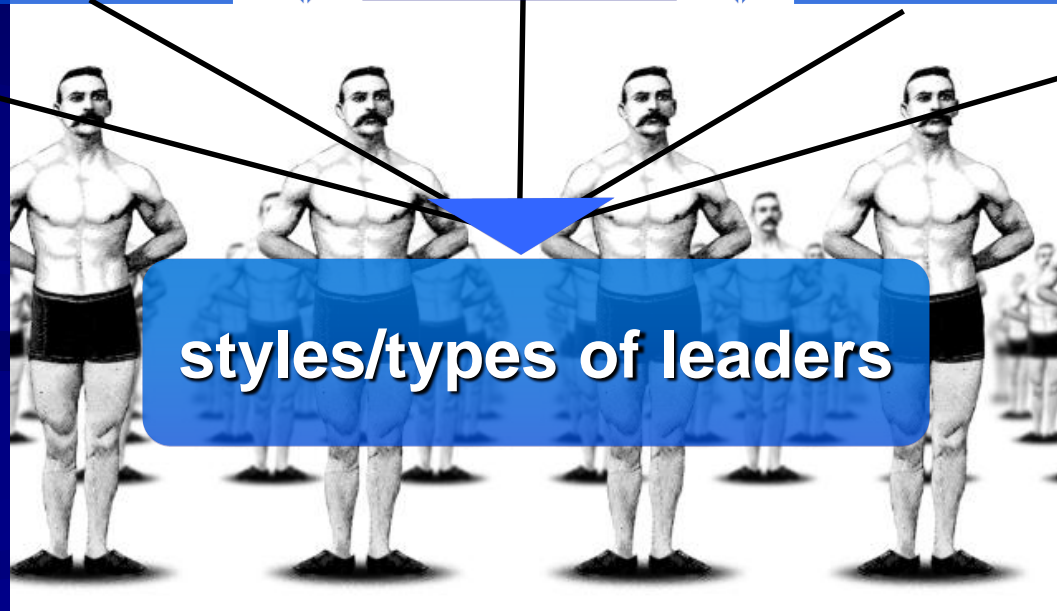
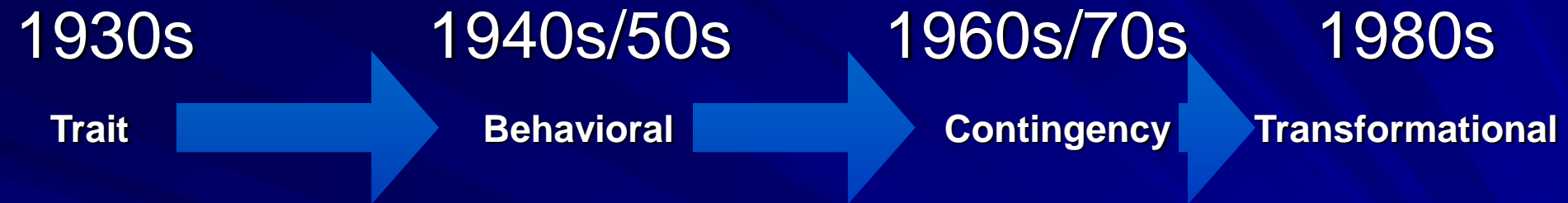
**Contingency Theory (60s ❖  
and 70s)**

**Transformational Theory ❖  
(80s up)**

**Others: emergent, ❖  
distributed, shared, level 5  
leadership, etc.**

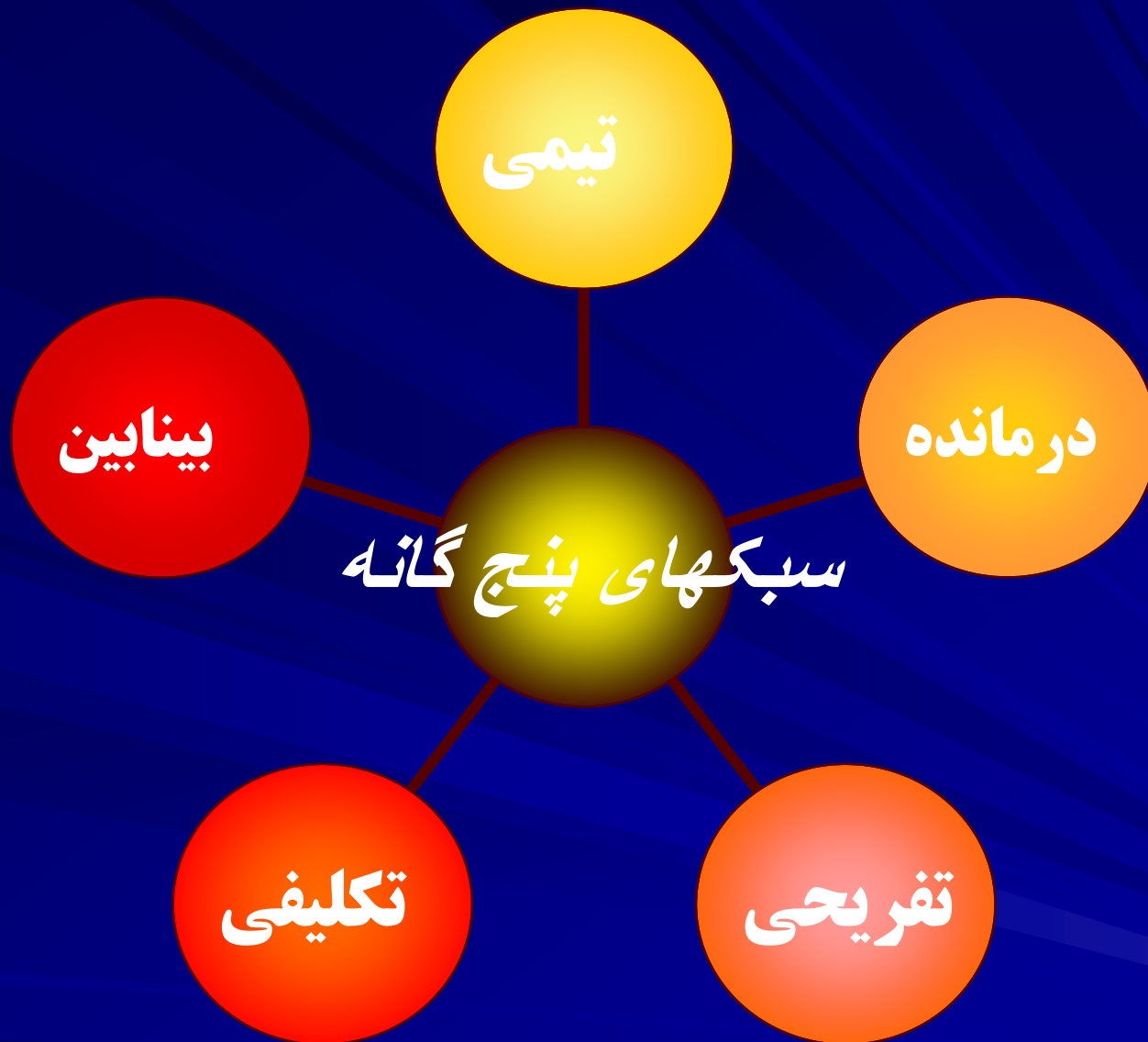


# Theories of Leadership (focus of research)



## شبکه مدیریت:

یکی از شناخته ترین روشهای روشن کردن و شناساندن شیوه های رهبری شبکه مدیریت است که چندین سال پیش توسط رابرت بلیک و جان موتان مطرح شد. بلیک و موتان در اثر خود این دو مفهوم را معروفیت بخشیدند و در برنامه های توسعه سازمان و مدیریت از آن بهره بردند.





## درمانده

به کار گیری کوشش برای انجام کار مورد نظر به اندازه ای که عضویت در سازمان را تضمین کند .

## تفریحی

توجه همراه با ملاحظه به نیازهای مردم برای برقراری مناسبات حسنه که باعث ایجاد محیطی راحت ودوستانه وکاری مساعد وبی درد سر می شود .

## تکلیفی

کارآیی در اجرای اموری آمد تنظیم کارهاست ، بصورتی که دخالت عناصر انسانی به حداقل برسد.

## بینابین

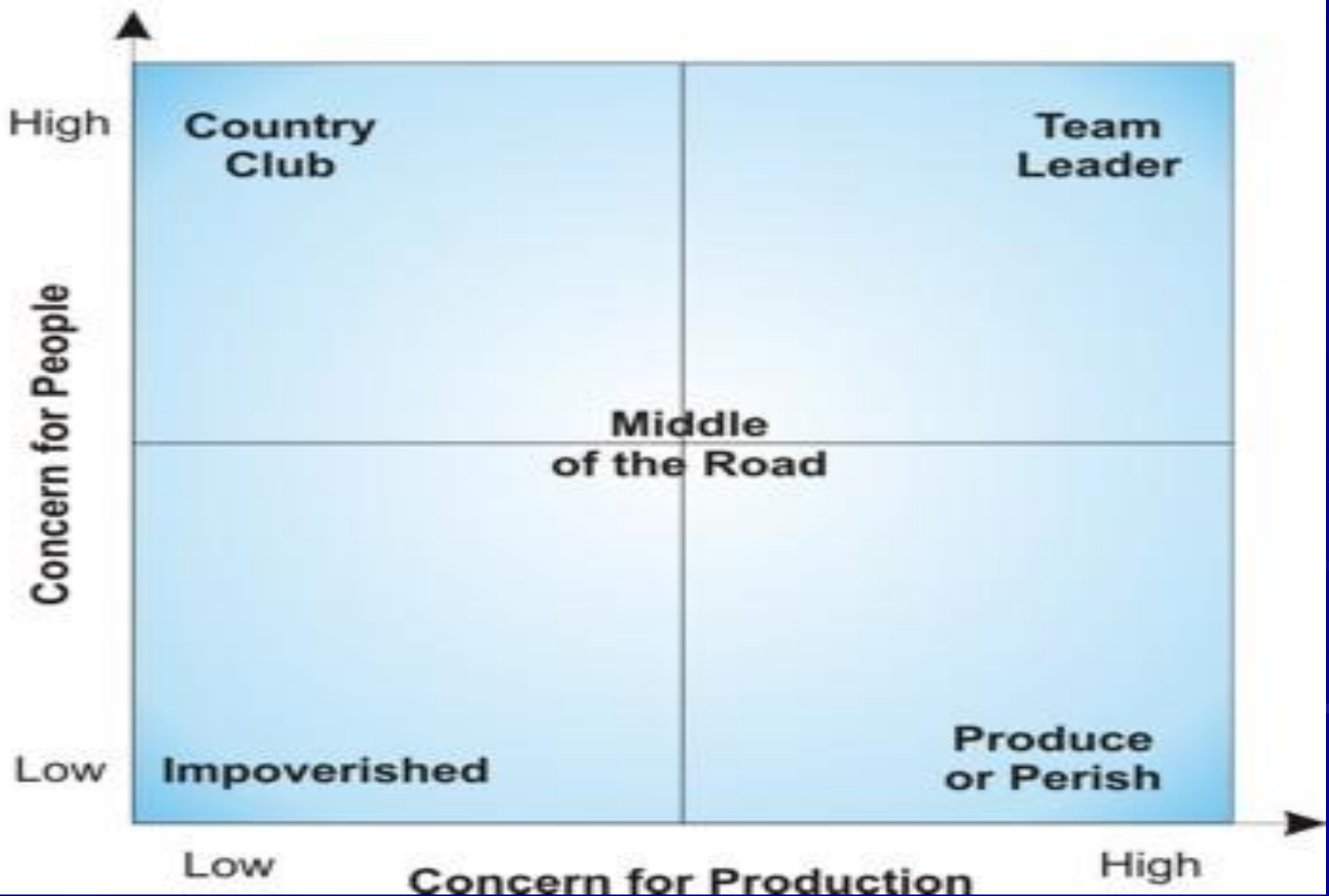
از راه برقراری موازنه میان ضرورت انجام کار و حفظ روحیه افراد در سطحی رضایت بخش.

## تیمی

انجام کار در دست افراد متعهد است . وابستگی بینابین به خاطر منافع مشترک در هدف سازمان به مناسبات همراه بااحترام واعتماد منجر می شود

# Blake and Mouton Managerial Grid

Figure 1: The Blake Mouton Grid



تفریحی 1-9

تیمی 9-9

بینابین 5-5

درمانده 1-1

تکلیفی 1-9

# مدل Goldman

در این مدل ، Goldman پنج عنصر ادراکی خود را ترکیب کرد تا کلاش سبک مدیریتی را فرموله و ایجاد کند که در پایین به شرح آنها خواهیم پرداخت. Goldman تاکید داشت که آنچه مدیر باید انجام دهد این است که بسته به تغییرات اطراف سبک خود را تغییر داده و از یکی از این 6 سبک به سبک دیگری روی آورد.

## 1- رهبران مربی (Coaching leader)

در این سبک تمرکز رهبر روی کمک به دیگران برای توسعه فردی در فعالیت های مرتبط با کار است.

## 2- رهبران پیش قدم (Paceseting leader)

زمانی که کارمندان خودانگیزش هستند و از مهارت بالایی برخوردارند این نوع رهبری بسیار مناسب می باشد.

### 3- رهبران دموکرات

در سبک رهبری دموکراتیک به اعضای گروه یک حق انتخاب و مشارکت در تصمیم گیری داده می شود.

### 4- رهبران **Affiliative**

این سبک رهبری در مواردی که روحیه گروه پایین است و یا نیاز به ایجاد یک تیم است بسیار کارآمد و موثر است.

## 5- رهبران قدرت طلب

اگر توده ای (سازماني/اجتماعي) از اهداف خود منحرف مي شود و دستخوش تغيير مي شود اين سبک رهبري مي تواند در اين موقعيت بسيار کارا باشد.

## 6- رهبران قهري

اين سبک رهبري بايد با دقت تمام به کار گرفته شود چون بر اساس مفهوم "فرمان و کنترل" است که معمولاً منجر به کاهش انگيزه در بين افرادي مي شود که با اين نوع مديران کار مي کنند.



# تعریف رهبري مبتني بر موقعيت

رهبري مبتني بر موقعيت يك تئوري جديدي است كه به مديريت علمي و روابط انساني برمىگردد. يكي از اولين نكات رهبري مبتني بر موقعيت توسط Mayo توسعه داده شد كه معتقد بود كه سبك رهبري با **روحيه** و **طرز فكر كاركنان** مرتبط مي باشد و "مديريت به **روانشناسي موقعيت** مرتبط است"

رهبر مبتنی بر موقعیت کسی است که در  
موقعیت های مختلف سریعاً سبک رهبری خود  
را **تغییر** می دهد. اغلب ما همین کار را در  
برخورد با اطرافیان انجام می دهیم به عنوان  
مثال ما سعی می کنیم که در برخورد با یک  
تازه وارد زود عصبانی نشویم و در برخورد با  
افراد فراموشکار موارد را به آنها یادآوری  
نماییم.

# Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory (SLT)

Says leadership style should be contingent on: —

**Acceptance:** Whether followers accept or reject a leader ■

**Readiness:** Whether followers have ability and ■  
willingness to accomplish a specific task

Leaders must relinquish control over and contact —  
with followers as they become more competent.

# Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory (SLT)

## Four Stages of Readiness:

R1: followers are unable and unwilling ■

R2: followers are unable but willing ■

R3: followers are able but unwilling ■

R4: followers are able and willing ■

# Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory (SLT)

Creates four specific leadership styles – incorporating Fiedler's two leadership dimensions:

**Telling:** high task-low relationship leadership ■

**Selling:** high task-high relationship leadership ■

**Participating:** low task-high relationship leadership ■

**Delegating:** low task-low relationship leadership ■

# Hersey and Blanchard



s  
u  
p  
p  
o  
r  
t  
i  
v  
e

r  
e  
l  
a  
t  
i  
o  
n  
s  
h  
i  
p  
s

<b>Participating</b> JM-High PM-Low	<b>Selling Coaching</b> JM-Low PM-High
<b>Delegating</b> JM-High PM-High	<b>Telling Directing</b> JM-Low PM-Low

\*job maturity  
(JM)

\*psycho-logical  
maturity  
(PM)

directive - tasks



# تئوري يا مدل

در اکثر مقاله ها و منابع موجود از رهبري مبتني بر موقعيت به عنوان يك تئوري اسم برده شده است . حال آنكه يكي از توسعه دهندگان آن بنام

**Paul Hersey** اين را به عنوان يك مدل نام برده است و بر اين نکته تاكيد دارد كه دليل كاملا کاربردي بودن آن و نيز به دليل قابليت تعميم آن به امور ديگر و استفاده در زمينه هاي ديگر آن را مدل مي نامد.

# معرفي مدل رهبري مبتني بر موقعيت

براي اولين بار در سال 1969 توسط Blanchard , Hersey معرفي شد. اين مدل بر اين اصل اساسي استوار است که **شیوه و سبک رهبري و نوع رهبري** بايد متناسب با **موقعيت** باشد. رهبري به نوبه خود به دو قسمت عمده قابل تقسيم مي باشد که بدین شرح مي باشد:

رفتار هدایتي (Directive) : سرپرستان دستورات را به زیر دستان ابلاغ مي کنند و از نزدیک عملکرد آنها را نظارت و کنترل مي نمایند.

رفتار پشتیبانی (Supportive): سرپرستان تشویق کرده ، پشتیبانی کرده و بازخور مي دهند.

# دسته بندی پیروان

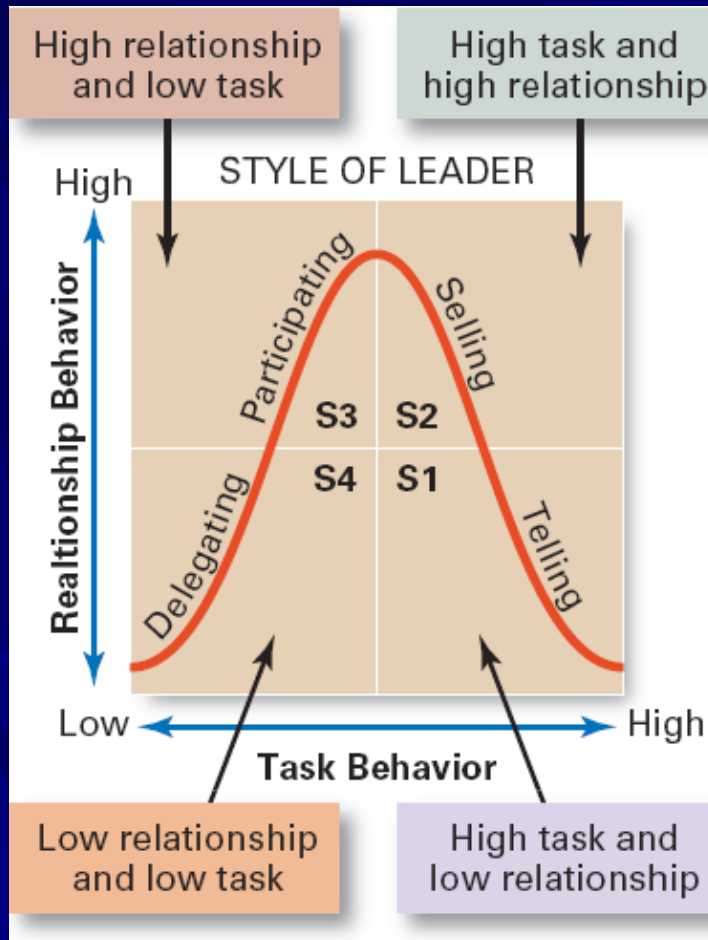
زیر دستان و یا پیروان را می توان بر اساس دو خصیصه  
قابلیت و التزام (تعهد) تقسیم بندی نمود پس در واقع 4  
نوع کارمند وجود دارد:

- 1- التزام پایین و قابلیت پایین. این افراد به میزان قابل  
توجهی نیازمند هدایت و پشتیبانی هستند.
- 2- قابلیت پایین و التزام بالا. این افراد به هدایت زیاد  
نیاز دارند اما به پشتیبانی کمی نیاز دارند

3- قابلیت بالا و التزام پایین. این افراد به هدایت محدود اما میزان زیاد پشتیبانی نیاز دارند.

4- قابلیت بالا و التزام بالا. این افراد نیاز به کمی هدایت و پشتیبانی دارند و اجازه می دهند که رهبران با اعتماد کافی کمی از مسئولیت ها و اختیارات خود را به آنها بسپارند.

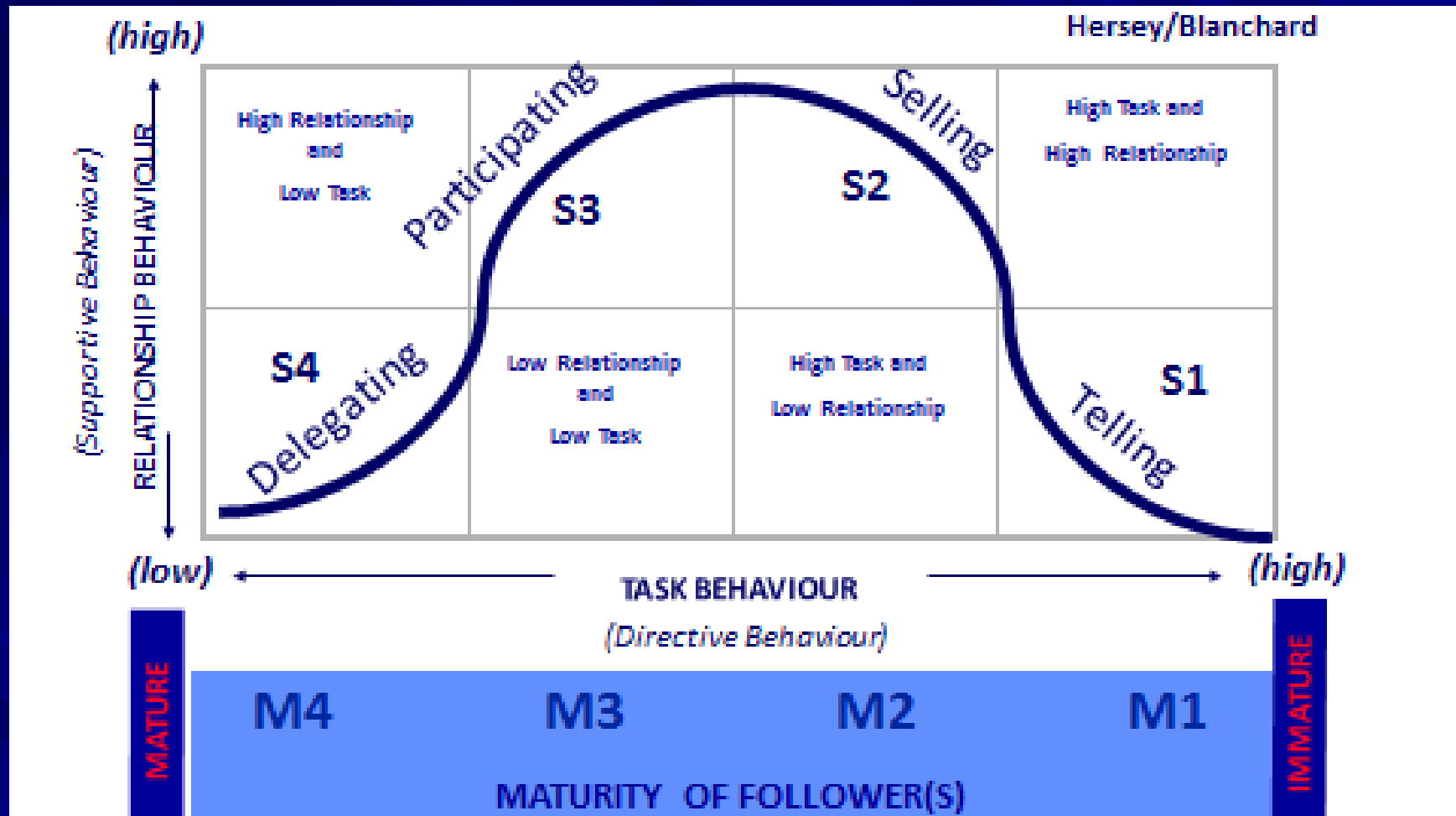
# Hersey and Blanchard's Situational Leadership Model



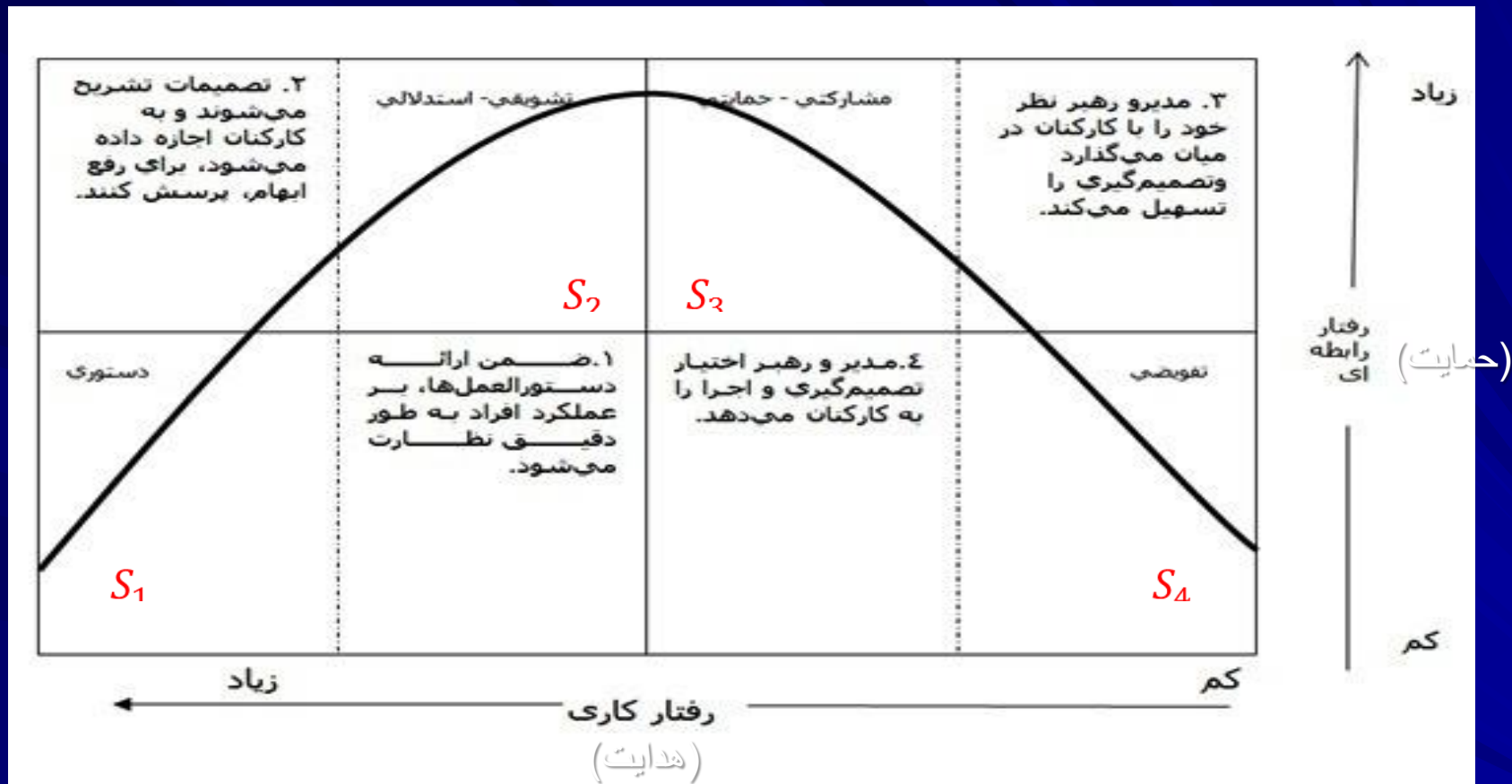
High ← Moderate → Low			
R4	R3	R2	R1
Able and willing	Able and unwilling	Unable and willing	Unable and unwilling

**Follower Readiness**

# نظریه رهبری وضعیتی: رابطه سبک رهبری و آمادگی کارکنان (هرسی و بلانچارد، ۱۹۸۵)



# نظریه رهبری وضعیتی: رابطه سبک رهبری و آمادگی کارکنان (هرسی و بلانچارد، ۱۹۸۵)



## سطح آمادگی کارکنان

کم ( $R_1$ )	زیر متوسط ( $R_2$ )	بالای متوسط ( $R_3$ )	زیاد ( $R_4$ )
توان کم و علاقه کم	توان کم، علاقه زیاد	توان بالا، علاقه کم	توان بالا و علاقه زیاد



# Development Stage Continuum



شایستگی

Competence

Moderate  
Competence

Some  
Competence

Competence

تعهد

Commitment

Variable  
Commitment

Commitment

Commitment

# Situations ▲ Development Stages

▼ Competence

Commitment ▼

Moderate  
Competence

Variable  
Commitment

**D3**

Some  
Competence

Commitment

**D2**

High  
Competence

Commitment

**D4**

Competence

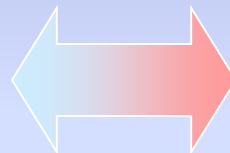
Commitment

**D1**

# Match Leadership Behaviors to Situations



Employee  
Behavior



Leadership Behavior



# Situations ▲ Leadership Styles

Direction

Support

**S3 – Supporting**

Direction

Support

**S2 – Coaching**

Direction

Support

**S4 – Delegating**

Direction

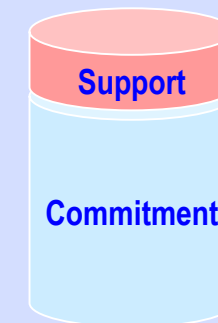
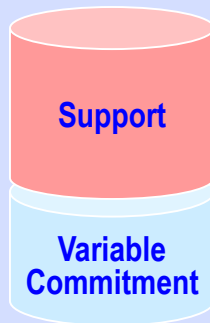
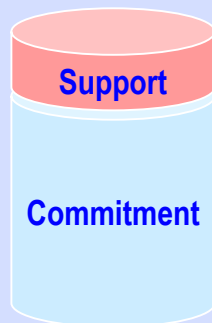
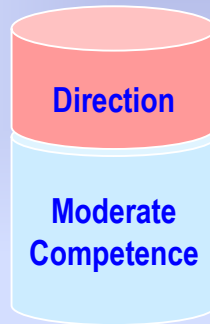
Support

**S1 – Directing**

Support ▲

Direction ▲

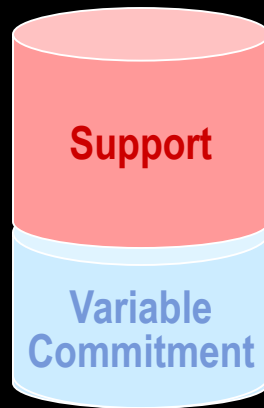
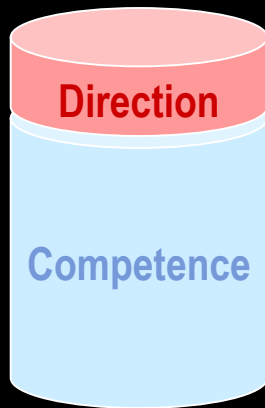
# Developmental Stages



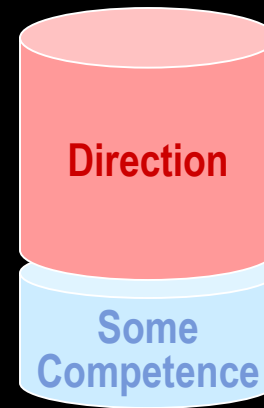
# Match Leadership Behaviors to Situations

Competence

Commitment

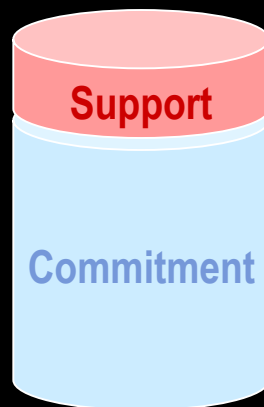
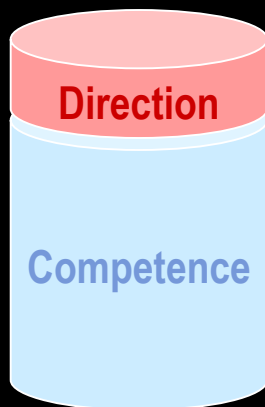


**D3** **S3** – Supporting

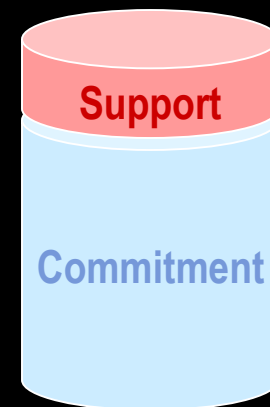


**D2** **S2** – Coaching

**D4** **S4** – Delegating



**D1** **S1** – Directing



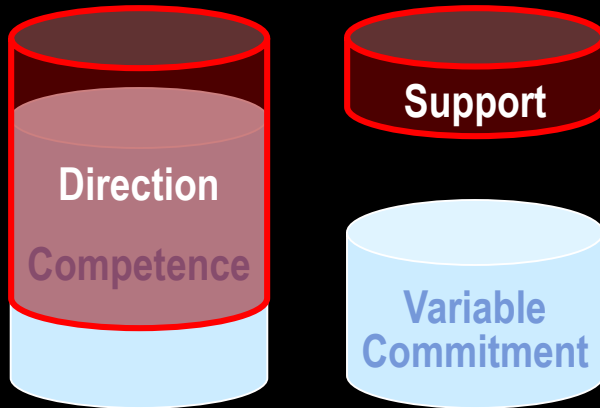
Support

Direction

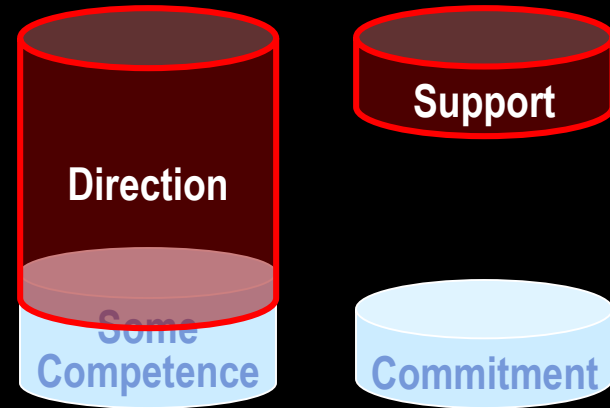
# S1 Leadership Mismatch

Competence

Commitment

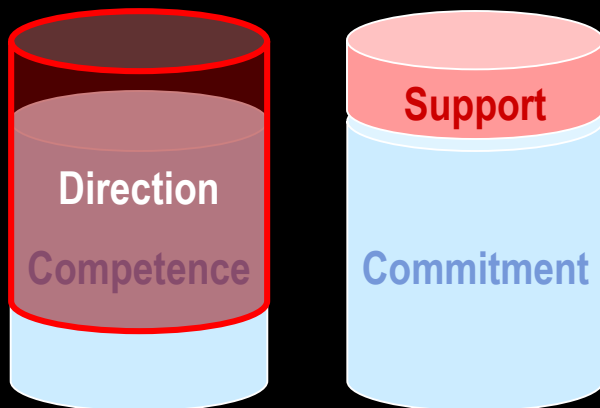


**D3 ⇔ S1 – Directing**

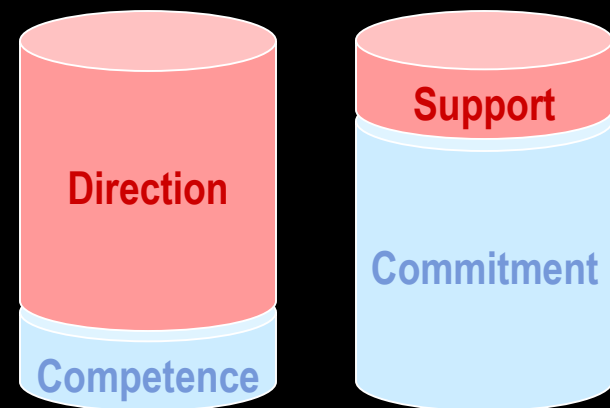


**D2 ⇔ S1 – Directing**

**D4 ⇔ S1 – Directing**



**D1 ⇔ S1 – Directing**



Support

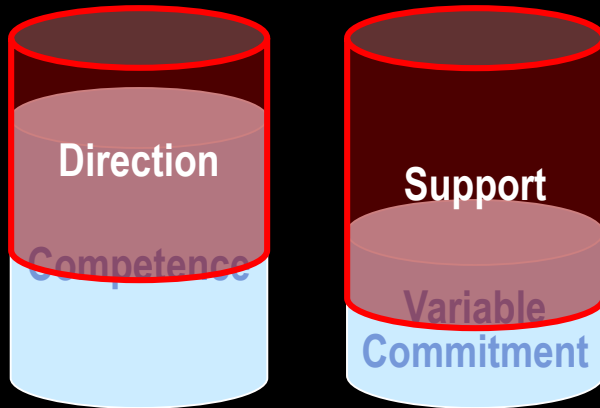
Direction



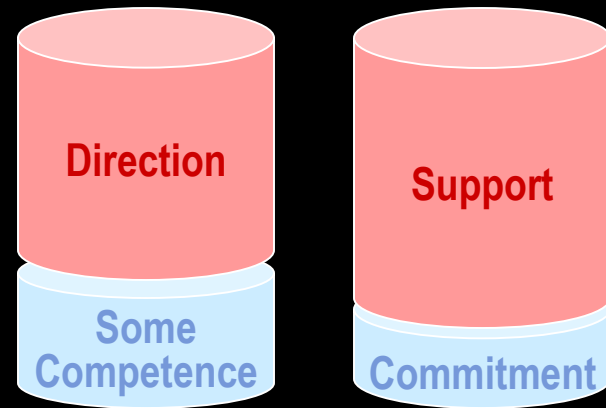
# S2 Leadership Mismatch

Competence

Commitment

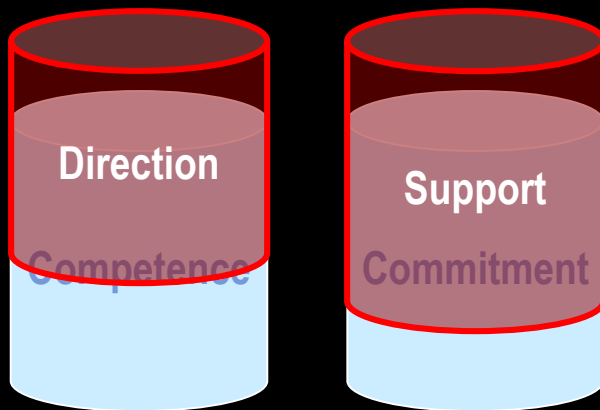


**D3 ⇔ S2 – Coaching**

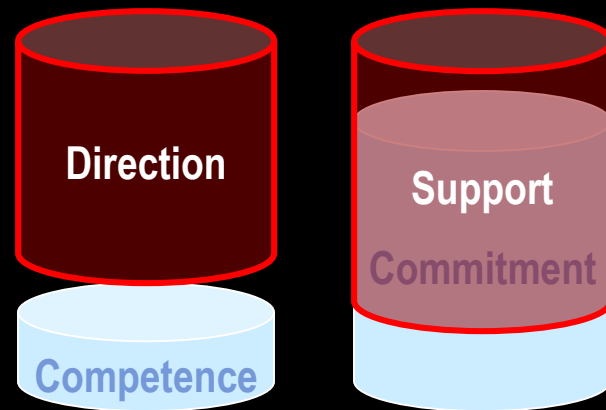


**D2 ⇔ S2 – Coaching**

**D4 ⇔ S2 – Coaching**



**D1 ⇔ S2 – Coaching**



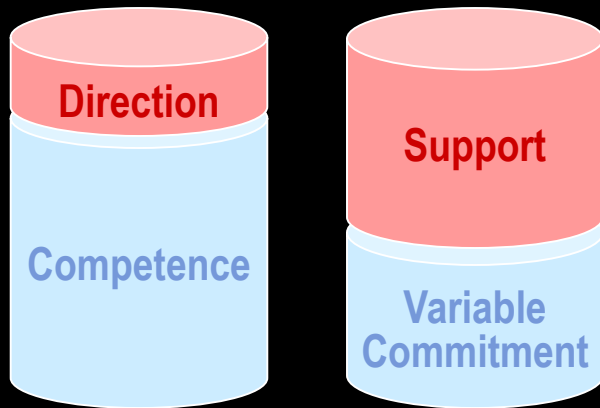
Support

Direction

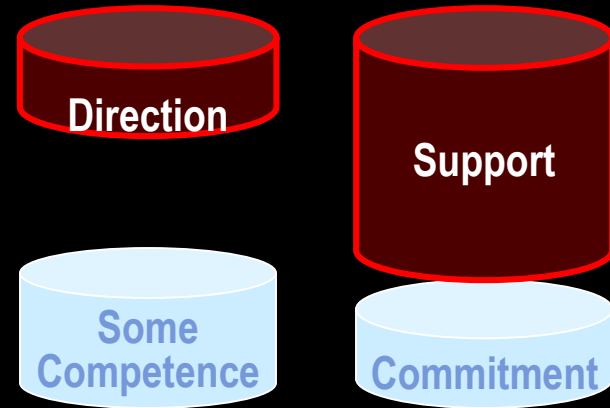
# S3 Leadership Mismatch

Competence

Commitment

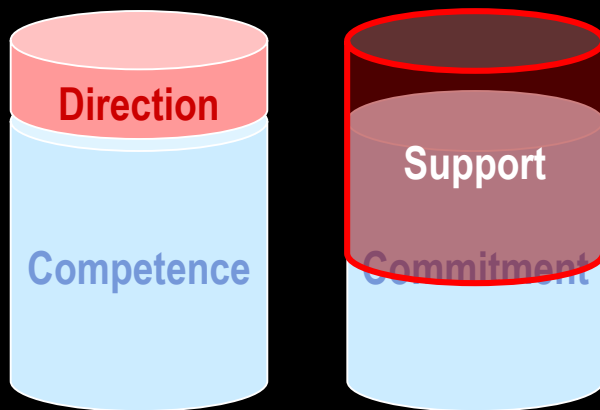


**D3 ↔ S3 – Supporting**

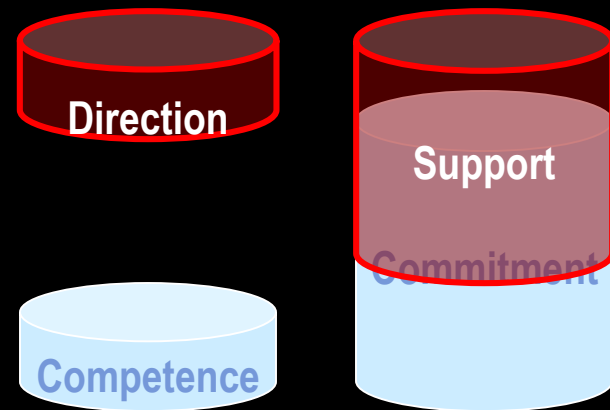


**D2 ↔ S3 – Supporting**

**D4 ↔ S3 – Supporting**



**D1 ↔ S3 – Supporting**



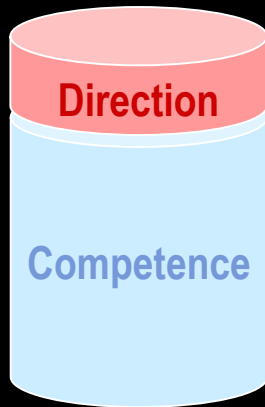
Support

Direction

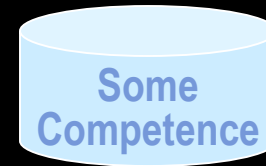
# S4 Leadership Mismatch

Competence

Commitment

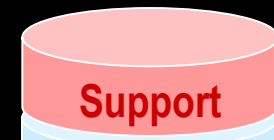
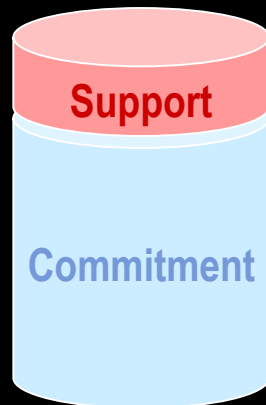
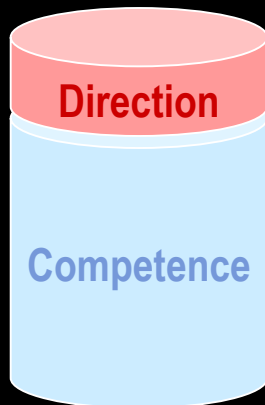


D3 ▲ S4 – Delegating



D2 ▲ S4 – Delegating

D4 ▲ S4 – Delegating



D1 ▲ S4 – Delegating

Support ▲

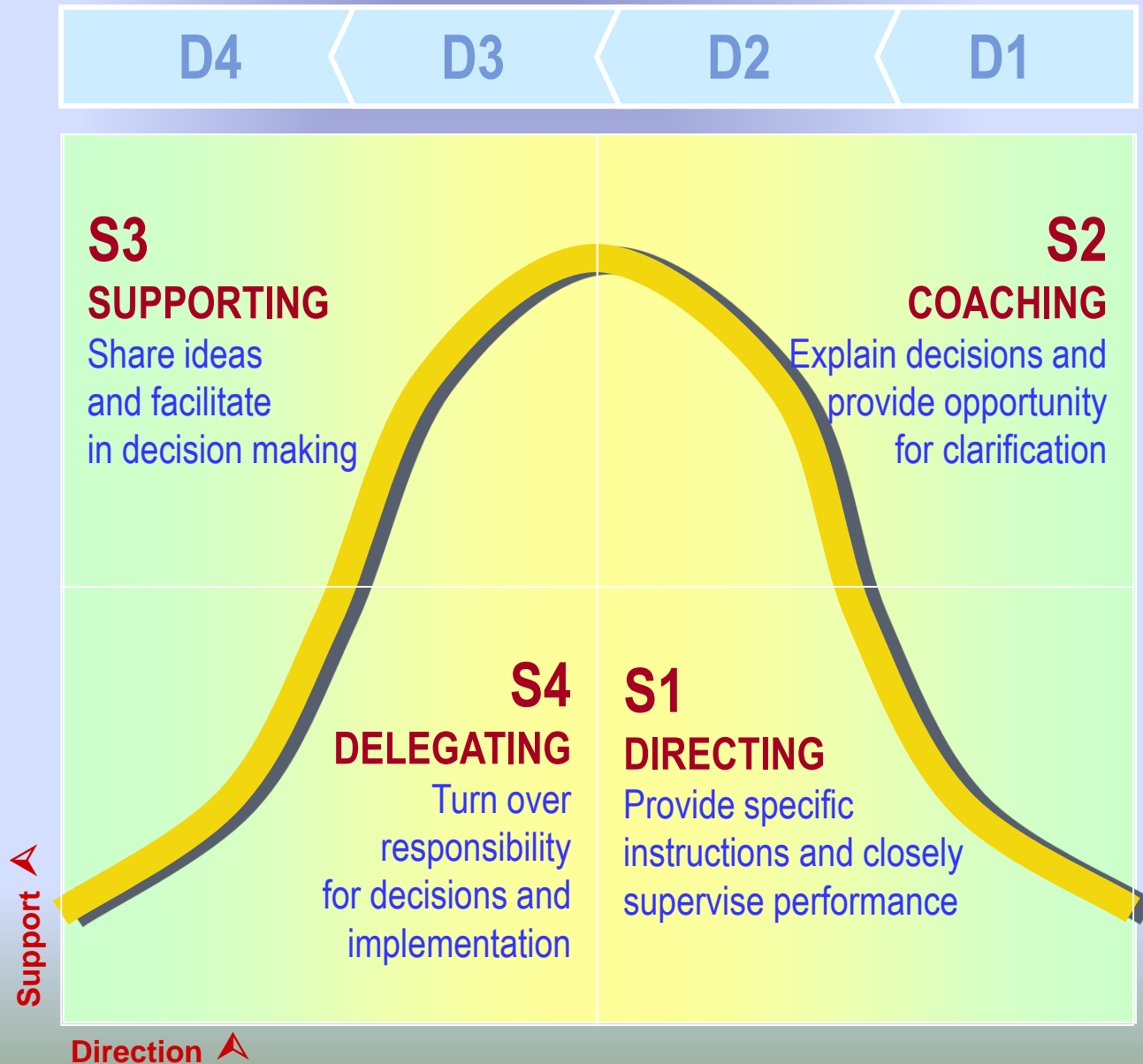
Direction ▲

Murphy معتقد است که **مدل رهبري** مبتني بر موقعيت در طول ساليان  
تغيير کرده و با در نظر گرفتن انتقادات و توصيه ها و نظريات مديران  
اجرايي و عملي ، مدل تصحيح شده. بعنوان مثال مدل رهبري مبتني بر  
موقعيت ارائه شده از طرف Blanchard and Hersy مورد انتقاد  
قرارگرفت و یک سري مشکلات متدولوژي بر آن وارد شد که پشتوانه  
خاصي براي مدل وجود ندارد و پيشنهاد شد که تحقيقات بيشتري انجام  
شود تا مدل بهبود يابد. اين انتقادات منجر به ايجاد مدل **Situational**  
**Leadership2** شد.

# توسعه مدل

مدل رهبري مبتني بر موقعيت 2 ، مدل 1 را با تغيير فاز آمادگي به فاز توسعه عوض كرد كه تاكيد از پيروان (ميزان و سطح آمادگي) به رهبر تغيير يافت. اين بدان معناست كه رهبر در قبال توسعه پيروانش مسئول است. بعلاوه توانايي و سطح علاقه مندي جاي خود را به قابليت و التزام داد و مديران اجرايي بر اين نكته تاكيد دارند كه اين تعريف مناسب تري از محيط واقعي مي باشد. بطور مشابه فعاليت ها و رفتارهاي ارتباطي در مدل قديمي به رفتارهاي هدايتي و پشتيباني ( **Directive and Supportive**) تغيير يافتند

# Traditional: Situational Leadership II



# Leadership Behaviors

## **S3 – Supporting**

Facilitation problem solving  
Encouraging feedback  
Asking and listening  
Appreciating  
Reassuring  
“Let’s talk, we’ll decide”

**Leader listens more than talks**

**Leader talks and listens less**

## **S4 – Delegating**

Facilitation problem solving  
Encouraging feedback  
Asking and listening  
Appreciating  
Reassuring  
“Inform the leader, I’ll decide”

## **S2 – Coaching**

Explaining / Clarifying  
Sharing feedback  
Exploring  
Reasoning  
Praising progress  
“Let’s talk, leader decides”

**Leader talks and listens**

**Leader talks more than listens**

## **S1 – Directing**

Explaining / Clarifying  
Sharing feedback  
Exploring  
Reasoning  
Praising progress  
“Leader Decides”

Support ▲

Direction ▲



# Transformational Leadership Elements



# Examples of Transformational Leaders

Bill Gates (Microsoft) ■

Steve Jobs (Apple) ■

Michael Dell (Dell Computer) ■

Jeff Bezos (Amazon.com) ■

Lou Gerstner (IBM) ■

Jack Welch (GE) ■



متفاوت اما هماہنگ

# تشخیص

یعنی توانایی فهم موقعیتی که شخص می خواهد در آن نفوذ کند.

## تطابق

یعنی توانایی تطابق رفتار خود و دیگر منابع در دسترس شخص برای روبری شدن با شرایط احتمالی.

## برقراری ارتباط

توانایی ایجاد ارتباط به شیوه ای که مردم به آسانی آن را بفهمند

✓ **چهار خصوصیت عمده ی رهبران:**

✓ 1- هوش

✓ 2- بلوغ اجتماعی و وسعت دید

✓ 3- انگیزه ی توفیق طلبی و میل به هدف

✓ 4- انسان گرایی

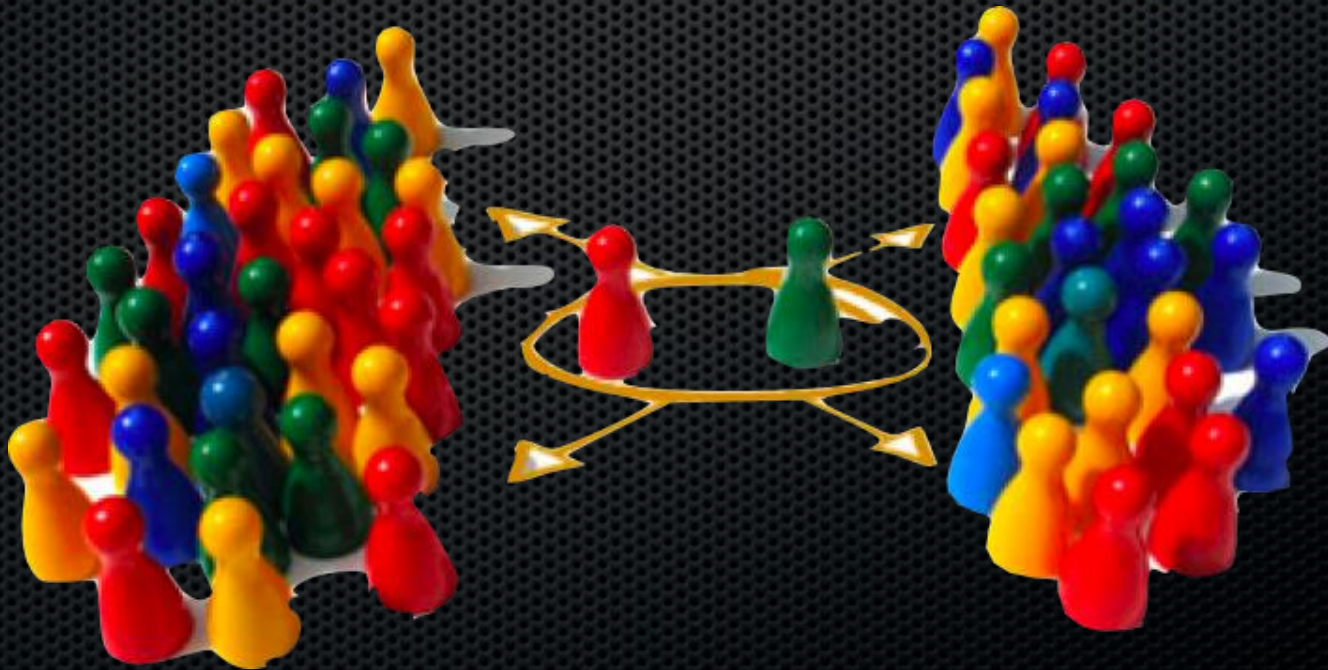


# Leadership Functions

**what we do when we lead?**

**what is expected of us**

**when we lead?**





# 4 Main Functions

- ☒ Emotional Stimulation
- ☒ Executive
- ☒ Caring
- ☒ Meaning Attribution







**emotional stimulation**

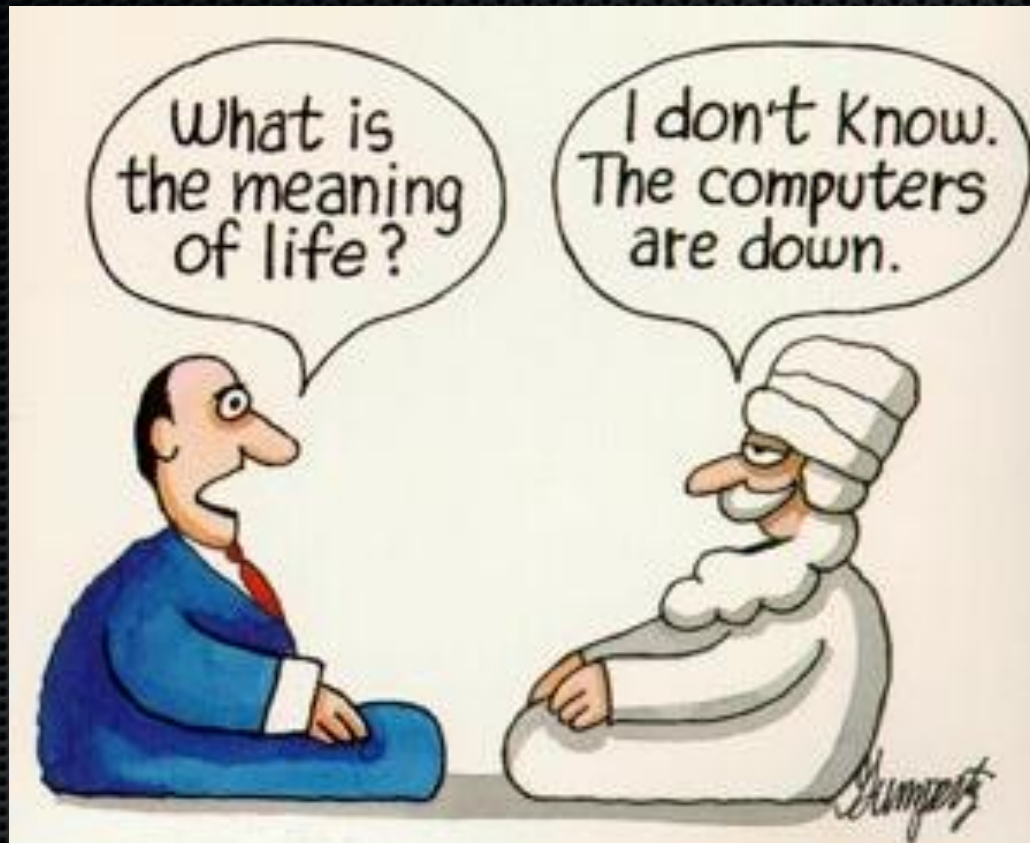


**executive function**





**caring function**



**meaning attribution**



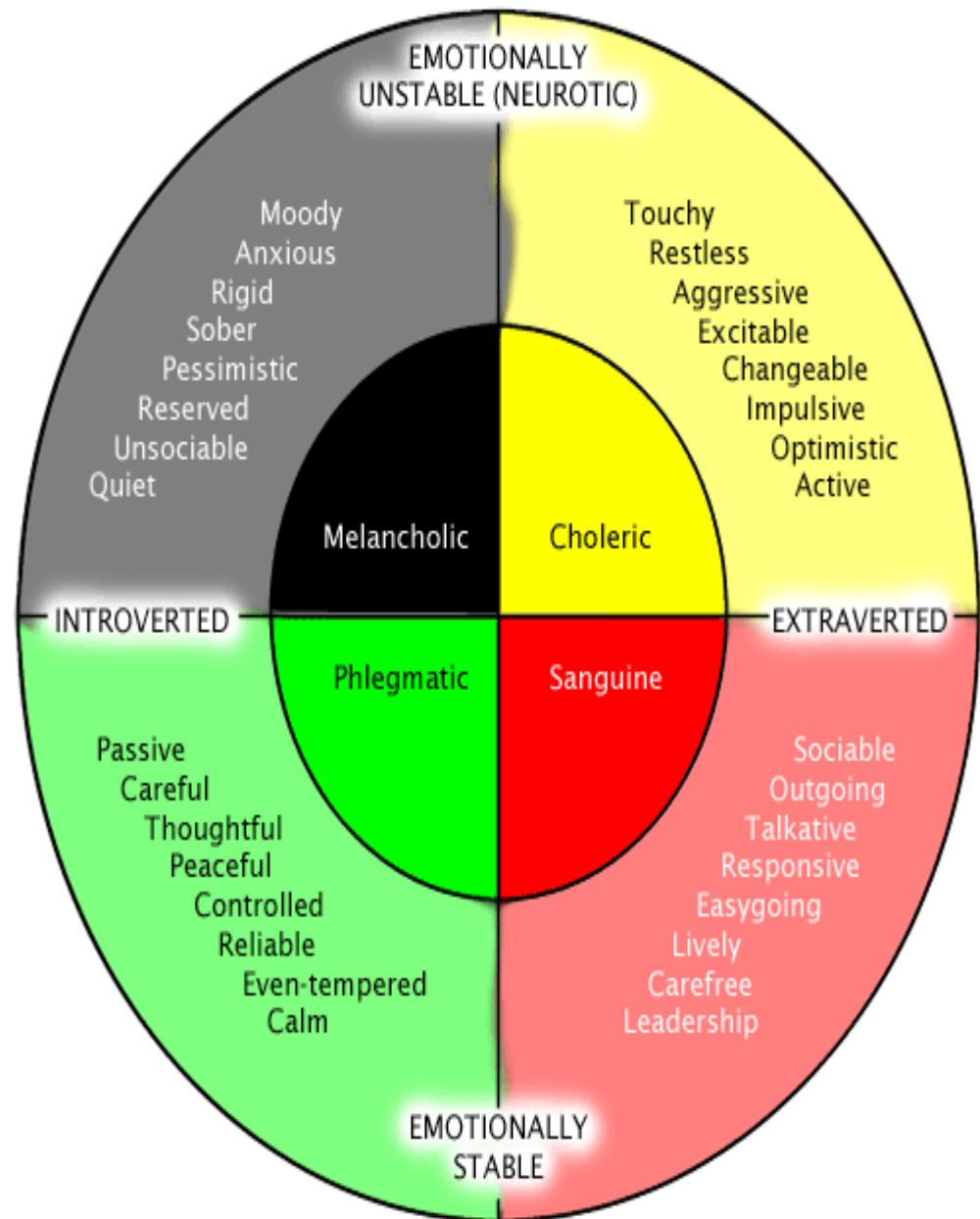
# Effective Leadership

- ☒ high in caring
- ☒ high in meaning attribution
- ☒ moderate in emotional stimulation
- ☒ moderate in executive function



# Trait Theory

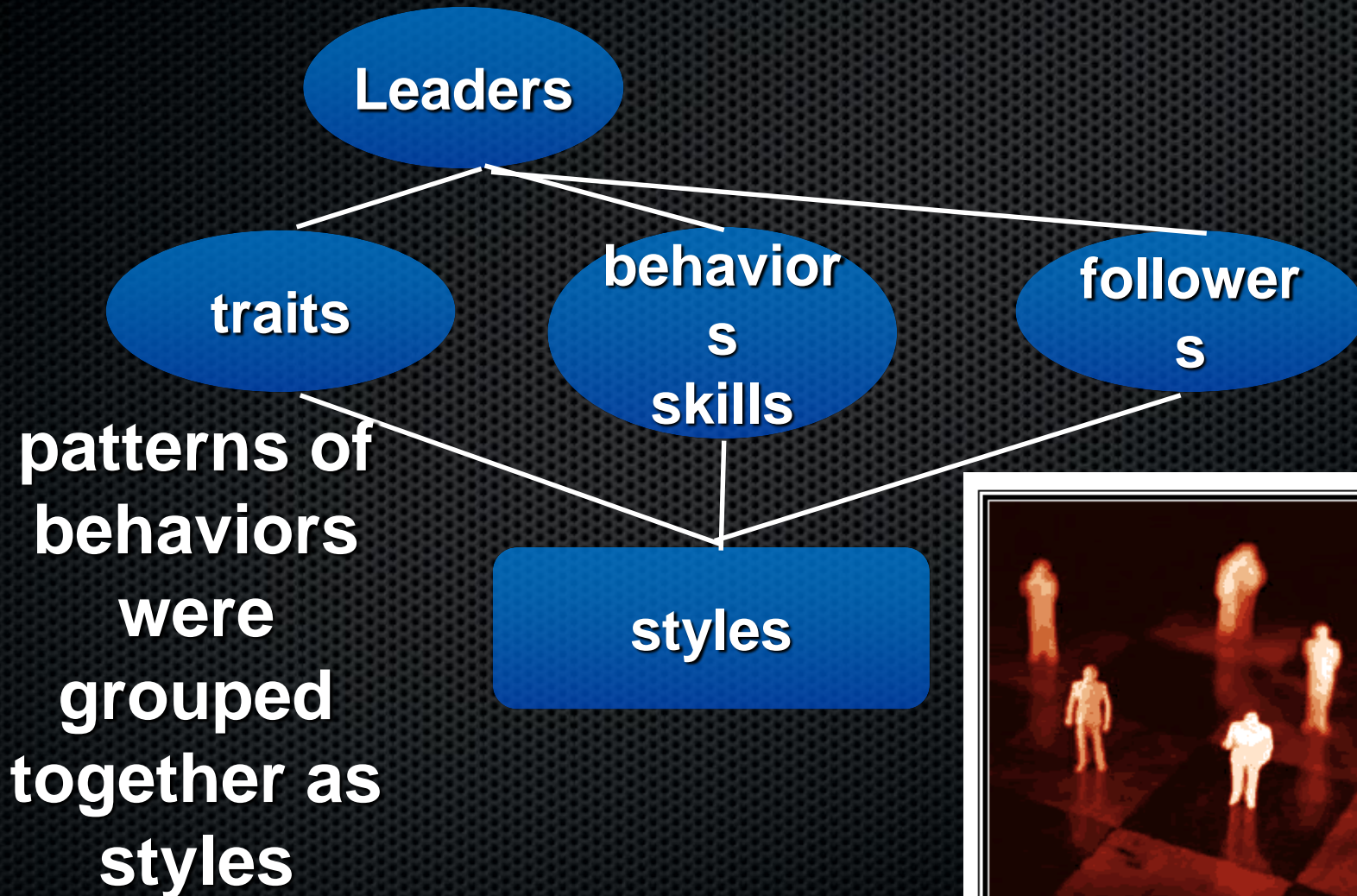
- a theory that concerns itself solely with leader characteristics (Stogdill, 1948; Mann 1959)
- studies identified certain personal characteristics that appear to differentiate leaders from followers
- basic premise is that leaders are born



Eysenck, H.J and Eysenck, M.W. *Personality and Individual Differences*. Plenum Publishing, 1958.



# Behavioral Theory





# Continuum of Leadership Behavior

autocratic

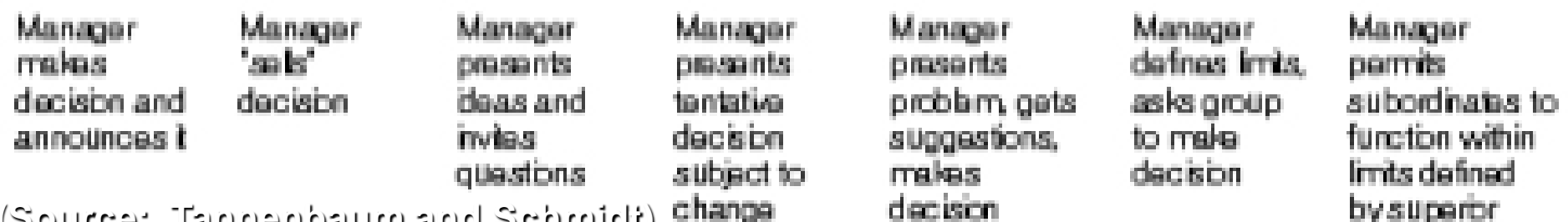
Subordinate-Centred Leadership

Boss-Centred Leadership

democratic

Use of Authority by the Manager

Area of Freedom for Subordinates



(Source: Tannenbaum and Schmidt)

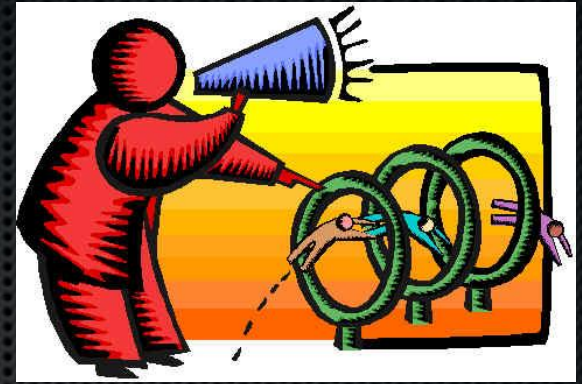
# Variations of Behavioral Theory



- McGregor (1960) - Theory X and Theory Y
- Ohio State University and University of Michigan Researches - two dimensions: **a) Consideration/Employee Orientation** (friendship, mutual trust, respect and warmth) and **b) Initiating Structure/Production Orientation** (organizes and defines roles, patterns of organization, channels of communication, and ways of getting jobs done)



# Effective Styles of Leadership



o  
r  
i  
e  
n  
t  
a  
t  
i  
o  
n

e  
m  
p  
l  
o  
y  
e  
e



## **Developer**

“I’ll be your mentor”

## **Executive**

“This is good for the company and you”

## **Bureaucrat**

“Let’s get this done and over with”

## **Benevolent Autocrat**

“We are doing a good job”

production orientation



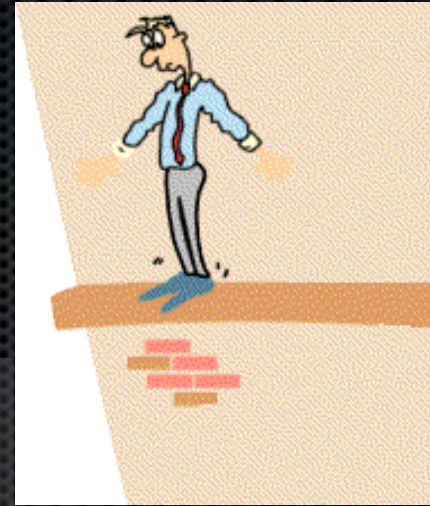
# Ineffective Styles of Leadership

employee orientation



<b>Missionary</b> “I’m here to care for you.”	<b>Compromiser</b> “Let’s meet half-way”
<b>Deserter</b> “I will let them be”	<b>Autocrat</b> “Do as I say”

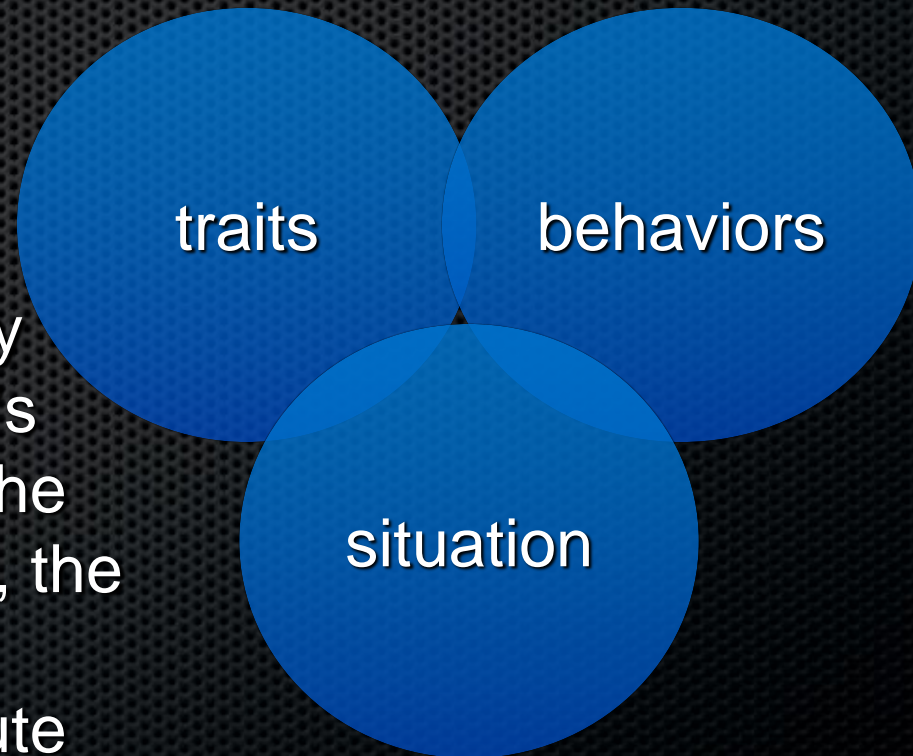
production orientation





# Contingency Theory

- Many leadership models not only take into account the leader/follower relationship but also realize that situational variables affect leadership performance
- 6 MODELS: LPC Contingency model, Hersey and Blanchard's situational leadership model, the path-goal theory of leadership, the multiple linkage model of leadership, leadership substitute theory, and Vroom and Yetton's normative decision model





# Contribution/Limitation of Behavioral/Situational Theory

- almost the same issues with the trait approach; cause and effect were not considered fully
- behaviors vary as much as the situation changes
- however, there are isolated patterns of behaviors grouped into 4 categories as essential to leadership behaviors whatever the situation is





# 4 Categories (11 behaviors)

## Building Relationships

1. Networking
2. Supporting
3. Managing conflict

## Influencing People

4. Motivating
5. Recognizing and rewarding

## Making Decisions

6. Planning and organizing
7. Problem solving
8. Consulting and delegating

## Giving / Seeking Information

9. Monitoring operations and environment
10. Informing
11. Clarifying roles



source: Yuki



# Transformational Theory

- looks at the contingency model but with a difference
- introduce the variable of leaders having an ethical and moral obligation to their followers and to the mission of the organization
- geared towards follower growth and development





# Variations of Transformational Leadership

- Charismatic Leadership (Robert House)
- Transactional vs. Transformational (Burns; Bass)
- Servant Leadership (Greenleaf)
- Distributed Leadership (Belbin)
- Living Systems (Wheatley)
- Level Five Leadership (Jim Collins)
- Leaders as catalyst of change - Warren Bennis, James Kouzes and Barry Posner, Stephen Covey
- Leaders as strategic visionaries - Peter Senge (Systems Thinking and Learning Organization)
- Leadership and Spirituality - Fullan, Moxley, Zohar, Nelson, Frye

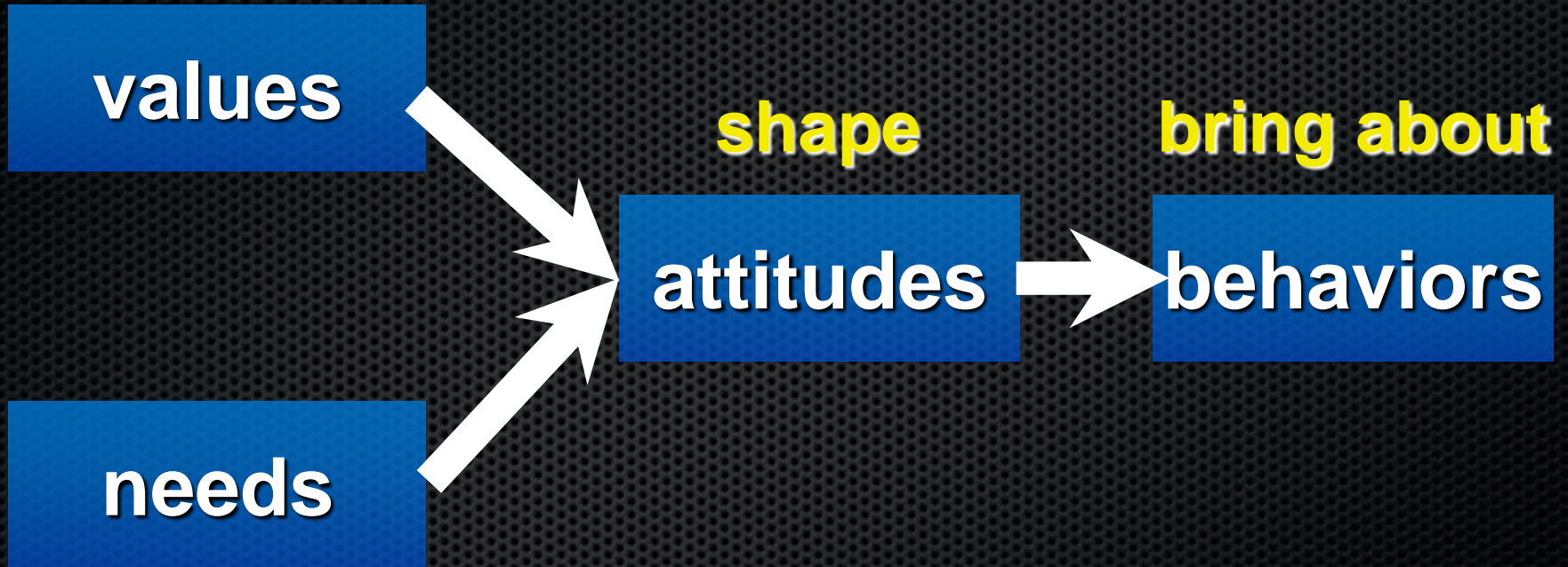




**What  
motivates  
leaders?**



# basic motivations





# What motivates leaders?

☒ need for:

☒ achievement

☒ affiliation

☒ power



good leadership = power > achievement > affiliation

# معرفی چند مقاله در ارتباط با رهبری:



## Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis

Meltem Ceri Booms<sup>a</sup>, Petru Lucian Curşeu<sup>b,c,\*</sup>, Leon A.G. Oerlemans<sup>a,d,e</sup>

<sup>a</sup> Department of Organization Studies, Tilburg University, P.O. Box 90153, 5000 LE Tilburg, The Netherlands

<sup>b</sup> Department of Psychology, "Babeş-Bolyai" University, Republicii 37, Cluj-Napoca, 400015, Cluj, Romania

<sup>c</sup> Open University of the Netherlands, Heerlen, The Netherlands

<sup>d</sup> Center for Innovation Research, Tilburg University, P.O. Box 90153, 5000 LE Tilburg, The Netherlands

<sup>e</sup> Graduate School of Technology Management, University of Pretoria, South Africa

### ARTICLE INFO

Available online xxxx

#### Keywords:

Task-focused leadership

Person-focused leadership

Meta-analysis

Team performance

### ABSTRACT

This paper reports the results of a meta-analytic review of the relationship between person and task-focused leader behaviors, on the one hand, and team performance, on the other hand. The results, based on 89 independent samples, show a moderate positive ( $\rho = 0.33$ ) association between both types of leadership behaviors and subjective team performance. For objective team performance, the effect sizes are smaller, yet positive ( $\rho = 0.19$  for task-focused leadership behaviors and  $\rho = 0.18$  for person-focused leadership behaviors). Furthermore, with respect to the methodological moderators, the analyses show that the relationships were stronger when leadership behaviors were rated by the leaders themselves, rather than by others, and the association was stronger when the correlations were estimated at the individual level, as opposed to the team level of analysis. Concerning conceptual moderators, the analyses identified significant differences in the relationship between leadership behaviors and team performance across different types of teams (e.g., task vs. self-managing teams) and different types of leadership behaviors (e.g., transformational vs. transactional leadership).

# Clinical leadership and pre-registration nursing programmes: A model for clinical leadership and a prospective curriculum implementation and evaluation research strategy

Angela Brown <sup>a,\*</sup>, Jan Dewing <sup>a,b</sup>, Patrick Crookes <sup>c</sup>

<sup>a</sup> School of Nursing, Faculty of Science, Medicine and Health, University of Wollongong, Northfields Avenue, Wollongong, New South Wales 2522, Australia

<sup>b</sup> Sue Pembrey Chair of Nursing Division of Nursing, School of Health Sciences, Queen Margaret University, Queen Margaret University Drive, Musselburgh, East Lothian EH21 6UU, United Kingdom

<sup>c</sup> Faculty of Science, Medicine and Health University, Wollongong Northfields Avenue, Wollongong, New South Wales 2522, Australia

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received 5 December 2015

Received in revised form 17 March 2016

Accepted 25 March 2016

Available online xxx

### Keywords:

Clinical leadership

Nursing

Pre-registration

Conceptual model

Curriculum

Pedagogy

Evaluation

## ABSTRACT

**Aim:** To present for wider debate a conceptual model for clinical leadership development in pre-registration nursing programmes and a proposed implementation plan.

**Background:** Globally, leadership in nursing has become a significant issue. Whilst there is continued support for leadership preparation in pre-registration nursing programmes, there have been very few published accounts of curriculum content and/or pedagogical approaches that foster clinical leadership development in pre-registration nursing. A doctoral research study has resulted in the creation of an overarching model for clinical leadership.

**Design:** A multi-method research study using theoretical and empirical literature 1974–2015, a focus group, expert opinion and a national on-line survey.

**Discussion:** A conceptual model of clinical leadership development in pre-registration nursing programme is presented, including the infinity loop of clinical leadership, an integral curriculum thread and a conceptual model: a curriculum-pedagogy nexus for clinical leadership. In order to test out usability and evaluate effectiveness, a multi method programme of research in one school of nursing in Australia is outlined.

**Conclusion:** Implementation of the proposed conceptual model for clinical leadership development in pre-registration nursing programmes and a programme of (post-doctoral) research will contribute to what is known about curriculum content and pedagogy for nurse academics. Importantly, for nursing students

## The mediating role of demand and control in the relationship between leadership behaviour and employee distress: A cross-sectional study

Caroline Lornudd<sup>a,\*</sup>, Susanne Tafvelin<sup>b</sup>, Ulrica von Thiele Schwarz<sup>a,c</sup>, David Bergman<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Department of Learning, Informatics, Management, and Ethics, Karolinska Institute, Sweden

<sup>b</sup> Department of Psychology, Umeå University, Sweden

<sup>c</sup> Department of Psychology, Stockholm University, Sweden

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received 18 February 2014

Received in revised form 4 June 2014

Accepted 8 August 2014

#### Keywords:

Leadership behaviour

Employee distress

Demand-control

Mediation

Healthcare

### ABSTRACT

**Background:** The relationship between leadership and employee distress is well established, however, the processes involved in this relationship remain largely unclear. For a stretched nursing workforce, understanding in what ways leadership may influence employee distress is particularly important.

**Objectives:** To examine possible mediating effects of the work environment factors demand and control in the relationship between leadership behaviour in change, production, and employee orientation and employee distress.

**Design:** Cross-sectional study design.

**Settings:** The study was conducted at a large county council in Sweden providing both institutional and non-institutional care.

**Participants:** A random sample of 1249 employees (primarily nurses, but also a wide range of other healthcare professionals and administrative staff), who had a healthcare manager





# Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice

Fred O. Walumbwa<sup>a</sup>, Chad A. Hartnell<sup>b</sup>, Everlyne Misati<sup>a,\*</sup>

<sup>a</sup> Department of Management & International Business, Florida International University, 11200 SW 8th Street, MANGO Building, Miami, FL 33199, United States

<sup>b</sup> Managerial Sciences Department, J. Mack Robinson College of Business, Georgia State University, Atlanta, GA 30302-3989, United States

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received 24 March 2016

Received in revised form 17 November 2016

Accepted 19 November 2016

Available online xxxx

### Keywords:

Ethical leadership

Behavioral ethics

Justice climate and fairness

Group learning behavior

## ABSTRACT

The link between ethical leadership and employees' ethical behaviors is well established, but are ethical leadership's benefits confined to ethical behaviors? This study aimed to address this question by examining the extent to which ethical leaders create an environment conducive to cultivating a broader set of desirable behaviors such as group learning behavior. We drew upon and integrated insights from social learning theory and the social marketplace model to develop and test a model that illuminates how ethical leadership enhances group learning behavior. We propose that group ethical conduct, justice climate, and peer justice are three contextual mechanisms through which ethical leadership improves group learning. Using data collected over two time periods from 95 supervisors and 323 work group members from a large financial institution in the United States, we found that ethical leadership significantly relates to group learning behavior, and that this relationship is partially explained by group ethical conduct and peer justice, but not justice climate. Implications for future research and practice are discussed.

## An integrative model of leadership behavior

Peter Behrendt<sup>a</sup>,  , Sandra Matz<sup>b</sup>, Anja S. Göritz<sup>a</sup>

 [Show more](#)

Choose an option to locate/access this article:

Check if you have access  
through your login credentials  
or your institution

[Check access](#)



[Purchase \\$19.95](#)

[Get Full Text Elsewhere](#)



Contents lists available at ScienceDirect

## Safety Science

journal homepage: [www.elsevier.com/locate/ssci](http://www.elsevier.com/locate/ssci)

# Effects of leadership style and psychological job demands on situation awareness and the willingness to take a risk: A survey of selected offshore vessels

Hilde Sandhåland<sup>a,\*</sup>, Helle A. Oltedal<sup>a</sup>, Sigurd W. Hystad<sup>b</sup>, Jarle Eid<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Department of Maritime Studies, Stord/Haugesund University College, Norway

<sup>b</sup>Department of Psychosocial Science, University of Bergen, Norway

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received 11 December 2015

Received in revised form 24 November 2016

Accepted 5 December 2016

### Keywords:

Authentic leadership

Laissez-faire leadership

Psychological job demands

Situation awareness

Willingness to take a risk

Maritime

## ABSTRACT

We examined how active and passive leadership styles (i.e., authentic leadership and laissez-faire leadership) and psychological job demands combine and influence safety related outcomes in terms of situation awareness and the willingness to take a risk in day-to-day operations. To this end, a conceptual model was developed, and by means of path-analysis with a maximum likelihood estimation the model was tested using survey data collected on board offshore vessels within a Norwegian controlled shipping company. The model was tested in both the deck department ( $n = 178$ ) and the machine department ( $n = 103$ ). The results indicated that relatively little variations in job demands could be explained by laissez-faire leadership (6.3% and 3.7% in the deck and machine department samples, respectively). With regards to situation awareness, on the other hand, 21.6% of the variations could be explained by the combined influence of authentic leadership, laissez-faire leadership and job demands in the deck department sample, whereas 27.5% of the variations in situation awareness could be explained by the two leadership styles alone in the machine department sample. In the deck department sample, job



# عوامل موثر بر رهبری

- دور اندیشی
- اقتدار و جذبۀ شخصی
- دانش و مهارت‌های رهبری
- گستردگی دانش در حیطه‌های مختلف
- اجتماعی و فرهنگی و اقتصادی
- ارزش‌مداری و پای‌بندی به آنها
- توان برقراری ارتباط موثر
- هوش هیجانی یا عاطفی



# هوش هیجانی عاملی موثر در رهبری موفق

- هوش هیجانی به طور فزاینده ای تبدیل به یک عامل اندازه گیری رهبران اثر بخش بالقوه شده است . با داشتن استعداد و هوش بالا امکان دارد یک تحلیل گر مالی عالی و یا یک محقق منطقی شد اما با توسعه **هوش هیجانی** می توان کاندیدایی برای رهبر سازمان و یا یک وکیل برجسته شد.

# نیم نگاهی به تحقیقات در زمینه هوش عاطفی و هوش محاسباتی

- پژوهشگران در رابطه با عوامل تاثیر گذار بر رهبری موثر، نقش هوش عاطفی را تا هشتاد درصد و نقش هوش منطقی راتنها بیست درصد این امر می دانند.
- مطالعاتی که در زمینه شعور عاطفی انجام شده حاکی از آن است که باهوش ترین افراد از نظر عقلانی بدون داشتن هوش عاطفی مناسب ، اغلب در تجارت وزندگی خصوصی موفق نیستند .
- هوش عاطفی را با نماد EQ و هوش محاسباتی را با نماد IQ می شناسند

# نیم نگاهی به تحقیقات در زمینه هوش عاطفی و هوش محاسباتی

- تحقیقات نشان می دهد که مدیر یا متخصصینی که از EQ (ضریب عاطفی) بالایی برخوردارو از نظرفنی نیز با تجربه هستند با آمادگی و مهارت بیشتر وسریع تر از دیگران به رفع تعارض های نوپا ، ضعف های گروهی و سازمانی و خلأ های موجود ، ارتباطات پنهانی دراز مدت و رفع تیرگی های متقابل که ارزشمندو سودمند جلوه می نماید خواهد پرداخت .

# نیم نگاهی به تحقیقات در زمینه هوش عاطفی و هوش محاسباتی

- همچنین گزارشهای انجام شده توسط مدیران در زمینه رشد تصاعدی علوم شعور عاطفی به ما می آموزد که چطور قدرت استدلال خود را افزایش دهیم و از انرژی عواطف ، خرد شهودی و قدرت استدلال خود را افزایش دهیم و از انرژی عواطف ، خرد شهودی و قدرت ارتباط با خود و اطرافیان بهره بیشتری کسب نماییم.
- علوم جدید ثابت کرده اند که زیر بنای بسیاری از تصمیمات مهم ، فعالترین و سودمند ترین سازمان ها و رضایت بخش ترین و موفق ترین زندگی ها ، شعور عاطفی است نه IQ یا قدرت مغزی.



# رهبری عاطفی

- رهبری الزاما یک صفت ارثی و فطری نیست ، بلکه رهبری (Leadership) یک نوع تعامل (Interaction) اجتماعی تخصصی و یک فرآیند دوجانبه، تبادلی و گاهی تحول سازاست که طی آن یک همکاریا عضو اجازه می یابد ضمن تاثیر گذاری بر سایر اعضا و مردم ، به آنها انگیزه بدهد تا به هدفهای گروهی و فردی خویش برسد.
- رهبران ، خواه ناخواه ، باید بر حال و هوای سازمان خود مسلط باشند

# رهبری عاطفی

- بیشتر رهبرانی که استعداد خداداد دارند ، دل و دماغ و خلق و خوی سازمان خود را به کمک آمیزه ای غریب از توانایی های روان شناختی کنترل می کنند و این آمیزه همان است که هوش عاطفی می نامیم .
- اهمیت هوش عاطفی در محیط کار به دلیل ارتباط زیادی است که بین بلوغ عاطفی رهبران و مدیران وجود دارد . توانایی هایی مثل خود آگاهی همدلی و عملکرد مالی نمونه هایی از این بلوغ عاطفی هستند.

# رهبری عاطفی

- صاحب نظران مثل سلوی و گلמן بر مبنای تحقیقات خود چنین بیان می دارند که روحیه رهبر و رفتارهای آن تاثیرات به سزایی بر عملکرد کلی سازمان دارد زیرا روحیات کاملاً مسری و قابل انتقال به دیگران هستند.
- مثلاً یک رهبر یا مدیر عصبی، سازمان زهراگینی به وجود می آورد که پر از افراد کم آموزش منفی است.
- یا یک رهبر بشاش و الهام دهنده پیروان وفاداری را به دنبال خود خواهد داشت که می توانند هر چالشی را از سر راه خود بردارند.

# رهبری عاطفی

- از آنجا که روحیات و رفتارهای رهبران، محرک های نیرومند موفقیت کاری به شمار می روند لذا وظیفه اصلی مدیران ارشد (و حتی کار اصلی آنها) رهبری عاطفی است.
- قبل از اینکه رهبران بتوانند به کارهایی مثل تعیین استراتژی، تعیین بودجه یا استخدام کارکنان بپردازند، باید در وهله اول به تاثیر روحیات و رفتارهای خود بر دیگران توجه نشان دهند
- این دسته از رهبران هیجان های خود را شناخته و بر آن ها دهنه می زنند و در ضمن ، احساسات دیگران را درک کرده و کم و زیاد حالت های حسی و هیجانی سازمان خود را می سنجند

## رهبری عاطفی

- تنظیم روابط عاطفی و احساسی با زیردستان موضوعی پیچیده و از دغدغه های درونی مدیران است؛ چرا که بهره وری مجموعه تحت مدیریت در فضایی انسانی اتفاق می افتد که در آن احساس و عاطفه انسانها درگیر و دخیل در عملکرد خواهد بود..



# رهبری عاطفی

- کسانی که از نظر هوش عاطفی قدرتمندند، می توانند کاملاً راحت با افراد ارتباط برقرار کنند و واکنشها و احساسات آنها را به سرعت دریابند، دیگران را رهبری کنند و سازمان دهند و به مشاجراتی که می تواند در هر فعالیت بشری شعله ور شود خاتمه دهند .
- آنها افرادی هستند که دیگران دوست دارند با آنها باشند زیرا از نظر عاطفی به دیگران نیرو می دهند . حالت‌های روحی خوبی در افراد بوجود می آورند و این فکر را در آنها بوجود می آید که اطراف فردی با این خصوصیات بودن چه سعادتی است و در یک کلمه می توان گفت این افراد در نظر دیگران از محبوبیت بسیاری برخوردار هستند.

# موانع شادابی سازمانی

مدیریت زیاده ، آزادی کم

سلسله مراتب زیاده ، اجتماع کم  
تر

ترغیب زیاده ، هدف کمتر

قاعده کلی (اصل)  
عملکرد ما

اجرای  
ساده



# صخره رهبری



- آینده ی کار متفاوت خواهد بود
- رهبران نیاز دارند تا سادگی را جهت دهی کنند

- ما باید فرهنگ های یادگیری بسازیم.
- نقش ها، هنجارها (نرم ها) و ساختارهای سازمانی در حال تکامل یا رشد هستند.



## مفهوم رهبری خدمتگزار :

- رهبران خدمتگزار کسانی هستند که نفع شخصی را کنار می گذارند، برای انسان ها را ارج نهاده و در سازمان به دنبال توسعه فردی اعضای سازمان هستند (Abedi, 2015)

- گرین لیف در پاسخ به این سوال که رهبر خدمتگزار کیست ؟ در کتاب (خدمتگزار در نقش رهبر) می نویسد: رهبر خدمتگزار کسی است که در وهله اول خدمتگزار است. رهبری خدمتگزار با حس طبیعی فردی آغاز می شود. یعنی فردی که تمایل ذاتی دارد که خدمت کند.



# به طور خلاصه

- آینده ی کار متفاوت خواهد بود
- رهبران نیاز دارند تا سادگی را  
جهت دهی کنند
- ما باید فرهنگ های یادگیری  
بسازیم.
- نقش ها، هنجارها (نرم ها) و  
ساختارهای سازمانی در حال  
تکامل یا رشد هستند.



# مدل های رهبری خدمتگزار :

الف - مدل اسپیرز:

- اسپیرز از مدیران ارشد مرکز گرینلیف از نوشته های گرینلیف، ده ویژگی رهبری خدمتگزار را استخراج کرده است که عبارتند از:



۱- گوش دادن

۲- همدلی

۳- بهبود بخشی

۴- آگاهی

۵- تشویق و ترغیب

۶- مفهوم سازی

۷- آینده نگری

۸- خادمیت

۹- تعهد به رشد گروه

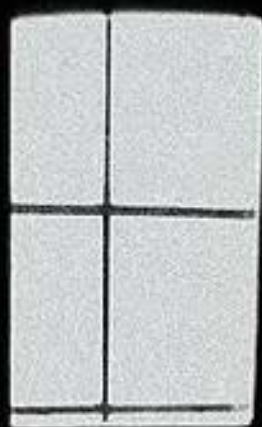
۱۰- ایجاد گروه

When I was a young man,  
I wanted to change the world.  
I found it was difficult to change the world,  
so I tried to change my nation.

When I found I couldn't change the nation,  
I began to focus on my town.  
I couldn't change the town and as an older man,  
I tried to change my family.

Now, as an old man,  
I realize the only thing I can change is myself,  
and suddenly I realize that  
if long ago I had changed myself,  
I could have made an impact on my family.

My family and I could have made an impact on our town.  
Their impact could have changed the nation and  
I could indeed have changed the world.





با کمال تشکر از شما عزیزان گرانقدر

