

رقتار سازماني

مدرس: دکتور مرجان اعتمادی

مدرسه کسب و کار ماهان



جلسه سوم



□ دکترای تخصصی مدیریت منابع انسانی

(دانشگاه علامه طباطبائی)

▪ مشاور، مدرس و مؤلف حوزه منابع انسانی، رفتار سازمانی، مهارت های نرم و رهبری سازمانی

- مشاور و مجری طرح طبقه بندی مشاغل
- مدرس مرکز آموزش مدیریت دولتی
- مدرس دانشگاه علامه طباطبائی
- مدرس اتاق بازرگانی تهران
- مدرس مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
- مدرس دوره های سازمان جهاد دانشگاهی صنعتی شریف
- مدرس دوره های انجمن مدیریت منابع انسانی ایران
- مدرس دوره های MBA و DBA مرکز علوم و فنون تهران
- مدرس دوره های MBA دانشکده اقتصاد و دانشکده فنی دانشگاه تهران



شرکت فولاد خوزستان



شرکت سنگ آهن کمرزین



شرکت ملی مهندسی و ساختمان نفت ایران



شرکت پتروشیمی (سهامی خاص) کاویان



شرکت طراحی و مهندسی قطعات کرمان خودرو (سهامی خاص)



گروه صیفا



رایتل



شرکت پتروشیمی



آفتاب درخشان خاورمیانه



نورا موتور پارس



شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور



مجمع فولاد البرز ناب آرش



RAY SUN



ایرانسل

MTN



پالایش نفت شازند



MIDHCO



شرکت توسعه و مدیریت بنادر و فرودگاه های منطقه آزاد کیش



سازمان منطقه آزاد کیش



شرکت صنایع فولاد مشرب دسر



RISECO



asiotech



شرکت پالایش و ذخایر نفت پتروشیمی



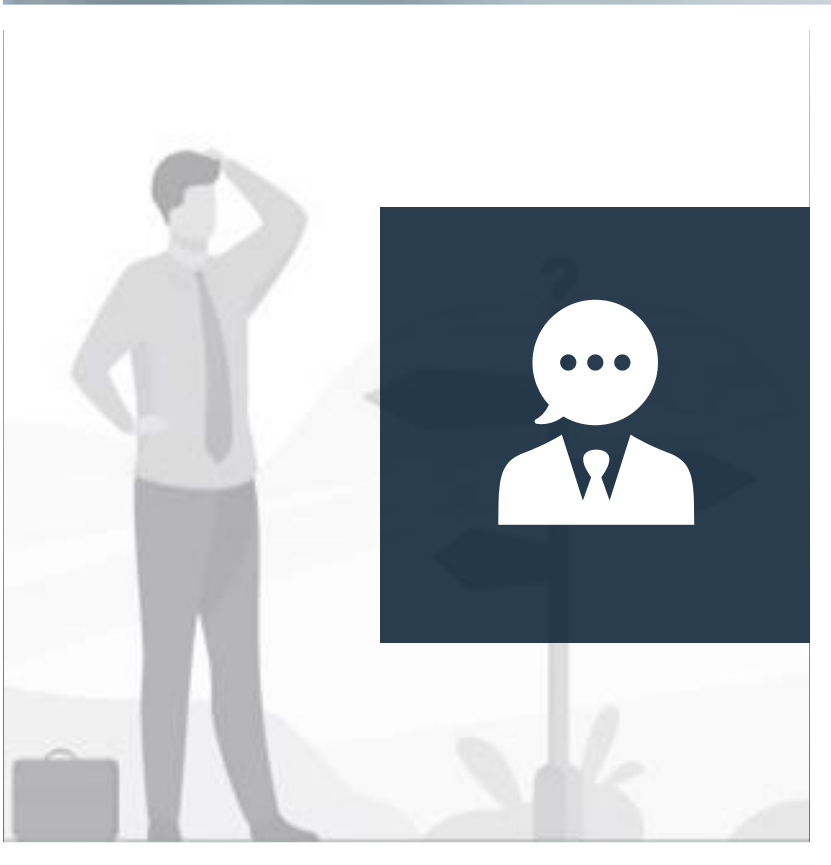
مؤسسه آموزش عالی کاد آموزش و توسعه منابع انسانی اتاق تهران

Skills That Set HR Apart in an AI World



مهارت‌هایی که HR را در دنیای هوش مصنوعی متمایز می‌کند

ردیف	(English)	معادل فارسی
۰۱	Empathy	همدلی
۰۲	Active listening	گوش دادن فعال
۰۳	Conflict resolution	حل تعارض
۰۴	Influencing without authority	نفوذ بدون داشتن قدرت قانونی (اقتدار رسمی)
۰۵	Facilitation	تسهیلگری
۰۶	Ethical decision-making	تصمیم‌گیری اخلاقی
۰۷	Inclusive thinking	تفکر فراگیر (پذیرا بودن تنوع)
۰۸	Learning mindset	ذهنیت یادگیرنده
۰۹	Coaching	کوچینگ (مربی‌گری)
۱۰	Trust-building	اعتمادسازی



حل مسئله و تصمیم‌گیری



حل مسئله

تصمیم‌گیری

انتخاب

حل مسئله مقدمه‌ای برای تصمیم‌گیری است.
هر تصمیم‌گیری مستلزم نوعی از انتخاب است.

تمایز مشکل و مسئله



ردیف	مشکل	مسئله
محور زمان	نگاه به گذشته	نگاه به آینده
نقطه تمرکز	ضعف ها و انحرافات	فرصت ها و پتانسیل ها
خروجی	بازگشت به نقطه صفر	رسیدن به نقطه +۱
رویکرد	تعمیر کار	معمار

نشانه

نشانه

علت ریشه‌ای

علت ریشه‌ای

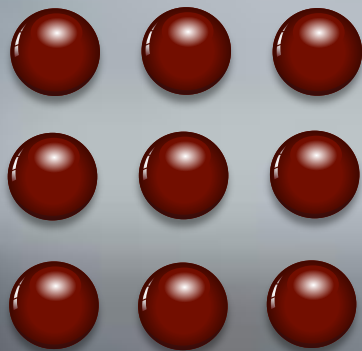


آنچه بیشتر مردم فکر می کنند

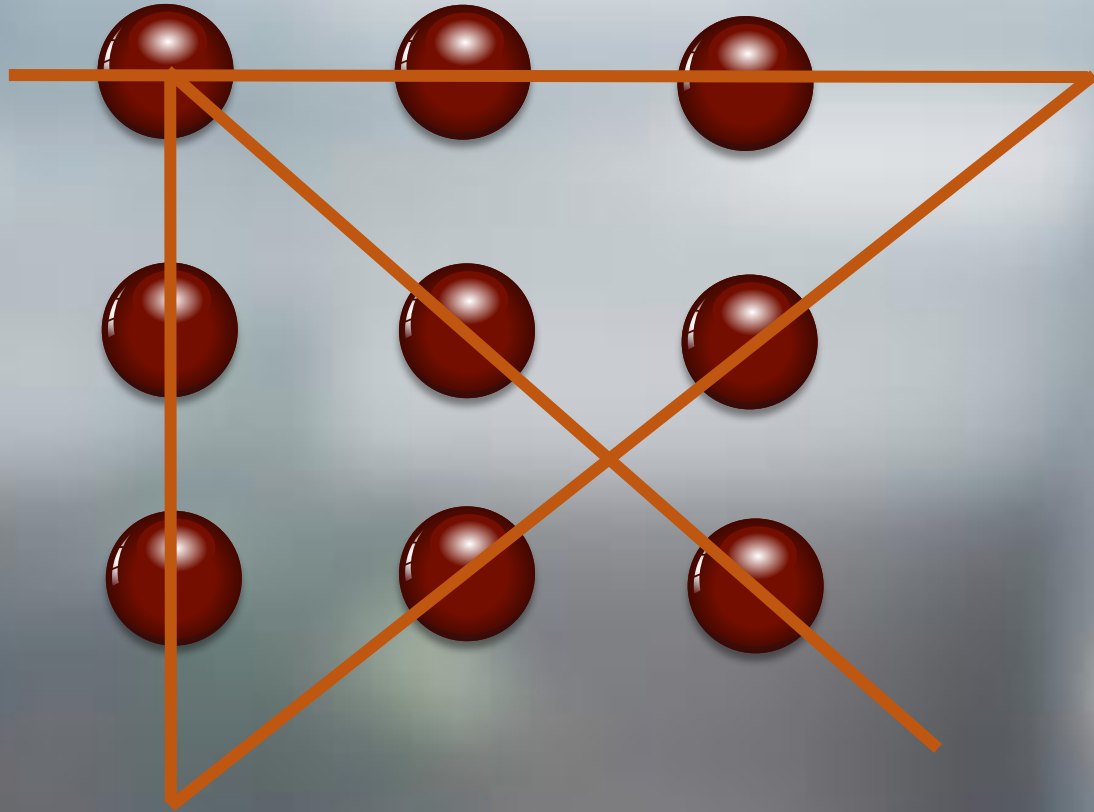


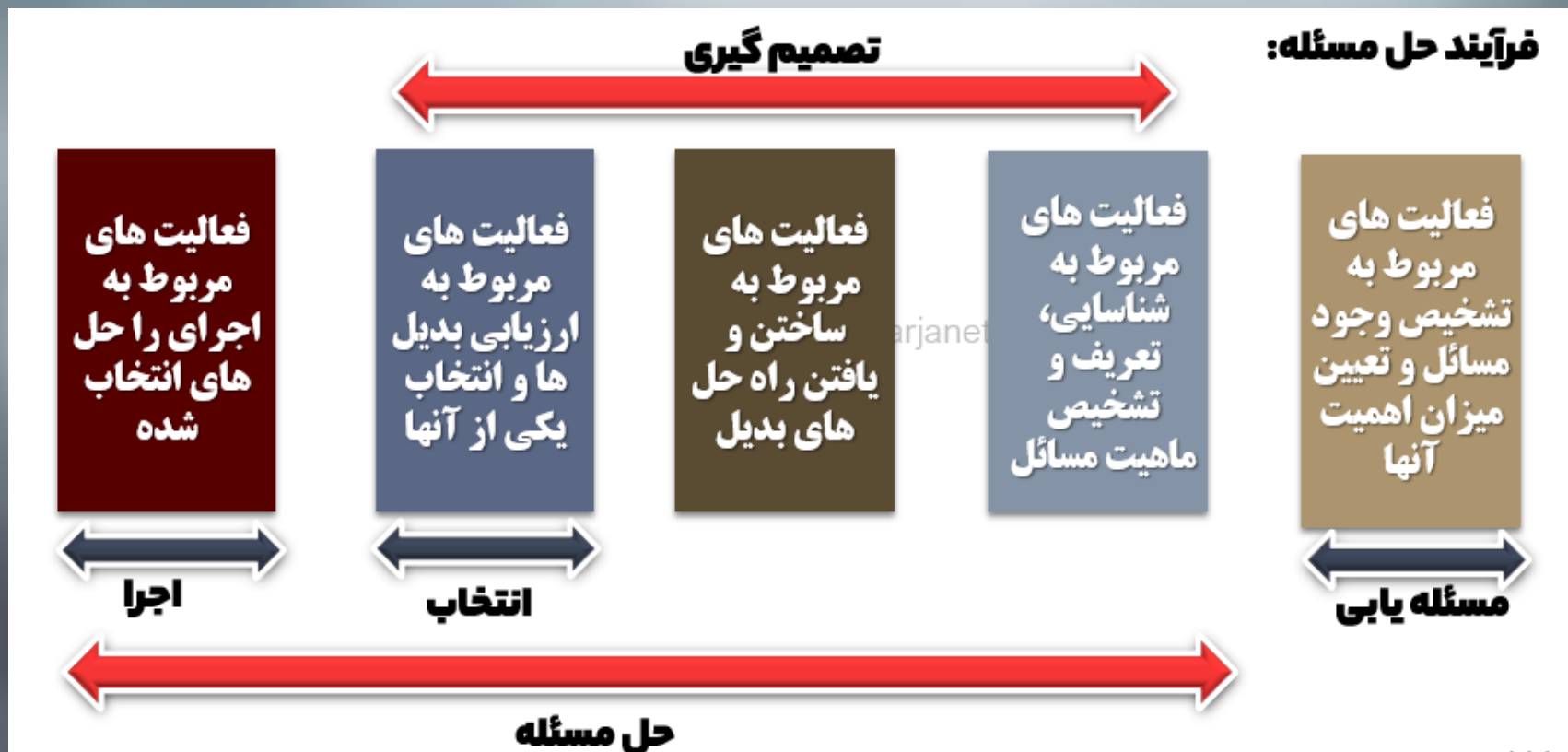
آنچه افراد موفق می دانند





سعی کنید با چهار پاره خط مستقیم، به طوری که
برای رسم آن قلمتان از روی کاغذ برداشته نشود و نیز
از یک مسیر دوبار عبور نشود، از هر ۹ دایره عبور کنید





تکنیک‌های حل مسئله

نمودار استخوان ماهی

روش‌ها

مواد

ماشین‌آلات

افراد

ماشین‌آلات

مشکل

تکنیک Incubation یا وقفه

تکنیک 5 چرا



شش کلاه تفکر



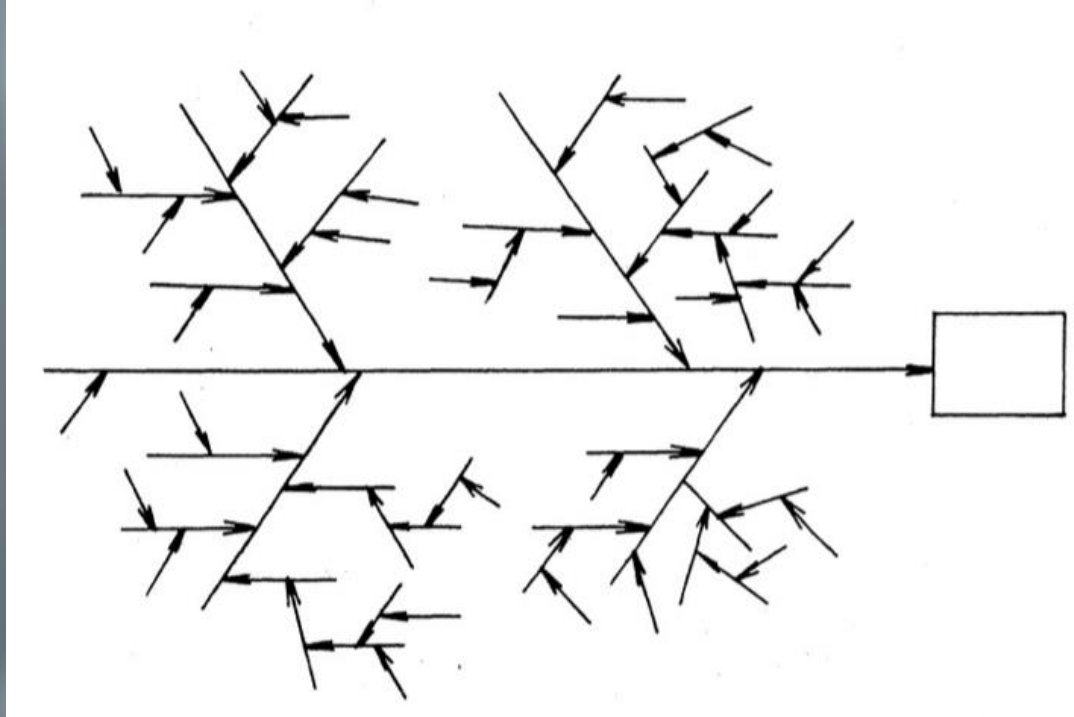
@dr.Marjanetemadi

□ نمودار استخوان ماهی (Fishbone Diagram)

- سر ماهی: بیانگر «معلول» یا «مشکل اصلی» است (مثلاً: «افزایش نرخ ریزش مشتریان»).
- ستون فقرات: خط اصلی که به سر ماهی متصل است.
- استخوان‌های بزرگ (شاخه‌های اصلی): دسته‌بندی‌های اصلی علل (Categories)
- استخوان‌های کوچک (شاخه‌های فرعی): علل بالقوه‌ای که زیرمجموعه هر دسته قرار می‌گیرند.



❑ نمودار استخوان ماهی



❑ مدل M 6 (رایج در تولید):

- Manpower (نیروی انسانی)
- Method (روش کار)
- Machine (ماشین آلات)
- Material (مواد اولیه)
- Measurement (انداز گیری)
- Mother Nature (محیط)

❑ مدل S 4 (رایج در خدمات):

- Surroundings (محیط)
- Suppliers (تامین کنندگان)
- Systems_سیستم ها
- Skills (مهارت ها)



White Hat
Data & Facts

Black Hat
Critical Judgment

Yellow Hat
Optimism & Benefits

Green Hat
Creativity & Possibilities

شش کلاه فکری

نظریه نوین در مدیریت آتدیشه ها
(ادوارد دوبینو (نظریه شش کلاه فکری و مدیریت آتدیشه ها)

- واقعیت های اثبات شده
- بحث جدال و توافق
- اطلاعات محض
- اطلاعات ارقامی

- تفکر در باره تفکر و دستورالعمل برای تفکر
- نظارت بر سایر کلاه ها و ساماندهی و هدایت تفکر
- طرح سؤالات صحیح و جمع بندی ها ، نتایج ، برداشت

- دیدگاهها و رویکردهای جدید در برخورد بامشکلات
- خلق آگاهانه و سنجیده نظرات نو
- تغییر دادن، ادراکات، مفاهیم و نظرات و تفکر جانبی



- احساسات به شما چه می گوید؟ احساسات و عواطف و الهامات و دریافت های درونی

- کنجکاوی و اکتشاف جنبه های منفی
- منفی گرایی منطقی
- داوری منتقدانه
- ترس و امنیت
- بله ... اما

- چشم داشتن به آینده
- تفکر مثبت، خوش بینی
- طرح و پیشنهادها

تصمیم گیری

تصمیم گیری

سیستم 1
System one

سیستم 2
System two



تند
ناآگاهانه
صرف انرژی کم

کند
آگاهانه
صرف انرژی زیاد

سیستم 1

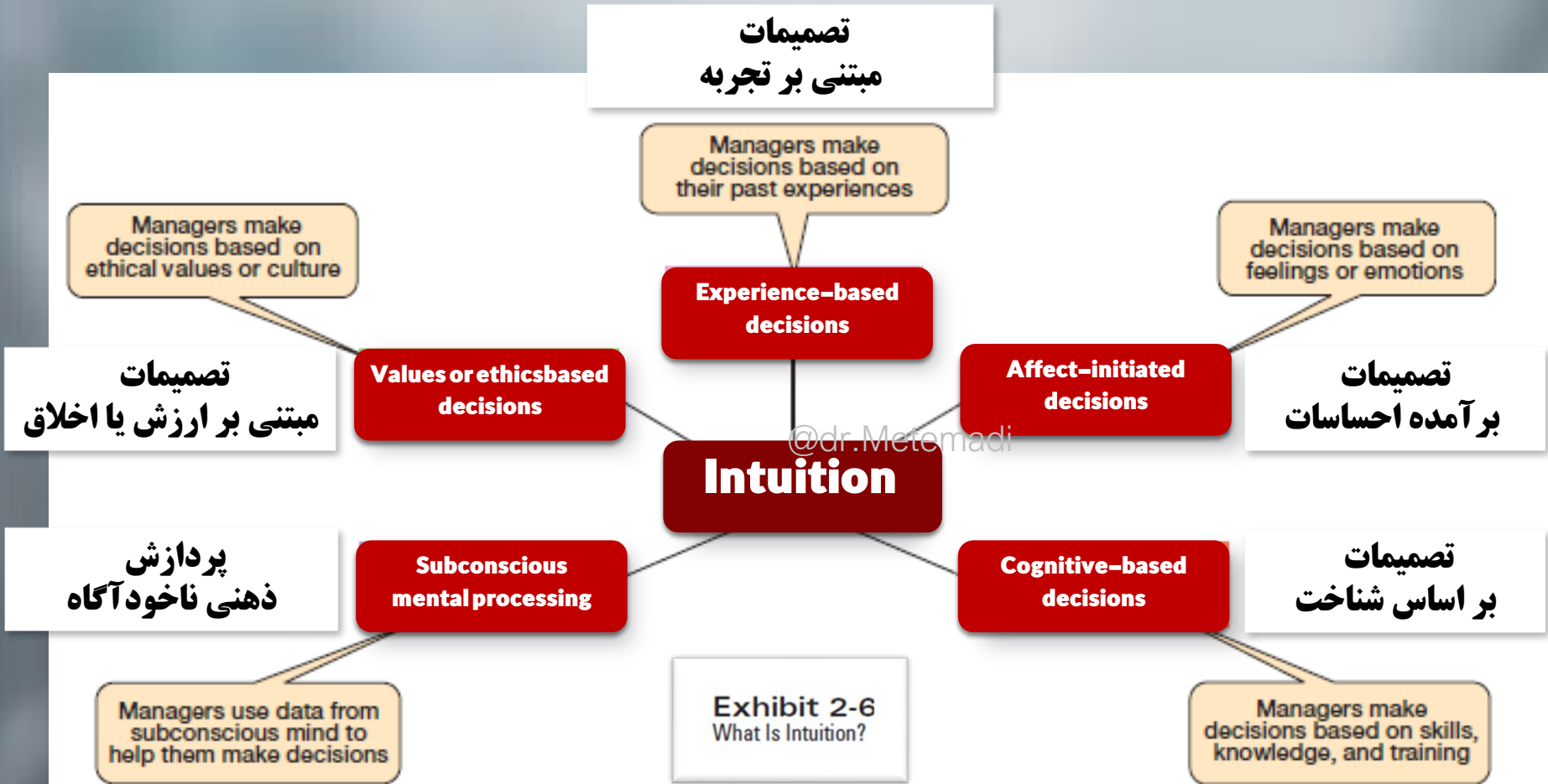
سیستم 2

Fast/Automatic		Slow/Deliberate	
Fast		 Slow	
Subconscious		 Conscious	
Automatic		 Effortful	
Everyday Decisions		 Complex Decisions	
Error Prone		 Reliable	

• **سیستم ۱ تفکر (تفکر سریع):** بر اساس کتاب "تفکر، سریع و کند"، تصمیمات شهودی محصول سیستم ۱ مغز هستند که سریع، خودکار و بدون تلاش آگاهانه عمل می‌کند.

• **شهود خبره (Expert Intuition)** شهود به معنای حدس کورکورانه نیست؛ بلکه توانایی مغز در "تشخیص الگوها" (Pattern Recognition) بر اساس هزاران ساعت تجربه قبلی است که به صورت ناخودآگاه ذخیره شده‌اند.

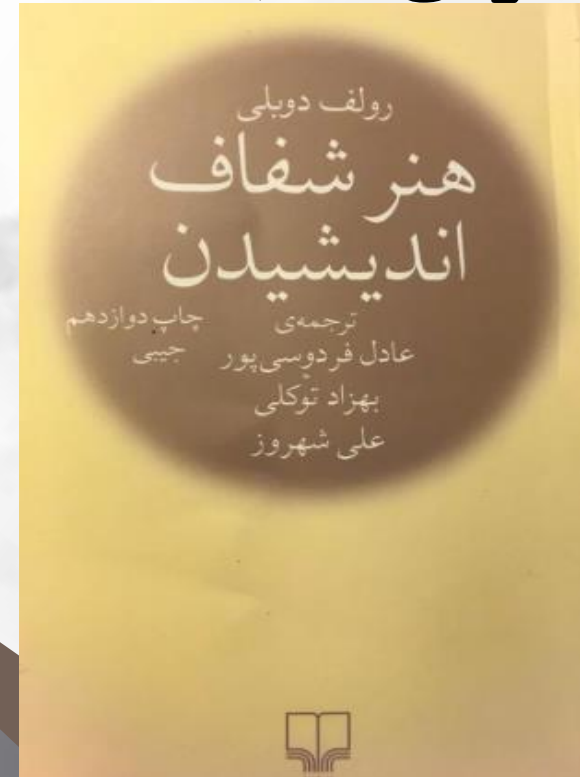
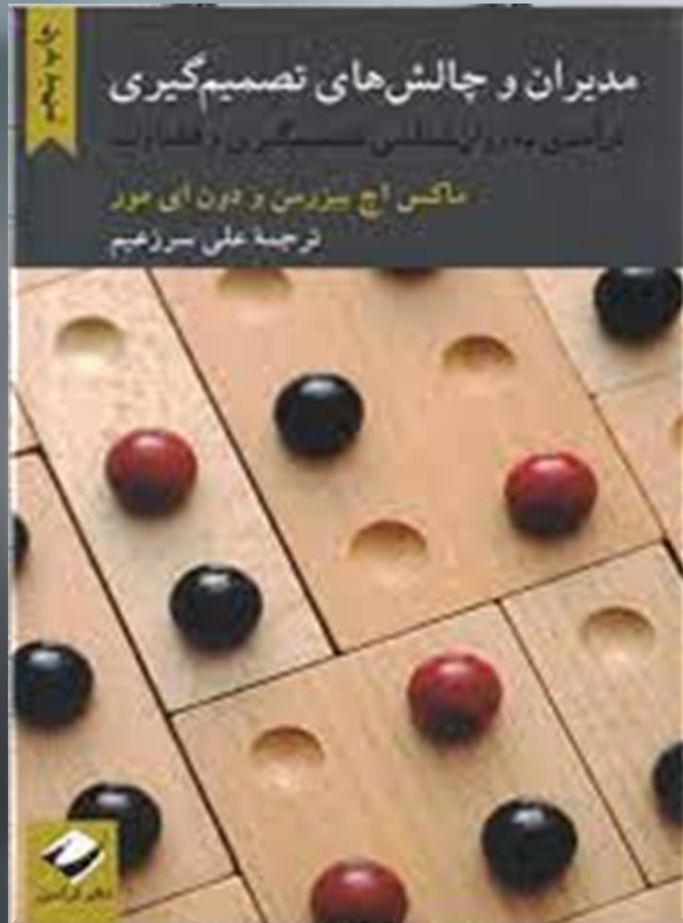






شناخت
خطاهای
رایج در
تصمیم‌گیری

معرفی کتاب



Overconfidence

اعتماد به نفس بیش از حد

- اعتماد به نفس بیش از حد در **برآورد مطلق توانمندی‌ها**، به این معناست که انسان‌ها، در خلوت خود و حتی وقتی می‌خواهند کاملاً منصفانه در مورد خودشان قضاوت کنند، توانمندی‌های خود را بیش از آنچه هست ارزیابی می‌کنند.

@dr.Marjanetemadi

- معمولاً هم بین **مدیران و افراد باهوش** این خطا اتفاق می‌افتد به امید موفقیت‌های قبلی موفقیت‌ها را به آینده تعمیم می‌دهند دست به هر چیزی بزنم طلا می‌شود.
- فرصت کسب و کار: فروشندگان هایی که باتمجد زیاد از شما، شمارا دچار این خطا می‌کنند
- مهندس شما هستید؟ دیگر شما اینقدر آگاه هستید که ما هم باید از شما سوال کنیم.



Immediate Gratification تمایل به گزینه زودبازده

سوگیری تمایل به گزینه زودبازده تصمیم گیرندگانی را توصیف می کند که خواهان پاداش فوری هستند و می خواهند از هزینه های فوری اجتناب کنند. برای این افراد، انتخاب های تصمیم گیری که بازدهی سریع را فراهم می کنند، جذاب تر از انتخاب هایی هستند که در آینده بازده دارند.

@dr.Marjanetemadi

خطا زمانی است که ذهن فرد تاکید بر گزینه زودبازده کند و گزینه های پربازده، طولانی تر را در نظر نگیرد و در تصمیم گیری نیاورد.

مثال: خرید پرینتر شرکت AHP، دستگاه قند خون



Anchoring

خطای اثر لنگر انداختن

یکی از خطاهای شناختی که سبب **اشتباه در برآوردها و تخمین زدن ها** می شود.

- اثر لنگر ذهنی نزدیک به نیم قرن است که شناخته شده و بسیاری از بزرگان دنیا درباره اش گفته و نوشته اند یا تحقیق هایی را در این زمینه انجام داده اند.
- ماهیت این خطا به گونه ای است که **هر روز و در هر شرایطی** ممکن است ما گرفتارش شویم و طبیعتاً هر یک از **ما هزینه ی قابل توجهی** را برای این خطا تحمل کرده ایم و خواهیم کرد.

@dr.Marjanetemadi



Anchoring

خطای اثر لنگر انداختن



یک تیم مشاوره مدیریت طی جلسات متوالی که با شرکت شما و مدیران ارشد شرکت داشته، مدیران را قانع کرده که شرکت به یک برنامه‌ی شش ماهه‌ی مهندسی مجدد فرایندها نیاز دارد.

@dr.Marjanetemadi

شما هیچ برآوردی از قیمت چنین پروژه‌ای ندارید و از خود تیم می‌پرسید که پیشنهادشان چقدر است. آن‌ها توضیح می‌دهند که چنین پروژه‌ای را پیش از این در یک شرکت دولتی بزرگ با قیمت پانصد میلیون تومان انجام داده‌اند، اما انتظار ندارند شرکت شما – که یک مجموعه‌ی خصوصی متوسط است، چنین پولی را پرداخت کند.

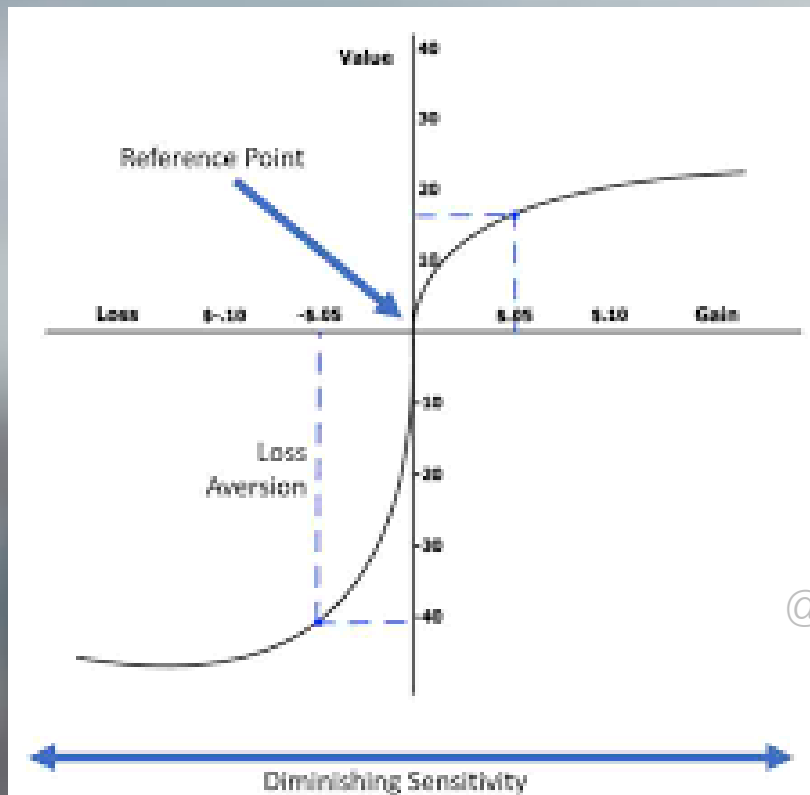
ترس از دست دادن یا دام حفظ وضعیت موجود Loss Aversion Bias

- شما به این مسئله فکر کنید که اگر رضایت شما از محیط کار، مثلاً ۸۰ از ۱۰۰ باشد، بعد از شنیدن خبر افزایش و خبر کاهش، این رضایت چقدر تغییر خواهد کرد؟
- اگر افزایش یک میلیون تومانی رضایت شما را از ۸۰ به ۸۵ برساند. آیا کاهش یک میلیون تومانی هم رضایت شما را از ۸۰ به ۷۵ کاهش خواهد داد؟
- بررسی‌ها نشان می‌دهد که کاهش حقوق، نارضایتی بیشتری ایجاد می‌کند.
- به عبارت دیگر، اگر شما با افزایش حقوق خود به یک میزان مشخص، **۵ واحد رضایت بیشتر را تجربه کنید**، شاید با کاهش همان عدد از حقوق خود، **۱۰ واحد و حتی بیشتر احساس نارضایتی در شما ایجاد شود!**

@dr.Marjanetemadi

PROSPECT THEORY

تئوری چشم انداز در تصمیم گیری



@dr.Marjanetemadi

توس از دست دادن یا دام حفظ وضعیت موجود
Loss Aversion Bias

Escalation of commitment

خطای تشدید تعهدات

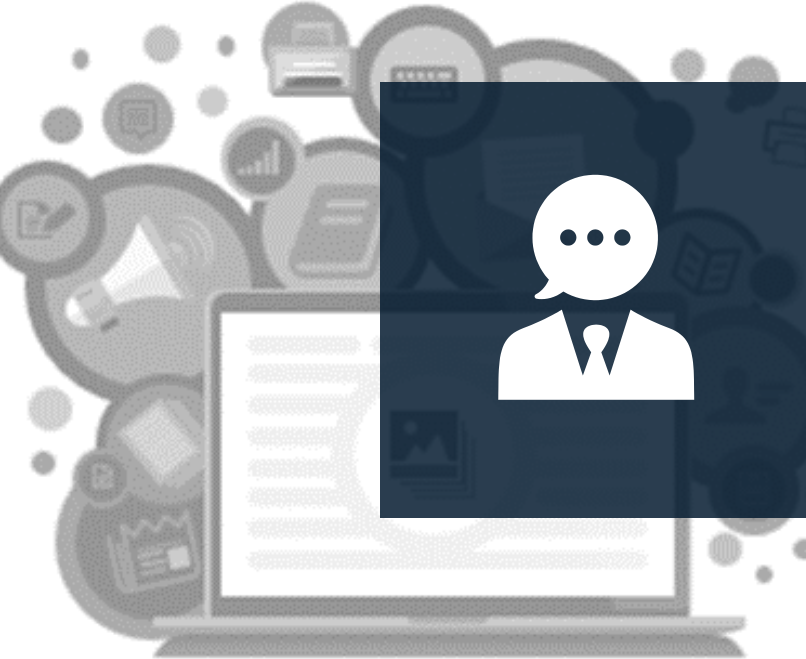
یکی از خطاهایی است که بسیار رایج و مهم است
تصمیم اشتباه را مرتب تکرار می کنید با اینکه می
دانید شکست می خورید منابع بیشتری هزینه می
کنید.

داستان کوهنوردی به اورست

از بیرون افراد متوجه اشتباه می شود اما خود شخص
ریسک پذیر است و واقعیت را درست نمی بیند.

Dr. Marjan Etemadi





COMMUNICATION ارتباطات

ارتباطات

فرایند داد و ستد افکار، ایده‌ها، هیجانات و اطلاعات با استفاده از ابزار در دسترس برای رسیدن به مفهومی مشترک و ایجاد تغییر در نگرش و یا رفتار است.

@dr.Marjanetemadi

ارتباطات

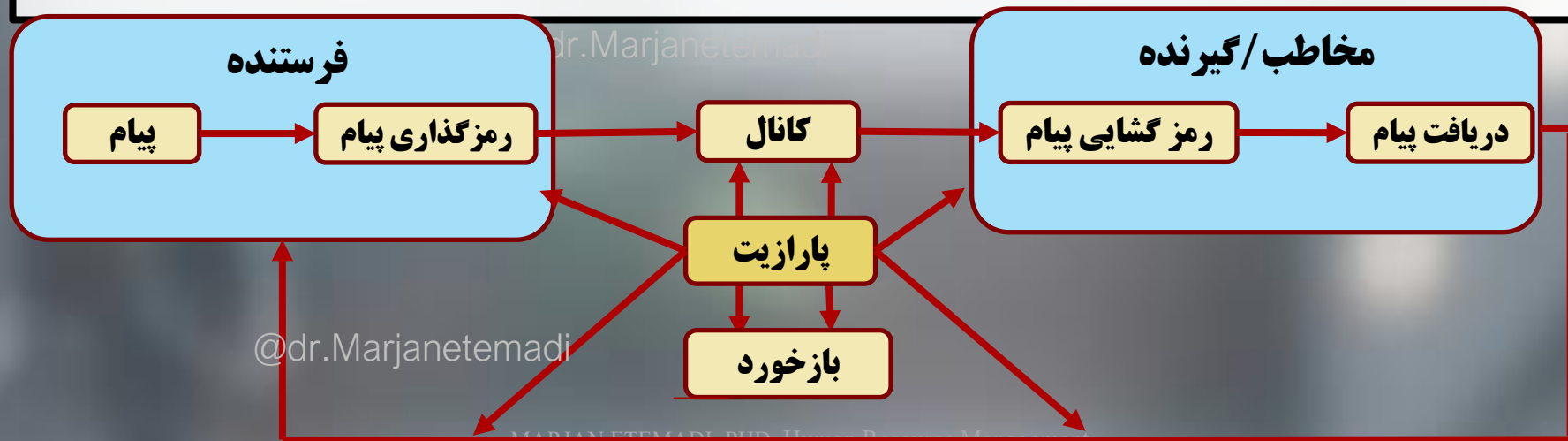
- **ارتباط** در لغت به معنای **پیوند دادن** است.
- برخی از تعاریف ارتباط عبارت است از:
 - ارتباط فن انتقال اطلاعات، افکار و رفتارهای انسانی **از یک شخص به شخص** دیگر است.
 - کلیه فعالیت های **گفتاری و کرداری یا حرکتی** که برای انتقال معنی یا مفهوم و یا اثرگذاری و نفوذ در دیگران به کار گرفته می شود.

@dr.Marjanetemadi



فرایند ارتباط

- ارتباطات، **فرآیندی** را شامل می شود که در آن، یک پیام از جانب یک منبع، با هدفی خاص و از طریق یک شبکه ارتباطی، به یک گیرنده ارسال می شود.
- نتیجه این فرآیند نیز انتقال یک مفهوم از فردی به فرد دیگر است.



تازدن کاغذ:

1

1- کاغذ را از وسط تا کنید

گوشه بالا سمت راست را به اندازه بند انگشت ببرید

2- کاغذ را از وسط تا کنید

گوشه پائین سمت راست را به اندازه بند انگشت ببرید

3- 1- کاغذ را از وسط تا کنید

گوشه پائین سمت چپ را به اندازه بند انگشت ببرید

PRACTICE

FOR CONVERSATION

موانع ارتباط اثربخش

❑ فیلتر کردن

– دستکاری یک فرستنده در اطلاعات، به طوری که توسط گیرنده مطلوب تر دیده شود

❑ برداشت انتخابی

– مردم آنچه را می بینند به طور انتخابی بر اساس علایق، پیشینه، تجربه و نگرش خود تفسیر می کنند

❑ اضافه بار اطلاعات

– شرایطی که در آن ورودی اطلاعات بیش از ظرفیت پردازش یک فرد است

❑ احساسات

– احساسی که گیرنده در زمان دریافت پیام دارد، بر نحوه تفسیر پیام تأثیر می گذارد

@dr.Marjanetemadi



□ زبان

- کلمات برای افراد مختلف معانی مختلفی دارند

□ سکوت

- سکوت می تواند نشان دهنده عدم علاقه به برقراری یا ناتوانی در پرداختن به یک موضوع باشد.
سکوت می تواند یک نتیجه ساده از اضافه بار اطلاعات باشد.

□ درک ارتباطات

@dr.Marjanetemadi

– تنش و اضطراب بی مورد در مورد ارتباط شفاهی، ارتباط کتبی یا هر دو

□ دروغگویی

– تکرار دروغگویی و دشواری در تشخیص دروغگوها، مانعی قوی برای برقراری ارتباط موثر

موانع ارتباط اثربخش



تفاوت های فرهنگی

تفاوت فرهنگ نسل های مختلف

تفاوت فرهنگ اقوام

تفاوت فرهنگ زنان و مردان

تفاوت فرهنگ شهرهای مختلف

تفاوت فرهنگ شغل های مختلف

تفاوت فرهنگ گروه های اجتماعی متفاوت

Body language includes

✓ Posture, Walking and Body Plane

وضعیت بدن

✓ Appearance - Dress style

ظاهر

✓ Gestures

ژست ها

✓ Personal Space

حریم شخصی

✓ Eye contact

تماس چشمی

✓ Facial Expression

حالت چهره

زبان بدن

آنچه بدن می گوید

جوناوارو
ترجمه امید انصاری





بازخورد

بازخورد یک نعمت و فرصت است، کمک می‌کند افراد با عملکرد و رفتارهای خودشان از دید بیرونی بیشتر آشنا شوند.

Delay

هرچه فاصله زمانی بین رویداد و بازخورد بیشتر باشد، به یاد آوردن ماهیت و کیفیت واقعی آن رویداد سخت تر می شود.

- ارزیابی های شش ماهه و سالانه به تنهایی برای این منظور کافی نیستند.
- این نوع ارزیابی ها به تنهایی منجر به بهبود کارایی نمی شوند.
- فقط پایش با کیفیت عملکرد همراه با بازخورد مستمر و دقیق است که امکان مدیریت اثربخش و عملکرد عالی را فراهم می کند.

SBI

موقعیت

- آقای کریمی قرار بود تا آخر مرداد ماه هر هفته گزارشات را به من تحویل بدهی

رفتار

- امروز نیمه مرداد است و هنوز گزارش من از تو نداشتم

تاثیر

- وقتی تو گزارش را به موقع تحویل نمی دهی من هم نمی توانم برنامه ریزی را درست انجام بدهم و گزارش من هم به تعویق می افتد و منابع مالی که نیاز داریم را به ما به موقع اختصاص نمی دهند

موقعیت

رفتار

تاثیر



معرفی کتاب



CONFLICT

تعارض



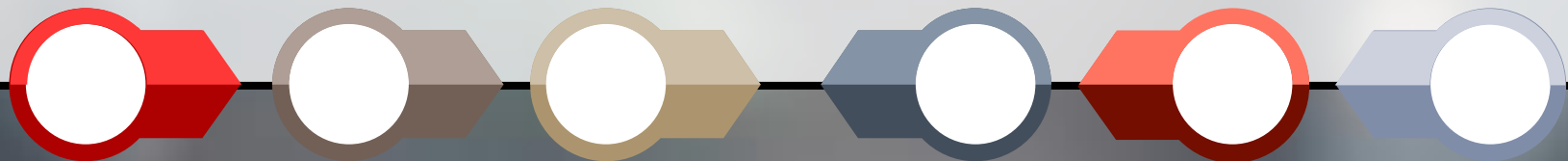
تعارض فرآیندی است که وقتی آغاز می‌شود که یکی از طرفین احساس کند طرف دیگر بر چیزی که برای او اهمیت داشته تأثیر منفی گذاشته و یا می‌خواهد تأثیر منفی بگذارد.

- **Conflict** A process that begins when one party perceives that another party has negatively affected, or is about to negatively affect, something that the first party cares about

تعارض

- ❑ تعارض واژه‌ای عربی است که به «مخالفت کردن»، «دشمنی داشتن»، «همسو نبودن» و «مانع یکدیگر شدن» اشاره دارد.
- ❑ تعارض گاهی به معنای **مخالفت و جدال لفظی** هم هست.
- ❑ اگر بخواهیم واژه‌ای فارسی به عنوان معادل تعارض انتخاب کنیم، «**فاسازگاری**» یکی از بهترین گزینه‌هاست.

@dr.Marjanetemadi

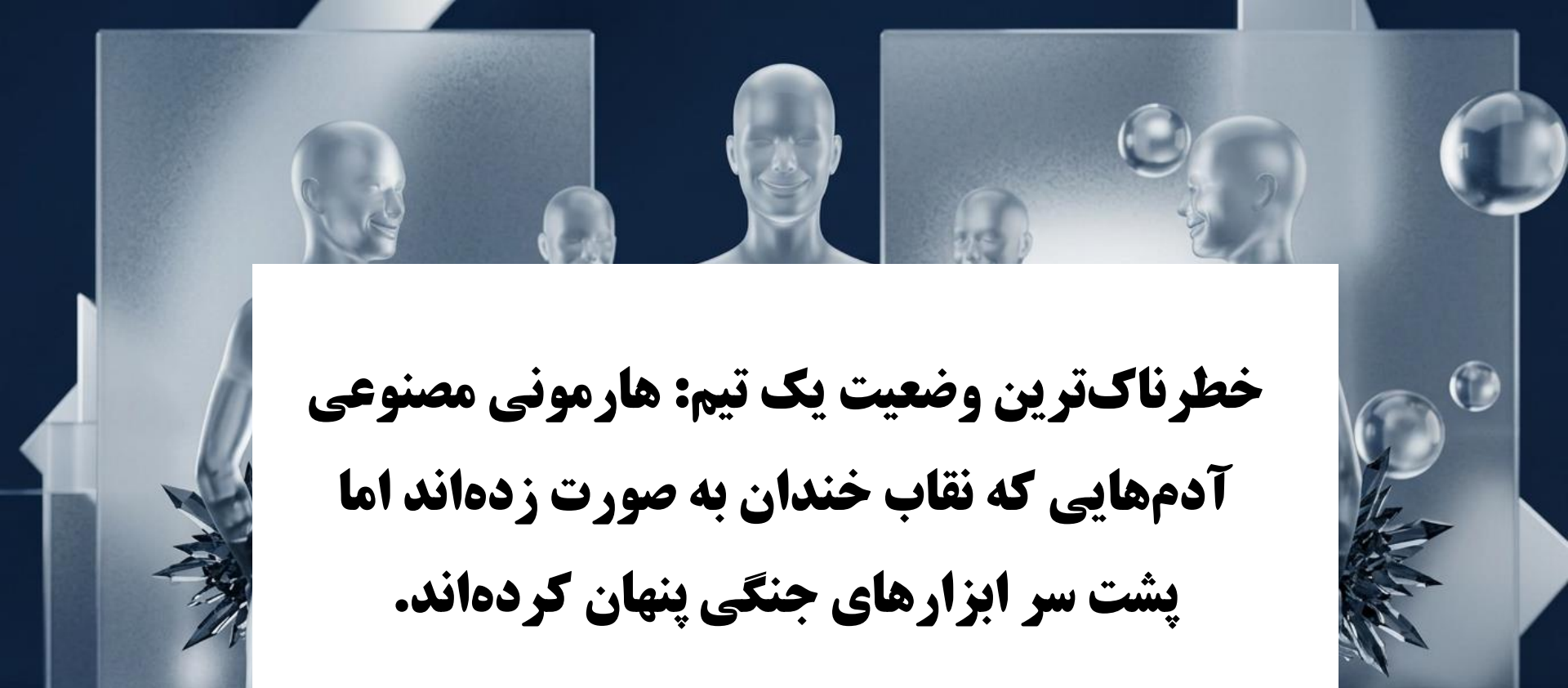


دیدگاه
سنتی

دیدگاه
روابط
انسانی

دیدگاه
تعاملی

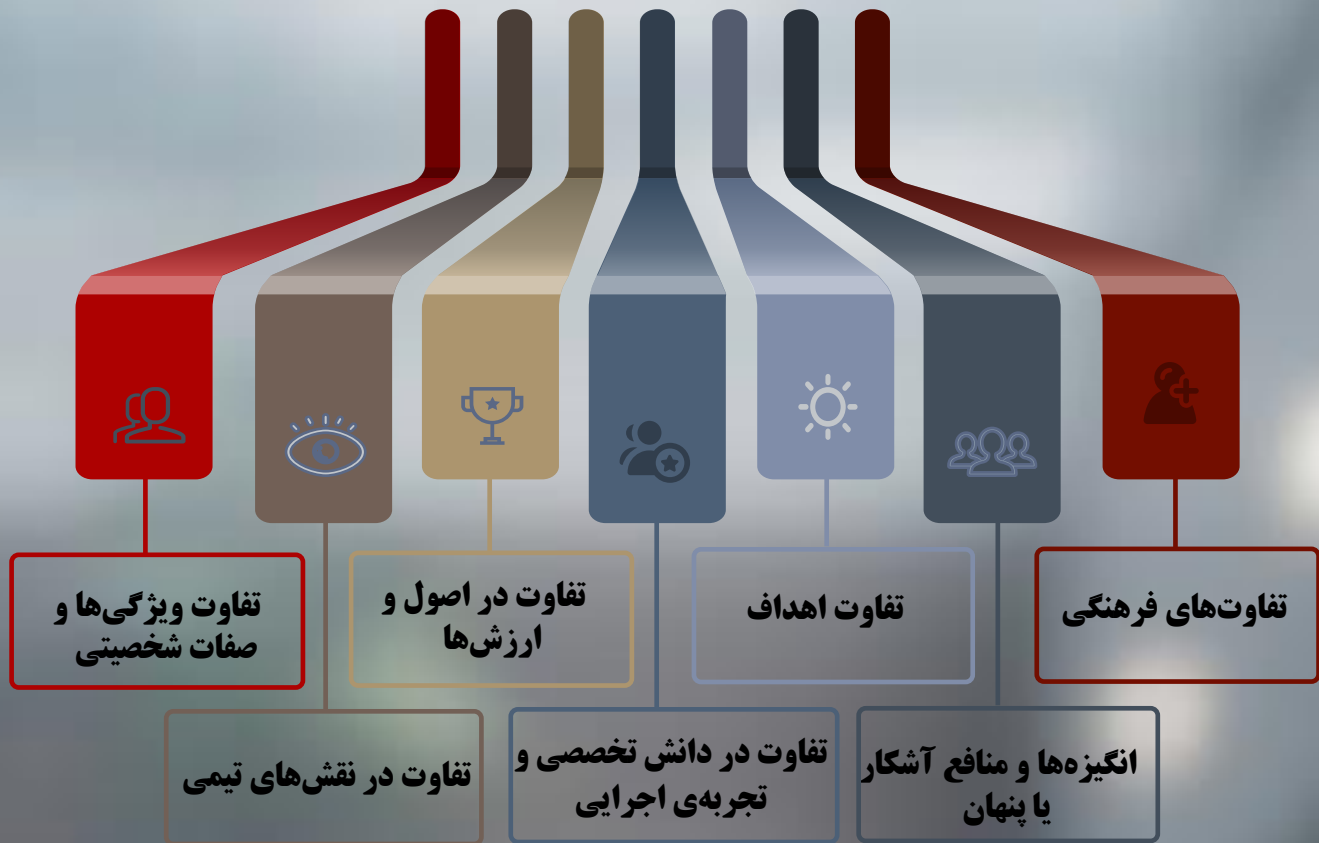
Transitions in Conflict Thought



**خطرناک‌ترین وضعیت یک تیم: هارمونی مصنوعی
آدم‌هایی که نقاب خندان به صورت زده‌اند اما
پشت سر ابزارهای جنگی پنهان کرده‌اند.**

تله هارمونی مصنوعی (Artificial Harmony)

دایک ترین ریشه های تعارض



مدل توماس-کیلین



مرحله ۳: نیت

□ نیت:

- تصمیم گیری برای عمل کردن به شیوه ای خاص

▪ ابعاد نیت:

- **همکاری:** میزانی که یکی از طرفین سعی میکند منافع طرف دیگر را برآورده کند.
- **جسارت:** میزانی که یکی از طرفین سعی میکند منافع خود را برآورده کند.

@dr.Marjanetemadi

نیت هایی که به هنگام رویارویی با تعارض می توان انتخاب کرد

رقابت



رقابت: تمایل به تأمین منافع خود، بدون توجه به تأثیری که بر طرف دیگر تعارض دارد.



@dr.Marianetemadi



اجتناب

اجتناب: تمایل به کنار گذاشتن یا فرونشاندن

تعارض



عدم تشریک مس

نیت هایی که به هنگام رویارویی با تعارض می توان انتخاب کرد



همکاری یا تعامل: وضعیتی که در آن طرفین تعارض تمایل دارند منافع همه طرفین به طور کامل برآورده شود.

همکاری



همراهی: تمایل یکی از طرفین تعارض به الویت دادن به منافع طرف مقابل

همراهی

تشریک مساعی

نیت هایی که به هنگام رویارویی با تعارض می توان انتخاب کرد

سازش یا مصالحه: وضعیتی که در آن
هر یک از طرفین تعارض تمایل دارند
از چیزی صرف نظر کنند.

@dr.Marjanetemadi



شما مدیر واحد بازاریابی شرکت کوچک هستید و مدت‌هاست به مدیرعامل گفته‌اید که لازم است یک نفر را برای تحقیقات بازار جذب و استخدام کنید. همکار شما، مدیر واحد منابع انسانی است و او هم، مدت‌هاست اصرار دارد که شرکت باید یک کارشناس جوان را به عنوان کمک و دستیار برای واحد منابع انسانی استخدام کند. شرکت طی چند ماه اخیر دچار محدودیت‌های مالی بوده و چندان رغبتی به استخدام نیروی انسانی جدید نداشته است. امروز مدیرعامل در جلسه اعلام می‌کند که در حال بررسی شرایط برای جذب یک نیروی جدید برای واحد منابع انسانی است.

@dr.Marjanetemadi

PRACTICE

FOR MANAGERS



ement

اجتناب:



شما حتی اشاره هم نمی کنید که چند ماه است درخواست جذب یک همکار جدید را مطرح کرده اید .

• سکوت می کنید و جلسه با آرامش به پایان می رسد.

• حتی بعید نیست مدیر شما فکر کند که نیاز شما به عضو جدید مرتفع شده که شما دیگر بحثی را مطرح نمی کنید (شاید هم متوجه شود که شما ملاحظه ای جمع و سیاست های کلی مجموعه را می کنید).

تسلیم یا سازش (همراهی)



• شما اعتراض می کنید و توضیح می دهید که فکر می کنید واحد بازاریابی اولویت داشته و درخواست شما جدی گرفته نشده است. دقایقی بحث ادامه پیدا می کند.

• اما در نهایت، حرف مدیر را می پذیرید و سکوت می کنید.

رقابتی یا تهاجمی



- ممکن است به این تصمیم اعتراض کنید. تلاش کنید که تصمیم مدیر را تغییر دهید. حتی بعید نیست تهدید کنید که اگر مطمئن شوید که واحد بازاریابی اولویت واقعی شرکت نیست، شرکت را ترک خواهید کرد.

مصالحه



• ممکن است بگویید اگر شرکت بودجه برای استخدام یک همکار جدید ندارد، حداقل به اندازه‌ی نصف حقوق یک همکار جدید به صورت ماهیانه به این واحد اختصاص داده شود تا بتوان آن را به صورت پاداش در اختیار همکاران قرار داد و آنها را به اضافه‌کاری و فعالیت بیشتر تشویق کرد.

همکاری یا حل مسئله



- ممکن است پیشنهاد دهید که یکی از همکاران واحد بازاریابی که اتفاقاً توانایی بالایی در کار با سیستم‌های اداری دارد، اما ریاضیات خوبی ندارد، به واحد منابع انسانی منتقل شود و سپس، شرکت برای واحد بازاریابی، یک همکار جدید با توانایی‌های مناسب برای تحقیقات بازار استخدام کند.

etemadi

Conflict Management Techniques

Conflict-Resolution T.

- Problem solving
- Superordinate goals
- Expansion of resources
- Avoidance
- Smoothing
- Compromise
- Authoritative command
- Altering the human variable
- Altering the structural variables



تکنیک های مدیریت تعارض

تکنیک های رفع تعارض

- حل مسئله
- اهداف بالاتر
- افزایش منابع
- اجتناب
- هموارسازی
- مصالحه
- دستور آمرانه
- اصلاح متغیر انسانی
- اصلاح متغیرهای ساختاری

@dr.Marjanetemadi

- **حل مسئله:** ملاقات رو در روی تعارض طرفین تعارض با هدف شناسایی مسئله و حل آن از طریق گفتگوی آزاد
- **اهداف بالاتر:** تدوین اهداف مشترکی که دستیابی به آن بدون همکاری طرفین تعارض ممکن نیست
- **افزایش منابع:** وقتی تعارض به دلیل کمیابی یک منبع مثل پول، ترفیع و فرصت و ... رخ می دهد ، با افزایش آن منبع می توان موقعیت برد برد بوجود آورد
- **اجتناب:** کنار گذاشتن تعارض یا فرو نشانیدن آن
- **هموار سازی:** کنار گذاشتن اختلافات و تأکید بر منافع مشترک طرفین تعارض
- **مصالحه:** هر یک از طرفین تعارض از چیز ارزشمندی دست می کشد
- **دستور آمرانه:** مدیریت از اختیارات رسمی خود برای حل تعارض استفاده کرده و بعد تمایلات خود را به طرفین درگیر اعلام میکند
- **اصلاح متغیر انسانی:** بکارگیری تکنیک های تغییر رفتار، مثل آموزش روابط انسانی، برای اصلاح نگرش ها و رفتارهایی که باعث تعارض می شوند
- **اصلاح متغیرهای ساختاری:** تغییر ساختار رسمی سازمان و الگوهای برهم کنش طرفین تعارض از طریق طراحی مجدد شغل، انتقال کارمندان ، بکارگیری افرادی با وظیفه ایجاد هماهنگی و موارد مشابه

@dr.Marjanetemadi

Conflict-Stimulation T.

تکنیک های تحریک تعارض

- **ارتباطات:** بیان پیام های مبهم یا تهدید آمیز با هدف افزایش میزان تعارض
- **وارد کردن افرادی از خارج سازمان:** اضافه کردن افرادی به گروه که پیشینه ارزش ها، نگرش ها، یا سبک رهبری آنها با اعضای فعلی متفاوت است
- **تغییر ساختار سازمانی:** تغییر گروه های کاری، اصلاح قوانین و مقررات، افزایش همبستگی و دست زدن به تغییرات ساختاری مشابه با هدف از هم گسیختن وضعیت موجود
- **انتخاب وکیل مدافع شیطان:** برگزیدن منتقدی که عمداً نظری را که اکثریت گروه با آن موافقند به چالش می کشد.

@dr.Marjanetemadi



Communication

Using ambiguous or threatening messages to increase conflict levels.

Bringing in outsiders

Adding employees to a group whose backgrounds, values, attitudes, or managerial styles differ from those of present members.

Restructuring the organization

Realigning work groups, altering rules and regulations, increasing interdependence, and making similar structural changes to disrupt the status quo.

Appointing a devil's advocate

Designating a critic to purposely argue against the majority positions held by the group.

مدل «راه رفتن با کفش های دیگران»



مدل های حل تعارض

- Position1: SELF
- Position2: THE OTHER PERSON
- Position3: NEUTRAL OBSERVER
- Position4: SELF

موقعیت ۱: موقعیت فرد

موقعیت ۲: بررسی موقعیت شخص مقابل

موقعیت ۳: موضع گیری یک ناظر بی طرف

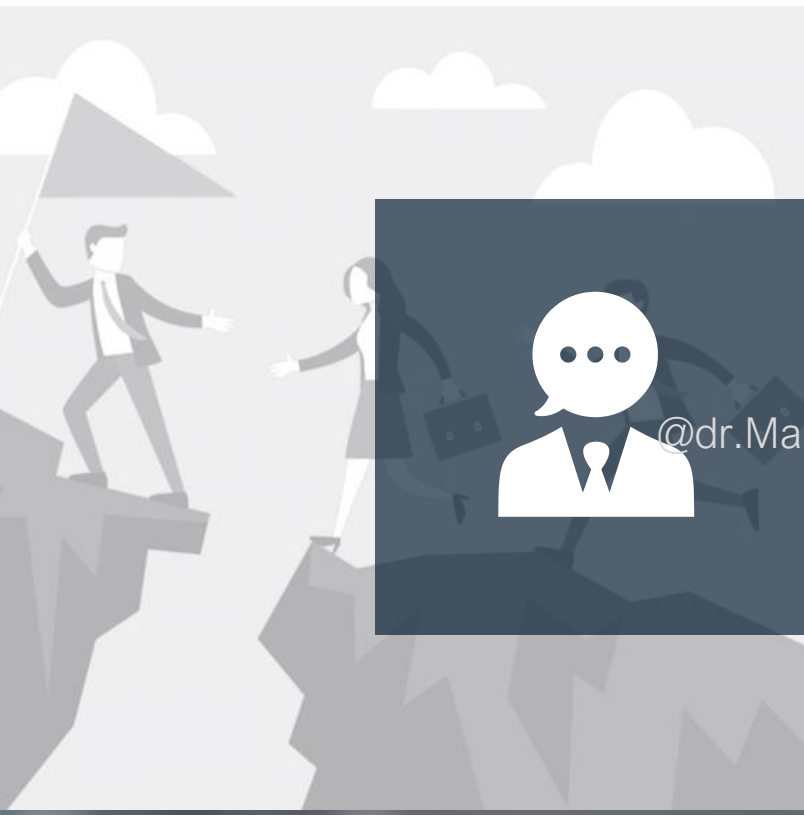
موقعیت ۴: بازتاب خود در موقعیت ۱، با تأمل و آموختن از موقعیت های دیگر

راهکارهای مدیریت تعارض برای تیم‌ها و رهبران

رهبران چگونه می‌توانند تعارض را مدیریت کنند؟ (How Leaders Can Manage Conflict)	تیم‌ها چگونه می‌توانند تعارض را مدیریت کنند؟ (How Teams Can Manage Conflict)
سیاست‌های شفاف برای حل تعارض تعیین کنید: اطمینان حاصل کنید که تیم می‌داند تعارضات چگونه باید مدیریت شوند.	بیشتر از آنکه صحبت کنید، گوش دهید: اعضای تیم را تشویق کنید تا واقعاً حرف‌های یکدیگر را بشنوند.
تعارض سالم را الگوسازی کنید: نشان دهید که چگونه باید به مسائل با احترام و مستقیماً رسیدگی کرد.	انتظارات را زودتر شفاف کنید: با شفاف‌سازی نقش‌ها و اهداف، از سردرگمی جلوگیری کنید.
گفت‌وگوی آزاد را تشویق کنید: فرهنگی ایجاد کنید که در آن اعضای تیم برای بیان نگرانی‌های خود احساس امنیت کنند.	روی مسئله تمرکز کنید، نه شخص: بحث‌ها را پیرامون وظایف کاری نگه دارید و از حملات شخصی پرهیزید.
پویایی‌های قدرت را فعالانه مدیریت کنید: اطمینان حاصل کنید که صدای همه شنیده می‌شود، نه فقط کسانی که صدای بلندتری دارند.	تعارض را زودتر برطرف کنید: اجازه ندهید اختلافات ریشه بدوانند؛ سریعاً به مسائل رسیدگی کنید.
به تعارض سالم پاداش دهید: زمانی که اعضای تیم تعارضات را به خوبی مدیریت می‌کنند، از آن‌ها قدردانی کنید.	محترمانه رفتار کنید: حتی در صورت بروز اختلاف نظر، احترام حرفه‌ای را حفظ کنید.
در صورت لزوم مداخله کنید: از موقعیت‌های دشوار فرار نکنید؛ زمانی که تیم به راهنمایی نیاز دارد، وارد عمل شوید	در صورت لزوم از یک میانجی استفاده کنید: اگر کارها گره خورد، یک شخص ثالث بی‌طرف می‌تواند کمک‌کننده باشد.



تعارض در محل کار می تواند به طور باور
نگردنی برای کار تیمی خوب مخرب باشد.
سه اصل راهنما وجود دارد:
آرام باشید، صبور باشید، احترام قائل باشید.



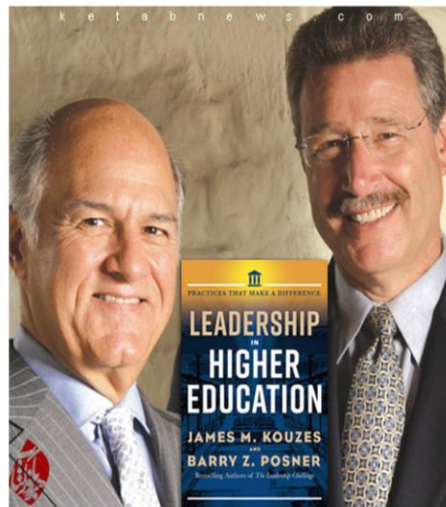
LEADERSHIP

رهبری

@dr.Marjanetemadi

رهبري يك فرایند تأثیرگذاری اجتماعي است که در آن يك فرد، دیگران را در جهت کسب اهداف معيني هدایت مي کند. در واقع، رهبري عبارت از توانایی تأثیر بر دیگران برای رسیدن به اهداف است.

leadership The ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals.



جیمز کوزس و بری پوزنر:

تعریف کلاسیک رهبری:

هنر بسیج کردن دیگران (همجهت کردن) برای اینکه بخواهند تا برای

@dr.Marjanetemadi

رسیدن به یک نقطه مشترک تلاش کنند.

leadership The art mobilizing others to want to struggle for shared aspirations.

Jim Kouzes and Barry Posner

□ رهبری توانایی تحت تأثیر قرار دادن گروه، جهت دستیابی به چشم انداز یا مجموعه ای از اهداف است.
اساس رهبری بر تأثیر گذاری قرار دارد.

Leadership

رهبری

leadership The ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals.



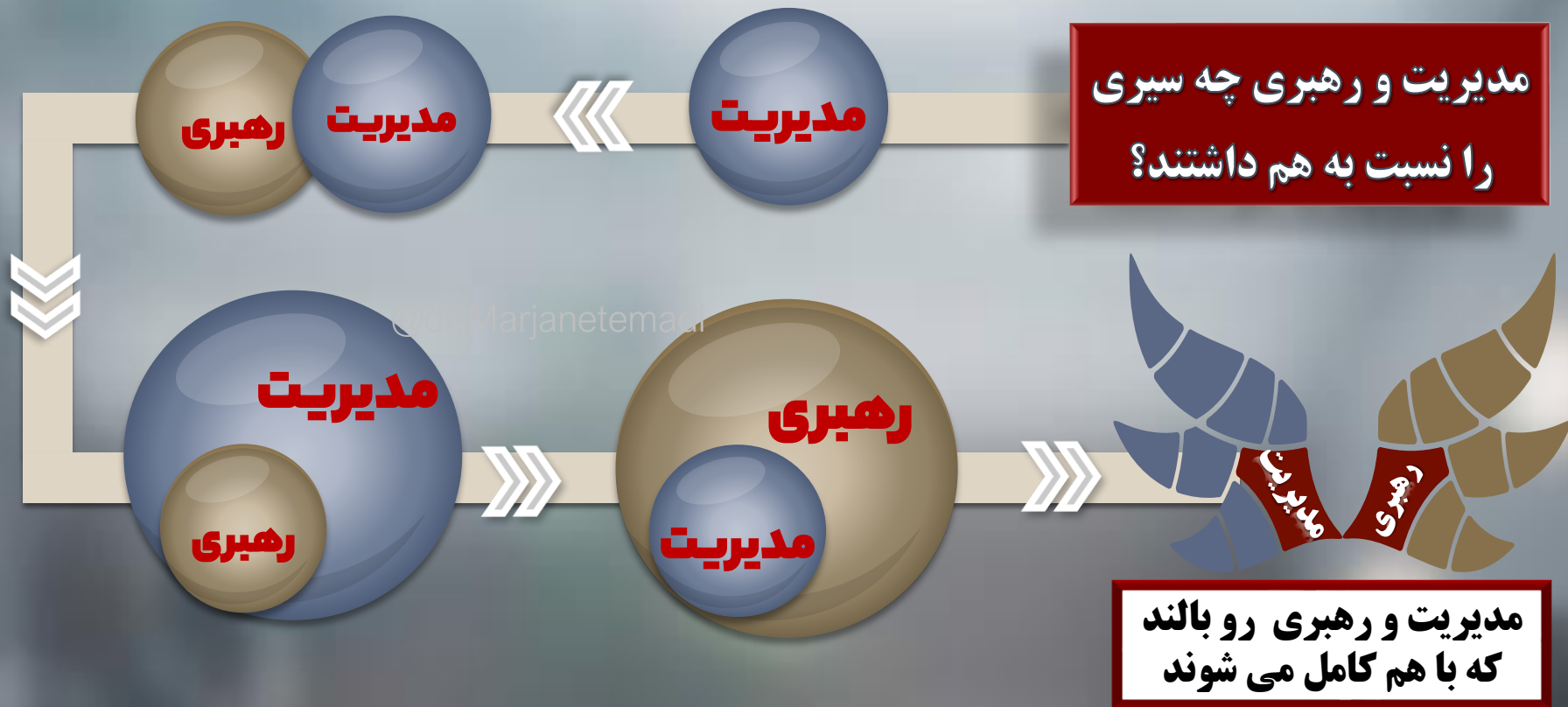


به نظر شما مدیریت با رهبری چه تفاوتی دارد

باید گفت اگر چه این دو از نظر عملکرد متفاوت بوده، ولی هر دو برای سازمان ضروری هستند. سازمانی با مدیریت خوب و کارآمد اما با رهبری ضعیف، وضعیت موجود را حفظ کرده اما ممکن است نتواند به لحاظ عملکرد به سطوح بالاتر ارتقا یابد. همچنین سازمانی با رهبری عالی اما با مهارت‌های اندک مدیریتی، آرزوی رسیدن به بلندی‌ها یا به عبارت دیگر، وضعیت مطلوب را داشته، اما یکباره در این مسیر سقوط می‌کند.

به همین دلیل، در سازمان‌ها، وجود **همزمان** این دو
عنصر یعنی **رهبر و مدیر الزامی** است.

“رهبری احیاکنندهی فرصت‌های نوین” بوده و
“مدیر با نظم و تفکر سنجیده، پژوهشگر احیاکنندهی
این‌گونه فرصت‌هاست”.



مدیریت و رهبری با هم کامل می شوند دوبال

@dr.Marjanetemadi

رهبری

مدیریت

وارن بنیس

پدر علم رهبری



رهبری مثل زیبایی است.

تعریف کردن آن سخت است اما با

دیدن رهبر در زمان مشاهده شناخت

@dr.Marjanetemadi

آن میسر است.

الکس فرگوسن





مدل توسعه سبک
رهبری و نقشه راه
توسعه شایستگیها



- چهار خصوصیت
شخصیتی
- شش خصوصیت
پرون گرا بودن

تئورهای
شخصیتی
Trait
Theories

تئوری های
رفتاری

Behavioral
Theories

- تحقیقات دانشگاه آیوا
- تحقیقات دانشگاه
اوهایو
- تحقیقات دانشگاه
میشیگان
- سیستم های مدیریت
لیکرت
- شبکه مدیریت
- (بلیک و موتن)

دیدگاه های نوین
رهبری

Contemporary
theories

- رهبری تحول گرا
- رهبری مشارکتی
- رهبری به سبک مربی
- رهبری چشم انداز گرا
- رهبری کاریزماتیک
- رهبری دموکراتیک
- رهبری اصیل
- رهبری ناب

تئوری های
اقتضایی

Contingency
theories

- رهبری پیوستار رهبری
- الگوی فیدلر
- جایگزین های رهبری
- رهبری موقعیتی (هرسی و بلانچارد)
- تئوری مسیر-هدف
- الگوی رهبری مشارکتی

Charismatic leadership

❖ براساس تئوری رهبری فرهمند، پیروان
ویژگی های قهرمانانه و توانایی های
رهبری خارق العاده را در این رهبران
مشاهده می کنند.
@dr.Marjanetemadi



charismatic leadership theory A leadership theory that states that followers make attributions of heroic or extraordinary leadership abilities when they observe certain behaviors.

۱- چشم انداز و بیان آفرانه آن: دارای چشم انداز هستند که به عنوان هدف آرمانی مطرح شده و آینده ای را ترسیم میکنند که از وضعیت فعلی بهتر است.

۲- ریسک شخصی: برای دستیابی به چشم انداز، حاضرند ریسک کنند، هزینه های سنگینی را تحمل کرد و حتی خود را فدا کند.

۳- حساسیت نسبت به نیازهای پیروان: توانایی های دیگران را تشخیص داده و خود را نسبت به نیازهای و احساسات آنها متعهد می دانند.

۴- رفتارهای غیر متعارف: رفتارهای بروز می دهند که جدید بوده و با هنجارها در تقابل است.



@dr.Marjanetemadi

**ویژگی های
کلیدی رهبری
کارزماتیک**

Transactional and Transformational leadership

تئوری رهبری تحول گرا

❖ رهبری تحول-گرا سبکی از رهبری است که با استانداردهای بالای اخلاقی، الهام بخشیدن به پیروان، هدایت معنوی و توجه و احترام به افراد تحت سرپرستی همراه است.

رهبری تحول گرا

نفوذ ایده آل: تصویر با شکوه، بااحترام قلبی و مبتنی بر اعتماد در نزد پیروان داشتن.

الهام بخش: آرمان سازی و مقاصد نو را، مطرح ساختن.

تحریک خردمندی: موجب افزایش بصیرت پیروان می شوند.

ملاحظات انسانی: بطور شخصی به مسائل رسیدگی می کند و به کارکنان توجه نشان می دهد و همانند یک مربی عمل می نماید.

@dr.Marjanetemadi

تئوری رهبری معتبر (اصیل)



یک رهبر، بیش از آنکه نقش یک رهبر
را بازی کند، قابلیت، **شخصیت و خلوص**
رهبری بالایی را داراست و در واقع،
نیازی بر استفاده از ابزارهای جانبی
جهت کسب وجهه ی رهبری و اعمال
نفوذ ندارد.

دنبال کردن هدف با شور و اشتیاق: رهبران اصیل برای درک هدف خود، ابتدا باید خود و علاقه‌های شان را درک کنند،

@dr.Marjanetemadi

پایبندی به ارزش‌های باثبات: صداقت از ارزش‌های ضروری برای هر رهبر اصیل است. ارزش‌های آنها به واسطه باورهای شخصیشان شکل می‌گیرند و از طریق مطالعه، تفکر، مشاور با دیگران و سال‌ها تجربه توسعه و ارتقا می‌یابند،

رهبری با قلب: رهبران اصیل علاوه بر عقل، با قلب خود نیز رهبری می‌کنند، رهبری قلب به هیچ وجه به معنای ملایم بودن نیست، بلکه به معنای شور و اشتیاق داشتن برای کار، دلسوزی برای مردمی که به آنها خدمت می‌کنند، هم‌دلی با همکاران و شهامت تصمیم‌گیری دشوار است.

برقراری روابط پایدار: امروزه افراد پیش از آنکه به تمامی خود را به کار متعهد کنند، خواهان روابط شخصی با رهبرانشان هستند، آنها با آگاهی از اینکه اعتماد و تعهد بر اساس صداقت و عمق روابط با رهبران ساخته می‌شود، بر دسترسی به رهبرانشان تأکید دارند،

@dr.Marjanetemadi

داشتن انضباط شخصی: آنها استانداردهای بالایی برای خود وضع می‌کنند و از دیگران نیز همین انتظار را دارند. این امر مستلزم پذیرش مسئولیت کامل نتایج و ملزم کردن دیگران به پاسخ‌گویی نسبت عملکردشان است. انضباط شخص باید در زندگی خصوصی آنها نیز نمود پیدا کند.

Lean Leadership Toyota Way

تعهد به توسعه خود (توسعه فردی)

از طریق چرخه‌های یادگیری مکرر یاد بگیرید
چگونه به ارزش‌های شمال حقیقی عمل کنید.



ارزش‌های شمال واقعی

- چالش پذیری
- تفکر کایزن
- گنجی گنبتسو (برو و ببین)
- کار تیمی
- احترام به انسانیت



ایجاد چشم‌انداز و هماهنگی اهداف

چشم‌انداز شمال حقیقی ایجاد کنید و اهداف را
افقی و عمودی هماهنگ کنید.

مرب‌گیری و توسعه افراد

از طریق چرخه‌های یادگیری خودسازی
استعدادهای واقعی
در دیگران را ببینید و به چالش بکشید.

پشتیبانی از کایزن (بهبود مستمر) روزانه

ظرفیت‌های خاص از طریق مدیریت و کایزن روزانه
بوجود آورید

رهبری ناب

@dr.MarjanEtemadi

5 سطح رهبری جان ماکسول

۵

در مسیر یادگیری و رشد خود به عنوان یک رهبر الهام بخش و پرورش دهنده ادامه دهید.

منتها (احترام)
(Respect) Pinnacle

مردم به دلیل کیستی شما و ارزشهایی که نمایندگی می کنید، از شما پیروی می کنند.

۴

با رشد دادن افرادتان، شرکت خود را رشد دهید. افراد مناسب را استخدام کنید، آن ها را در موقعیت مناسب قرار دهید و آن ها را برای موفقیت تجهیز کنید

مثل آفرینی (توسعه افراد)
(People Development) Reproduction

مردم به دلیل آنچه که شما شخصاً برای آن ها انجام داده اید، از شما پیروی می کنند.

۳

تکانه پایدار ایجاد کنید و شخصاً تجسم اثربخشی باشید. (productivity و بهره وری (effectivity)

مولد (نتایج)
(Results) Production

مردم به دلیل آنچه که شما برای سازمان انجام داده اید، از شما پیروی می کنند.

۲

با گوش دادن و مشاهده و یادگیری، با افرادتان ارتباط برقرار کنید و یک رابطه دلسوزانه داشته باشید.

مجوز (روابط)
(Relationships) Permission

مردم به این دلیل از شما پیروی می کنند که خودشان می خواهند.

۱

موقعیت (حقوق)
(Rights) Position

مردم به این دلیل از شما پیروی می کنند که مجبور هستند.



چه چیزی در مدل های نوین رهبری مشترک بود

@dr.Marjanetemadi



1. **Drive.** Leaders exhibit a high effort level. They have a relatively high desire for achievement, they are ambitious, they have a lot of energy, they are tirelessly persistent in their activities, and they show initiative.
2. **Desire to lead.** Leaders have a strong desire to influence and lead others. They demonstrate the willingness to take responsibility.
3. **Honesty and integrity.** Leaders build trusting relationships with followers by being truthful or nondeceitful and by showing high consistency between word and deed.
4. **Self-confidence.** Followers look to leaders for an absence of self-doubt. Leaders, therefore, need to show self-confidence in order to convince followers of the rightness of their goals and decisions.
5. **Intelligence.** Leaders need to be intelligent enough to gather, synthesize, and interpret large amounts of information, and they need to be able to create visions, solve problems, and make correct decisions.
6. **Job-relevant knowledge.** Effective leaders have a high degree of knowledge about the company, industry, and technical matters. In-depth knowledge allows leaders to make well-informed decisions and to understand the implications of those decisions.
7. **Extraversion.** Leaders are energetic, lively people. They are sociable, assertive, and rarely silent or withdrawn.
8. **Proneness to guilt.** Guilt proneness is positively related to leadership effectiveness because it produces a strong sense of responsibility for others.
9. **Emotional intelligence.** Empathetic leaders can sense others' needs, listen to what followers say (and don't say), and read the reactions of others.
10. **Conscientiousness.** People who are disciplined and able to keep commitments have an apparent advantage when it comes to leadership.



برخی از ویژگیهایی که طبق نظریه ی خصیصه های رهبری، می توان برای رهبر برشمرد را بیان می نمایم.

۱. محرک: رهبران سطح تلاش بالایی از خود نشان می دهند. آنها میل نسبتاً بالایی برای موفقیت دارند، انرژی زیادی دارند، خستگی ناپذیر در فعالیت های خود پیگیر هستند و ابتکار عمل نشان می دهند.

۲. تمایل به رهبری: رهبران تمایل زیادی به تأثیر گذاری و رهبری دیگران دارند. آنها تمایل به قبول مسئولیت را نشان می دهند.

۳. صداقت و درستکاری: رهبران با راستگو بودن یا عدم فریبکاری و با نشان دادن سازگاری بالا بین گفتار و عمل، روابط قابل اعتمادی با پیروان ایجاد می کنند.

برخی از ویژگیهایی که طبق نظریه ی خصیصه های رهبری، می توان برای رهبر برشمرد را بیان می نماییم.



۴. اعتماد به نفس: رهبران باید اعتماد به نفس خود را نشان دهند تا پیروان را به درستی اهداف و تصمیمات خود متقاعد کنند.

۵. هوش: رهبران باید به اندازه کافی باهوش باشند تا حجم زیادی از اطلاعات را جمع آوری، ترکیب و تفسیر کنند، مشکلات را حل کنند و تصمیمات صحیح بگیرند.

۶. دانش مرتبط با شغل: رهبران مؤثر دانش بالایی در مورد شرکت، صنعت و مسائل فنی دارند، تا تصمیمات آگاهانه بگیرند و پیامدهای آن تصمیمات را درک کنند.

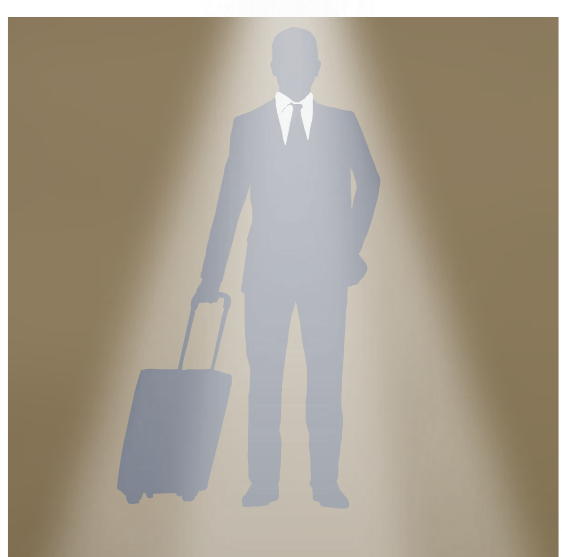
۷. برون گرایی: رهبران افرادی پرانرژی و سرزنده هستند. آنها اجتماعی، قاطع و به ندرت ساکت یا گوشه گیر هستند.

۸. تمایل به احساس گناه: تمایل به گناه به طور مثبت با اثربخشی رهبری مرتبط است زیرا احساس مسئولیت قوی نسبت به دیگران ایجاد می کند.

۹. هوش هیجانی: رهبران همدل می توانند نیازهای دیگران را احساس کنند، به آنچه پیروان می گویند (و نمی گویند) گوش دهند و واکنش دیگران را بخوانند.

۱۰. وظیفه شناسی: افرادی که منضبط هستند و می توانند تعهدات خود را حفظ کنند از مزیت ظاهری در مورد رهبری برخوردارند.

@dr.Marjanetemadi



• بازتعریف مفهوم رهبری در عصر تغییر

A new definition of leadership

And not only when you are in the trenches with them, but also when **you are not around**, and even (this is the cleanest test) after you have **permanently moved on** from the team.

و نه تنها زمانی که با آنها در یک محل هستید،
بلکه زمانی که در اطراف آنها نیستید، و حتی
(این پاک ترن تست است) پس از اینکه برای
همیشه از تیم جدا شدید.

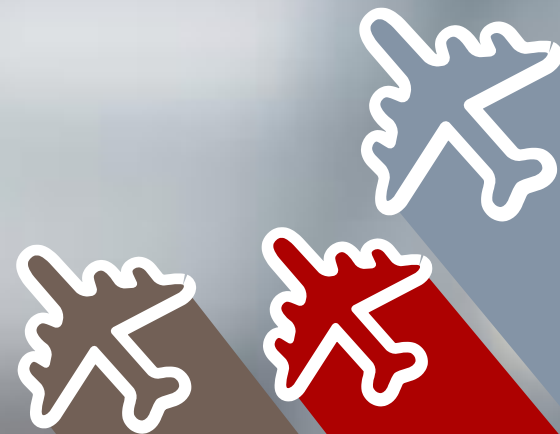
@dr.Marjanetemadi



A **new** definition of leadership

رهبری عبارت است از بهتر ساختن
دیگران در نتیجه **حضورتان** و
اطمینان از استمرار این تاثیرگذاری
در **غیابتان**.
شریل

سانبرگ



رهبران ما محور	رهبران من محور
رهبران به دیگران خدمت می کنند	رهبران به قدرت و موقعیت دست پیدا می کنند
مبنای تصمیم گیری ها هدف نهایی است	انگیزه تصمیم گیری ها نفع شخصی است
" این کار نیازمند تیمی با توانایی های مکمل است "	" من می توانم این کار را به تنهایی انجام دهم "
توانمند ساز، با هم کار می کنیم تا مأموریت را انجام دهیم	تنظیم کننده سرعت: "من جلوتر حرکت میکنم به دنبال من حرکت کنید"
تلاش می کند همه با هم از طریق ارزش ها همراهی شوند	همه باید از قوانین پیروی کنند
فروتن و متواضع	متکبر و خودمحور
رهبر در نقش مربی و حامی دیگرانند	رهبران به دیگران می گویند به چه سمتی حرکت کنند
متمرکز بر خدمت به مشتریان و کارکنان	متمرکز بر نتیجه های کوتاه مدت
الهام بخش و با گذشت	تنبیه و مجازات در برابر خطا
توانمندسازی دیگران برای رهبری	پرورش پیروان وفادار
کل تیم در نهایت اعتبار به دست می آورد	فقط رهبر در نهایت اعتبار به دست می آورد

Google Manager Behaviors

1

Is a good coach

2

Empowers team and does not micromanage

3

Creates an inclusive team environment, showing concern for success and well-being

4

Is productive and results-oriented

5

Is a good communicator — listens and shares information

6

Supports career development and discusses performance

7

Has a clear vision/strategy for the team

8

Has key technical skills to help advise the team

9

Collaborates across Google

10

Is a strong decision maker

**تحقیقات گوگل در پروژه
اکسیژن در مورد
رهبری نوین**

۱. یک مربی خوب
۲. به تیم اختیار می‌دهد و مدیریت جزئی نگر ندارد.
۳. با اهمیت دادن به موفقیت و رفاه افراد، فضایی از انسجام تیمی ایجاد می‌کند.
۴. پرکار و نتیجه‌گرا است.
۵. ارتباط‌گر خوب: گوش می‌دهد و اطلاعات به اشتراک می‌گذارد.

تحقیقات گوگل در پروژه
اکسیژن در مورد
رهبری نوین

۶. از توسعه شغلی حمایت می کند و در مورد نتایج عملکرد گفتگو می کند.

۷. چشم انداز / راهبرد واضحی برای تیم دارد.

۸. مهارت های فنی کلیدی مورد نیاز برای راهنمایی تیم را داراست.

۹. با همه در شرکت همکاری می کند.

۱۰. یک تصمیم گیرنده قاطع است.

۱۰ حقیقت رهبری (Leadership Truths) "رهبران بزرگ همه پاسخ ها را ندارند، آن ها بهترین ها را در دیگران شکوفا می کنند"

شماره	اصل رهبری (Leadership Truth)	توضیحات
۱	با رفتار خود الگو باشید (Lead By Example)	افراد از آنچه می گویند پیروی نمی کنند، بلکه از آنچه انجام می دهید پیروی می کنند.
۲	بیشتر گوش دهید، کمتر صحبت کنید (Listen More, Speak Less)	بهترین رهبران کنجکاو هستند، نه اینکه صرفاً خودرأی و متکی به نظرات شخصی باشند.
۳	تیم خود را توانمند سازید (Empower Your Team)	به افراد حس مالکیت (اختیار عمل) و اعتماد بدهید. اتفاقات بزرگی رخ خواهد داد.
۴	روی افراد تمرکز کنید، نه فقط نتایج (Focus On People, Not Just Results)	روابط قوی بسازید. نتایج به دنبال آن به دست خواهند آمد.
۵	تصمیم گیرنده باشید (Be A Decision Maker)	بلا تکلیفی و تردید، نیروی محرکه (شتاب حرکت) را از بین می برد. تصمیم بگیرید و رو به جلو حرکت کنید.
۶	تحت فشار آرامش خود را حفظ کنید (Stay Calm Under Pressure)	آرامش شما، مایه اعتماد به نفس تیم شماست.
۷	با شفافیت ارتباط برقرار کنید (Communicate With Clarity)	چشم انداز شفاف. اهداف شفاف. ارتباط شفاف. هم سویی است که اثربخشی خلق می کند.
۸	مسئولیت پذیر باشید (Take Responsibility)	پیروزی ها را از آن خود بدانید. اشتباهات را نیز بپذیرید. رهبران بهانه نمی آورند.
۹	به یادگیری ادامه دهید (Keep Learning)	میزان رشد یک رهبر، تعیین کننده میزان رشد تیم است.
۱۰	هدفمند رهبری کنید (Lead With Purpose)	وقتی افراد به «چرایی» یک کار باور داشته باشند، برای «چگونگی» انجام آن خواهند جنگید

۶ عادت رهبران با عملکرد بالا (Habits of High-Performing Leaders)

عادت	بایدها (Do) ✓
۱. پیش از صحبت کردن، گوش می دهند (They listen before they talk)	اجازه دهید افراد افکار و صحبت‌هایشان را کامل کنند. پیش از پاسخ دادن، یک سؤال واضح بپرسید.
۲. به افراد مسئولیت واقعی می دهند (They give people real responsibility)	به افراد بگویید چه کاری باید انجام شود و اجازه دهید خودشان تصمیم بگیرند که چگونه آن را انجام دهند.
۳. توضیح می دهند که عملکرد «خوب» چه ویژگی‌هایی دارد (They explain what "looks like" good)	در مورد اولویت‌ها، اهداف و مهلت‌های زمانی (ددلاین‌ها) کاملاً شفاف باشید. آن‌ها را بیش از یک بار بیان کنید.
۴. زودتر به مشکلات رسیدگی می کنند (They deal with problems early)	به محض اینکه احساس کردید مشکلی وجود دارد، به صورت فردی (تن‌به‌تن) با شخص صحبت کنید. آرام و صریح باشید.
۵. به رشد افراد کمک می کنند (They help people grow)	فوراً و در لحظه بازخورد بدهید. در حین انجام کار، آموزش‌های لازم را ارائه دهید.
۶. همان‌طور رفتار می کنند که انتظار دارند دیگران رفتار کنند (They act the way they expect others to act)	با آمادگی کامل حضور پیدا کنید. به وعده‌های خود پایبند باشید. مسئولیت اشتباهات خود را بپذیرید.

قابلیت های رهبری در سازمان ملل

- ✓ الگوبودن، تدوین فعال و آینده نگرانه استراتژی، راضی نبودن به وضع موجود، پرچمدار تغییر. Leadership
- ✓ تبیین فرصت ها و ریسک های استراتژیک، اشتیاق آفرینی برای حرکت به سوی آینده. Vision
- ✓ تفویض مسئولیت و اختیار، مشارکت دادن، تشویق دیگران برای چالش و ریسک. Empowering others
- ✓ شفاف کار کردن، وفای به عهد، فضا سازی برای کار و گفتگوی بدون ترس. Building trust
- ✓ روشن کردن مسئولیت ها، ارجاع کار به کاردان، مربی گری، ارزیابی منصفانه عملکردها. Managing
- ✓ ریشه یابی مسائل، جمع آوری اطلاعات و تحلیل نتایج تصمیمات، توانایی اخذ تصمیمات سخت در زمان نیاز. Performance
- ✓ Judgment/Decision making



این روزها، رهبران در حال توسعه از خود می پرسند: "آیا می توانم یک
شغل عالی و یک زندگی خانوادگی عالی داشته باشم؟"

**These days, developing leaders wonder, "Can I
have a great career and a great family life?"**

Discover Your True North/ p163



الن لانگر (روانشناس)، مفهوم تعادل کار و زندگی را به چالش می کشد. ایده من برای جایگزینی تعادل کار/زندگی (که مقولات را مستقل تلقی می کند)،

یکپارچه سازی کار-زندگی

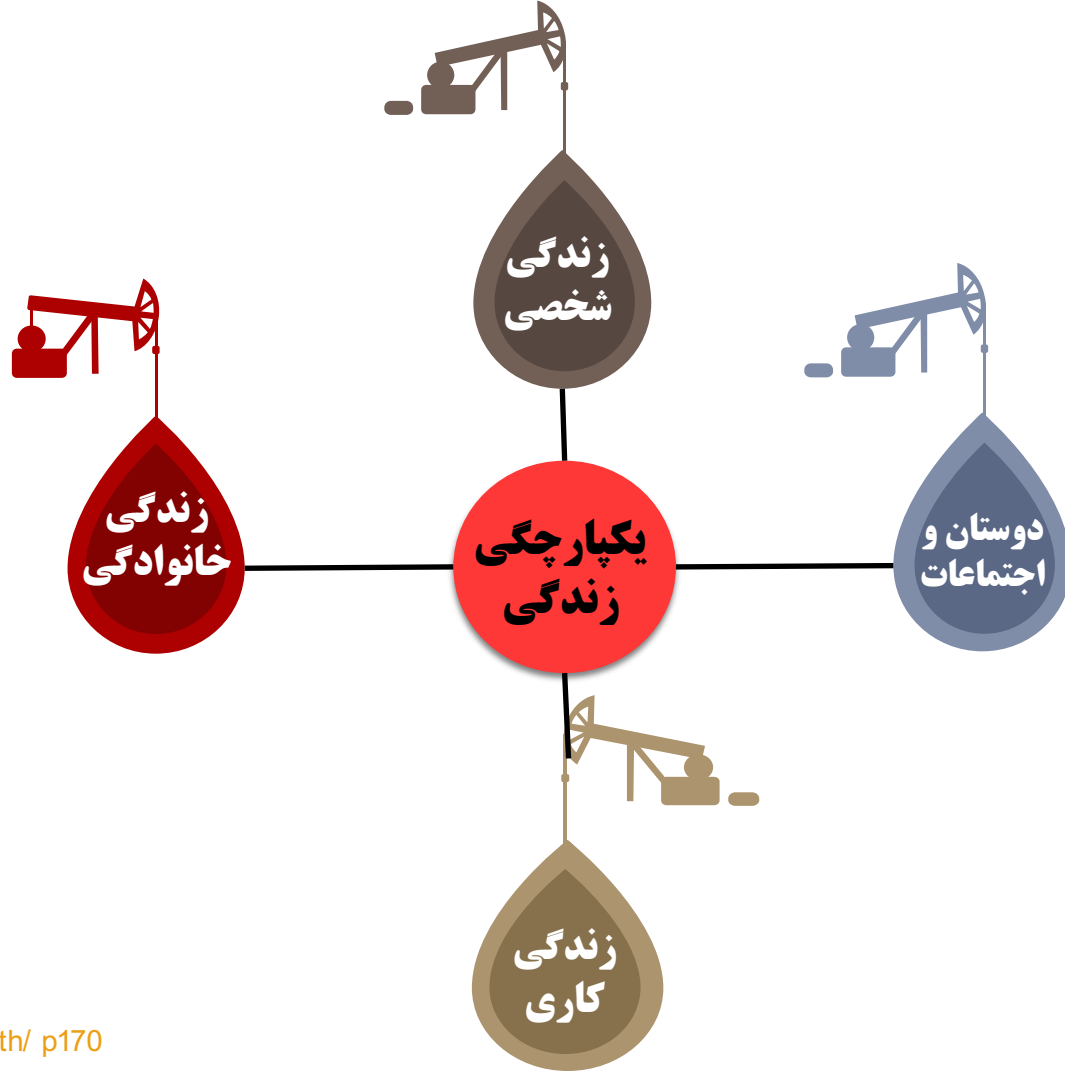
Let's confront directly the notion of who are the better leaders: the 80-hours-per-week executives who live for work and subordinate everything to the company's perceived needs or the leaders who work equally hard during 50 to 60 hours but balance their work with the needs of their families? Integrated leaders develop healthier

organizations. By appropriately delegating their work, they make more thoughtful decisions and lead more effectively. Their employees make higher levels of commitment to the organization. In the end, they achieve better results on the bottom line.

مدیران ۸۰ ساعت در هفته که برای کار زندگی می کنند و همه چیز را تابع نیازهای درک شده شرکت می دانند یا رهبرانی که در طول ۵۰ تا ۶۰ ساعت به همان میزان سخت کار می کنند اما کار خود را متعادل می کنند.

رهبران یکپارچه سالم تر می شوند

آن ها با تفویض مناسب کار خود، تصمیمات متفکرانه تری می گیرند و به طور موثرتری رهبری می کنند. کارکنان آنها سطوح بالاتری از تعهد نسبت به سازمان دارند. در نهایت، آنها نتایج بهتری کسب می کنند.



بسیاری از مردم می پرسند که آیا می توان یک زندگی شخصی غنی و یک زندگی کاری عالی داشت؟ من به صراحت می گویم، **کاملاً ممکن است**. فقط باید تشخیص دهید که نمی توانید ۱۱۰ درصد به همه چیز بدهید. بسیاری از چیزهای پیش پا افتاده در زندگی شما وجود دارد که باید آنها را رها کنید و نسبت به آنها احساس گناه نکنید.



گیل مک گاورن، مدیر عامل
صلیب سرخ آمریکا،

Gail McGovern, CEO of the American Red Cross, framed it concisely: A lot of people ask if it is possible to have a rich personal life and a great work life. I say unequivocally, it is entirely possible. You just have to recognize you can't give 110 percent to everything. There are many mundane things in your life you have to let go of and not feel guilty about.

Facebook COO Sheryl Sandberg integrates the buckets of her life through a fundamental belief that success lies in the identification of real priorities at work and at home and an acceptance that no one can possibly do it all

Discover Your True North/ P172



سبدهای زندگی خود را از طریق این
باور اساسی که موفقیت در شناسایی
اولویت های واقعی در محل کار و
خانه نهفته است و پذیرش اینکه هیچ
کس نمی تواند همه این کارها را انجام
دهد، یکپارچه می کند.

بن مایه های رهبری



بن مایه های رهبری

Research has shown that the equivalent of a successful trust building **handshake** is a three hour long constant one on one interaction

Silent influencing/ 2014 / 31

01

تحقیقات نشان داده است که اعتمادسازی موفق در یک دست دادن معادل یک تعامل **سه** ساعته است.

افراد ارشد شما باید با جزئیات پیاده سازی و اطمینان از اینکه فعالیت های بخش های متفاوت سازمان به یک کل منسجم اضافه می شوند، دستشان را کثیف کنند.

Your top people will need to get their **hands dirty** working through the implementation details and making sure that the activities of disparate parts of the organization add up to a coherent whole.

Harvard Business Review : January February / 2022 / 68



HANDS

بن مایه های رهبری

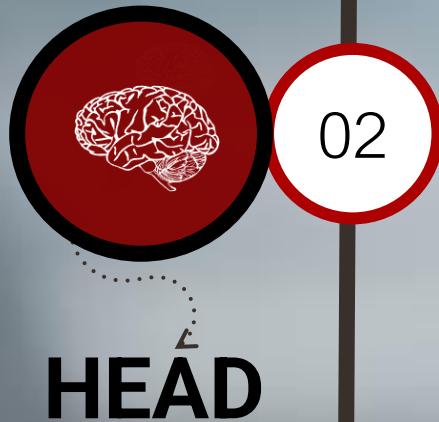
Creativity
Curiosity
Open mindedness
Love of learning
Perspective and wisdom
The Character Edge / 2020 / 83

خلاقیت
کنجکاوی
ذهن باز
عشق به یادگیری
دیدگاه و خرد

ما گاهی اوقات تصور می کنیم که رهبر یک گروه فردی است که بیشتر می داند. همیشه درست نیست! گاهی اوقات مؤثرترین رهبر کسی است که چیزهایی را می داند که نمی داند و از سؤالات به خوبی ساخته شده برای کشف واقعیت های پنهانی استفاده می کند که نوآوری ها را ممکن می کند.

We sometimes assume that the leader in a group is the person who knows the most. It s not always true! Sometimes the most effective leader is one who knows what he does not know and uses well crafted questions to uncover hidden realities that make innovations possible.

Learning to Lead/ 2019 / 95



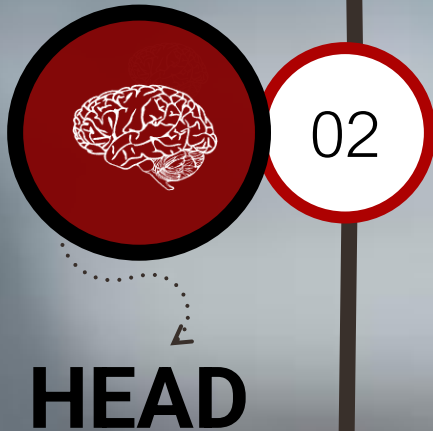
بن مایه های رهبری

رهبران مسن تر از ۴۵ سال که یک منتور زیر ۳۰ سال ندارند،
(نه یک مرید زیر ۳۰ سال)، تغییرات اساسی را که در **نسل جدید** در
شرف وقوع است درک نخواهند کرد

هنگام استفاده از سؤالات به عنوان یک ابزار رهبری مؤثر، مهم است که
آنها را به گونه ای پرسید که اطلاعات، ایده ها و کاوش های مشترک را
برانگیزد، نه حالت تدافعی، مقاومت یا ترس.

When using questions as an effective leadership tool, it's important to ask them in a way that elicits information, ideas, and shared exploration, rather than defensiveness, resistance, or fear.

Learning to Lead/ 2019 / 127



بن مایه های رهبری

Leaders often overlook the fact that **belonging** is a basic human need

Leadership Levers / 2022 / 48

رهبران اغلب این واقعیت را نادیده می گیرند که **حس تعلق** یک نیاز اساسی انسان است.

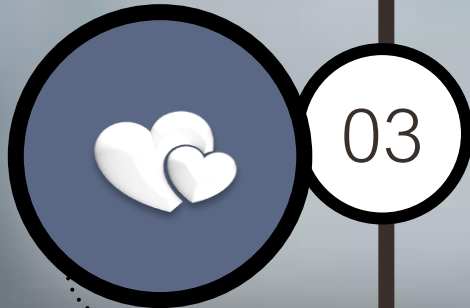
نقاط قوت قلب: کلید رهبری موثر

ظرفیت عشق ورزیدن، مهربانی، بخشش و قدردانی برای همه مهم است. این نقاط قوت فراتر از فرهنگ، زمینه و زمان است و نشان دهنده معنای انسان بودن است.

STRENGTHS OF THE HEART : KEY TO EFFECTIVE LEADERSHIP

Capacity to love , kindness, forgiveness, and gratitude matter for everyone. These strengths transcend culture, context, and time and represent what it means to be human

The Character Edge / 2020 / 89



HEARTS

بن مایه های رهبری

Embedding a **highly engaged** development **culture** requires leaders to:

- understand people's abilities and **aspirations**
- give honest feedback and advice
- invest in their **growth**

THE LEADERSHIP STAR / 2021 / 32

03



HEARTS

تعبیه یک فرهنگ توسعه بسیار متعهد مستلزم این است که

@dr.Metemadi

رهبران:

• توانایی ها و آرزوهای افراد را درک کنید

• بازخورد و مشاوره صادقانه ارائه دهید

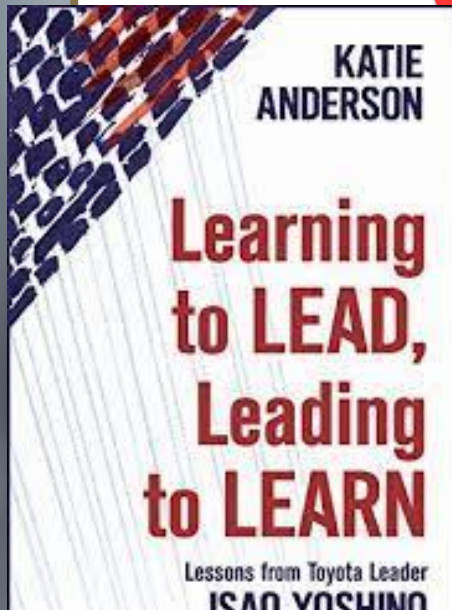
• روی رشد آنها سرمایه گذاری کنید

بن مایه های رهبری

Soft skill of leadership Humility

Competing in the new world of work 2022 / 14

فروتنی،
مهارت نرم رهبری



Humility

The foundational principles of
Toyota's culture

Learning to Lead, Leading to Learn / 2020 P: 55

تواضع (یک هنر)

اصول اساسی فرهنگ تویوتا

04



HUMILITY

بن مایه های رهبری

The Art of Humility

There s a subtle secret that no one tells you on your quest for success: humility matters, and it can, ultimately, make a difference in your reputation, relationships ,standing, and staying power.

THE COMMUNICATION HABIT/ 2020 / 114



هنر تواضع

یک راز ظریف وجود دارد که هیچ کس در تلاش برای موفقیت به شما نمی گوید: **تواضع** مهم است و در نهایت می تواند در شهرت، روابط، جایگاه و قدرت شما تفاوت ایجاد کند.

04



HUMILITY

Another possible mechanism through which leader **humility** impacts engagement and satisfaction is by giving employees permission to give constructive suggestions and challenge the quo, which is referred to among social scientists as **voice behavior**.

Humble / 2021 / 55

بن مایه های رهبری

مکانیسم احتمالی دیگری که از طریق آن **تواضع** رهبر بر تعامل و رضایت تأثیر می گذارد، اجازه دادن به کارمندان برای ارائه **پیشنهادهای سازنده و به چالش کشیدن شرایط** موجود است که در میان دانشمندان علوم اجتماعی به عنوان **رفتار آوایی (شکستن سکوت سازمانی)** از آن یاد می شود.

04



HUMILITY

پرسشنامه سنجش تواضع

- This person actively seeks **feedback** , even if it is
- This person **admits** it when they don t know how to do something.
- This person **acknowledges** when others have **more knowledge** and skills than him or herself.
- This person **takes notice** of others ' strengths. @dr.Metemadi
- This person often **compliments** others on their strengths.
- This person shows **appreciation** for the unique contributions of others.
- This person is **willing to learn** from others.
- This person is **open** to the ideas of others.
- This person is **open** to the advice of others.

پرسشنامه سنجش تواضع

- این شخص فعالانه به دنبال **باز خورد** است، حتی اگر انتقادی باشد.
- این شخص **می پذیرد** زمانی که نمی داند چگونه کاری را انجام دهد.
- این فرد **تصدیق** می کند اینکه دیگران دانش و مهارت بیشتری نسبت به او داشته باشند.
- این شخص به نقاط قوت دیگران **توجه** می کند.
- این شخص اغلب نقاط قوتشان دیگران را **کامل** می کند.
- این شخص از مشارکت های منحصر به فرد دیگران **قدر دانی** می کند.
- این شخص مایل است از دیگران **بیاموزد**.
- این شخص **پذیرای** عقاید دیگران است.
- این شخص **پذیرای** توصیه های دیگران است.

@dr.Metemadi

بین مایه های رهبری

People
people
like
people

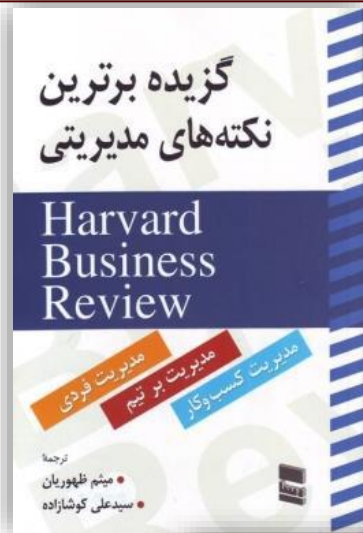
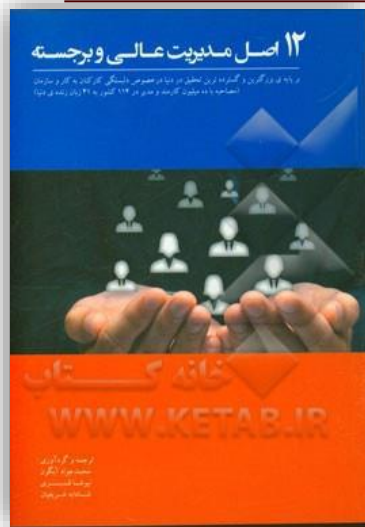
@dr.Metemadi

HUMANITY

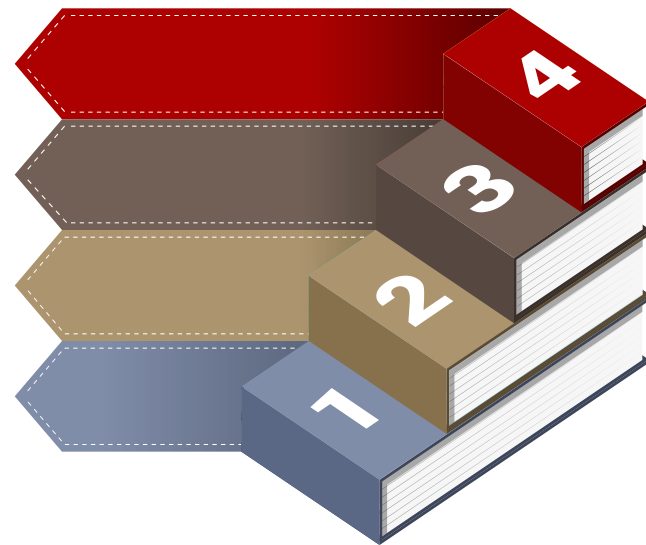
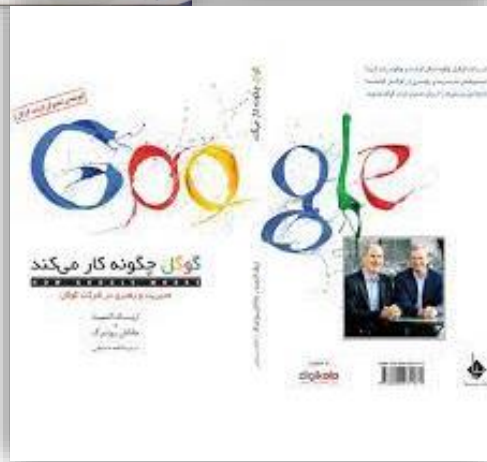


05

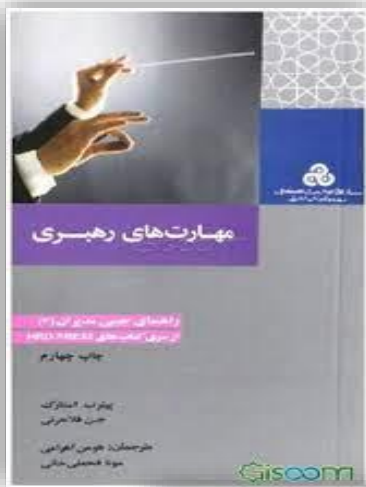
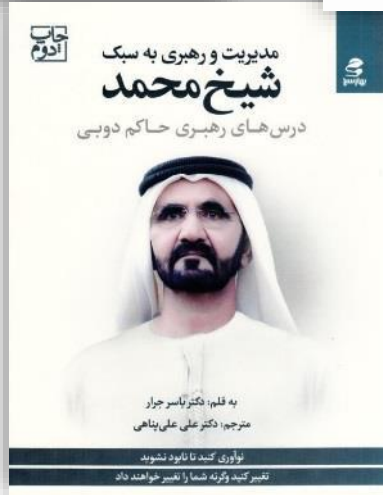
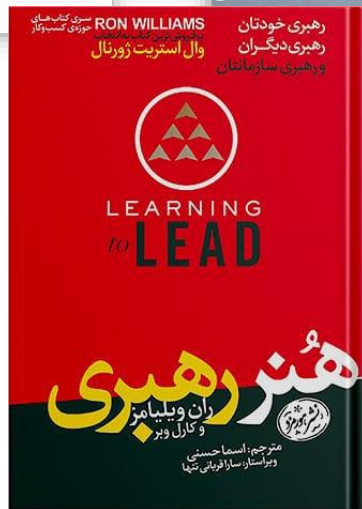
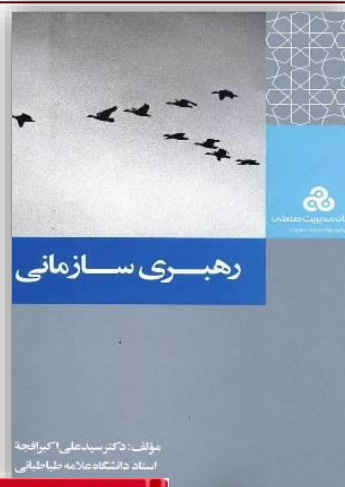
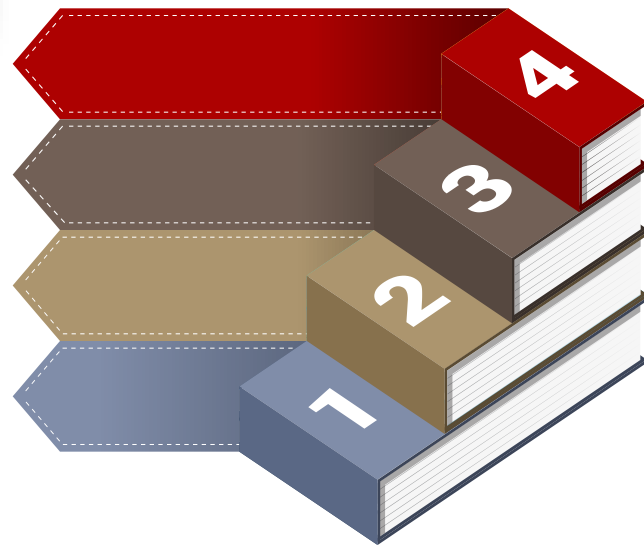




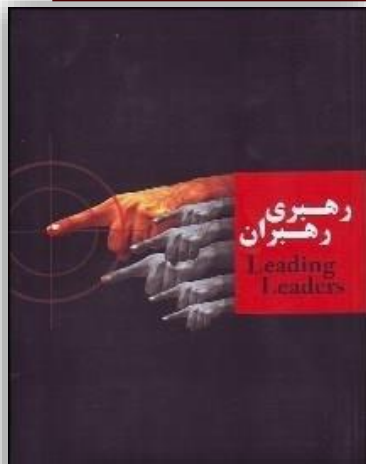
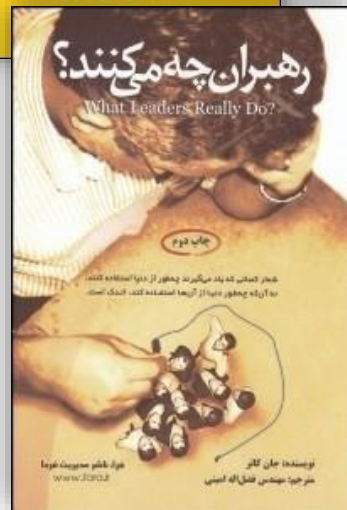
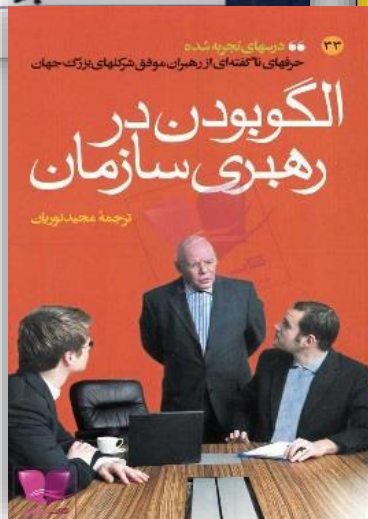
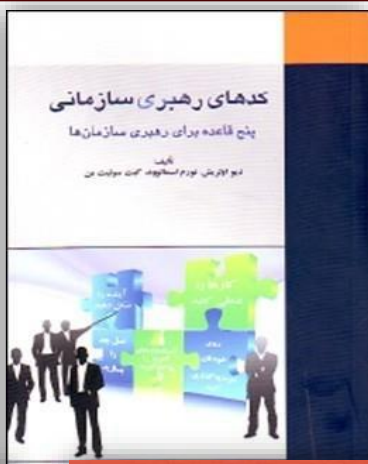
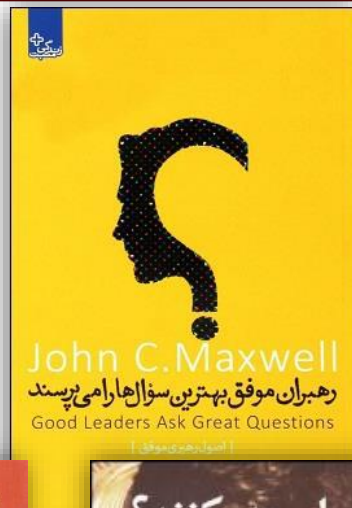
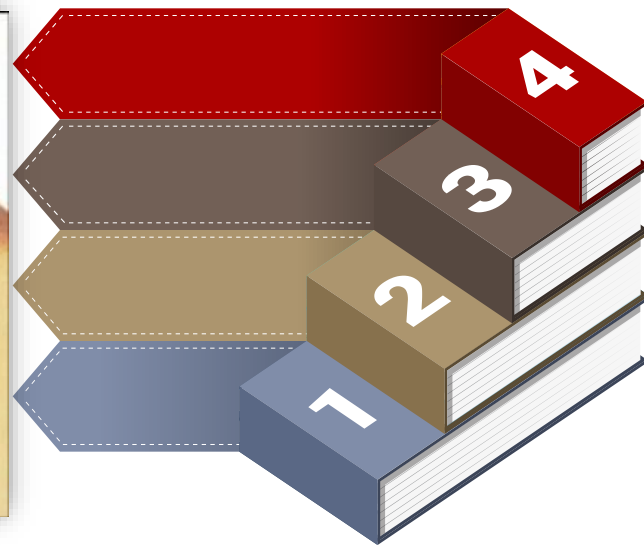
معرفی منابع رهبران می‌خوانند!



معرفی منابع رهبران می خوانند!

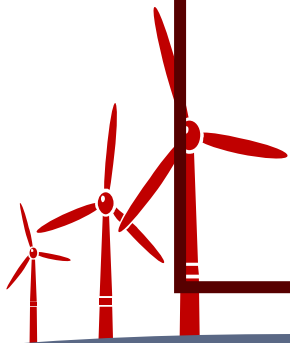
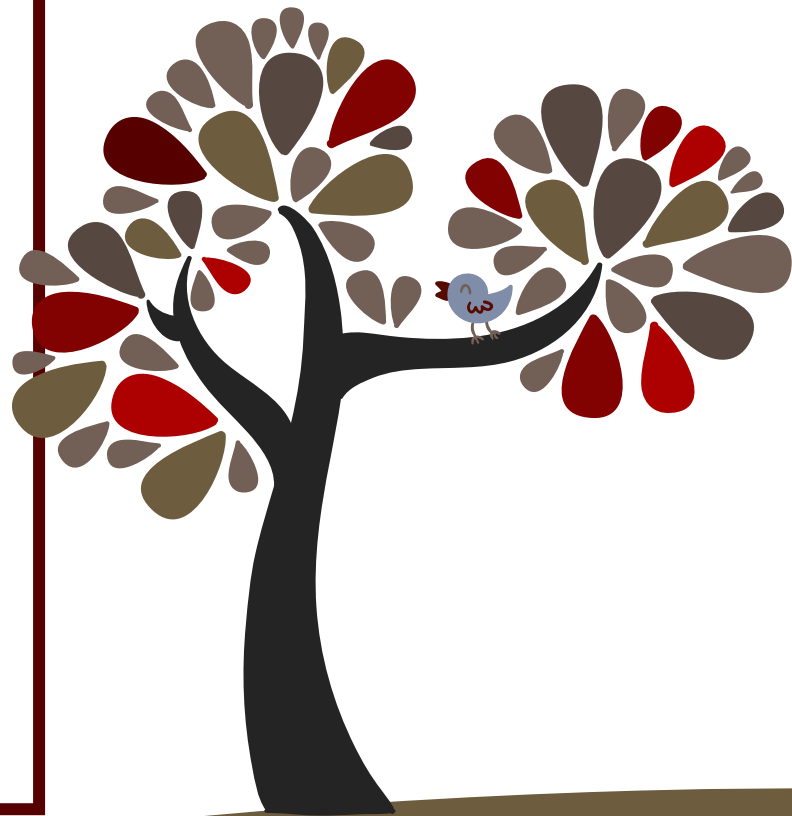


معرفی منابع رهبران می خوانند!



بیا از ابر دل، شبنم بسازیم
بیا از درد دل، مرهم بسازیم
نگو گشتیم آدم را ندیدیم
خدایی کن، بیا آدم بسازیم

"مجتبی کاشانی"





m.etemadi@atu.ac.ir

etemadionline@gmail.com



dr.Marjanetemadi



[http://linkedin.com/in/
marjan-etemadi](http://linkedin.com/in/marjan-etemadi)



<https://t.me/drmarjanetemadi>



09127937860