

به نام حضرت دوست
که هرچه دارم ازوست

مربی گری منش رهبری
Leadership character coaching

ارایه از: دکتر داریوش غلام زاده
ششمین همایش آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی

مراقب افکارت باش، چون گفتارت را می سازند.
مراقب گفتارت باش چون اعمالت را می سازند.
مراقب اعمالت باش که عادات تو را می سازند.
مراقب عاداتت باش چون منش تو را می سازند
و مراقب منشت باش که سرنوشت تو را می سازد.

- ▶ امام علی (ع)
- ▶ Kouzes & posner
- ▶ Ralph Waldo Emerson
- ▶ Chinese philosopher Lao Tzu,
- ▶ Buddha,

رهبری منش مربی گری

شایستگی

مهارت

استعداد



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

مربی گری منش رهبری

منش رهبری ؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟

منش ؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟

شایستگی / لیاقت / قابلیت Competency

مفهوم شناسی منش Character

بحران مالی - اقتصادی ۲۰۰۷ - ۲۰۰۹

خیلی ها، شغل، پس انداز، خانه و ... خود را از دست دادند!! میلیون ها نفر بی کار شدند بدون امید برای یافتن مجدد شغل. خیلی از کشورها مثل یونان و ایتالیا، مجبور به تحمل ریاضت اقتصادی شدند.

چنین بحران هایی تبعات روانی و البته پنهان سنگینی برجای می گذارد که اثرات آن تا سالیان سال برجا می ماند.

مفهوم شناسی منش Character

از سال ۲۰۰۹ که نشانه های مهار بحران مشاهده شد، پژوهشگران **دانشگاه ایوی** این سوال و پروژه را طرح کردند که؛

✓ چرا چنین افتضاحی روی داد؟ چرا با وجود خبرگان و متخصصان حوزه های مختلف، . . .

✓ احتمالا بخشی از پاسخ در معادله رهبری نهفته است.

✓ اقداماتی که توسط افرادی از بخش های مختلف مثل شرکت های مالی واقع در مرکز زلزله،
سیاسیون، خط مشی گزاران برداشته شد و اقداماتی که انجام نشد!

مفهوم شناسی منش Character

طرح سوال و فرضیه پردازی:

- تشکیل یک دوجین گروه متمرکز از شهرهای بزرگ کانادا، نیویورک، لندن، هنگ کنگ
- افراد یا مدیرعامل و یا دارای سمت های بالا بودند.
- تعداد افراد مصاحبه شده به ۳۰۰ نفرمدیر ارشد بالغ شد.

مفهوم شناسی منش Character

هر کدام از این افراد به نوعی به بیان دیدگاه های خود پرداختند و ما در دل همه این صحبت ها فقط یک چیز یافتیم:

وقتی پای رهبری به میان می آید، منش غیرقابل انکار می شود.

مفهوم شناسی منش Character

دومنیک بارتون رییس بخش مشاوره جهانی مکنزی مساله منش را به این شکل مطرح می کند:

✓ ما وقتی درباره رهبری صحبت می کنیم، همه تمرکز ما بر آن چیزی است که رهبران انجام می دهند!!!

✓ ما اساساً "بر این موضوع که رهبران چه کسانی هستند تمرکز نمی کنیم. ما به منش رهبران بی توجهیم!!

سخنان مشابهی را مارک کارنی مدیر ارشد بانک کانادا (رییس کنونی بانک انگلستان) به زبان آورد!!!

Character مفهوم شناسی منش

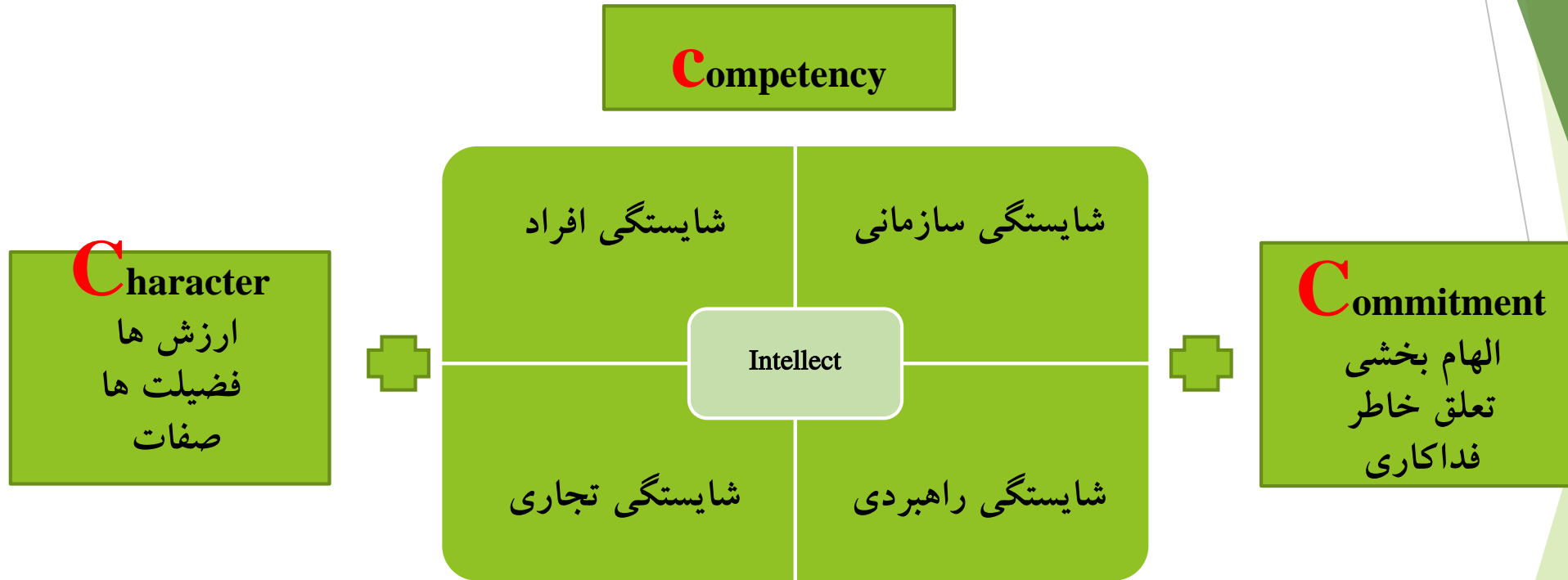
مطالعات ما در ادامه ریشه یابی بحران مذکور، به شناسایی سه کمبود منجر شد:

✓ شکست در شایستگی های رهبران (انتخاب، پرورش، انتصاب، ...)

✓ شکست در تعهد رهبران؛ جلب و یا کسب تعهد

✓ شکست در منش رهبران ...

علل بحران اقتصادی



توزیع توجه ؟؟؟؟؟؟؟

توجه به مناظره دکتر بهشتی و مهندس بازرگان، عقیده
شهید چمران

مفهوم شناسی منش Character

شایستگی ها منعکس کننده آن چیزی هستند که رهبران انجام می دهند؛ داشتن توانایی، دانش و مهارت، ویژگی هایی که منجر به تجزیه و تحلیل، تصمیم گیری، حل تعارض و ... می شود.

تعهد نمایشگر میزان تلاشی است که یک شخص در انجام وظایفش به خرج می دهد و از عواملی مثل سطح آمال و آرزوهای آنها، درجه تعلق خاطرشان و حدی که آنها حاضر به فداکاری در راستای تحقق اهداف شان می باشند! نشأت می گیرد.

و اما منش.....

مفهوم شناسی منش Character

منش اصطلاحی است که ما ممکن است در مکالمات روزانه به کرات از آن یاد کنیم. برای مثال: او منش بدی دارد یا او فرد با منشی است! اما واقعا منظور ما از منش لازم و کافی برای یک فرد چیست؟

- ▶ چرا صحبت کردن در مورد منش یک فرد کار دشواریست؟
- ▶ چرا ارزیابی منش افراد در مقایسه با ارزیابی شایستگی ها کاری به مراتب سخت تر و دشوارتر است؟
- ▶ آیا منش ها قابل تغییرند؟
- ▶ آیا منش قابل آموختن است؟ قابل پرورش؟ شکل گیری و یا تولید؟
- ▶ یا این ها در واقع هدایایی هستند که ما از تولد خود به ارث می بریم؟

مفهوم شناسی منش Character

برای پاسخ به سوال منش چیست؟ بهتر است بدانیم منش چه کاری می کند؟ یا درباره تاثیرات منش بدانیم.

منش اساس تصمیم گیری و اقدام است.

منش به پاسخ به این سوالات شکل می دهد...

با چه افرادی وارد تعامل و گفتگو و رابطه می شویم؟ (بگو دوستت کیست تا بگویم کیستی؟)

در تعارضات چه می کنیم؟

به چه چیزهایی پاداش می دهیم؟ یعنی چه چیزهایی از نظر ما دارای ارزش هستند؟ چه چیزهایی را بد می دانیم و تنبیه می کنیم؟

مثلا اگر یک نفر با پیش بینی گران شدن یک کالا، آن را انبار کرده و بعدا به چند برابر قیمت بفروشد!!! از نظر ما فردی نخبه است؟ یا

Character مفهوم شناسی منش

ارسطو

- ارسطو اعتقاد دارد که منش می تواند به تفسیر اقدامات گذشته ی یک فرد کمک نماید و رفتارهای آینده ی وی را پیش بینی کند.

لیکونا 1991

- منش به عنوان انجام دادن کاری علیرغم فشارهای خارجی که وادار میکنند تا این کار انجام نشود یا کار دیگری انجام شود، تعریف می شود.

کراسان ۲۰۱۵

• منش ملقمه (آمالگام) ای از فضیلت ها، ارزش ها و صفات می باشد.

► 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.

Character

مفهوم شناسی منش

- ▶ گاندی
- ▶ ماندلا
- ▶ بیل گیتس بنیانگذار موسسه خیریه ...
- ▶ ماتسوشیتا و ...
- ▶ وجه مشترک این افراد در چیست؟

حتی درباره افرادی مثل قاتل ها و دزدها و جانی ها نیز همینطور!!
کما این که حتی دزدها و قاتل ها نیز دزدی و قتل های خود را بعضاً " به شکل استادانه ای انجام می دهند!!!!

چو علم آموختی کاندم مباش ایمن چو دزدی با چراغ آید، گزیده تر برد کالا

رهبر تراز پنج ((از خوب به عالی - جیم کالینز))

نمایان گر فروتنی است، از چاپلوسی عوام می پرهیزد. هرگز لاف نمی زند.

با قاطعیتی آرام و بی هیاهو عمل می کند، برای انگیختن، به جای تکیه بر جذب، به معیارهای الهام بخش تکیه می کند.

جاه طلبی را برای شرکت می خواهد نه برای خود. **دنبال جانشینان شایسته می گردد تا شرکت پس از وی به موقعیت های بزرگ دست یابد.**

برای قسمت کردن اعتبار و خوشنامی ناشی از موفقیت، به جای نگرستن به آینه، بیرون پنجره را می نگرد و کارکنان، عوامل خارجی و بخت مساعد را می بیند.

رهبران تراز پنج

➤ رهبران تراز پنج خواهان موفقیت جانشینان خود هستند، موفقیتی بیش از موفقیت زمان مسئولیت خودشان.

➤ یکی از رهبران تراز پنج می گفت: «دلم می خواهد از ایوان خانه ام به یکی از این شرکت های بزرگ نگاه کنم و بگویم من در این شرکت کار می کردم.»

➤ در مورد رهبران شرکت های طرف مقایسه قضیه وارونه بود. آن ها نگران نام و آوازه خودشان بودند و کم تر به تداوم موفقیت شرکت، پس از دوران مدیریت خود فکر می کردند. برای اثبات بزرگی چه مدرکی قوی تر از شکست جانشین؟!

اصول اعتقادی ماتسوشیتا

خدمت به مردم

فراهم آوردن خدمات با کیفیت بالا به قیمت عادلانه و معقول تا از این راه به راحتی زندگی و شادمانی مردم در سراسر جهان یاری داده شود.

انصاف و امانت

منصف بودن در همه داد و ستدهای بازرگانی و رفتار شخصی و همواره به داوری‌های آزاد پرداختن و رها شدن از پیش داوری

کار گروهی برای غایت همگانی

گردآوری تواناییها و قدرت اراده برای تحقق هدف‌های مشترک در فضای اعتماد متقابل و رعایت کامل آزادی و استقلال فردی. کوشش خستگی ناپذیر برای بهتر کار کردن .

احترام و فروتنی

احترام به حقوق دیگران، حفظ نظم اجتماعی .

همسازی با قوانین طبیعی

پیروی از قوانین طبیعی و سازگار ساختن اندیشه و عمل با اوضاع در حال تحول و دگرگونی، تا از این راه در همه کوششها، پیشرفت و کامیابی تدریجی ولی پیوسته باشد

حق شناسی در برابر نعمتها

ششمین همایش آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی- غلام زاده

منش رهبری از دیدگاه ماتسوشیتا

مدیر تنها زمانی نیرومند خواهد بود که به دو ستون همزاد **راستگویی و اعتماد** تکیه داشته باشد. در کار مدیریت، افسون ویژه ای وجود نداشته و تردستی های زیرکانه ای راه ندارد.

بنیان فلسفه مدیریت، **روح فروتنی (SUNAO) است**. یک لغت ژاپنی است که معمولاً به فروتنی و نرمی در یک فرد و قلب پاک و بی آرایش و خالص و بی ریا اطلاق می شود. اگرچه انسان ها به ساحت خدا راه نمی یابند اما روح فروتنی، انسان را خدایی می کند. یک مدیر که با روح فروتنی عمل می نماید، قادر است بایدها و نبایدها را به درستی درک نماید.

اغلب کسانی که در کسب و کار شکست خورده اند، از فروتنی بی بهره بوده اند. برخورداری از روح فروتنی و فکر باز و آزاد، مستلزم تلاش آگاهانه و انضباط مداوم فردی است.

در مقابل، **غرور انسان را نسبت به اشتباهاتش غافل نموده** و این غفلت یک خطر دایمی است. وقتی اوضاع شرکت به خوبی پیش می رود و یک مدیر به تخصص مدیریتی خودش تبریک می گوید، مستعد غرور و بی قیدی شده و خود را در معرض شکست در آینده قرار داده است.

شناسایی ابعاد منش رهبری

بخشی از مطالعه و مصاحبه با مدیران ارشد بنگاه های بزرگ دنیا



مدل منش

- ▶ **شجاعت** : آمادگی برای ریسک کردن و به چالش کشیدن وضع موجود ، مواجه شدن با موقعیت های ناشناخته ، درمورد مسایلی که برداشت های نادرستی از آن ها شده است رک و پوست کنده صحبت می کند ، و به راحتی خود را برای استفاده از عبارت هایی نظیر : " من نمی دانم " یا " نظری ندارم " آماده نموده است .
- ▶ **انگیزه مندی / هدایتگری** : توانایی و قدرت تحریک و انگیزه بخشی به دیگران برای رسیدن به نتایج و نشان دادن ابتکار عمل و الهام بخش بودن برای بهترین بودن
- ▶ **همکاری** : توانایی تشکیل تیم های اثر بخش ، مشارکت و تیمی کارکردن با دیگران
- ▶ **کمال** : کمال با این اصول شناخته می شود : صادق بودن ، با اصالت بودن ، شفاف بودن ، یکرنگی و خالصانه رفتار نمودن
- ▶ **میانه روی** : توانایی حفظ آرامش و تفکر همه جانبه و انجام نمودن کاری که به بهترین شکل منافع سازمان را در بلند مدت حفظ کند آن هم زمانی که اطرافیان همگی ترسیده باشند و عدم بروز واکنش های عجولانه از خود در برابر موفقیت ها و شکست های کوتاه مدت
- ▶ **پاسخگویی** : حس از خود دانستن و وجدانی برخورد کردن در اجرای تعهدات رهبری و پذیرفتن عواقب فعالیت های خود

مدل منش

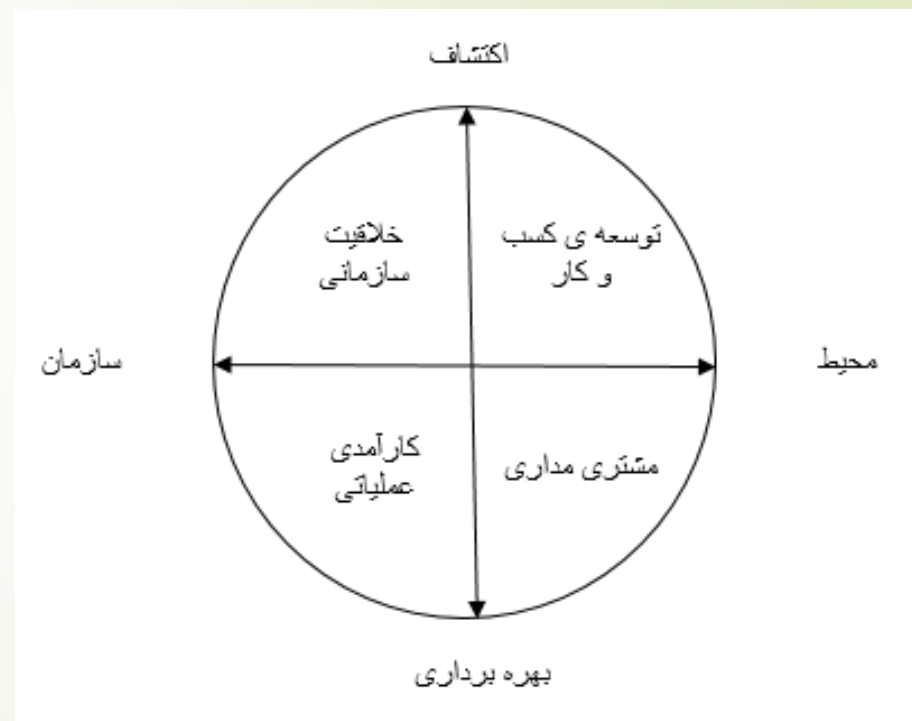
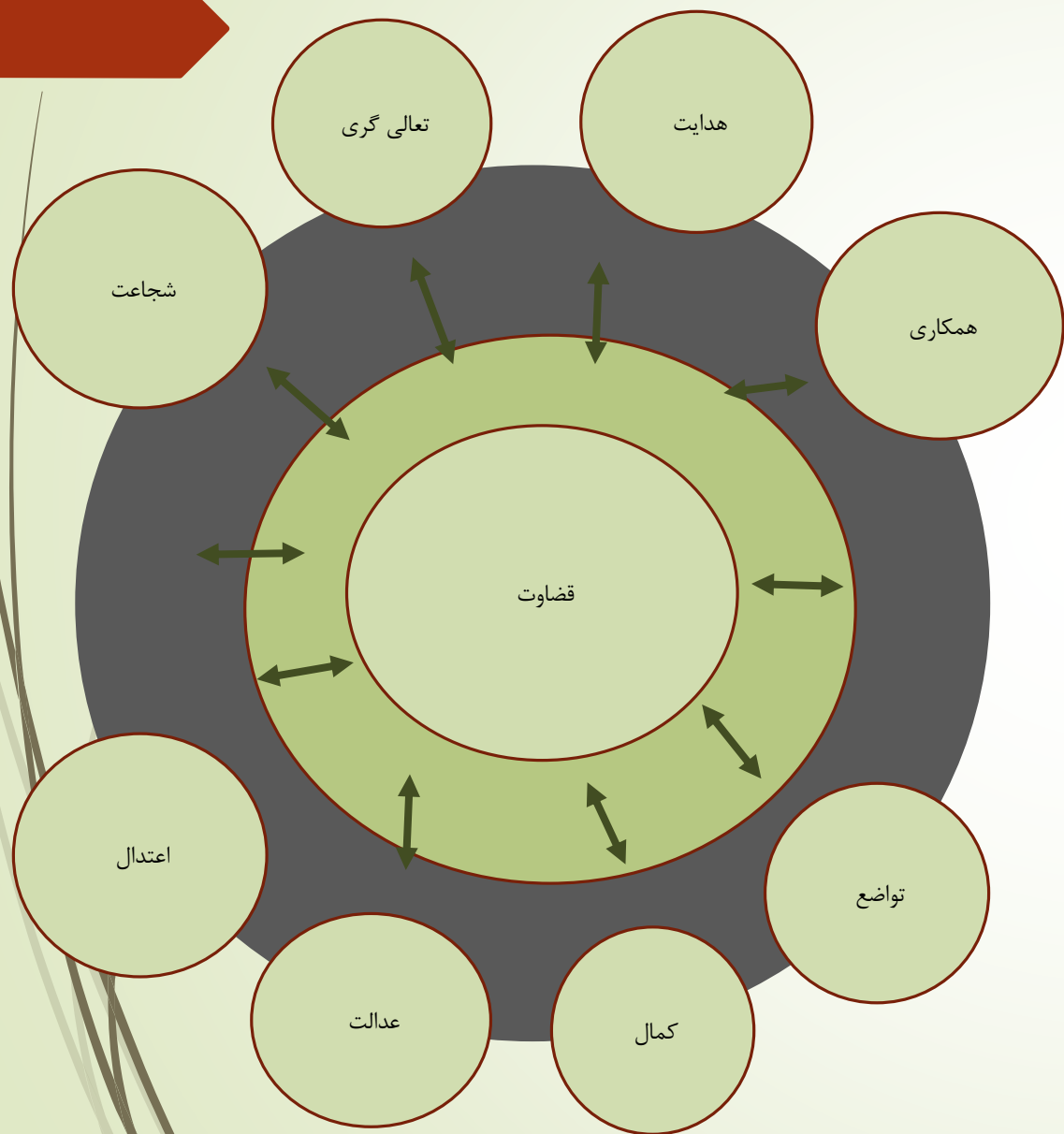
- ▶ **عدالت :** منصف بودن و بیطرفانه برخورد نمودن در تمامی فرآیندهای کار، چه در تقسیم وظایف و چه در اعطای پاداش ها
- ▶ **فروتنی :** پندآموز بودن از خطاهای خود و دیگران و بهره مندی از خودآگاهی و برخورد مناسب داشتن و سپاسگزار بودن نسبت به کسی که او را در رسیدن به اهدافش کمک کرده است
- ▶ **انسانیت :** دغدغه ی دیگران را داشتن ، که شامل : همدلی ، شفقت و مهربانی ، مناعت طبع بوده و توانایی بخشیدن دیگران
- ▶ **تعالی گری :** کل نگر و دید بلندنظرانه داشتن. آینده نگر و انجام آنچه در دراز مدت به نفع سازمان باشد به جای آنکه بدنبال مصلحت های کوتاه مدت بودن
- ▶ **قضاوت :** تعیین حد مناسب بکارگیری سایر ابعاد منش در بروز رفتارهای فردی در موقعیت های گوناگون (به عنوان نمونه برای بعد منش شجاعت : تعیین می کند که چه زمانی باید یا نباید از خود شجاعت نشان داد ، همچنین تعیین می کند که چه زمانی باید رفتار های معتدلانه یا رفتارهای جسورانه از خود نشان داد)

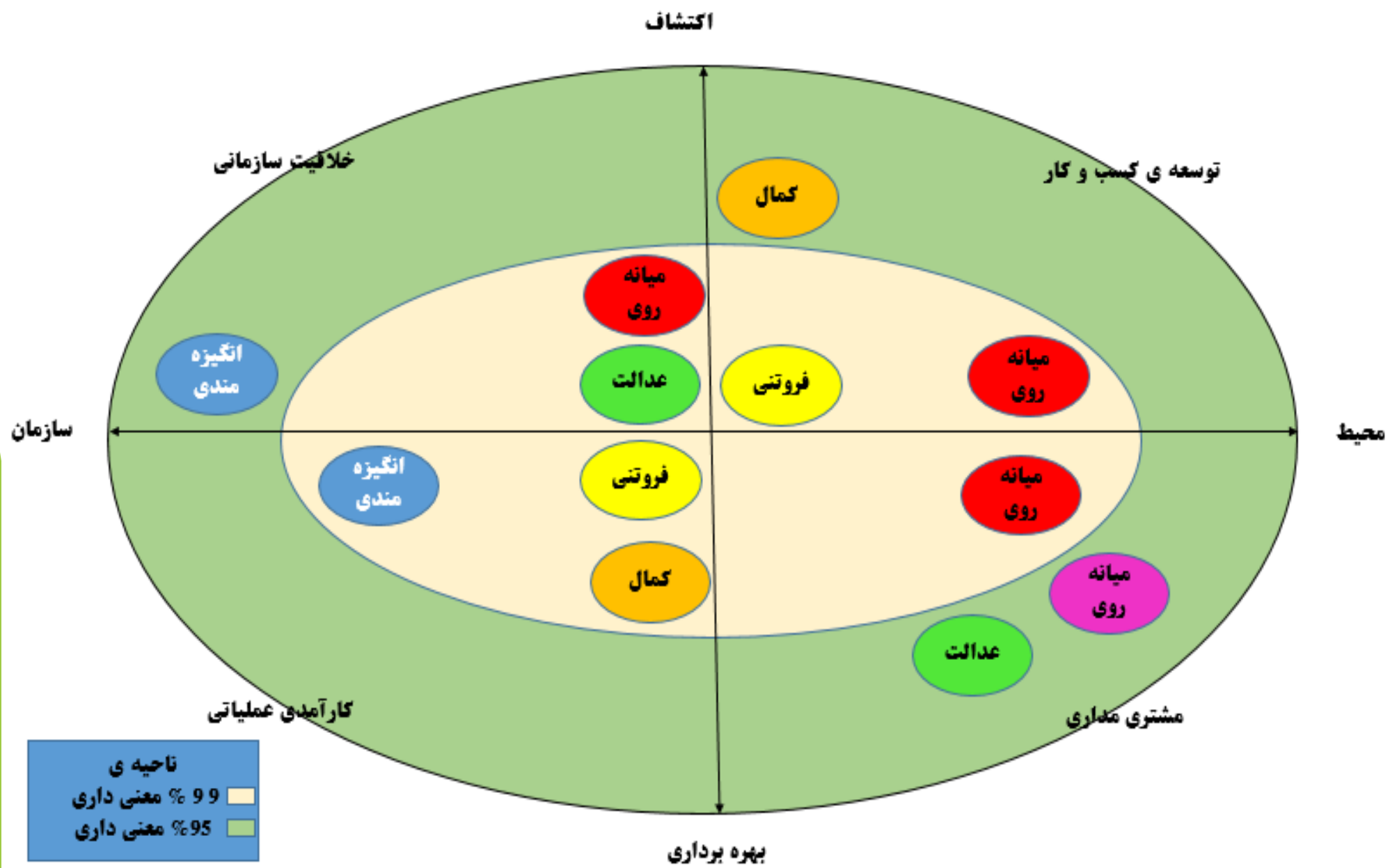
ارزیابی منش

- ▶ آیا منش ها قابل ارزیابی اند ؟
- ▶ آیا ما می توانیم تمامی این عناصر و ابعاد را در کسب و کارمان استفاده کنیم ؟
- ▶ ابزار مورد استفاده «ارزیابی ۳۶۰ درجه ای بینش منش رهبری» یا LCIA-360 است .
- ▶ ۳۶۰ درجه ای بودن این ارزیابی کمک می کند تا ما بتوانیم هم دنیای درونی و هم بیرونی افراد را ارزیابی کنیم . نکته ی حائز اهمیت آنست که ما درون خود را با توجه به مقاصد خود ارزیابی می کنیم اما دیگران را با رفتارهایشان ارزیابی می کنیم که بین این دو فاصله ی بسیار زیادی وجود دارد.
- ▶ پرسشنامه ی LCIA-360 از پرسشنامه های معمول سنجش شخصیتی که افراد را تنها در دسته های شخصیتی ، دسته بندی می کند تفاوت دارد و...

نتیجه پژوهش

تاثیر منش بر رهبری راهبردی





Return on Character score

CEO
research
subjects

The CEO and senior team
demonstrate these behaviors:

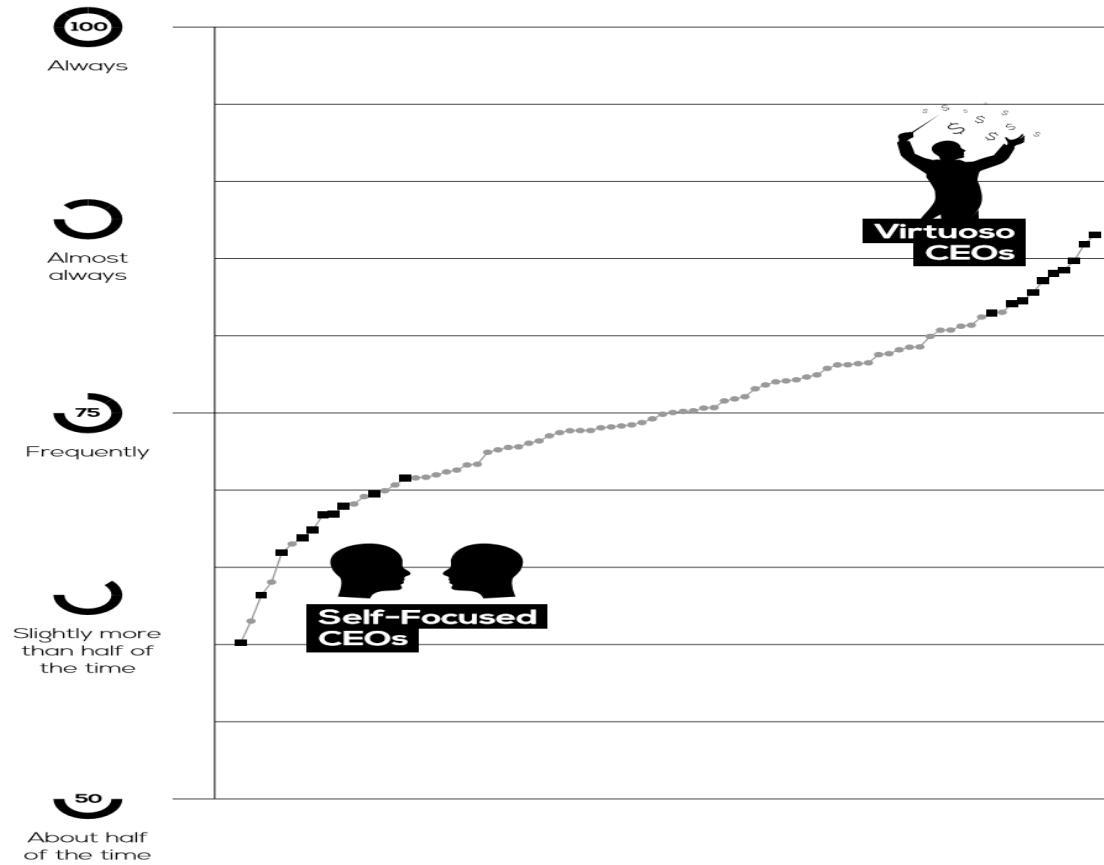


Figure 1-2 shows the complete ROC Character Curve.

- Each dot on the graph represents one CEO and executive team in our study.
- At the top end of the curve, you see the ten individuals we identified as **Virtuoso CEOs** in our survey, as a result of the strong character habits they demonstrate in the workplace. To be considered a Virtuoso, not only must the CEO have ratings that would place him or her near the top of the Character Curve, but his or her executive team ratings had to rank equally high.
- At the other end of the curve are the CEOs whose employees gave them the lowest character ratings. We chose to call the ten members of this group **Self-Focused CEOs**, since in nearly every case their employee responses described individuals of weak character who were out to help themselves, no matter what the cost to others.

The Virtuoso CEOs in our research truly are masters of the art of leadership.

all of the Virtuoso CEOs share three common characteristics:

1. They are skilled businesspeople. All Virtuoso CEOs know how to create a vision, maintain a strategic focus, demand performance, and hold people accountable—and they create great value for all stakeholders.
3. They each have selected and lead an executive team of strong character. No CEO was a Virtuoso if his or her executive team failed to achieve that same rank.

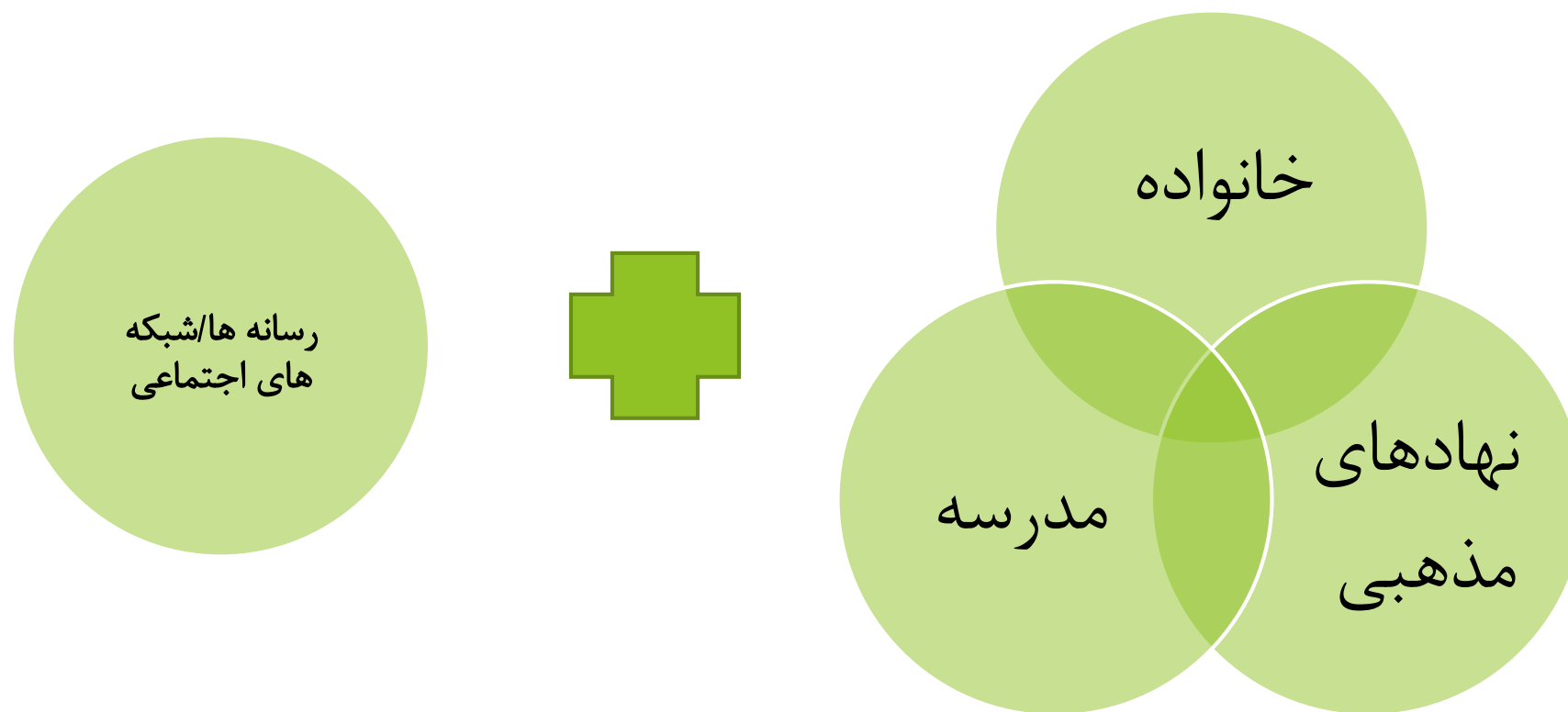
- The Virtuoso CEOs can accurately be characterized as putting the success and welfare of people ahead of their own concerns.
- The Self-Focused CEOs place their own welfare and success squarely at the top of their priorities list.
- Employees aren't blind to this, and they gave these CEOs and the executive teams they lead low ratings on the character survey.
- Employees of Self-Focused CEOs agree that these leaders tell the truth "slightly more than half the time." In other words, these CEOs and their team members lie to their employees almost half the time.

The Self-Focused CEOs:

- Can't be trusted to keep promises.
- Often pass off blame to others.
- Frequently punish well-intentioned people for making mistakes.
- Are especially poor at caring for people.

As we discovered in the course of our analysis, the Self-Focused CEOs create far less value for all involved: a lower return on assets for investors and less workplace satisfaction and engagement among their workforce. They appear to be most concerned about their own success and financial security.

عوامل اثرگذار در شکل گیری منش



خانواده

- ▶ جیمز کلمن (۱۹۸۵): ضعف منش در جوانان تنها در مدرسه نیست بلکه تغییراتی که در ساختار خانواده های آمریکایی ایجاد شده است ، علت اصلی آن است. فردیت گرایی، عشق به تغییر، خودشیفتگی و تکروی بسیار ساختار معلم معنوی ما یعنی «خانواده» را ضعیف کرده است.
- ▶ در آمریکا از هر دو ازدواج یکی از آن ها به طلاق ختم می شود. و از هر ۵ فرزند یکی با والدین زندگی می کند که عموما آن والد مادر است ؛ که هم می بایست کار کند و هم به سایر امور خانه برسد که در نتیجه روز به روز از وقتی که باید برای فرزندان گذاشته شود روز به روز کاسته می شود.
- ▶ این بدان معناست که حجم خانواده ها در حال کاهش است و دیگر خواهران و برادران نقش خواهری یا برادری برای یکدیگر بازی نمی کنند.

مراحل پرورش اخلاقی منش در خانواده

▶ مرحله اول

▶ شکل گیری «دلبستگی» نخستین پیش نیاز شکل گیری منش اخلاقی است. چه، شخصیت آدمی، به ویژه منش اخلاقی او، در محیط و فضایی نشو و نما پیدا می کند که :

▶ اولاً، عاری از عوامل ناامن باشد

▶ ثانیاً، سرشار از محبت و تعلق عاطفی ژرف و ماندگار باشد.

▶ در چنین فضایی ذهن و روان آدمی پذیرای «فرمان های اخلاقی» است و به صورت هشیار و ناهشیار آن فرمان ها را «درونی می سازد».

▶ «احساس دلبستگی» باید در نخستین سال های زندگی شکل بگیرد تا فرصت «پرورش منش» از میان برنخیزد.

مراحل پرورش اخلاقی منش در خانواده

مرحله دوم

- ▶ دومین الزام اولیه ی شکل گیری منش، «از میان راندن زمینه های ناسازگاری» در سال های رشد و تحول است.
- ▶ ناسازگاری های اولیه، شکل گیری منش را دچار اختلال می سازد و زمینه را برای کژ کار کردی در سنین بعد فراهم می سازد.
- ▶ ناسازگاری محصول کشمکش های مستمر (و نه اتفاقی و زودگذر) والدین و عدم اهتمام جدی آن ها برای حل و فصل آن از طریق بهره گیری از ساز و کارهای منطقی و روش های مسئله گشایانه است.

مراحل پرورش اخلاقی منش در خانواده

مرحله سوم

- ▶ پرورش بهنجار منش اخلاقی کوکان و نوجوانان، فراهم ساختن زمینه های ظهور و بروز رفتار دموکراتیک در خانه و دوری از تحمیل نظرات خود به فرزندان است.
- ▶ اعمال قدرت از طریق زور، و نه از طریق جذابیت حاصل از مهارت مجاب گری، نه تنها به تربیت اخلاقی فرزندان یاری نمی رساند، بلکه بذر کینه و خصومت را در ذهن آنان می کارد و خشم و خصومت آنان را به رفتار پرخاشگرانه تبدیل می نماید.
- ▶ حاصل این فرآیند نابهنجار شکل گیری **شخصیت های عصبی و پدید آمدن منش تهاجمی** است
- ▶ ما، در مقابل چنانچه در گفتگو با فرزندان از «بیان و زبان نرم» استفاده شود و در تعامل با آنان «طرد» جای خود را به «پذیرش» دهد و در فضای روابط «تحقیر» رخت بربندد و «تکریم» نمایان شود، می توان شکل گیری یک منش اخلاقی اجتماعی شده را تضمین نمود.

مراحل پرورش اخلاقی منش در خانواده

مرحله چهارم

- ▶ عامل که اثر انکار ناپذیری بر منش فرزندان بر جای می گذارد: **ارائه ی «الگوی عملی»** به آنان است.
- ▶ شکل گیری منش اخلاقی کودکان و نوجوانان از آن که «کلام» و «بیان» و حرف و سخن ما را به بخشی از وجود خود تبدیل نمایند، رفتار و کردار و سبک عملی ما را «همانند سازی» می کنند و رفتار و منش خود را بر آن اساس «تنظیم» می نمایند.
- ▶ این «**همانند سازی**» به ویژه زمانی که کامل و عاری از تعارض است که بین رفتار و گفتار ما هماهنگی و همسانی بالایی وجود داشته باشد.

مراحل پرورش اخلاقی منش در خانواده

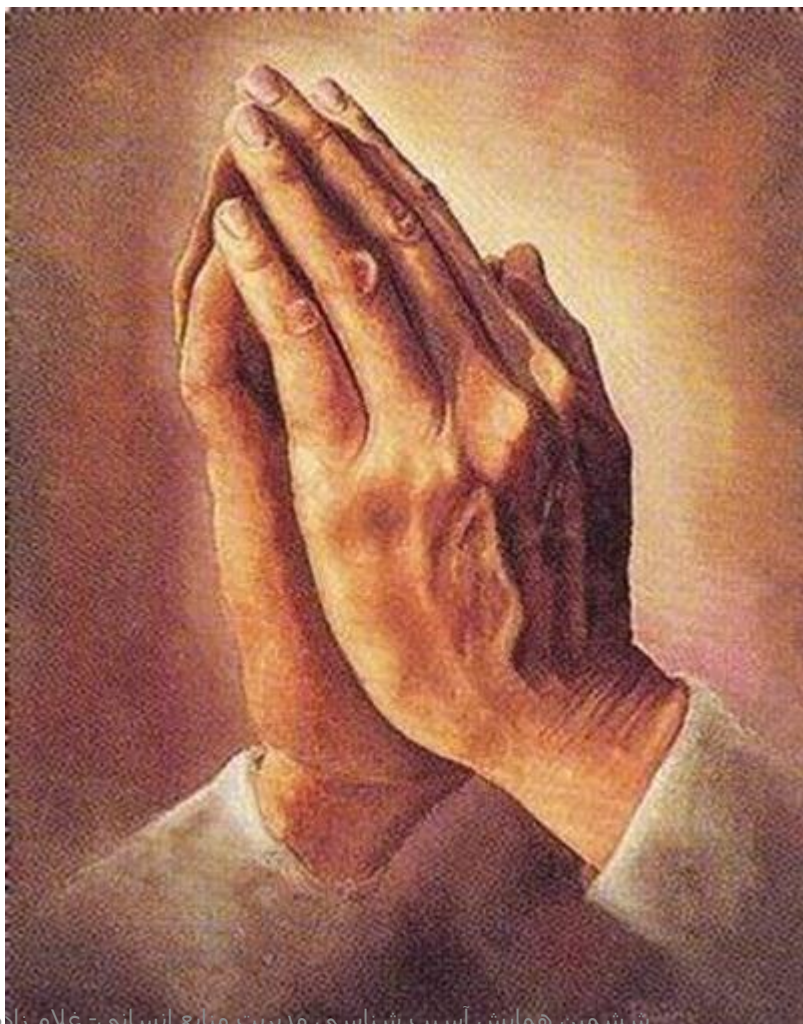
مرحله پنجم

► به عنوان عامل پنجم از اهمیت «**در معرض پیام های همسان و نامتعارض**» قراردادن فرزندان نیز نباید غافل بود.

► خود ما و همه ی کسانی که در خانواده به صورت مستقیم یا غیر مستقیم بر شخصیت و منش فرزندانمان تاثیر می گذارند، نباید به منبعی از «پیام های متناقض» تبدیل نشویم. چون این گونه پیام ها، به ویژه وقتی از سوی منابع مهم تربیتی ارسال شوند، ذهن کودکان و نوجوانان را مسموم می سازند و شکل گیری منش آنان را با اختلال روبرو می سازند.

نهادهای مذهبی مثل مساجد و کلیساها و ...

- ▶ ما را با خدایمان مرتبط می سازد و به زندگیمان معنا و مفهوم می بخشد
- ▶ به ما می گوید که هستیم ، که باید باشیم و چه کاری را باید انجام دهیم
- ▶ اما چیزی را که امروزه شاهد آن هستیم اینست که نقش نهادهای مذهبی در زندگی روز مره مردم روز به روز کمرنگ تر می شود و حتی در رسانه های جمعی نیز کمتر از آموزه های آن استفاده می شود
- ▶ دین ما را به ارزش های روحانی و متعهد بودن به عهد و پیمان ها دعوت می کند و سبب می شود تا تحمل افراد در رنج و سختی ها بالا برود از این رو در شکل گیری منش ها نقش بسزایی دارد .

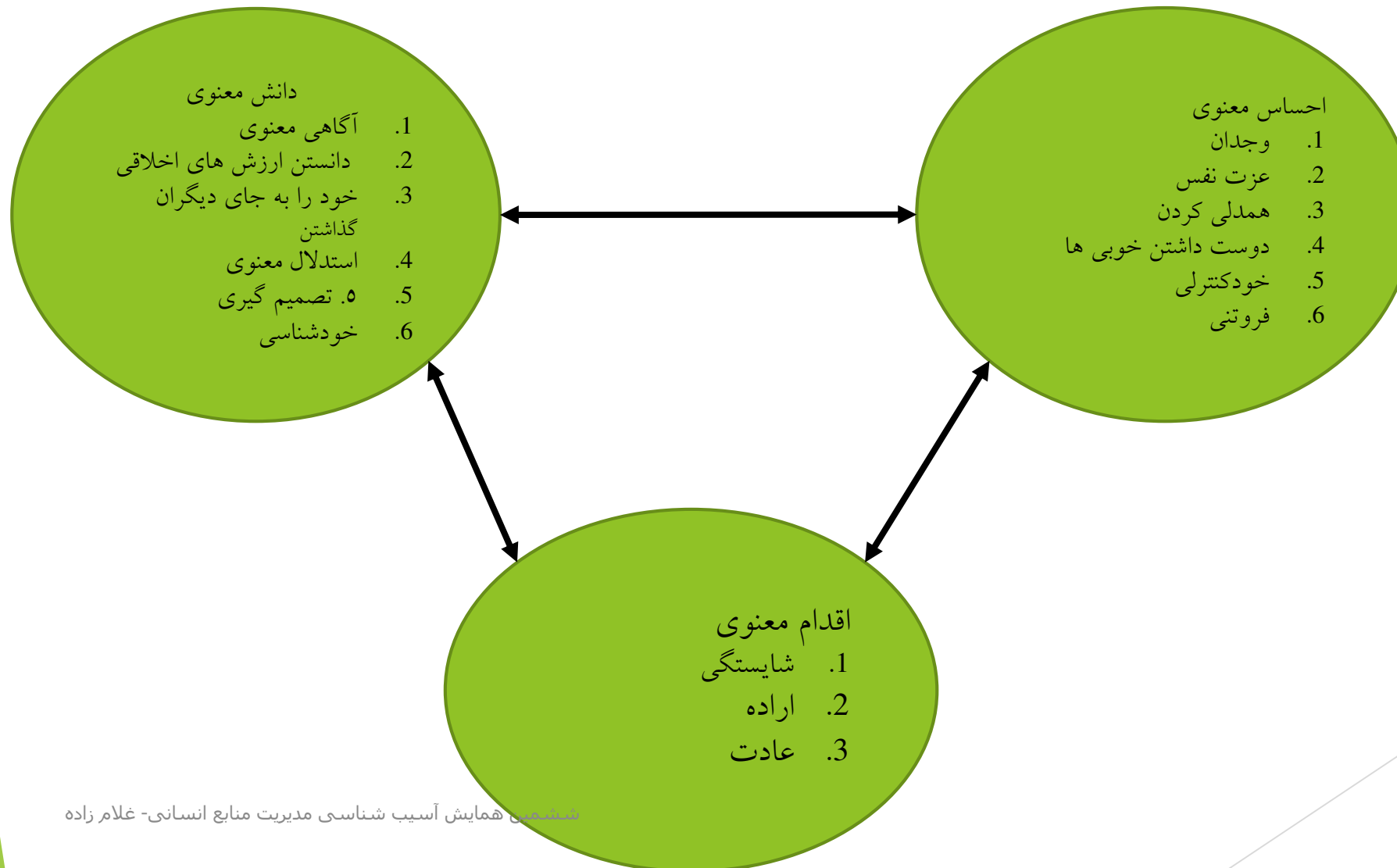


اگر دین تاثیر فوق العاده ای
در زندگی ما دارد پس چرا ما
شاهد رشد سریع مادی و
فردگرایی در جامعه هستیم؟

مدرسه

- ▶ مدرسه خانه ی دوم ماست ؛
- ▶ فرزندان زمان بسیاری را آن هم در زمانی که منش هایشان در حال شکل گیریست را در مدارس بسر می برند.
- ▶ مدارس از گذشته مراکزی برای آگاهی و تمرینات معنوی ، شهروند خوب بودن و عمل به ارزش های اجتماعی بوده است .
- ▶ ارزش های اجتماعی عبارتند از : جوانمردی ، دغدغه داشتن درباره ی خوبی ها ، احترام به قانون و استعدادها ، تمایل به سخت کوشی ، خودکنترلی و همدلی

مدل پرورش اخلاقی لیکونا



دانش معنوی/اخلاقی

- ▶ آگاهی اخلاقی/معنوی : توانایی درک وضعیت که مستلزم قضاوت اخلاقیست
- ▶ دانستن ارزش های اخلاقی/معنوی : برای اتخاذ یک تصمیم اخلاقی ، ما بایستی ارزش های اخلاقی نظیر : صداقت ، جوانمردی ، تحمل در برابر سختی ها ، ادب و مهربانی ، تواضع ، خود انضباطی ، کمال ، مهربانی و شفقت و ... را بدانیم .
- ▶ خودمان را به جای دیگران گذاشتن : توانایی درک دیدگاه ها و نظرات دیگران و تصور کردن اینکه آنها چگونه فکر می کنند ، احساس می کنند و واکنش نشان می دهند
- ▶ استدلال اخلاقی / معنوی : شامل درک معنای آن چیزی است که اخلاقی / معنوی تلقی می شود و درک اینکه چرا آنچیزی که معنای معنوی/اخلاقی می دهد ، مهم است .
- ▶ تصمیم گرفتن : توانایی اتخاذ تصمیمات اخلاقی/معنوی
- ▶ خودشناسی : سخت ترین مهارت برای آموختن است اما برای توسعه ی منش ضروریست . و عبارت است از ، دانستن یا فهم اینکه فرد چه قابلیت ها ، منش ، احساسات یا انگیزه هایی دارد.

احساس معنوی / اخلاقی

- ▶ **وجدان :** احساس داشتن نسبت به اینکه انجام چه کاری درست است ؟ {وجدان یگانه محکمه ایست که نیاز به قاضی ندارد}
- ▶ **عزت نفس :** شامل ارزش قایل شدن یک فرد برای خودش می شود ، زمانی که یک فرد برای خودش ارزش قائل می شود یعنی اینکه او به خودش احترام میگذارد بنابراین به دیگری نیز آسیب نمی رساند.
- ▶ **همدلی کردن :** توانایی حس کردن احساسات دیگران و به اشتراک گذاشتن احساسات با دیگران
- ▶ **دوست داشتن خوبی ها :** توانایی جذب شدن به سمت خوبی ها در زندگی
- ▶ **خودکنترلی :** قابلیت اینکه به احساسات اجازه ندهیم تا دلایل و منطق را پایمال کنند
- ▶ **فروتنی :** باز بودن و واقعی بودن در برابر درستی ها و تمایل به اصلاح نقاط ضعف

اقدام معنوی

- ▶ **شایستگی :** داشتن این مهارت که قضاوت های اخلاقی و احساسات اخلاقی را به فعالیت ها (عملکردهای) اخلاقی موثر تبدیل کند.
- ▶ **اراده :** بسیج کردن انرژی های اخلاقی برای انجام آنچه درست است.
- ▶ **عادت :** توانایی انجام آنچه که درست است بخاطر اینکه شما آن را آنقدر ، بارها و بارها در گذشته انجام دادید که به صورت یک کار عادی برایتان درآمده است.

persona



© Peter D. Freeman

شخصیت
personality

شخصیت

- "شخصیت عبارتست از، مجموعه‌ای سازمان یافته و واحدی متشکل از خصوصیات نسبتاً ثابت و پایدار که یک فرد را از افراد دیگر متمایز می‌سازد".

یک تعریف جامع از
شخصیت

تفاوت میان منش و شخصیت

منش	شخصیت
منش آن چیز است که سبب می شود علی رغم وجود تمام نیروهای مخالف بیرونی فرد کاری را انجام دهد که باید انجام دهد	سبب تمایز افراد از یکدیگر می شود
منش اینکه ما واقعا در درونمان چه کسی هستیم را نشان می دهد	شخصیت چیزی است که ما به جهان خارج نشان می دهیم
در حالیکه از منش به عنوان کمال فردی یاد می شود	عموما به صفاتی اطلاق می شود که فرد با آنها متولد می شود
در حالیکه منش ها شامل ، مهربانی ، صداقت و انسانیت ، عادل بودن ، تعالی گری ، انگیزه مندی و ... می باشند .	شخصیت. از نمونه های معمول برای شخصیت می توان به ؛ برونگرایی ، خجالتی ، پر انرژی ، تنبل ، با اعتماد بنفس

تفاوت میان شناخت و ارزیابی منش و شخصیت افراد

- ▶ شخصیت را می توان در دیدار اول ارزیابی و در دیدار دوم تایید و یا رد نمود
- ▶ اما برای شناخت منش یک فرد بایستی با او زندگی کرد که این کار امریست زمانبر
- ▶ زمانی که می خواهیم منش یک فردی را تعریف کنیم ، به راحتی نمی توانیم او را قضاوت کنیم ، به خاطر اینکه منش شامل مشخصه های معنوی فرد و صفاتی همچون قابل اعتماد یا غیر قابل اعتماد بودن ، مهربان یا غیر مهربان بودن ، دست و دلباز یا خسیس . تحقیقات نشان می دهد که شخصیت چیزی ثابت و غیر قابل کنترل است اما منش ها را ولو به سختی اما می توان تغییرشان داد. منش های فردی می تواند شامل ، صادق بودن یا نبودن ، دل رحمی یا بی تفاوتی

تمرین : شما چه تصمیمی خواهید گرفت ؟

فرض کنید شما هری اس ترومن ، سی و سومین رئیس جمهور ایالات متحده هستید:

جنگ جهانی دوم است.

می دانید که ژاپن قصد صلح دارد

برتری نظامی در جزایرهای اطراف ژاپن در دستان شماست

نازی ها شانس کمی برای پیروزی دارند

از سوی دیگر شوروی در حال قدرت گرفتن است

آمریکا می خواهد اثرات حملات اتمی را بر روی جانوران و انسان ها آزمایش کند اما بهانه ای ندارد

جنگ جهانی دوم بایستی پایان پذیرد

جان انسان های زیادی در سرتاسر جان در خطر است

آمریکا در آستانه ی تبدیل شدن به ابر قدرت ترین کشور جهان است

هیچ کشوری تا بحال از سلاح اتمی استفاده نکرده است

با استفاده از این سلاح پیروزی جنگ را برای مردمتان به ارمغان می آورید

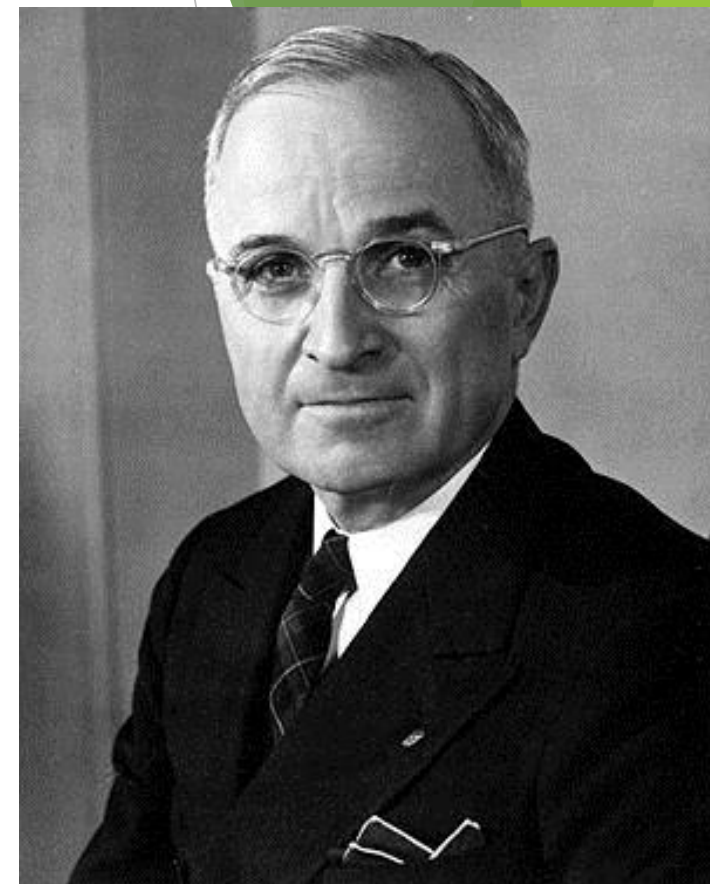
ژاپنی ها بی چون و چرا تسلیمتان می شوند

بمب اتمی زندگی و حیات را از هیروشیما و ناکازاکی برای همیشه ریشه کن خواهد کرد.

با این حرکت هیچ کشوری یارای مقابله در برابرتان را نخواهد داشت .

وقت کم است.

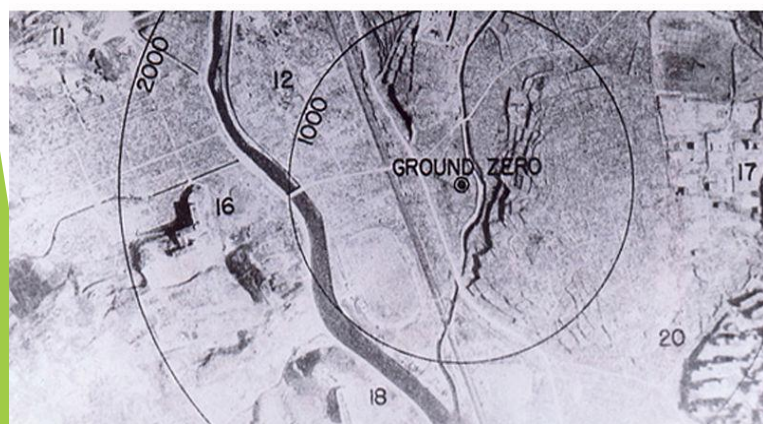
بر طبق آمارها :



Harry S. Truman

ناکازاکی پیش و پس از بمباران اتمی

ششمین همایش آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی- غلام زاده



واقعہ ی کربلا :

شب تاسوعا - فردا جنگ اتفاق می افتد :

افراد می دانند که کشته می شوند و هیچ گونه شانس برتری نظامی وجود ندارد ، چراغ ها نیز خاموش است تا کسانی که نمی خواهد در صحنه ی جنگ بماند خجالت نکشد و بروند و از فردا هم این افراد دیگر او را نمی بینند کسانی که با شما بیعت کرده بودند حال شما را دشمن می خوانند و با شمشیرهای آخته در مقابل شما صف آرایی نموده اند می دانی که پس از کشته شدن زنان و فرزندان به اسارت نیروهای دشمن در خواهد آمد ولی اگر صحنه را ترک کنی در امان خواهی بود هیچ غنیمت جنگی ای هم نصیب کسی نمی شود

در صورت ترک بیعت به زندگی خویش ادامه خواهی داد

به دیار و خانه خویش باز خواهی گشت

زنان و فرزندانان چشم به راه شما هستند

دشمن شما حاکم کل کشور و خلیفه ی مسلمین وقت است و ارتش مقابل شما ارتش حکومت فعلی و وقت است

امام حسین (ع) بیعتش را از تمامی افراد برداشته است و می گوید که آن ها تنها من را می خواهند و با کشته شدن من دیگر با کسی کاری ندارند و می گوید هر کس که می خواهد برود و اگر هم بماند کشته می شود و راه رفتن نیز باز است .

در روز عاشورا :

تعداد سپاهیان امام حسین : ۳۲ سواره نظام و ۴۰ پیاده نظام

تعداد سپاهیان یزید : ۳۰۰۰۰ مرد جنگی

عده ای رفتند و عده ای دیگر هم ماندند ...

براستی چه کسانی ماندند و چه کسانی رفتند ؟

چه ارزش هایی سبب شد تا آن هایی که در روز عاشورا به شهادت رسیدند ، بمانند و تا آخرین نفس مبارزه کنند ؟

احساس معنوی

- ▶ آیا ما وجدان درد می گیریم ؟
- ▶ آیا ما خوبی ها را دوست داریم ؟
- ▶ آیا این ارزش ها در ضمیر و هویت فردیمان انباشته شده است ؟
- ▶ چگونه می توان گفت که ما واقعا به ارزش هایی پابند هستیم ؟
- ▶ آیا ما متمایل به انجام کارهای درست هنگامی که متحمل هزینه می باشد ، هستیم ؟
- ▶ چه تعهداتی برای اینکه ما زندگی اخلاقی ای داریم ، وجود دارد ؟
- ▶ آیا ما توانایی همدردی و همدلی با غم و غصه ی دیگران را داریم ؟

احساس معنوی

- ▶ آیا هنگامی که خیانت کرده ایم ، احساس گناه سازنده که ما را برای اصلاح کردن و تلاش برای بهتر بودن مجبور می سازند را در خود داریم ؟
- ▶ نیم قرن پیش مک دوگال (۱۹۳۶) اعلام کرد که ایده آل های معنوی ریشه در «معنویات فردی» دارند.
- ▶ کیل پاتریک اشاره می کند که "**قلب** نیز بایستی همانند ذهن پرورش یابد" بدین معنا که شخص با فضیلت نه تنها یاد می گیرد تا خوبی ها را از بدی ها تمیز دهد ، بلکه یاد می گیرد که یکی را دوست داشته باشد و از دیگری متنفر باشد.
- ▶ از این رو مربیان علوم اخلاقی همواره در تلاشند تا احساسات نسبت به درست یا نادرست بودن را تعلیم دهند.



رسوایی واترگیت اسکندل



▶ زمانی که جان دین به موجب نقش داشتن در وقایع واترگیت اسکندل به زندان افتاد طی مصاحبه ای از وی پرسیده شد :
آیا فکر نمیکنی احتمالا کاری که انجام دادی با چیزی که در دانشکده حقوقی که آنجا درس خواندی متفاوت بوده است ؟
جان پاسخ می دهد که : نه اصلا اینگونه فکر نمی کنم. من نباید بگم که من میدانستم که کارهایی را که دارم انجام می دهم نادرست هستند. هرکسی حتی قبل از اینکه به مدرسه ی حقوق وارد شود یاد می گیرد که چه چیزی درست است و چه چیزی نادرست و مدارس حقوق هیچ چیز را تغییر نمی دهند.

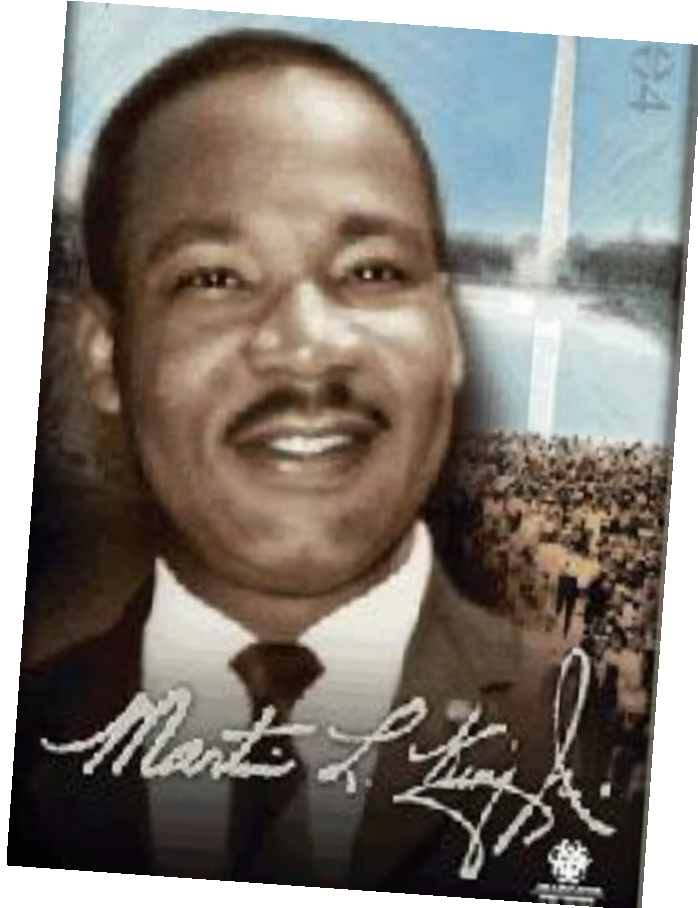


▶ در یک فرد با منش خوب هر سه ی دانش معنوی ،
احساس معنوی و اقدام معنوی در ارتباط با یکدیگر به
خوبی عمل می کنند و همدیگر را حمایت می کنند .

► «هیروشیما در زمان حمله‌ی اتمی ۳۴۰ هزار نفر جمعیت داشت که پس از حمله سی درصد از آن کشته و سی درصد به شدت مجروح شدند و همچنین ۶۲ هزار ساختمان از مجموع ۹۲ هزار ساختمان (۶۹ درصد) تخریب شدند» و از آسیب مصون نماندند. به موجب همین آمارها، در حمله به شهر ناکازاکی نیز «۳۷۹/۷۱ نفر کشته و یا مفقود و ۰۲۳/۶۸ نفر نیز مجروح گردیده بودند که جراحات ۶۹۱/۱۹ نفر آنها خطر داشت.

► اما اثرات این حملات فقط به روزهای بمباران محدود نشد، بلکه ژاپن سالهای متمادی از آسیب‌های ناشی از انتشار مواد رادیواکتیو رنج برد.

مطالعات جامعی که در هیروشیما انجام گرفته است نشان می‌دهد کسانی که در معرض تشعشعات شدید واقع شده‌اند، ۲۹ درصد بیشتر از افراد عادی، در اثر ابتلا به سرطان، جان خود را از دست می‌دهند.



شما باید آن چیزی را که برایش ساخته شده اید را
کشف کنید و شما بایستی به صورت تسلیم ناپذیر
برای رسیدن به آن تلاش کنید.

اگر شما رفتگر خیابان هستید بایستی طوری خیابان
را رفت و رو کنید که مایکل آنجلو نقاشی می
کشید یا بتهوون آهنگ می ساخت .

--- مارتین لوتر کینگ

هدف اصلی برای زندگی آنست که شما برای
چیزی که در زندگی ظرفیت انجام آن را دارید
بهترین تلاش را بکنید - و ازدواج ، در کار
در جامعه و برای کشورتان.
هیچگاه خودتان را با دستاوردهایتان ارزیابی
نکنید بلکه خودتان را با مهارتهایتان ارزیابی
کنید .

----جان وودن ، یوسی ال ای



Character is
destiny.

—Heraclitus

شخصیت

- شخصیت همان شخصیت پویا در درون فرد است که از سیستم روانی و فیزیکی تشکیل شده و تنها عاملی است که تعیین کننده سازش فرد با محیطش می باشد . با توجه به هدفی که ما داریم باید شخصیت را به عنوان جمع کل راه هایی بدانیم که یک نفر بدان وسیله در برابر دیگران از خود واکنش نشان می دهد ، یا بدان وسیله روابط متقابل ایجاد می کند .

گوردون آل پرت

- سازمان پویایی سیستم روانی و جسمی در فرد است که تعیین کننده سازگاری منحصر به فرد با محیط است . از نظر ساختاری شخصیت شامل سرشت و منش می شود . سرشت اساس زیستی شخصیت و منش جنبه های اجتماعی و فرهنگی آن را در بر دارد

کلونینجو
سوراکیک، 2000

- آدامز : معتقد است، هرگاه که ما از واژه "من" استفاده می کنیم اگر دقیقاً بدانیم منظورمان چیست و این واژه به چه چیزی دلالت می کند، شناخت نسبتاً خوبی درباره معنی شخصیت به دست آورده ایم

آدامز

- : فروید عقیده دارد که، شخصیت از نهاد ، خود و فراخود ساخته شده استفروید، شخصیت را نتیجه یا محصول فعل و انفعال یا تعارض میان عوامل غریزی از یک طرف و عوامل اجتماعی را کنترل می کند.

زیگموند

فروید

ششمین همایش آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی - علامه رازده

شخصیت

کارل راجرز :

- شخصیت را یک خویشتن (self) سازمان یافته دایمی می‌داند که محور تمام تجربه‌های فرد است.

جی.بی.
واتسون

- پدر رفتارگرایی، شخصیت را مجموعه‌ای سازمان یافته از عادات می‌پندارد.

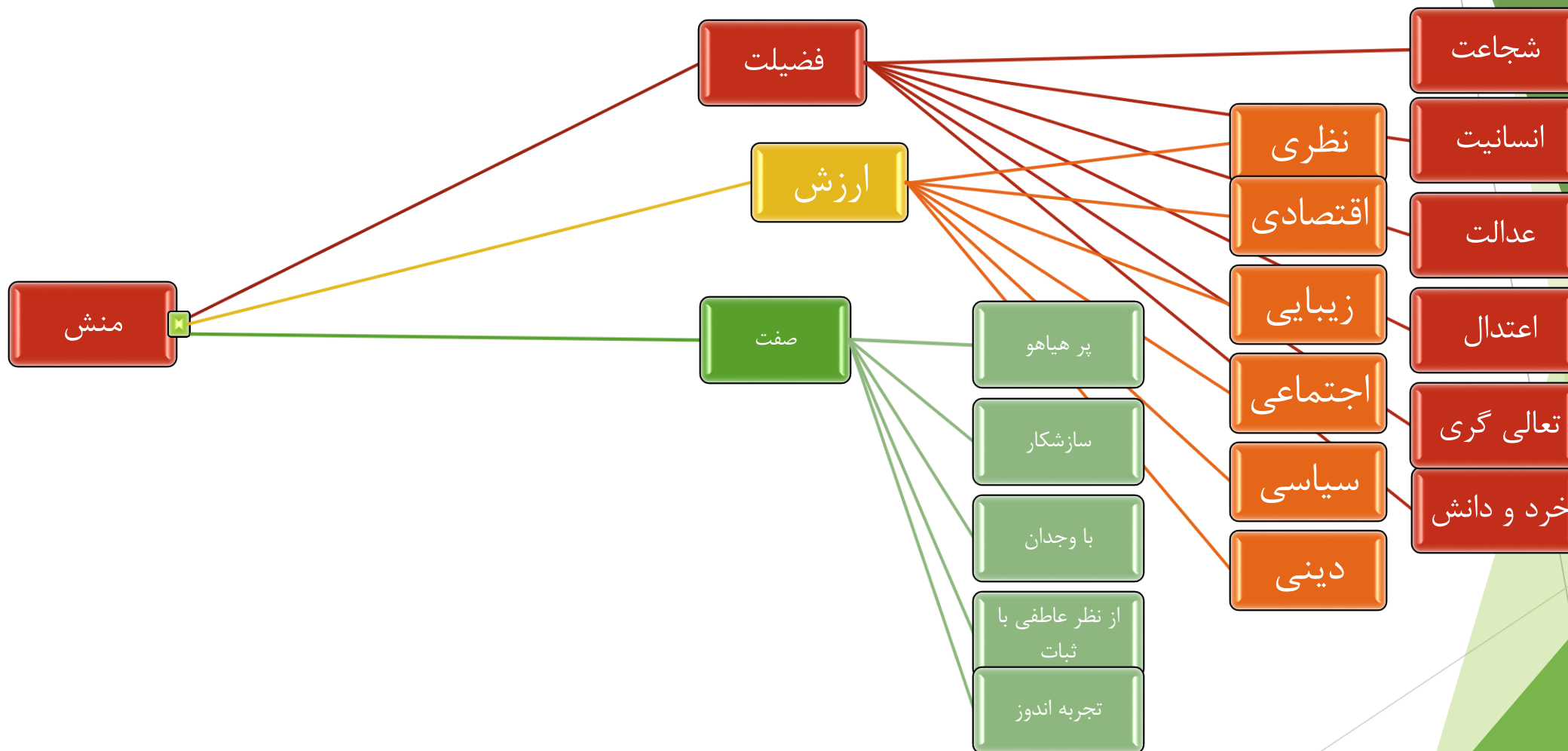
اریک
اریکسون

- روان‌پزشک و روان‌کاو مشهور هم معتقد است که، رشد انسان در قالب یک سلسله مراحل و وقایع روانی - اجتماعی صورت می‌پذیرد که شخصیت انسان تابع نتایج آن مراحل و وقایع است.

جورج کلی

- یکی از روان‌شناسان شناختی معاصر، روش خاص هر فرد را در جستجو برای تفسیر معنای زندگی، شخصیت او می‌داند.

عناصر سازنده منش



صفت

- صفات شخصیتی گرایش های درونی و پایه ای هستند که منجر به الگوهای تفکر ، احساساتی و اعمال های منحصر بفردی می شوند.

مک کراو
کوست ۲۰۰۸

- این صفات با ویژگی های ثابت افراد که ، با انتقال ژن یا فرآیند انتخاب تکاملی ایجاد می شوند ، شکل می گیرند.

بیکولو ، جاج
کوسالکا (۲۰۰۹)

- بر اساس این مدل بین ابعاد شخصیتی و عملکرد شغلی رابطه ای مستقیم وجود دارد.

The big 5

- حالت ، ساختمان و یا عضوی از بدن موجود زنده است که باعث می شود دو فرد مختلف را از یکدیگر تشخیص داد مثل سیاه یا قهوه ای رنگ بودن پوست

تعریف صفت
در علم ژنتیک

ارزش

شوارتز ۱۹۹۶

- ارزش ها را به عنوان مسیرهایی انگیزه بخش که ممکن است افراد را برای رسیدن به یک هدف خاص هدایت یا محدود کند تعریف می کند

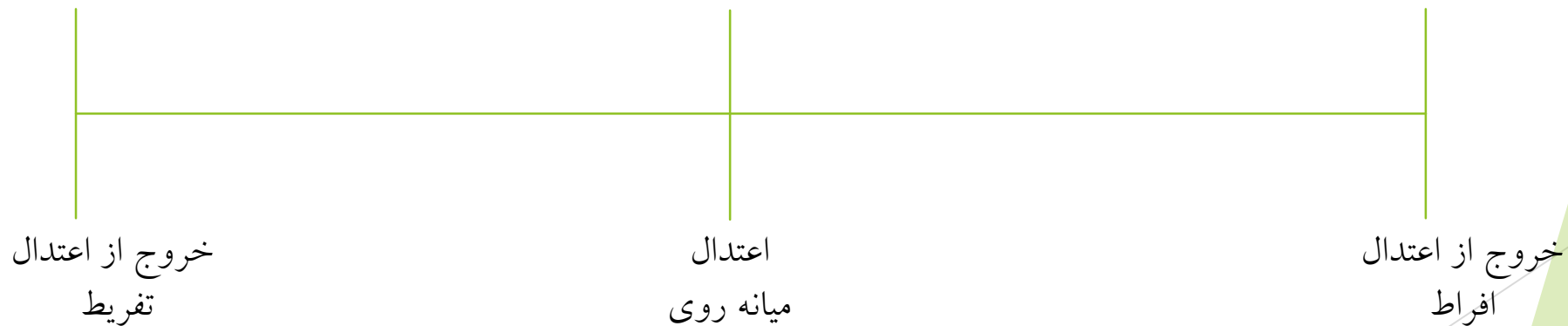
رابینز

- ارزش ها نمایانگر عقاید و اصولی هستند که از نظر فردی یا اجتماعی نوعی رفتار برتر شمرده می شوند.

اعتدال

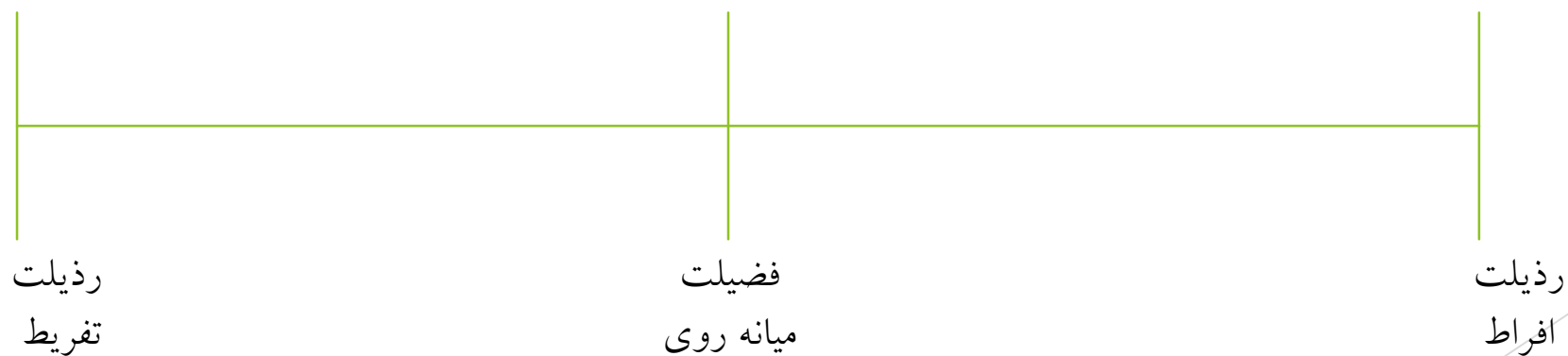
➤ معنای اعتدال

➤ اعتدال مصدر باب افتعال از ریشه «ع - د - ل» و در لغت به معنای حدّ متوسط بین دو وضعیت دیگر و به طور کلی هرگونه تناسبی است که لازمه آن برقراری مساوات بین جهات مختلف است ، ازاین رو نقطه مقابل اعتدال، افراط و تفریط نامیده می شود و فساد به معنای خروج از حالت اعتدال است،



فضیلت

- ▶ ارسطو فضیلت را به میانگین دو حد افراط و تفریط تعریف می کند و از دو حد افراط و تفریط به عنوان «رذیلت» یاد می کند.
- ▶ فضیلت ها « آن چیزی هستند که ما مکررا آن را انجام می دهیم» در واقع فضیلت ها اقدام یا عمل نیستند بلکه نوعی عادت بشمار می آیند.

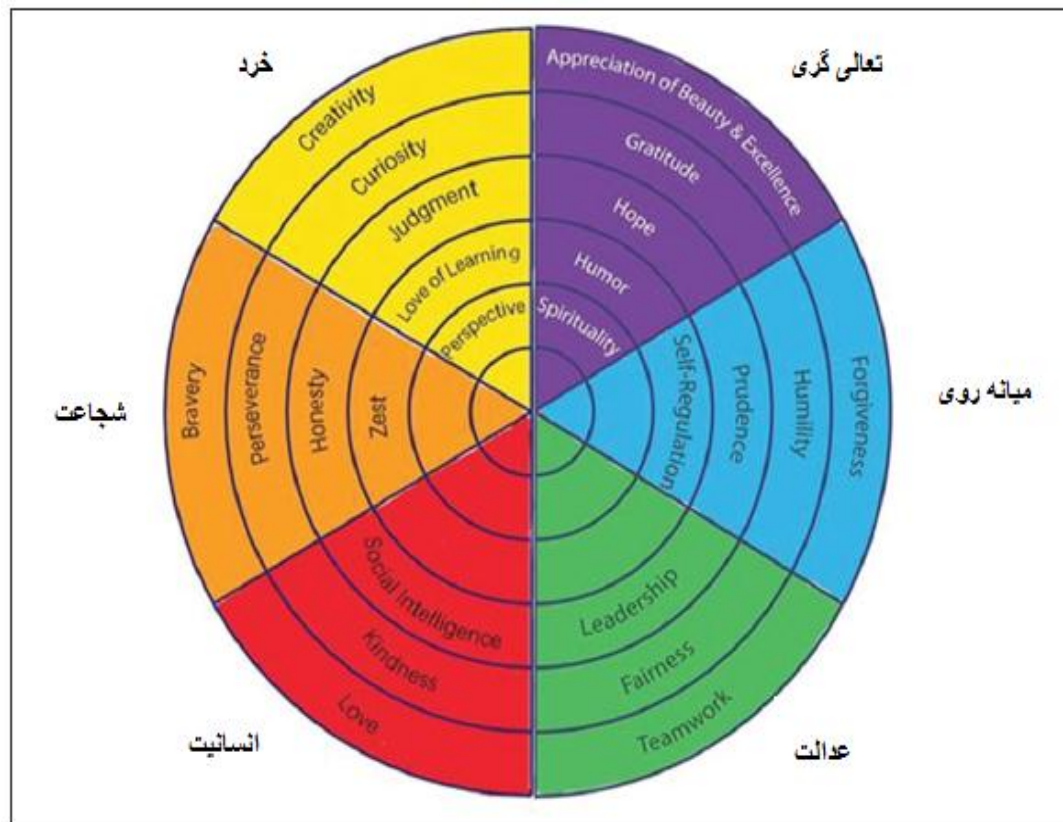


تقسیم بندی فضیلت ها



ارسطو خرمندی را برای زندگی خوب ، لازم می داند و در نتیجه باعث رفاه و شادمانی در زندگی می شود.

دسته بندی فضیلت ها



در سال ۲۰۰۴ پترسون و سلیگمان
فضیلتها را در ۶ بخش دسته بندی
نمودند که این شش دسته عبارتند از :

فضیلت

حضرت محمد (ص) به عنوان نمونه‌ی بارز از انسان با فضیلت معرفی می شود. حدیثی از ابن سامان به نقل از حضرت محمد : فضیلت شیوه‌ی خوبِ زندگی کردن است ، و رذیلت آن چیز است که در شما شک و تردید ایجاد می کند و دوست ندارید تا مردم آن را درباره‌ی شما بدانند. (صحیح مسلم، ۳۲: ۶۱۹۵ و ۶۱۹۶)

