



رفتار سازمانی

Organizational Behavior

(بخش اول)

بهروز قلیچ لی

b_ghlichlee@sbu.ac.ir

www.linkedin.com/in/behrooz-ghlichlee-ph-d-80b7a8aa



هدف دوره

- آشنایی فراگیران درباره مباحث رفتار سازمانی.
- افزایش سطح دانش و مهارت های فراگیران در مدیریت رفتار سازمانی .
- بهبود تفکر تحلیلی و حل مسأله فراگیران درباره رفتار سازمانی در کسب و کار.
- بهبود توانایی تصمیم گیری مدیریتی فراگیران درباره مسائل رفتار سازمانی در سازمان ها.



سرفصل های اصلی دوره

با توجه به محدودیت زمانی دوره در صورت امکان سرفصل های زیر مورد بحث و بررسی قرار خواهند گرفت:

- طراحی سازمان های یادگیرنده و پویا

- مدیریت تغییر

- فرهنگ سازمانی

- مهارت های رهبری در کسب و کار

- کار تیمی

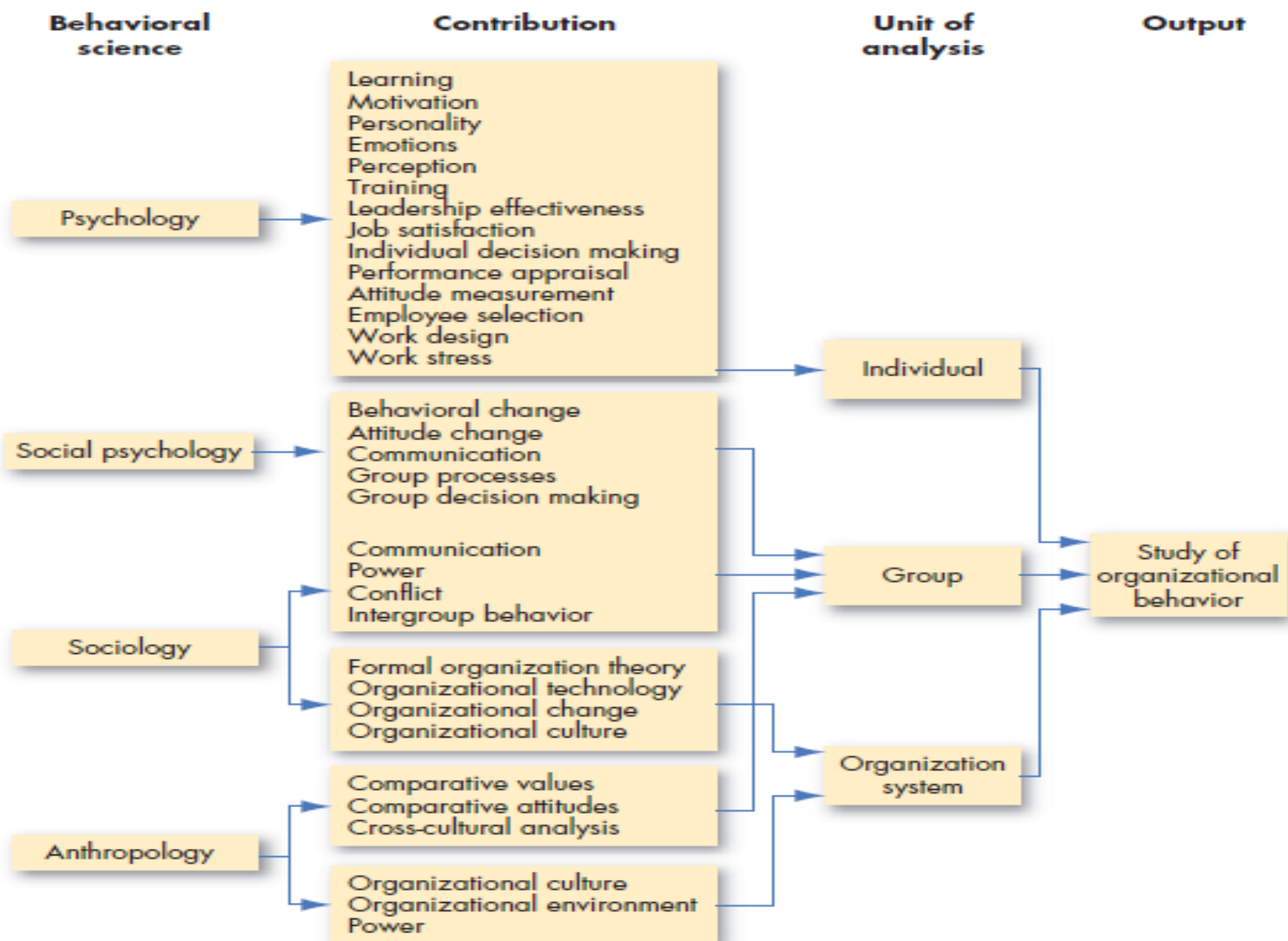
- ارتباطات سازمانی

- انگیزش کارکنان



رفتار سازمانی (Organizational Behavior) چیست؟

شاخه‌ای از دانش مدیریت است که به بررسی تأثیر افراد، گروه‌ها و ساختار سازمانی بر رفتار در سازمان‌ها می‌پردازد و هدف آن به‌کارگیری این دانش برای ارتقای اثربخشی فرد، تیم‌ها و سازمان است.





وجه مشخصه محیط کسب و کارهای امروز؟



VUCA

Environment

محیط



What Is **VUCA** Environment?

(نوسان)

Volatility

دنیای نوسانی با تغییرات ناگهانی مشخص می شود؛ تغییراتی که نیازمند واکنش سریع هستند.

مدیری که از انعطاف پذیری برخوردار است، می تواند مهارت های به خوبی پرورش یافته خود را به سرعت به کار گیرد و در صورت لزوم مسیر خود را تغییر دهد.

What Is VUCA Environment?



Uncertainty (عدم قطعیت)

دنیای نامطمئن با ناتوانی در دانستن دقیق آنچه اکنون در حال رخ دادن است یا آنچه ممکن است در آینده اتفاق بیفتد، شناخته می‌شود. هیچ‌کس دقیقاً نمی‌داند چه اتفاقی خواهد افتاد.

مدیری که قدرت پیش‌بینی دارد، می‌تواند نقاط ضعف احتمالی راه‌حل‌ها را پیش‌بینی کند، خطاها را تشخیص دهد و از طریق آزمون و تجربه راه‌های جدید را بیازماید.



What Is VUCA Environment?

پیچیدگی Complexity

دنیای پیچیده با متغیرهای متمایز اما به هم پیوسته‌ای شناخته می‌شود که بر تصمیم‌گیری به طور همزمان تأثیر می‌گذارند.

مدیری که توان هدایت تغییر را دارد، می‌تواند طیف گسترده‌ای از گزینه‌ها را ارزیابی کند و از روش‌ها، سیستم‌ها یا فرایندهای جدید برای بهبود عملکرد حمایت و پشتیبانی کند.



What Is VUCA Environment?

Ambiguity (ابهام)

دنیای مبهم با شرایطی مشخص می‌شود که دارای معانی و تفسیرهای گوناگون هستند و برای ارزیابی آنها به نگاهی بی‌طرفانه و عینی نیاز است. گاهی حتی معلوم نیست مسئله واقعی چیست.

مدیری که توانایی مواجهه با ابهام را دارد، از خودآگاهی برخوردار است و می‌تواند با موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی یا ناشناخته به راحتی کنار بیاید.



چرا برخی شرکت های موفق دیگر در لیست برترین ها نیستند؟

Book 1 - In Search of Excellence

COM s

1980s

Book 2 - Build to Last

COM s

1990s

Book 3 – Build to Change

COM s

2000s

چرا برخی شرکت های موفق دیگر در لیست برترین ها نیستند؟

تحلیل ۱۰۰۰ شرکت *Fortune* نشان می دهد که در سال های بین ۱۹۷۳ و ۱۹۸۳ ، ۳۵ درصد شرکت ها در فهرست ۲۰ شرکت برتر ، جدید بودند . تعداد این شرکت ها از سال ۱۹۸۳ تا ۱۹۹۳ به ۴۵ درصد افزایش پیدا کرد . در سال های بین ۱۹۹۳ و ۲۰۰۳ این آمار به ۶۰ درصد رسید .

در سال ۲۰۰۴ این آمار یک افزایش ۱۰ درصدی را نشان می دهد .



چرا برخی شرکت های موفق دیگر در لیست برترین ها نیستند؟



New News :

Change Speed

Main Cause :

Build To Last , Not Build To Change

Top Management Response :

*Creation of The **learning and Change Ready** Organizations*



(۱) چگونه یک سازمان یادگیرنده خلق کنیم؟

ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده (Learning Organization)

- ۱- **چشم‌انداز مشترک:** یک چشم‌انداز مشترک وجود دارد که همه اعضای سازمان با آن موافق هستند.
- ۲- **تغییر مدل ذهنی:** افراد شیوه‌های قدیمی تفکر و روال‌های استانداری را که برای حل مسائل یا انجام کارهای خود استفاده می‌کردند، کنار می‌گذارند.
- ۳- **تفکر سیستمی:** اعضای سازمان همه فرآیندها، فعالیت‌ها، وظایف و تعاملات سازمان با محیط را به‌عنوان بخشی از یک سیستم از روابط متقابل در نظر می‌گیرند.
- ۴- **ارتباطات باز:** افراد بدون ترس از انتقاد یا تنبیه، به‌صورت باز و آزاد با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند (در مرزهای عمودی و افقی سازمان).
- ۵- **همکاری جمعی:** افراد منافع شخصی و منافع پراکنده واحدهای سازمانی را کنار می‌گذارند تا برای تحقق چشم‌انداز مشترک سازمان با یکدیگر همکاری کنند.

موردی برای بحث گروهی

شرکت XYZ یک شرکت نرم‌افزاری با ۲۵۰ کارمند است. طی سه سال گذشته، فروش شرکت کاهش یافته و رقبا محصولات نوآورانه‌تری عرضه کرده‌اند. مدیرعامل جدید اعلام کرده است که شرکت باید به یک «سازمان یادگیرنده» تبدیل شود. با وجود این، مشکلات زیر مشاهده می‌شود: مدیران ارشد درباره آینده شرکت دیدگاه‌های متفاوتی دارند و کارکنان نیز از اهداف شرکت اطلاع دقیقی ندارند. بیشتر کارکنان همچنان از روش‌های قدیمی انجام کار استفاده می‌کنند و در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دهند. واحدهای فروش، تولید و فناوری اطلاعات هرکدام جداگانه تصمیم‌گیری می‌کنند و معمولاً اثر تصمیم‌های خود بر سایر واحدها را در نظر نمی‌گیرند. کارکنان از بیان ایده‌های جدید در جلسات خودداری می‌کنند، زیرا نگران انتقاد مدیران هستند. هر واحد بیشتر به تحقق اهداف خود فکر می‌کند و همکاری بین واحدها برای حل مسائل سازمان بسیار محدود است.

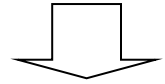
بر اساس مدل سازمان یادگیرنده، وضعیت این شرکت را در قالب جدول پیوست تحلیل کنید.

ویژگی	شواهد	مشکل	راه حل پیشنهادی
چشم انداز مشترک			
الگوهای ذهنی			
تفکر سیستمی			
ارتباطات باز			
همکاری			

(۲) چگونه یک سازمانی آماده تغییر ایجاد کنیم؟

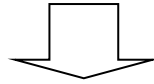


چه موقع یک سازمان پیامدهای زیر را تجربه خواهد کرد؟



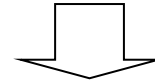
بی نظمی

- × فقدان جهت گیری مشترک؛ افراد به مسیرهای مختلفی کشیده می شوند.
- × فقدان معیارهای تصمیم گیری



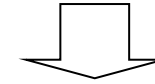
اصطکاک

- × عدم توانایی برای به کارگیری منابع
- × اجرای نامؤثر؛ از دست دادن فرصت برای کسب مزیت رقابتی



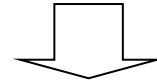
قفل همکاری

- × فقدان همکاری بین واحدها
- × سیکل زمانی طولانی برای تصمیم گیری
- × دشواری برای تسهیم اطلاعات و استفاده از تجارب موفق



رقابت داخلی

- × نتایج اشتباه؛ انرژی پراکنده
- × استانداردهای پایین
- × ناامیدی و ترک خدمت



عملکرد پایین افراد

- × تلاش بدون نتیجه
- × رضایت کم کارکنان

پیامدهای طراحی سازمان ناهمسو :

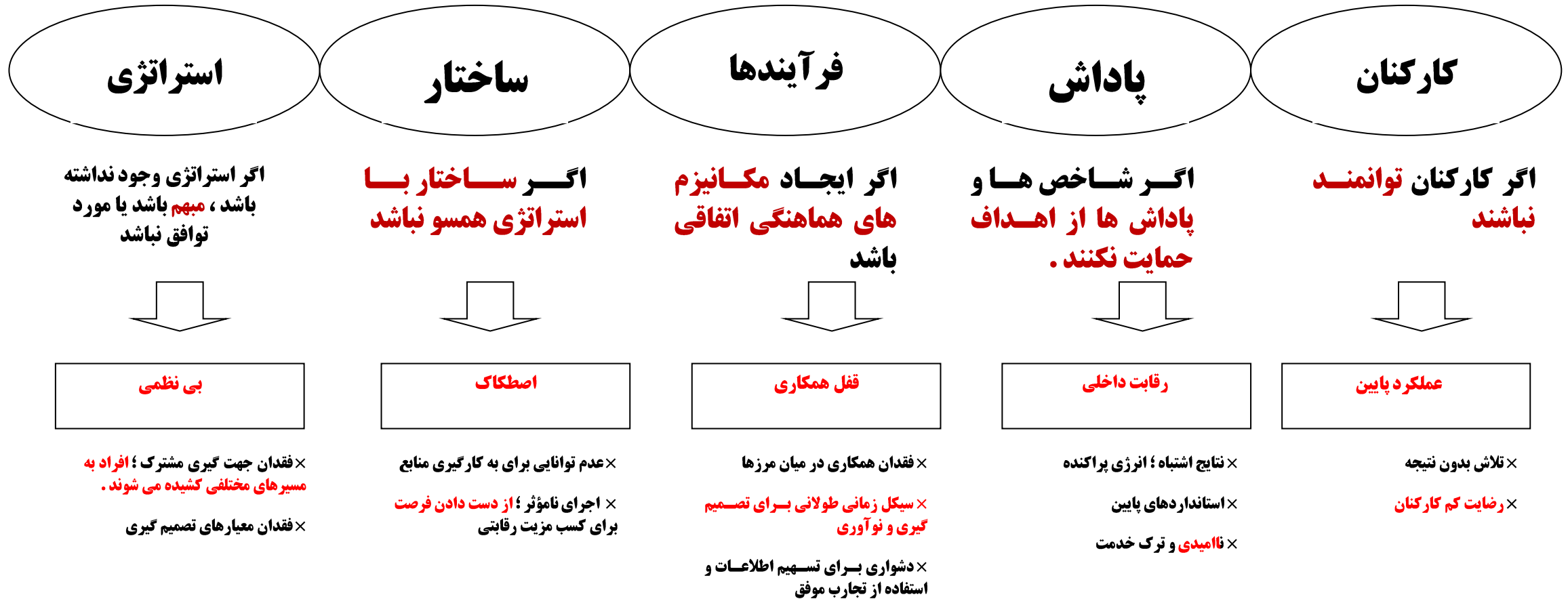
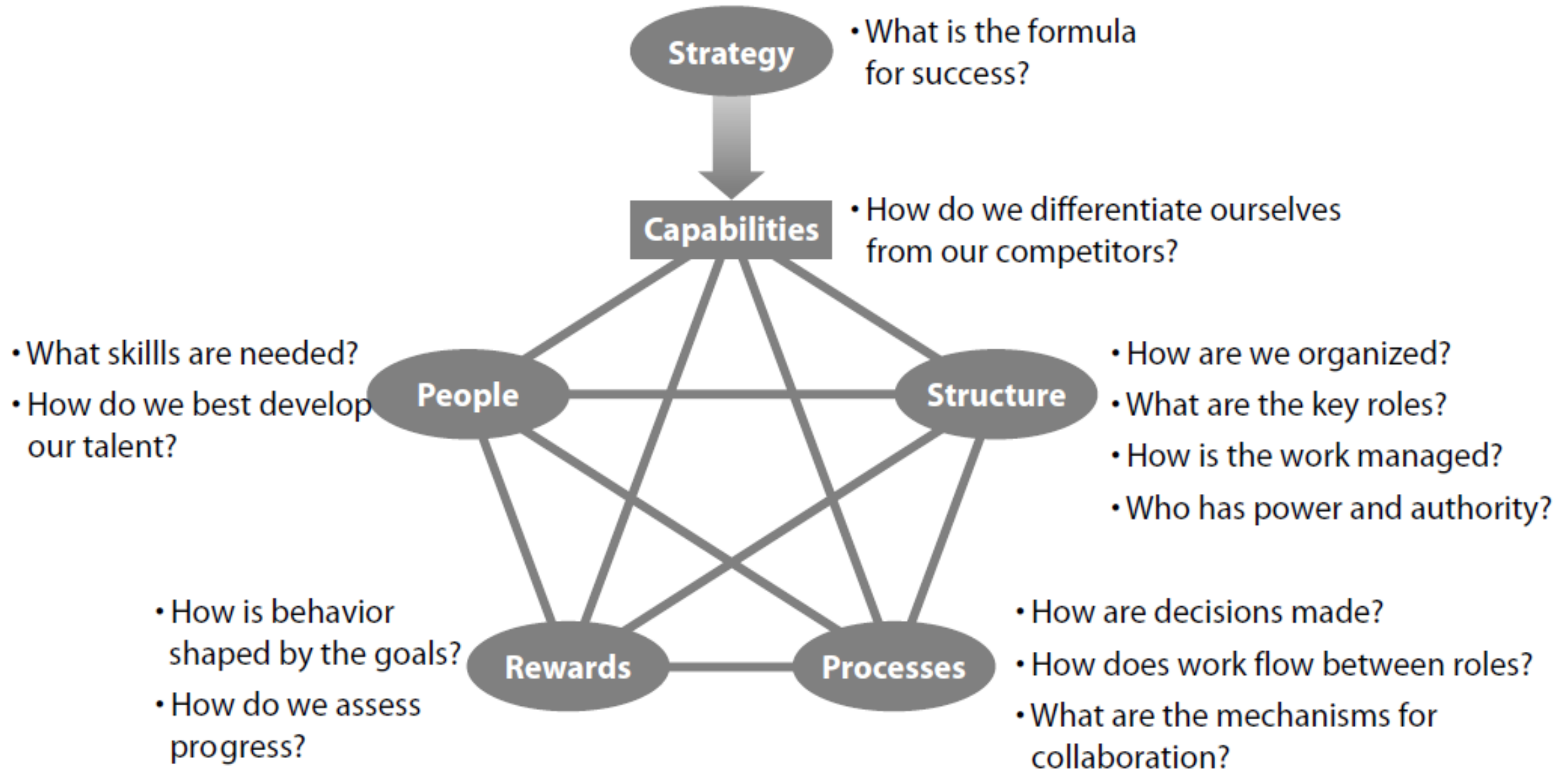


FIGURE 1.1 Star Model.



موردی برای بحث گروهی (گروه اول)

شرکت XYZ یکی از شرکت‌های بزرگ ارائه‌دهنده خدمات دیجیتال است که حدود ۱۲۰۰ نفر کارکن و ۱۸ شعبه در سراسر کشور دارد. طی ده سال گذشته این شرکت به دلیل کیفیت فنی خدمات و قیمت رقابتی، جایگاه مناسبی در بازار به دست آورده بود. با این حال، در سه سال اخیر سهم بازار شرکت از ۳۲ درصد به ۲۴ درصد کاهش یافته و نرخ حفظ مشتریان نیز به‌طور مستمر افت کرده است. بررسی‌های انجام‌شده توسط واحد تحقیقات بازار نشان می‌دهد مهم‌ترین دلایل نارضایتی مشتریان عبارت‌اند از: طولانی بودن زمان پاسخگویی، دریافت پاسخ‌های متفاوت از واحدهای مختلف، نبود مسئول مشخص برای پیگیری درخواست‌ها و دشواری ارتباط با سازمان. در آخرین نظرسنجی، تنها ۶۴ درصد مشتریان اعلام کرده‌اند که حاضرند دوباره از خدمات شرکت استفاده کنند. در داخل سازمان نیز مسائل متعددی مشاهده می‌شود. هر واحد عملکرد خود را مستقل از سایر واحدها ارزیابی می‌کند و مدیران بیشتر بر تحقق اهداف واحد خود تمرکز دارند. کارکنان معتقدند ایده‌های جدید کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد و پیشنهادهای بهبود معمولاً به نتیجه نمی‌رسد. آموزش‌های سازمان بیشتر بر مهارت‌های فنی متمرکز است و برنامه مشخصی برای توسعه مهارت‌های ارتباط با مشتری وجود ندارد. همچنین نظام ارزیابی عملکرد عمدتاً بر کاهش هزینه، افزایش بهره‌وری و تحقق اهداف بودجه‌ای استوار است و شاخص‌های مرتبط با تجربه و رضایت مشتری در آن نقش اندکی دارند. هیئت‌مدیره در آخرین جلسه خود به این نتیجه رسیده است که ادامه روند موجود می‌تواند موقعیت رقابتی شرکت را بیش از پیش تضعیف کند. از این رو تصمیم گرفته است از یک تیم مشاور مدیریت بخواهد وضعیت موجود را بررسی کرده و راهکارهایی برای تبدیل شرکت به یک سازمان مشتری‌گرا ارائه دهد.

مؤلفه مدل ستاره‌ای	شواهد موجود در مطالعه موردی	مشکل اصلی	راه حل پیشنهادی
راهبرد (Strategy)			
قابلیت‌ها (Capabilities)			
افراد (People)			
ساختار (Structure)			
فرآیندها (Processes)			
نظام پاداش (Rewards)			

موردی برای بحث گروهی (گروه دوم)

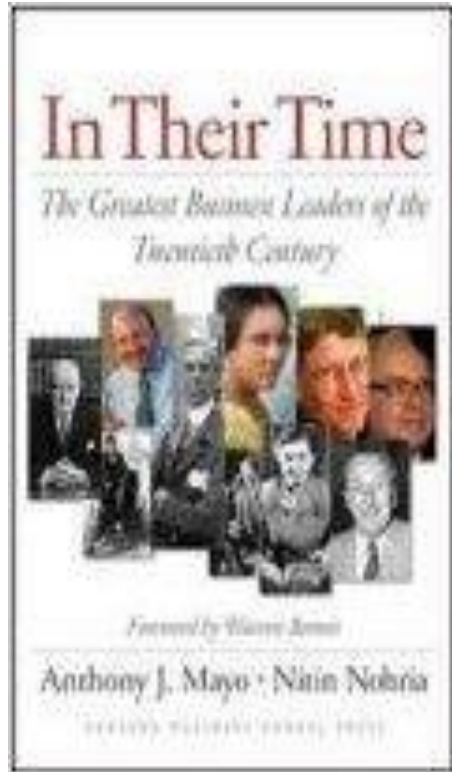
شرکت XYZ یکی از تولیدکنندگان قطعات الکترونیکی است و حدود ۹۰۰ نفر کارمند دارد. این شرکت طی سال‌های گذشته با تمرکز بر افزایش ظرفیت تولید و کاهش هزینه‌ها توانسته بود جایگاه مناسبی در بازار به دست آورد. اما طی دو سال اخیر با افزایش رقابت، مشتریان بیش از گذشته به کیفیت محصولات، قابلیت اطمینان و کاهش نرخ خرابی توجه می‌کنند. در شش ماه گذشته، نرخ برگشت محصولات از سوی مشتریان از ۲ درصد به ۸ درصد افزایش یافته است. همچنین تعداد شکایات مشتریان نسبت به کیفیت محصولات رشد قابل توجهی داشته و چند مشتری بزرگ قراردادهای خود را با شرکت کاهش داده‌اند. بررسی‌های اولیه نشان می‌دهد مشکلات کیفیت صرفاً به واحد کنترل کیفیت محدود نیست. هر واحد سازمان برداشت متفاوتی از مفهوم کیفیت دارد. مدیر تولید بر افزایش حجم تولید تأکید می‌کند، مدیر فروش تحویل سریع سفارش‌ها را اولویت می‌داند و مدیر مالی کاهش هزینه‌ها را مهم‌ترین هدف تلقی می‌کند. در نتیجه، تصمیم‌های واحدهای مختلف در بسیاری از موارد با یکدیگر همسو نیستند. کارکنان خط تولید اعلام می‌کنند که در صورت مشاهده نقص در فرآیند، اختیار متوقف کردن تولید را ندارند و معمولاً مشکلات تا مرحله کنترل نهایی ادامه پیدا می‌کند. ارتباط میان واحد طراحی، تولید و کنترل کیفیت نیز محدود است و اطلاعات مربوط به خطاها به صورت نظام‌مند بین واحدها به اشتراک گذاشته نمی‌شود. برنامه‌های آموزشی کارکنان عمدتاً بر افزایش سرعت تولید متمرکز است و آموزش‌های مرتبط با مدیریت کیفیت، حل مسئله و بهبود مستمر به ندرت برگزار می‌شود. علاوه بر این، نظام ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان عمدتاً بر شاخص‌هایی مانند حجم تولید، کاهش هزینه‌ها و تحویل به موقع استوار است و شاخص‌های کیفیت سهم اندکی در پاداش‌ها دارند. هیئت‌مدیره به این نتیجه رسیده است که مشکل اصلی صرفاً ضعف کنترل کیفیت نیست، بلکه طراحی سازمان از اجرای استراتژی کیفیت پشتیبانی نمی‌کند. از این رو از یک تیم مشاور مدیریت خواسته است با استفاده از مدل ستاره‌ای گالبرایت وضعیت موجود را تحلیل کرده و پیشنهادهایی برای طراحی یک سازمان متمرکز بر کیفیت ارائه دهد.

مؤلفه مدل ستاره‌ای	شواهد موجود در مطالعه موردی	مشکل اصلی	راه حل پیشنهادی
راهبرد (Strategy)			
قابلیت‌ها (Capabilities)			
افراد (People)			
ساختار (Structure)			
فرآیندها (Processes)			
نظام پاداش (Rewards)			

موردی برای بحث گروهی (گروه سوم)

شرکت ABC یک شرکت فناوری با ۶۰۰ کارمند است که طی ده سال گذشته یکی از بازیگران اصلی بازار نرم‌افزارهای سازمانی بوده است. موفقیت اولیه شرکت عمدتاً به دلیل محصولات پایدار، فرآیندهای کنترل‌شده و توانایی اجرای پروژه‌های بزرگ به دست آمده است. با این حال، در سه سال اخیر بازار فناوری با سرعت زیادی تغییر کرده است. رقبای جدید با محصولات نوآورانه‌تر و مدل‌های کسب‌وکار جدید وارد بازار شده‌اند و سهم بازار شرکت ABC کاهش یافته است. مدیرعامل جدید معتقد است که شرکت باید از یک سازمان مبتنی بر اجرای فعالیت‌های جاری به یک سازمان نوآوری‌محور تبدیل شود. با وجود این هدف، مشکلات زیر در سازمان مشاهده می‌شود: واحد تحقیق و توسعه، بازاریابی و تولید نرم‌افزار عمدتاً به صورت مستقل فعالیت می‌کنند و همکاری میان آن‌ها محدود است. ایده‌های جدید معمولاً پس از عبور از مراحل طولانی تأیید مدیریتی امکان اجرا پیدا می‌کنند و بسیاری از کارکنان معتقدند ارائه پیشنهادها با ریسک شکست همراه است. مدیران ارشد بیشتر بر حفظ محصولات فعلی، کنترل هزینه‌ها و کاهش ریسک تمرکز دارند و موفقیت کارکنان بیشتر بر اساس انجام وظایف جاری و رعایت فرآیندهای موجود ارزیابی می‌شود. در نتیجه، کارکنان انگیزه کمی برای آزمایش ایده‌های جدید یا پذیرش روش‌های متفاوت کار دارند. همچنین، ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی است و تصمیم‌گیری درباره پروژه‌های جدید عمدتاً در سطوح بالای مدیریت انجام می‌شود. ارتباط میان تیم‌های مختلف برای توسعه محصولات جدید محدود است و دانش و تجربه کارکنان به صورت گسترده در سازمان به اشتراک گذاشته نمی‌شود. هیئت‌مدیره معتقد است مشکل اصلی شرکت کمبود ایده نیست، بلکه طراحی فعلی سازمان از نوآوری پشتیبانی نمی‌کند. بنابراین از تیم مشاوران مدیریت خواسته است با استفاده از مدل ستاره‌ای گالبرایت سازمانی طراحی کنید که توانایی خلق و اجرای نوآوری را داشته باشد. با استفاده از مدل ستاره‌ای گالبرایت وضعیت فعلی شرکت ABC را تحلیل کنید. برای هر یک از اجزای مدل ستاره‌ای مشکلات سازمان را شناسایی کنید. پیشنهادها طراحی سازمان نوآوری‌محور را ارائه دهید.

مؤلفه مدل ستاره‌ای	شواهد موجود در مطالعه موردی	مشکل اصلی	راه حل پیشنهادی
راهبرد (Strategy)			
قابلیت‌ها (Capabilities)			
افراد (People)			
ساختار (Structure)			
فرآیندها (Processes)			
نظام پاداش (Rewards)			



نظر سنجی از ۷۰۰۰ مدیر عامل شرکت ها در آمریکا نشان می دهد که در شرایط اقتصادی، صنعتی و سازمانی ثابت، اثر گذاری یک مدیر ارشد بر عملکرد شرکت فقط حدوداً ۱۵ درصد است و ۸۵ درصد عوامل محیطی نقش دارند. ولی نکته جالب توجه از نگاه این مدیران ارشد این است که اگر مدیری بتواند از تمام این ظرفیت ۱۵ درصدی خود حداکثر استفاده را نماید، می تواند تا حد زیادی آن ۸۵ درصد تأثیر عوامل محیطی را مدیریت کند.

Leadership



*I am more afraid of an army of 100 sheep
led by a lion than an army of 100 lions
led by a sheep. —Talleyrand*





۱- چه موقع ما از مدیران شرکت خود انتظار داریم رهبری کنند؟ چرا؟

۲- یک مدیر برای رهبری کردن در محیط کار چه رفتارهایی باید داشته باشد؟



رهبری هنر بسیج کردن دیگران است به گونه‌ای که
خودشان بخواهند برای آرمان‌های مشترک تلاش و
مبارزه کنند.

*“Leadership is the art of mobilizing
others to want to struggle for shared
aspirations.”*

—Jim Kouzes and Barry Posner
The Leadership Challenge, Third Ed.



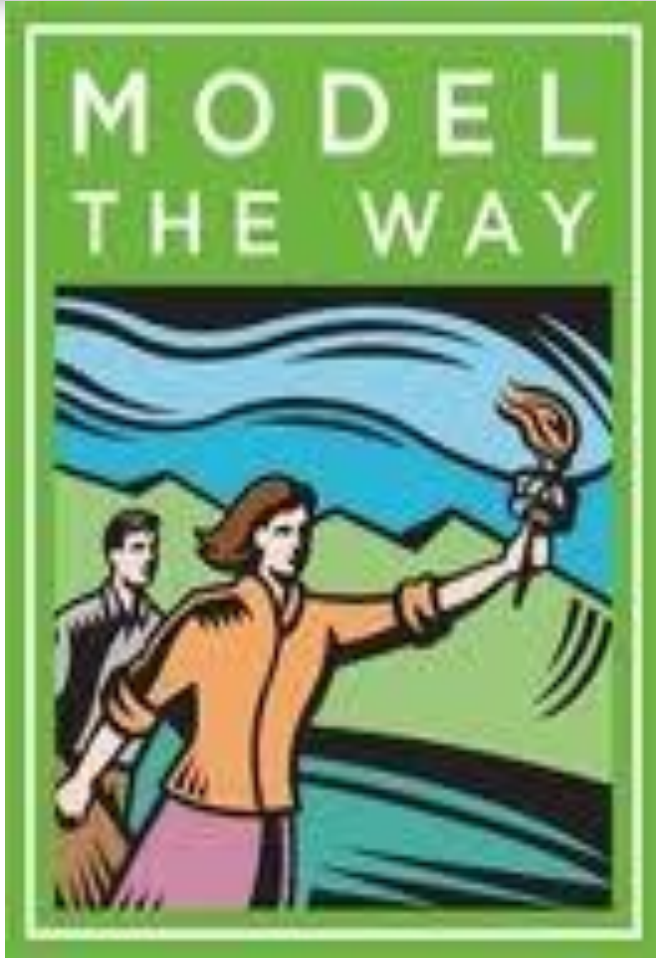
*The Leadership Challenge Workshop Facilitator's Guide®, Third Ed., Rev. Copyright © 2006 by
James M. Kouzes and Barry Z. Posner. Reproduced by permission of Pfeiffer, an Imprint of Wiley.
www.pfeiffer.com*



- ۱- ارزش های سازمانی شرکت شما چه هستند؟
- ۲- چگونه مدیران ارزش های سازمانی شرکت را برای همکاران خود شفاف می کنند؟
- ۳- چگونه مدیران شرکت الگوی برای این ارزش ها می شوند؟



شایستگی ۱- الگوی راه شوید.



■ رهبران به خوبی می دانند که برای **کسب تعهد و احترام** باید الگوی رفتارهایی باشند که از دیگران انتظار دارند.





ONE FORD

ONE TEAM • ONE PLAN • ONE GOAL

ONE TEAM

People working together as a lean, global enterprise for automotive leadership, as measured by:

Customer, Employee, Dealer, Investor, Supplier, Union/Council, and Community Satisfaction

ONE PLAN

- Aggressively restructure to operate profitably at the current demand and changing model mix
- Accelerate development of new products our customers want and value
- Finance our plan and improve our balance sheet
- Work together effectively as one team

ONE GOAL

An exciting viable Ford delivering profitable growth for all

Expected Behaviors

Foster Functional and Technical Excellence

- Know and have a passion for our business and our customers
- Demonstrate and build functional and technical excellence
- Ensure process discipline
- Have a continuous improvement philosophy and practice

Own Working Together

- Believe in skilled and motivated people working together
- Include everyone; respect, listen to, help and appreciate others
- Build strong relationships; be a team player; develop ourselves and others
- Communicate clearly, concisely and candidly

Role Model Ford Values

- Show initiative, courage, integrity and good corporate citizenship
- Improve quality, safety and sustainability
- Have a can do, find a way attitude and emotional resilience
- Enjoy the journey and each other; have fun - never at others' expense

Deliver Results

- Deal positively with our business realities; develop compelling and comprehensive plans, while keeping an enterprise view
- Set high expectations and inspire others
- Make sound decisions using facts and data
- Hold ourselves and others responsible and accountable for delivering results and satisfying our customers

www.one.ford.com

شایستگی ۱- الگوی راه شوید.

رفتارهای رهبری:

- ۱- ارزش های خود را به طور روشن تعریف کنید.
- ۲- الگویی برای نشان دادن این ارزش ها شوید.



MODEL
THE
WAY

- CLARIFY VALUES
- SET THE EXAMPLE



شایستگی ۱- الگوی راه شوید: تعهدات رهبر



۱- ارزش های خود را شفاف کنید و روی ارزش های محوری به اتفاق نظر برسید.

■ مدیر باید از خودش بپرسد:

«چه چیزی برای من مهم است؟ اصولی که مرا در امور روزانه راهنمایی می کنند و مرا در این شغل حفظ می کنند، و باعث می شوند که از کارکنانم حمایت کنم، چه هستند؟»

■ پس از تأیید این اصول، رهبران باید ارزش هایشان یعنی آنچه که برایشان ارزشمند است را مشخص کنند. یکی از اقدامات خوب رهبران **گفتگو با افراد** درباره ارزش های محوری است.

۱- الگوی راه شوید: رفتارهای رهبر



۲- در یکی کردن حرف و عمل خود الگو باشید.

رهبران باید به مردم نشان دهند که حرف و عمل شان یکی است.

مردم از رفتار مردم پیروی می کنند (People follow people)، نه از واژگانی که بر روی کاغذ نوشته شده اند.

رهبر برتر درباره ارزش ها و اصول کاریش شفاف است چون او درباره اعمالش از دیگران بازخورد می گیرد.

چک لیست ارزیابی شایستگی : الگوی راه شدن

نمره ۱ تا ۱۰

۱- در کاری که از دیگران انتظار دارم مثل یک الگو عمل می کنم.

۲- برای حصول اطمینان از این که افراد به اصول و استانداردهای کاری مورد توافق احترام می گذارند، وقت و انرژی صرف می کنم.

۳- پی گیر وعده ها و تعهدات خودم هستم.

۴- درمورد تأثیر رفتارم بر سایرین بازخورد دریافت می کنم.

۵- درباره ارزش های مشترک برای اداره امور اتفاق نظر ایجاد می کنم.

۶- درباره شیوه رهبری ام به طور واضح و روشن صحبت می کنم.

جمع کل

TABLE 1: MEANS AND STANDARD DEVIATIONS FOR THE LPI

RESPONDENT CATEGORY	MODEL	LEADERSHIP PRACTICE			
		INSPIRE	CHALLENGE	ENABLE	ENCOURAGE
Leaders (Self) (N = 416,717)	46.17 (8.20)	42.76 (10.37)	44.03 (8.98)	49.48 (7.22)	45.26 (9.77)

نمرات
مدیران در
سطح جهانی



- از اعضاء تیم تان بخواهید ارزش هایشان را بنویسند و درباره آنها در درون یک جلسه بحث و سپس روی آنها توافق کنند. ارزش های خودتان را با ارزش های تیم و سازمان تان مقایسه کنید. اگر اختلاف نظری وجود دارد، آن را حل و فصل کنید.
- به منظور نشان دادن و تقویت ارزش های فردی و سازمانی تان، خود به عنوان به عنوان الگویی برای سایرین شوید. برای مثال، اگر مشارکت و همکاری یک ارزش در سازمان تان محسوب می شود، اطمینان حاصل کنید که به عنوان یک عضو تیم به خوبی نقش بازی می کنید.
- ارزش ها را در ارزیابی عملکرد تان بگنجانید. اطمینان حاصل کنید که خود و سایرین بر مبنای عمل به ارزش ها ارزیابی می شوید.



- ۱- چشم انداز شرکت چیست؟ چطوری اطمینان داریم که انگیزاننده و دست یافتنی است؟
- ۲- چگونه مدیران شرکت درباره چشم انداز شرکت با کارکنان گفتگو می کنند؟
- ۳- چگونه مدیران شرکت کارکنان را برای تحقق این چشم انداز همراه می کنند؟

شایستگی ۲- چشم انداز مشترکی را ایجاد کنید.



■ چشم انداز درباره یک بیانیه نیست؛ چشم انداز درباره رویای مشترک آینده است.



۲- چشم انداز مشترکی را ایجاد کنید.

تعهدات رهبری:

۱- آینده مطلوب را به تصویر بکشید.

۲- کارکنان را برای تحقق این آینده همراه کنید.

INSPIRE
A SHARED
VISION

- ENVISION THE FUTURE

- ENLIST OTHERS



۲- چشم انداز مشترکی را ایجاد کنید: تعهدات رهبر



۱- وضعیت مطلوب آینده را ترسیم کنید.

■ ظرفیت به تصویر درآوردن وضعیت مطلوب آینده مهارتی است که رهبر باید هم الگوی آن باشد و هم به اعضای تیم یاد دهد.

■ بحث درباره وضعیت گذشته، موجود و آینده،

■ ایجاد شور و هیجان زیادی در تیم برای انتقال به وضعیت مطلوب آینده

■ رهبر باید از اعضای تیم سؤال کند چه چیزی آنها را برای کار کردن در جهت نیل به چشم انداز بر می انگیزاند.

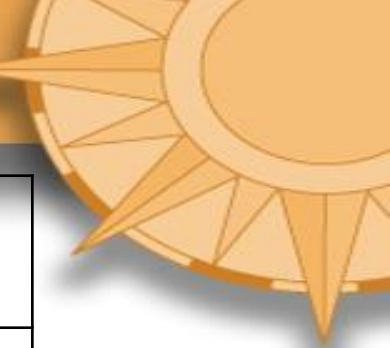
۲- چشم انداز مشترکی را ایجاد کنید: رفتارهای رهبر



۲- کارکنان را برای تحقق این آینده همراه کنید.

- رهبران باید درباره درک اعضا تیم از چشم انداز و تمایل آنها برای مشارکت کردن بررسی کنند.
- رهبران درصدد هستند که چگونه به اعضا تیم کمک کنند تا موقعیتی در چشم انداز آینده پیدا کنند.
- آنها به اعضا تیم نشان می دهند چگونه برای دستیابی به چشم انداز مشترک موجود نقش آفرینی کنند.

1= تقریباً هرگز 2= تقریباً به ندرت 3= به ندرت 4= تقریباً گاهی اوقات 5= گاهی اوقات 6= تقریباً به طور معمول 7= معمولاً 8= تقریباً اغلب اوقات 9= اغلب اوقات 10= تقریباً همیشه



چک لیست ارزیابی شایستگی: ایجاد چشم انداز مشترک

نمره ۱ تا ۱۰	
	۷- درباره روندهای آتی تأثیر گذار در نحوه انجام کار خودمان صحبت می کنم.
	۸- تصویری جذاب از آینده کاری خودمان را ترسیم می کنم.
	۹- از افراد می خواهم درباره چشم انداز صحبت کنند.
	۱۰- به افراد نشان می دهم چگونه منافع بلند مدت شان می تواند از طریق ملحق شدن به یک چشم انداز مشترک تأمین شود.
	۱۱- درباره آنچه تمایل داریم بدست آوریم «تصویری کلان» ارائه می دهم.
	۱۲- درباره معنا و هدف والای کارمان با اعتقاد راسخی صحبت می کنم.
	جمع کل

نمرات
مدیران در
سطح جهانی

TABLE 1: MEANS AND STANDARD DEVIATIONS FOR THE LPI

RESPONDENT CATEGORY	MODEL	LEADERSHIP PRACTICE			
		INSPIRE	CHALLENGE	ENABLE	ENCOURAGE
Leaders (Self) (N = 416,717)	46.17 (8.20)	42.76 (10.37)	44.03 (8.98)	49.48 (7.22)	45.26 (9.77)



- از کارکنان زیر مجموعه خود در یک جلسه بخواهید با یکدیگر درباره امیدها و آرزوهایشان درباره کار و سازمان صحبت کنند. از آنها بخواهید به دقت به صحبت های یکدیگر گوش کنند و اهداف مشترک را مشخص کنند. این اهداف را به شکلی واضح و روشن روی یک صفحه ثبت کنند و در یک تابلو جلوی چشم نصب نمایند.
- تصویری که درباره آینده تجسم کرده اید را به یک سخنرانی مکتوب با عنوان «چشم اندازی به سوی آینده» درآورید. این چشم انداز را برای کسی که جدی است و به شما بازخورد سازنده می دهد، ارایه دهید. از او بپرسید آیا این سخنرانی «تخیلی است یا محافظه کارانه؟»، «منحصر بفرد است یا معمولی؟»، «تصویرهای شفافیت را ارایه می دهد؟»، «حال نگر است یا آینده نگر؟»، و «دیدگاهی را ارایه می دهد که بتوان با دیگران تسهیم اش کرد؟».
- به سخنرانی رهبران الگو که چشم انداز مشترکی ایجاد کرده اند، گوش دهید. برای مثال، سخنرانی مارتین لوترکینگ با عنوان «رؤیای من».



- 1- تا چه مدیران شرکت ، مدیران تحول هستند؟
- 2- تا چه حد فعالانه در جستجوی فرصت های تغییر و تحول هستند؟
- 3- تا چه حد مدیران جسارت اجرای برنامه های تغییر را در شرکت دارند؟
و در این مسیر از مدیران حمایت می شود؟

۳- فرآیندهای کاری را به چالش بگیرید.



■ به دنبال روش‌های بهبود فرآیندها یا روش‌های بهتر، سریع‌تر و کم‌هزینه‌تر انجام کارها و تشویق نقاط قوت تیم



■ حصول اطمینان درباره موفقیت آمیز شدن فرآیند بهبود از طریق تدوین برنامه‌های عملیاتی (با اهداف، زمان، و مسئولیت‌ها دقیقاً مشخص شده)



۳- فرآیندهای کاری را به چالش بگیرید.

رفتارهای رهبری:

۱- فرصت‌ها را شناسایی کنید.

۲- تجربه کسب کنید و خطر پذیر باشید.



CHALLENGE THE PROCESS

- SEARCH FOR OPPORTUNITIES
- EXPERIMENT AND TAKE RISKS

۳- فرآیندهای کاری را به چالش بگیرید: رفتارهای رهبر



۱- فرصت ها را از طریق نگاه به بیرون برای شناسایی روش های نوآورانه بهبود جستجو کنید.



■ باز نگه داشتن چشم و گوش خود را برای شناسایی فرصت ها:

■ نگاه به بیرون از واحد و سازمان.

■ استفاده از منابع اطلاعاتی بسیار زیاد. و

■ مشارکت دادن افراد در تشخیص فرصت های بهبود و ارایه راه حل های نوآورانه



۳- فرآیندهای کاری را به چالش بگیرید: رفتارهای رهبر



۲- از طریق کسب پیروزیهای کوچک به طور مستمر تجربه و خطر کنید و از تجربیات خود درس بگیرید.

■ کسب تجربه و خطر کردن تنها مسیر بهبودی های نوآورانه است.

■ ممکن است شروع های غلطی داشت

■ یا در طول راه اشتباهاتی مرتکب شد.



۳- فرآیندهای کاری را به چالش بگیرید: تعهدات رهبر



۲- از طریق کسب پیروزیهای کوچک به طور مستمر تجربه و خطر کنید و از تجربیات خود درس بگیرید.

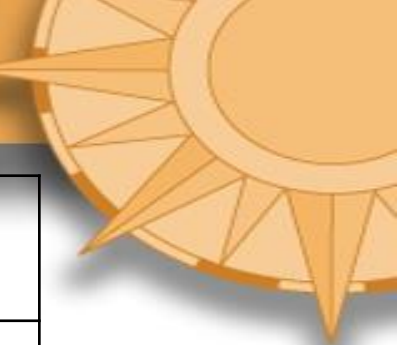
■ رهبران نمی توانند فرصت های بهبود و نوآوری را از دست بدهند.

■ رهبران می توانند می توانند به موفقیت های کوچک به عنوان سکوی پرتاب به سوی اهداف نهایی نگاه کنند.

■ آنها می توانند مراسم هایی برای اشتباهات خود برگزار کنند و از تجارب خود درس بگیرند.



1= تقریباً هرگز 2= تقریباً به ندرت 3= به ندرت 4= تقریباً گاهی اوقات 5= گاهی اوقات 6= تقریباً به طور معمول 7= معمولاً 8= تقریباً اغلب اوقات 9= اغلب اوقات 10= تقریباً همیشه



نمره ۱ تا ۱۰	چک لیست ارزیابی شایستگی : به چالش گرفتن وضعیت موجود
	۱۳- در جستجوی فرصت های چالش برانگیزی هستم که مهارت ها و توانایی های خودمان را آزمون می کنند.
	۱۴- افراد را برای استفاده از روش های کاری جدید و نوآورانه به چالش می گیرم.
	۱۵- در جستجوی روش های نوآورانه بهبود امور از بیرون از شرکت / سازمان هستم.
	۱۶- وقتی کارها مطابق انتظار پیش نمی روند، این سؤال را می پرسم که « چه درسی می توانیم بگیریم؟ ».
	۱۷- درباره این که آیا برای فعالیت های کاریمان اهداف دست یافتنی، زمانبندی دقیق، و شاخص های قابل سنجشی را مشخص می کنیم، اطمینان حاصل می کنم.
	۱۸- حتی اگر احتمال شکست هم وجود داشته باشد، مایل به کسب تجربه و پذیرفتن مخاطره هستم.
	جمع کل

TABLE 1: MEANS AND STANDARD DEVIATIONS FOR THE LPI

RESPONDENT CATEGORY	MODEL	LEADERSHIP PRACTICE			
		INSPIRE	CHALLENGE	ENABLE	ENCOURAGE
Leaders (Self) (N = 416,717)	46.17 (8.20)	42.76 (10.37)	44.03 (8.98)	49.48 (7.22)	45.26 (9.77)

نمرات
مدیران در
سطح جهانی



- فهرستی از کارهایی که انجام می دهید را مشخص کنید. در برابر هر یک، از خود بپرسید که چرا من این کار را انجام می دهم؟ چرا بدین روش آن کار را انجام می دهم؟ آیا می شود این کار را انجام ندهم یا آن را به روشی بهتر انجام دهم؟
- حداقل ۲۵ درصد زمان جلسه با کارکنان را برای یافتن روش هایی برای بهبود فرآیندها و ایجاد محصولات و خدمات جدید تخصیص دهید؟
- وقتی اشتباهی از شما سر می زند آن را بپذیرید و سپس درباره درس هایی که از این ناکامی گرفته اید با افراد خود صحبت کنید. این کار در نزد دیگران شما را به عنوان الگویی برای انجام کارها، شکست خوردن، و سپس درس گرفتن ها و آموختن نشان می دهد.



۱- تا چه مدیران شرکت، برای تحقق چشم انداز و اجرای تغییر در شرکت دارای اختیار هستند؟

۲- چگونه مدیران کارکنان را در تصمیمات کاری مربوط به خودشان مشارکت می دهند؟

۳- چگونه مدیران شرکت دانش، مهارتها و توانایی های کارکنانشان را برای تحقق چشم انداز شرکت ارتقاء می دهند؟



۴- کارکنان را توانمند سازید.

رفتارهای رهبری:

۱- همکاری را تقویت کنید.

۲- کارکنان را توسعه دهید.



ENABLE
OTHERS
TO ACT

- FOSTER COLLABORATION
- STRENGTHEN OTHERS

۴- کارکنان را توانمند سازید: رفتارهای رهبر

۱- همکاری را از طریق ایجاد اعتماد و تسهیل روابط تقویت کنید.

پیش قدم شدن در **ایجاد اعتماد** و برقراری روابط به منظور جلب همکاری

■ رهبران باید به **تیم** خود اعتماد کنند اگر می خواهند که **تیم** به آنها اعتماد کند؛

■ آنها باید در برقراری **روابط شخصی** پیش قدم شوند اگر می خواهند که **اعضاء تیم** با آنها روابط خوبی داشته باشند.



۴- کارکنان را توانمند سازید: رفتارهای رهبر



۱- همکاری را از طریق ایجاد اعتماد و تسهیل روابط تقویت کنید.

■ این بدین معنی است که رهبر باید از **اتاق کار خود بیرون بیاید**،

به محیط کاری کارکنان سر بزند و از نزدیک با آنها گفتگو کند

و **مسائل آنها را درک** نماید و از صمیم قلب به آنها **به عنوان مردم نه کارکنان** علاقمند باشد.

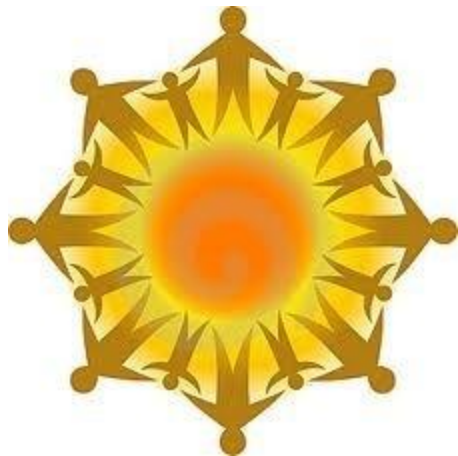


۴- کارکنان را توانمند سازید: رفتارهای رهبر

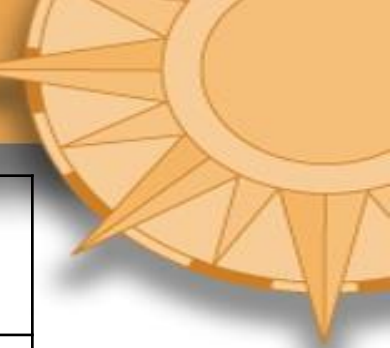
۲- کارکنان را از طریق افزایش اعتماد به نفس و شایستگی توسعه دهید.

رهبران اعتماد به نفس و شایستگی ایجاد می کنند. این دو صفت دارای تأثیر متقابل هستند.

این یک پیروزی برای همه است: افراد کارشان را بهتر انجام خواهند داد، تیم قوی تر عمل خواهد کرد، و رهبر می تواند به تیم برای دستیابی به موفقیت اتکاء کند.



1= تقریباً هرگز 2= تقریباً به ندرت 3= به ندرت 4= تقریباً گاهی اوقات 5= گاهی اوقات 6= تقریباً به طور معمول 7= معمولاً 8= تقریباً اغلب اوقات 9= اغلب اوقات 10= تقریباً همیشه



نمره ۱ تا ۱۰	چک لیست ارزیابی شایستگی : توانمند سازی افراد
	۱۹- روابط همکاریانه ای در میان کسانی که با من همکاری می کنند، برقرار می سازم.
	۲۰- به نظرات مخالف به دقت گوش می دهم.
	۲۱- با افراد با عزّت و احترام برخورد می کنم.
	۲۲- از تصمیماتی که افراد اتخاذ می کنند حمایت می کنم.
	۲۳- به افراد برای اتخاذ تصمیمات مرتبط با کارشان اختیار و آزادی عمل زیادی می دهم.
	۲۴- اطمینان دارم که اگر افراد مهارت های جدیدی بیاموزند و خودشان را توسعه دهند، در شغل شان رشد خواهند کرد.
	جمع کل

نمرات
مدیران در
سطح جهانی

TABLE 1: MEANS AND STANDARD DEVIATIONS FOR THE LPI					
RESPONDENT CATEGORY	MODEL	LEADERSHIP PRACTICE			
		INSPIRE	CHALLENGE	ENABLE	ENCOURAGE
Leaders (Self) (N = 416,717)	46.17 (8.20)	42.76 (10.37)	44.03 (8.98)	49.48 (7.22)	45.26 (9.77)



- کارهای مهم را به دیگران واگذار کنید. برای مثال، مسئولیت مدیریت کردن جلسات را به افراد تازه وارد محول کنید. از افراد بخواهید تا درباره کارشان در حضور جمع مطالبی را ارائه کنند.
- اشتباهات خود را بپذیرید. به گفتن نمی دانم علاقمندی نشان دهید. این کار نشان می دهد که شما مایل هستید ذهنیت خود را تغییر دهید در برابر کسی که ایده بهتری را عرض می کند.
- به صورت منظم و دوره ای درباره میزان تحقق اهداف به اعضاء تیم خود گزارش ارائه دهید. چون که افراد علاقمند هستند در باره نحوه پیشرفت کارها بازخورد دریافت کنند. این اقدام در آنها احساس قدرت بیشتری فراهم می کند.



۱- چگونه مدیران شرکت ، برای تحقق چشم انداز و اجرای تغییر در شرکت در کارکنان انگیزه ایجاد می کنند؟

۲- چگونه مدیران از کارکنان با عملکرد عالی قدردانی می کنند؟

شایستگی ۵- روحیه کارکنان را تقویت کنید.



■ مردم وقتی بدانند کسی قدردان زحمات آنها است کارها را به شیوه ای عالی انجام خواهند داد.



۵- روحیه کارکنان را تقویت کنید.



رفتارهای رهبری:

- ۱- از کارکنان به خاطر عملکرد خوبشان قدردانی کنید.
- ۲- برای ارج نهادن به ارزش ها و موفقیت ها مراسم برگزار کنید.

ENCOURAGE
THE HEART



- RECOGNIZE CONTRIBUTIONS
- CELEBRATE THE VALUES AND VICTORIES

۵- روحیه کارکنان را تقویت کنید: رفتارهای رهبر



۱- از فرد فرد کارکنان به خاطر تعالی عملکردشان قدردانی کنید.

رهبران **نگرش برنده** دارند؛ یعنی، آنها باور دارند که افراد علاقمند هستند که کار خود را به بهترین نحو ممکن انجام دهند.

تشکر از تک تک افراد به خاطر کار خوبی که انجام می دهند، ارسال یک **پیام قدردانی**، و تشویق کسی که **ارزش ها** را پاس نگه می دارد، همگی کارهای آسانی هستند.



۱- روحیه کارکنان را تقویت کنید: رفتارهای رهبر



۱- از فرد فرد کارکنان به خاطر تعالی عملکردشان قدردانی کنید.

رهبران به دنبال فرصت هایی می گردند تا به طور خالصانه از موفقیت های تیم شان قدردانی کنند.



۵- روحیه کارکنان را تقویت کنید: رفتارهای رهبر



۲- برای ارزش ها و موفقیت ها مراسم برگزار کنید و روحیه جمعی را تشویق نمائید.

رهبران به دنبال شناسایی فرصت هایی برای برگزاری مراسم شادی و قدردانی از اعضای تیم هستند.

رهبران افراد را دور هم جمع می کنند تا پیروزی های کوچک و بزرگ را جشن بگیرند.



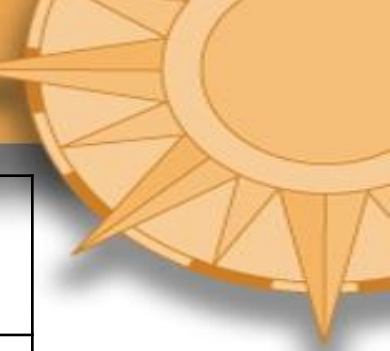
۵- روحیه کارکنان را تقویت کنید: رفتارهای رهبر

۲- برای ارزش ها و موفقیت ها مراسم برگزار کنید و روحیه جمعی را تشویق نمائید.

برگزاری این مراسم ها روحیه تعلق سازمانی را در کارکنان افزایش می دهد.
این نوع مراسم ها که برای اعطاء پاداش مبتنی بر عملکرد برگزار می شوند امکان تحقق چشم انداز را افزایش می دهند.



1= تقریباً هرگز 2= تقریباً به ندرت 3= به ندرت 4= تقریباً گاهی اوقات 5= گاهی اوقات 6= تقریباً به طور معمول 7= معمولاً 8= تقریباً اغلب اوقات 9= اغلب اوقات 10= تقریباً همیشه



نمره ۱ تا ۱۰	چک لیست ارزیابی شایستگی : تقویت انگیزه افراد
	۲۵- از افراد به خاطر کارهای خوبشان تقدیر می کنم.
	۲۶- متعهد هستم به این که افراد «حق دارند نظرم را درباره میزان اعتمادم به توانایی هایشان بدانند».
	۲۷- از اعطاء پاداش به افراد به خاطر سهمیم شدن در موفقیت طرح ها و برنامه ها اطمینان حاصل می کنم.
	۲۸- از افرادی که به ارزش های مشترک متعهد هستند، در حضور جمع تقدیر می کنم.
	۲۹- روش هایی برای جشن گرفتن موفقیت ها می یابم.
	۳۰- به میزان زیادی از افراد به خاطر مشارکت شان در کارها قدردانی و حمایت می کنم.
	جمع کل

نمرات
مدیران در
سطح جهانی

TABLE 1: MEANS AND STANDARD DEVIATIONS FOR THE LPI					
RESPONDENT CATEGORY	MODEL	LEADERSHIP PRACTICE			
		INSPIRE	CHALLENGE	ENABLE	ENCOURAGE
Leaders (Self) (N = 416,717)	46.17 (8.20)	42.76 (10.37)	44.03 (8.98)	49.48 (7.22)	45.26 (9.77)



- اگر سازمان تان دارای برنامه پاداش سالانه است، نسبتی از آن را به کسانی که مدل ارزش های سازمانی بوده اند، ربط دهید.
- یک روز را در سال برای روز جشن سازمانی تخصیص دهید.
- از کسی که کار خوبی انجام داده است، تشکر کنید.

برنامه توسعه فردی (Individual Development Plan)

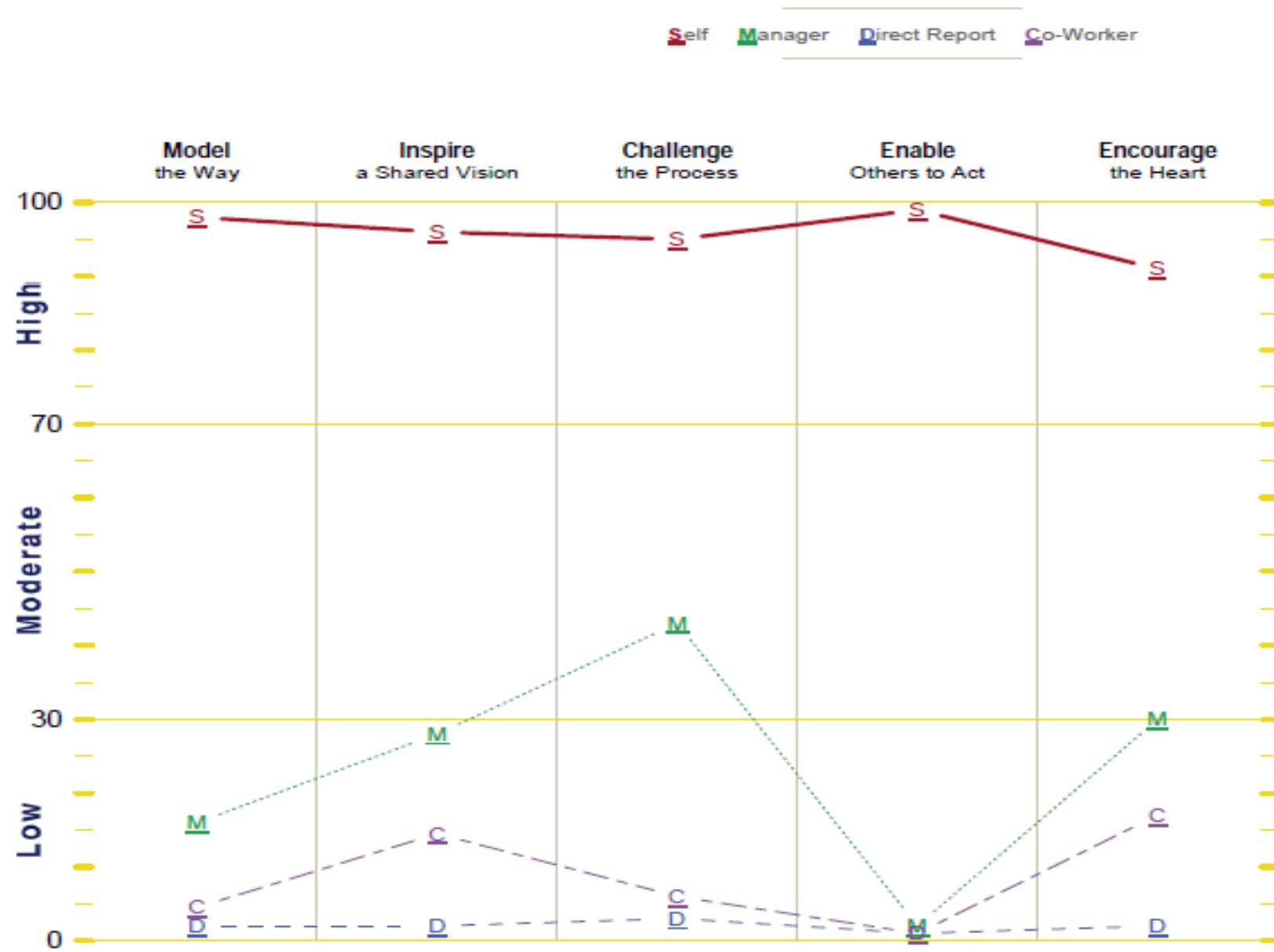
نام و نام خانوادگی:	عنوان شغلی:	واحد سازمانی:	نام شرکت:
دوره زمانی از: تا:			

شایستگی های مورد نیاز	فعالیت های یادگیری (یادگیری از طریق تجربه، دوره کلاسی، و کتاب)	تاریخ شروع و پایان	نیازمندی ها (زمان، پول و...)

امضاء همکار:

امضاء سرپرست مستقیم:

امضاء مربی:



موردی برای بحث گروهی (گروه سوم)

شرکت XYZ یکی از شرکت‌های فعال در حوزه فناوری اطلاعات است که با حدود ۵۰۰ نفر کارمند در زمینه طراحی نرم‌افزارهای سازمانی فعالیت می‌کند. طی ده سال گذشته شرکت به دلیل کیفیت محصولات خود رشد قابل توجهی داشته است، اما در سه سال اخیر سرعت رشد کاهش یافته و چند رقیب نوآور بخش قابل توجهی از بازار را در اختیار گرفته‌اند. در واکنش به این شرایط، هیئت‌مدیره یک مدیرعامل جدید منصوب کرده است تا شرکت را متحول کند. مدیرعامل جدید در اولین جلسه عمومی اعلام کرد که: «ما باید به نوآورترین شرکت صنعت تبدیل شویم.» با وجود این، طی یک سال گذشته تغییر محسوسی در عملکرد سازمان ایجاد نشده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد مدیرعامل در جلسات همواره کارکنان را به خلاقیت، نوآوری و پذیرش تغییر تشویق می‌کند؛ اما خودش همچنان تمام تصمیم‌های مهم را به صورت متمرکز اتخاذ می‌کند و برای کوچک‌ترین تغییر نیز تأیید نهایی را شخصاً انجام می‌دهد. کارکنان می‌دانند که شرکت باید رشد کند، اما هیچ تصویر روشنی از آینده شرکت، اهداف سه سال آینده و جایگاه مطلوب سازمان ندارند. هر واحد برداشت متفاوتی از اولویت‌های سازمان دارد. در شرکت رسم شده است که پروژه‌ها دقیقاً مطابق رویه‌های گذشته اجرا شوند. مدیران میانی ترجیح می‌دهند هیچ تغییری در فرآیندها ایجاد نشود، زیرا شکست پروژه‌ها در ارزیابی عملکرد آنان تأثیر منفی دارد. در نتیجه، کارکنان کمتر حاضر می‌شوند ایده‌های جدید را آزمایش کنند. بیشتر تصمیم‌ها در سطح مدیریت ارشد گرفته می‌شود. کارکنان اختیار کافی برای تصمیم‌گیری ندارند و همکاری میان واحدهای تحقیق و توسعه، بازاریابی و فروش محدود است. بسیاری از کارکنان معتقدند مدیران به آن‌ها اعتماد کافی ندارند. در پایان هر پروژه، مدیران فقط درباره تأخیرها و اشتباهات صحبت می‌کنند. موفقیت‌های کارکنان به ندرت مورد تقدیر قرار می‌گیرد و تلاش‌های اضافی افراد معمولاً نادیده گرفته می‌شود. بسیاری از کارکنان احساس می‌کنند زحمات آنان دیده نمی‌شود. هیئت‌مدیره از شما خواسته است با استفاده از مدل پنج رویه رهبری کوزس و پوزنر وضعیت رهبری شرکت را تحلیل کرده و پیشنهادهای لازم را برای بهبود ارائه کنید:

راه حل پیشنهادی	مشکل اصلی	شواهد موجود در مطالعه موردی	مؤلفه مدل رهبری کسب و کار
			Model the Way (الگوسازی راه شرکت)
			Inspire a Shared Vision (ایجاد یک چشم انداز مشترک)
			Challenge the Process (به چالش گرفتن وضعیت موجود)
			Enable Others to Act (توانمند سازی کارکنان)
			Encourage the Heart (تقویت روحیه و انگیزه کارکنان)



پایان بخش اول

با آرزوی موفقیت