

۱۱ ۱۱ ۱۱ ۱۱
۹۵,۴,۱۶



توسعه شایستگی مدیران رهبری

مؤلف:

دکتر بهروز قلیچ لی

(عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی)

سرشناسه	:	قلیچ لی، بهروز، ۱۳۵۰ -
عنوان و نام پدیدآور	:	توسعه شایستگی مدیران (رهبری) / مؤلف بهروز قلیچ لی
مشخصات نشر	:	تهران : صفار، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	:	۱۳۲ ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	:	978-964-388-508-3
وضعیت فهرست نویسی	:	قیفا
یادداشت	:	کتابنامه: ص ۱۲۷.
موضوع	:	رهبری
موضوع	:	سازمان
رده بندی کنگره	:	۱۳۹۵ ت ۹ ق ۸ / HDV/۵۷
رده بندی دیویی	:	۶۵۸/۴۰۹۲
شماره کتابشناسی ملی	:	۴۲۳۴۹۶۱

فهرست نویسی پیش از انتشار: انتشارات صفار



۳۰۰۰۵۳۵۱

نام کتاب	:	توسعه شایستگی مدیران رهبری
مؤلف	:	دکتر بهروز قلیچ لی
ویراستار	:	محمدعلی مشرف زاده
طرح جلد	:	فرهاد کمالی
حروفچینی	:	معرفت
لیتوگرافی	:	گنج شایگان
چاپخانه	:	گنج شایگان
تیراژ	:	۱۱۰۰ نسخه
قیمت	:	۸۰۰۰۰ ریال
نوبت چاپ	:	اول - تابستان ۱۳۹۵
ناشر	:	انتشارات صفار
مرکز پخش	:	خیابان انقلاب - روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران - بازارچه کتاب - طبقه همکف
	:	انتشارات اشراقی ① ۶۶۴۰۸۴۸۷
	:	تلفن: ۶۶۹۷۰۹۹۲
	:	خیابان انقلاب - روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران - بازارچه کتاب - طبقه زیرین
	:	پخش کتاب بینش ② ۶۶۴۹۶۲۹۹
	:	کتابفروشی مرادیان ③ ۶۶۴۱۵۳۱۰
	:	کتابفروشی صفا ④ ۶۶۹۷۸۸۴۶

www.saffarpublishing.ir

www.Eshraghi.ir

Email: saffar_publishing@yahoo.com

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۸۸-۵۰۸-۳

ISBN 978-964-388-508-3

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است، هرکس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر، یا پخش یا عرضه کند مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

مدیریت واحد تولید انتشارات صفار: ۰۹۱۲-۱۰۷۳۰۰۳

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۶
---------------	---

فصل اول: رهبری و اهمیت آن در کسب و کار

مقدمه.....	۱۱
مروری بر یافته‌های تحقیق.....	۱۲
تفاوت‌های رهبر و مدیر.....	۱۷
تعریف رهبری.....	۱۸

فصل دوم: مدل‌ها و سبک‌های رهبری

مقدمه.....	۲۴
تئوری ابرمرد.....	۲۴
تئوری صفات شخصیتی.....	۲۵
تئوری‌های رفتاری.....	۲۷
۱- مدل دانشگاه اوهایو.....	۲۷
۲- مدل دانشگاه میشیگان.....	۲۸
۳- شبکه رهبری.....	۲۹
تئوری‌های اقتضایی.....	۳۰
۱- مدل فیدلر.....	۳۱
۲- مدل مسیر- هدف.....	۳۳
۳- مدل رهبری اقتضایی هرسی و بلانچارد.....	۳۵
مدل‌های جدید در رهبری.....	۳۶
۱- مدل رهبری اجرایی- تحول‌گرا.....	۳۶
۲- مدل رهبری کاریزما.....	۳۸
۳- مدل رهبری خدمت‌گزار.....	۴۰
۴- رهبری الگو.....	۴۱

فصل سوم: توسعه شایستگی رهبری براساس مدل رهبری الگو

.....	مقدمه	۴۷
.....	چشم انداز	۴۹
.....	مأموریت	۴۹
.....	فرصت‌های رهبری در هر جایی وجود دارند	۵۲
.....	رهبری رابطه است	۵۷
.....	ده رفتار رهبری	۵۹
.....	پنج شایستگی رهبری	۶۰
.....	شایستگی اول- الگوی راه شدن	۶۲
.....	شایستگی دوم - ایجاد چشم‌انداز مشترک	۶۷
.....	شایستگی سوم - به چالش کشیدن وضعیت موجود	۷۳
.....	شایستگی چهارم - توانمندسازی افراد	۷۹
.....	شایستگی پنجم - تقویت روحیه کارکنان	۸۴

فصل چهارم: اعتبار، پایه و اساس رهبری است

.....	مقدمه	۸۹
.....	مردم در رهبران خود چه چیزی را دنبال و تحسین می‌کنند؟	۹۰
.....	صداقت	۹۴
.....	آینده‌نگری	۹۵
.....	الهام‌بخش	۹۶
.....	شایسته	۹۷
.....	به‌طور کلی: اعتبار، پایه و اساس رهبری است	۹۸
.....	اعتبار، مهم است	۱۰۰
.....	مصادیق رفتاری اعتبار، چه چیزهایی هستند	۱۰۲

فصل پنجم: برنامه‌ریزی توسعه فردی

مقدمه	۱۰۵
گام اول: ارزیابی عملکرد رهبری خودتان به روش ۳۶۰ درجه و دریافت گزارش بازخورد	۱۰۸
گام دوم: احساس اولیه خود را درباره بازخورد عملکرد رهبری‌تان بیان کنید	۱۰۹
گام سوم: تعیین میزان سازگاری نمرات	۱۱۰
گام چهارم: الگوهای رفتاری را پیدا نموده و به پیام‌ها گوش دهید	۱۱۱
گام پنجم: تمرکز بر تلاش‌های توسعه شما	۱۱۵
گام ششم: با توجه به اولویت‌های بهبود، تصویر ایده‌آل از خود را در آینده مجسم کنید	۱۱۵
گام هفتم: موانع را از سر راه خود بردارید	۱۱۷
گام هشتم: انتخاب فعالیت‌های توسعه‌ای مناسب	۱۱۸
گام نهم: تعهد به اجرای فعالیت‌های توسعه رهبری	۱۲۳
گام دهم: برای درمیان گذاشتن گزارش بازخوردتان آماده باشید	۱۲۳
منابع	۱۲۷

پیشگفتار

امروزه، در بسیاری از شرکت‌های موفق دنیا، برای توسعه مدیران، برنامه‌هایی تحت عنوان LDP یا MDP^۱ را تدوین و اجرا می‌کنند. در این برنامه‌ها، شرکت‌ها مجموعه‌ای از شایستگی‌های کلیدی مدیریتی را به تناسب شرایط سازمانی خود انتخاب کرده و براساس آنها مدیران موجود و آینده خود را توسعه می‌دهند. در اغلب این مدل‌ها، در کنار سایر شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی رهبری مورد تأکید قرار گرفته است. در این کتاب کوشش شده، تا مدیران، از لحاظ نظری و عملی درباره شایستگی رهبری دانش و مهارت کسب کنند. این کتاب می‌تواند در دوره‌های آموزشی و توسعه‌ای مدیران با روش مربی‌گری مورد استفاده مدیران و مدرسان قرار گیرد.

مطالعات نشان داده است که مهمترین قابلیت سازمانی در آینده، عملکرد رهبری مدیران است. مطالعات و مشاهدات من در شرکت‌های ایرانی حداقل روی ۵۰۰ مدیر ایرانی با روش ۳۶۰ درجه و با استفاده از ابزار LPI، نشان می‌دهد که مدیران، نیازمند توسعه شایستگی‌های رهبری خود به ویژه در حوزه‌های ارزیابی چشم‌انداز الهام‌بخش و ایجاد تغییر سازمانی هستند. موضوع دیگر که به من انگیزه داد تا روی این موضوع بیشتر متمرکز شوم این بود که در همه مدل‌های شایستگی مدیریت در داخل و خارج از کشور، بدون استثناء مهارت‌های رهبری مدیران مورد تأکید سازمان‌ها و شرکت‌ها بوده است. به علاوه، مسأله مهم دیگر که بسیار نیز قابل توجه می‌نماید، این است که وقتی موضوع رهبری در سازمان‌ها و شرکت‌ها مطرح می‌شود، اغلب تصور بر این است که رهبری تنها در سطح مدیریت عالی در سطح ملی و سازمانی قابل کاربرد است؛ در حالی که مطابق تعریفی که در این کتاب مطرح می‌شود، "رهبری"، هرگز ارتباطی به پست، مقام و یا سطح سازمانی ندارد! رهبران، کسانی هستند که دیگران را به انجام کارهای خارق‌العاده در سازمان‌ها ترغیب می‌کنند. آنها با رفتار خود، ارزش‌ها را به عمل، چشم‌اندازها را به واقعیت، موانع را به نوآوری، تفرقه را به اتحاد، و

1. Leadership Development Plan (LDP) or Management Development Plan (MDP)

مخاطرات را به پاداش تبدیل می‌کنند. رهبران جوی را به وجود می‌آورند که در آن افراد، فرصت‌های چالش‌برانگیز را که اتفاقاً به موفقیت‌های قابل ملاحظه تبدیل می‌کنند. در این شرایط ویژه، به نظر می‌رسد که چالش‌ها، تنها از لحاظ تعداد و پیچیدگی افزایش یافته‌اند. همه نسل‌ها با تهدیدهای جدی و فرصت‌های مطلوب دوران خود مواجه هستند. پس آن‌چه اهمیت دارد، کثرت چالش‌ها نیست؛ بلکه نحوه رویارویی با آنها است. همه ما این استعداد را داریم که از طریق پاسخ‌هایمان به چالش‌ها، دنیایی را که در آن زندگی و کار می‌کنیم، بدتر یا بهتر کنیم. فرصت‌های بیشماری برای هر یک از ما برای متفاوت شدن وجود دارند؛ برای مثال، فرصت:

- ❖ فراهم کردن چشم‌انداز و حمایت برای تیم، تحت شرایط نامطمئن،
- ❖ استفاده بیشتر از استعدادهای همکاران،
- ❖ الگوی صداقت و اخلاق شدن در زندگی روزمره،
- ❖ یافتن تعادل بهتر در همه ۳۶۵ روز زندگی‌مان،
- ❖ استفاده از دانش، برای کالاهای و خدمات، و همچنین ایجاد ارزش بیشتر برای مشتری.
- ❖ استفاده از تجربه و جرّد نسل‌های مختلف در محیط کار و محصولات و خدمات‌مان،
- ❖ استفاده از ابزارهای فناوری، برای ایجاد و گسترش شبکه‌ای از ارتباطات انسانی،
- ❖ استفاده از دانش علمی برای ایجاد یک دنیای مطمئن و پایدارتر،
- ❖ برقراری دوباره حس وحدت و افزایش درک و فهم در میان مردم مختلف،
- ❖ تبدیل اطلاعات به دانش و بهبود استاندارد زندگی جمعی،
- ❖ آوردن صلح به دنیای خسته از جنگ،
- ❖ ایجاد امید و حس عمیق‌تر معنا در زندگی‌مان؛

ما بیش از هر چیزی نسبت به گذشته، نیازمند افرادی هستیم که این فرصت‌ها را برای هدایت ما به سوی تعالی درک کنند؛ رهبران، کسانی هستند که چنین کاری را انجام می‌دهند. آنها هستند که به ما می‌آموزند. چگونه می‌توان سیستم‌های سستی تشویق و تنبیه و همچنین، کنترل و نظارت دقیق را، با نوآوری، خصوصیات فردی، و باورهای راسخ جایگزین کرد.

رهبری صرفاً متعلق به زنان و مردان کاریزما نیست؛ بلکه فرآیندی است که حتی افراد عادی نیز هنگامی که از آن استفاده می‌کنند، بهترین نتایج را از خود و یا دیگران کسب می‌کنند.

هدف غایی این کتاب، کمک به مدیران و کسانی است، که دارای توانایی‌های بالقوه مدیریتی هستند؛ آن هم به منظور ارتقاء توانایی‌هایشان در هدایت دیگران، به جهت انجام کارهای خارق‌العاده! چه در بخش خصوصی باشند، یا دولتی. علاوه براین، این کتاب برای کمک به مدیران نوشته شده است، تا ظرفیت خود را برای راهنمایی دیگران به سوی مکانی که قبلاً هرگز در آن نبوده‌اند، افزایش دهند. بر این باور هستم که شما قادر هستید، خودتان را به عنوان یک رهبر بیش از آنچه که تاکنون می‌پنداشتید، توسعه دهید!

این کتاب، نه تنها توانایی‌هایتان را تقویت می‌کند، بلکه روحیه شما را ارتقاء می‌دهد. قصد من بر این است که کتاب پیش‌روی، برای شما هم کاربردی و هم الهام‌بخش باشد. به شما قول می‌دهم که اگر به شایستگی‌هایی که در این کتاب شرح داده می‌شود، عمل کنید، عملکرد خود و تیم‌تان بهبود پیدا خواهد کرد. البته، یک مسأله بسیار مهم وجود دارد. و آن هم اینکه شما باید مطالب را با الزام به تعهد و به صورت مداوم انجام دهید! چرا که تعالی در هر کاری، اعم از رهبری، موسیقی، ورزش، مهندسی و یا نیازمند تمرین منظم است.

وقتی افراد در مقام یک رهبر به بهترین وجه عمل می‌کنند، رفتارهای متمایزی را از خود نشان می‌دهند که از صنعتی به صنعتی دیگر، از حرفه‌ای به حرفه‌ای دیگر، از جامعه‌ای به جامعه‌ای دیگر، و از کشوری به کشوری دیگر تفاوت ناچیزی دارند.

رهبری خوب، فرآیندی جهانشمول و قابل فهم است. اگرچه هر رهبر، فردی با ویژگی‌های خاص خودش است، اما الگوهای مشترکی برای رفتار رهبری وجود دارند. که این الگوها را می‌توان آموخت.

این کتاب به این نکته بسیار مهم که چگونه مردم عادی می‌توانند در مقام رهبری، به بهترین نحو عمل کنند، می‌پردازد. داستان‌های این کتاب درخصوص افراد سرشناس یا افراد با پست‌های سطح عالی نیست؛ چرا که بعید است رهبری، به رتبه و مکان مبتنی باشد. در عوض، داستان‌هایی که خواهید خواند، درباره افراد عادی، آن هم از همه اقشار است؛ که به نتایج قابل ملاحظه‌ای در زندگی خود دست یافته‌اند. این کتاب درباره افرادی است که شجاعت و روحیه متفاوت عمل کردن را دارا هستند. این رهبران سؤالات بسیاری درباره ارتقاء قابلیت‌های رهبری‌شان می‌پرسند:

- ❖ ارزش‌هایی که باید اعمالم را به عنوان یک رهبر راهنمایی کنند، چه هستند؟
- ❖ چگونه به بهترین وجه، الگویی برای دیگران شوم؟
- ❖ چگونه در شرایط بسیار غیرقابل پیش‌بینی، چشم‌انداز آینده را ترسیم کنم؟
- ❖ چگونه توانایی‌ام را برای ترغیب دیگران نسبت به یک هدف مشترک بهبود بخشم؟
- ❖ چگونه محیطی را ایجاد کنم، که افراد را به نوآوری و خطریذیری تشویق کند؟
- ❖ چگونه تیمی منسجم و با روحیه تشکیل دهم؟
- ❖ چگونه قدرت و اطلاعات را تسهیم کنم؛ در ضمن این که پاسخگویی حفظ شود؟
- ❖ چگونه شادی بیشتر و جشن گرفتن را در درون تلاش‌هایمان قرار دهیم؟
- ❖ منبع کسب اعتماد به نفس مورد نیاز برای رهبری دیگران چیست؟
- ❖ چگونه شروع به بهبود توانایی‌های رهبری‌ام کنم؟

نکته بسیار مهم دیگر این است که قلمرو عملکرد رهبران، "آینده" است. میراث منحصر بفرد رهبران، خلق سازمان‌های ارزش آفرینی است که در گذر زمان، به حیات

خود ادامه دهند. مهمترین کمک رهبران، صرفاً برای کسب نتایج مالی نیست؛ بلکه آنها به توسعه افراد و سازمان‌ها، در بلندمدت کمک می‌کنند تا توانایی انعطاف‌پذیری، تغییر، موفقیت و رشد آنها افزایش یابد.

امیدوارم این کتاب به احیاء سازمان‌ها، ایجاد شرکت‌های جدید، نوسازی گروه‌های سلامت، افزایش احترام و درک بیشتر در دنیا کمک نموده، و بتواند در راستای ارتقاء کیفیت زندگی خود، اجتماع و خانواده افراد نقش بسزایی ایفا کند.

رهبری، نه تنها در مسیر شغلی و درون سازمانی، بلکه در تک‌تک بخش‌های یک جامعه نقش و تأثیر بسیار مهمی دارد. ما به "رهبران الگو"، بیش از هر زمان دیگری نیازمندیم. ما به رهبرانی نیاز داریم، که قادر باشند ما را متحد کرده و برانگیزانند.

در پایان، بر این باور هستیم که توسعه رهبری، یک مسئولیت فردی است. مسئولیت تحقق اهداف این کتاب، به خود شما بر می‌گردد و این چالش هر روز شما است. ما می‌دانیم که اگر تمایل و روشی برای رهبری داشته باشید، قطعاً می‌توانید موفق شوید.

این کتاب در پنج فصل تنظیم شده است؛ فصل اول، درباره مفهوم رهبری و اهمیت و ضرورت آن در سازمان‌ها بحث می‌کند. فصل دوم، درباره مدل‌ها و سبک‌های مختلف رهبری را از دیدگاه‌های مختلف ارایه می‌دهد. فصل سوم، با معرفی مدل "کوزس" و "پوزنر" به توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران کمک می‌کند. فصل چهارم، درباره "اعتبار" به عنوان پایه و اساس کار رهبران صحبت می‌کند. در آخر و در فصل پنجم، فرآیندی برای ارزیابی و برنامه‌ریزی توسعه فردی مدیران در زمینه شایستگی‌های رهبری معرفی شده است.

در پایان از همسر و فرزندانم، آقای اشراقی، مدیر محترم انتشارات صفار، سرکار خانم لشکری، مدیر محترم موسسه معرفت کمال تشکر و قدردانی را دارم.

بهروز قلیچ‌لی