

مدیریت منابع انسانی و رهبری سازمان

بهزاد ابوالعالی

اسفند 95

@BEHZAD_ABOLALAEI



رهبری یعنی:

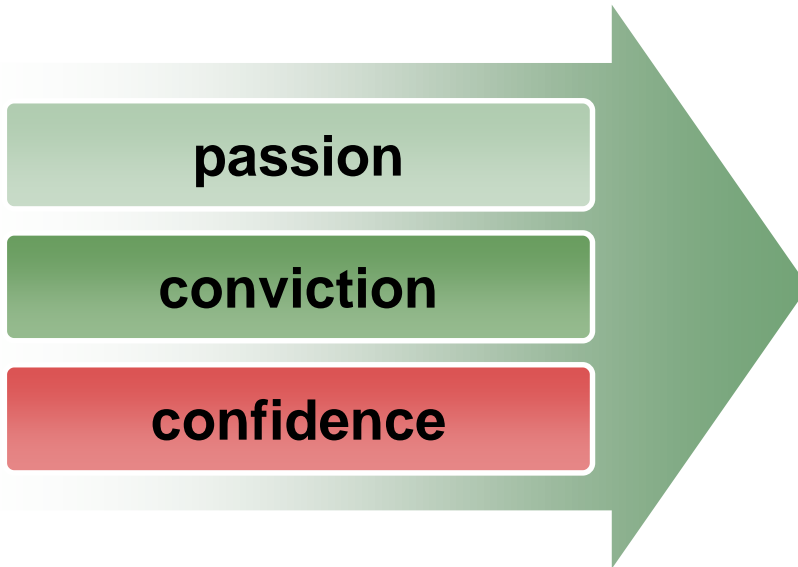
- انفجار ناگهانی انرژی
- الهام بخشیدن
- انگیزه دادن
- ایجاد تحول ناممکن است مگر صدها یا هزاران مشتاق کمک کردن داشته باشیم.
- مدیران و کارکنان باید به اندازه ای مشتاق مشارکت در تحول باشند که از خیر بعضی از دلبستگی ها و منافع کوتاه مدت خود بگذرند.

رهبری 360 درجه:

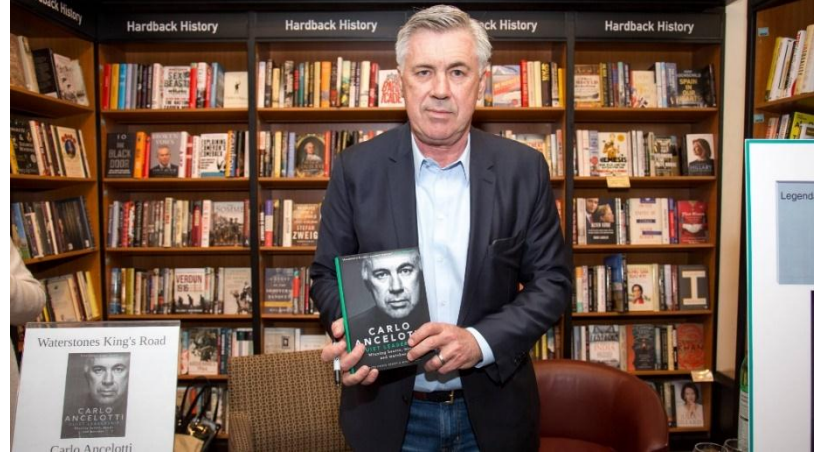
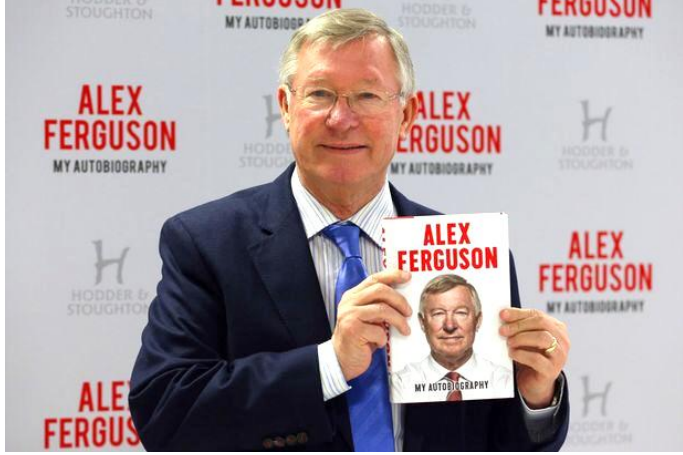
- نفوذ رو به بالا
- نفوذ رو به پائین
- نفوذ رو به درون
- نفوذ رو به بیرون

MOSS KANTER:

The most important things a leader can bring to a changing organization are:



In others.



■ رهبري (Leadership) عبارتست از توانائي در اعمال نفوذ يا

اثرگذار دن بر يك گروه در جهت تامين هدفها . امكان دارد اين

اثرگذاري يك منبع و منشاء رسمي (سازماني) داشته باشد و يا

توانائي اعمال نفوذ ،از جائي خارج از سازمان بوجود آمده باشد.

■ رهبري عبارتست از هنر يا فرايند نفوذ و تاثيرگذاري بر مردم به

نحوي كه با ميل و اشتياق و حداكثر توان خود براي دستيابي به

اهداف گروهي كوشش نمايند.

- **رهبري** در قدرت ترغيب ديگران به تعقيب مشتاقانه هدفهاي معين خلاصه مي شود.
- هدف سازمان اين است كه در آن افراد عادي بتوانند كارهاي غير عادي انجام دهند ، ليكن **رهبري** تبديل انسان هاي معمولي به انساني هاي غير معمولي است .
- **رهبري** به يك معنا ايجاد انگيزه است .
- **رهبران** كساني هستند كه بيشترين تاثير را بر گروه دارند.

• رهبري رابطه اي است بين مردم كه در آن ، ” نفوذ و قدرت ” بطور نامساوي ،اما بر پايه مقبوليت و مشروعيت ، توزيع شده است .

• هيچ رهبري در انزوا نمي تواند وجود داشته باشد. اگر مي خواهيد بدانيد رهبر هستيد يا نه ، ببينيد آيا كسي از شما پيروي مي كند ؟

• **رهبري** ، آینده را براي افراد تعريف مي کند با کمک چشم انداز آینده افراد را با يکديگر متحد مي کند و انگيزه اي را در آنها بوجود مي آورد که علیرغم موانع به آن دست يابند.

• تحول موفقیت آمیز ، 70 تا 90 درصد **رهبري** است و فقط 10 تا 30 درصد مدیریت

رهبر فضائي خلق مي کند که در آن همزمان 3 هدف (موضوع) تحقق يابد:

1. *Performance*
2. *Pride*
3. *Purpose*

همه رهبران به راستي نيرومندي كه من شناخته ام در حدي والا هوشمند و
زيرك ، برخوردار از نظم و انضباطي استوار ؛ مرداني كاري و سخت
كوش و در حد اعلا متكي به نفس بوده اند كه همواره رويائي آنان را به
پيش مي برد و آنها نيز مردم را با همان روياء به پيش مي رانند.
همگي آنها فراسوي افق را مي نگرستند و واضح تر و روشن تر از
ديگران همه چيز را ميديدند.

نيكسون - رهبران

درپژوهشی به نام **VOICE OF THE LEADER** ، 10 قابلیت مهم

برای رهبری موثر به شرح زیر شناسایی شد :

1. صداقت و یکپارچگی
2. اعلام روشن و واضح انتظارات
3. قدردانی در قبال موفقیت ها
4. سازگاری با شرایط متحول
5. الهام بخشی دیگران
6. قرار دادن افراد مناسب در زمان مناسب در نقش های مناسب
7. داشتن شور و شوق برای موفقیت
8. تعریف و تبیین چشم انداز بلندمدت برای آینده
9. ترغیب و تشویق دیگران برای حرکت در جهت مطلوب
10. پذیرش مسئولیت پیروزی ها و شکست ها

برخي قابليت هاي رهبري در شرکت هاي برتر جهان :

- Functional technical skills
- Integrity and trust
- Intellectual horsepower
- Business acumen
- Command skills
- Priority setting
- Problem solving
- Drive for results
- Building effective teams

- Developing direct reports
- Learning on the fly
- Dealing with ambiguity
- Value creation
- Initiative
- Innovation
- Model the values
- Anticipate change and prepare for the future
- Implement with quality , speed and value
- Achieve results with people
- Visionary
- Decisiveness and follow- through
- Courage

پیامبر اسلام (ص) شرایط رهبري از :

- حس تشخیص
- قاطعیت و عدم تردید
- شهامت ، اقدام و بیم نداشتن از عواقب احتمالی
- پیش بینی و دوراندیشی
- ظرفیت تحمل انتقادات
- شناخت افراد و توانایی های آنان و تفویض اختیارات درخور توانایی ها
- نرمی در مسائل فردی و صلابت در مسائل اصولی

- شخصیت دادن به پیروان و به حساب آوردن آنها
 - پرورش دادن استعدادهاي عقلي و عاطفي و عملي آنها
 - پرهیز از استبداد و از میل به اطاعت کورکورانه از سوي دیگران
 - تواضع و فروتنی
 - سادگی و درویشی
 - وقار و متانت
 - علاقه شدید به سازمان و تشکیلات برای شکل دادن و انتظام بخشیدن به نیروهاي انساني
- همه را در حد کمال داشت .

منبع : کتاب وحی و نبوت از استاد شهید مرتضی مطهری

رهبري با قدرت آميخته است . رهبران بزرگ داراي خصوصيات مشتركي هستند كه به آنها قدرت مي بخشد ،
از جمله :

1. شجاعت
2. اعتماد به نفس بي حد و حصر
3. داشتن سابقه قضاوت صحيح در شرايط دشوار
4. تركيبي از ايمان و توانائي كه به آنها جرات مي دهد تا الهام بخش و تاثير گذار باشند.

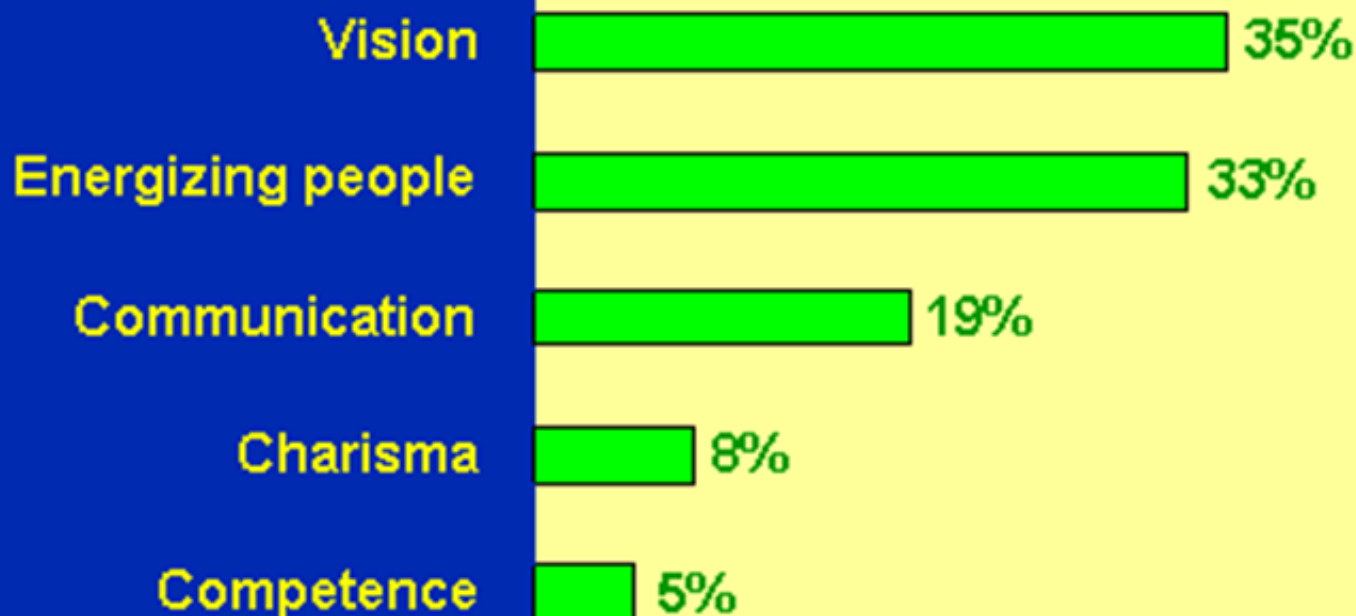


Ten3 global polls «Advise!»

Leadership



Above all, leadership is about:



Source: Ten3 global Internet polls

1000ventures.com, 1000advices.com

✓ همه رهبران موفق را رویایی به پیش می برد و آنان نیز پیروان خود را با همین رویا پیش می برند.

✓ Vision ترکیبی است از رویا (تخیل) و واقعیت

✓ از چشم انداز مطلوب است که استراتژی ها و برنامه ها متولد می شوند

✓ نقش Vision در ایجاد و حفظ کشش خلاق

✓ نقش Vision در تمرکز فعالیتها و تداوم فعالیت ها

✓ چشم انداز مشترك (*shared vision*)

✓ چشم انداز مطلوب 3 کارکرد مهم و اصلي دارد :

1. جهت حرکت کلي سازمان را روشن مي کند.
2. به افراد براي اقدام و عمل انگيزه مي دهد ، حتي اگر اين اقدام در گام هاي نخست دردناك و دشوار باشد.
3. افراد و بخش ها را به شيوه اي سريع و کارآمد هماهنگ مي کند.

يك چشم انداز خوب از طريق اميدوار كردن و انگيزه دادن به افراد به غلبه بر بي ميلي طبيعي براي انجام دادن آنچه لازم است كمك مي كند و تصديق مي كند كه فداكاري و تلاش طاقت فرسا لازم است ، اما همچنين روشن مي كند كه منافع شخصي ناشي از اين فداكاري ها بسيار بيشتر از آن چيزي است كه امروز يا فردا در دسترس است .

✓ آرمان مشترك

✓ وجود آرمان مشترك اين احساس را به مردم مي دهد كه با انجام كار خود ، هدي بزرگتر و والاتر را تعقيب مي نمايند كه تحصيل آن از طريق انجام وظيفه و كار صورت مي گيرد.

✓ فرايند خلق و تدوين آرمان مهم تر از داشتن آرمان است.

✓ اشتراك آرمان بين اعضاي سازمان نيازمند زمان ، تبادل آزاد افكار و ايده ها و گفتگو است.

برخورد دیگران با آرمان ما:

- ❖ تعهد (فداکاري ، پایداری و ...)
- ❖ رغبت (تلاش گسترده در چارچوب ساختارهای موجود)
- ❖ مجاب شدن
- ❖ پذیرش توأم با اکراه
- ❖ سرپیچی و بی علاقه‌گی



Lessons from Jack Welch

The 4 E's of Leadership



Energy

They have tremendous personal energy

Energize

They energize teams, and don't intimidate them

Execution

They are action-oriented, and are focused on getting results

Edge

They have a competitive edge and a will to win

4 گانه پوسنر و كوزس :

- Honest
- Competent
- Forward looking
- inspiring

4 منبع قدرت یک مدیر (مدیر منابع انسانی)

- 1- باید به او کمک کنم، به او مدیون هستم.
- 2- او کاردان و متخصص است. شهرت حرفه ای دارد. برند حرفه ای دارد.
- 3- مقبولیت دارد. عقاید و ایده هایش را قبول دارم.
- 4- منابع در اختیار اوست، به او وابسته ام، می تواند تشویق و تنبیه کند. قدرتش را قبلا به رخ من و دیگران کشیده است.

خصوصیات رهبري موثر بر ايجاد آرمان مشترك :

- | | |
|------------------------------------|------------------|
| ✓ شباہت به پیروان | ✓ خيرخواهي |
| ✓ استفاده از جاذبه هاي هيچاني مثبت | ✓ مشاركت جوئي |
| ✓ ايمان استوار و مشتاقانه | ✓ صداقت و شفافيت |
| ✓ محبوبيت و جذابيت | ✓ قاطعيت ، نفوذ |
| ✓ بيان فصيح و متقاعد کننده | ✓ اعتماد به نفس |

برای قدرتمند بودن و قدرتمند ماندن یا برای رهبر بودن و رهبر ماندن باید:

- هدفمند و دائمی یاد بگیریم.
- مراقب اعتبار و برند شخصی خود باشیم.
- وظایف و نقش های خود را کامل و با کیفیت انجام دهیم.
- به قول و قرارها و تعهداتمان پایبند باشیم.
- ارزش آفرینی کنیم.
- مطلع باشیم و مطلع باقی بمانیم.
- بر نفوذ کلام و مهارت های ارتباطی و اثرگذاری خود بیفزائیم.
- از دیدگاه دیگران محبوب ، حامی و قابل اعتماد به نظر برسیم.
- از قدرت چشم انداز غافل نشویم.