

چشم انداز توسعه فرآیند رهبری موثر به عنوان عنصر توانمندساز در مسیر تعالی مدیریت دارایی‌های فیزیکی

هفدهمین همایش مدیریت دارایی‌های فیزیکی

آشنایی با ارائه دهنده کارگاه



حمیدرضا احراری

کارشناس ارشد مهندسی صنایع
کارشناس مهندسی مکانیک

h.r.ahrary@gmail.com
09120750471

- مشاور ارشد مدیریت دارایی فیزیکی در هولدینگ بین المللی پمکو با سابقه مشاوره در شرکت های معدنی، تولید و توزیع برق و گاز
- فعال و کارآفرین حوزه بهره بردای و نگهداشت ماشین آلات سنگین
- مشاور و مربی رهبری و رشد کسب و کار
- مولف و مترجم مقالات و کتب حوزه کسب و کار

www.ipamc.org

چرا این کارگاه را تعریف کرده‌ایم؟

- مدیریت دارایی‌های فیزیکی به دنبال تغییر رفتارها، فرآیندها و سیستم است.
- اقدامات قابل مشاهده، ریشه در ابعادی از سازمان دارند که به راحتی قابل مشاهده نیستند.
- نیاز به اثرگذاری بر ابعاد عمیق تر سازمان برای تعالی در مدیریت دارایی‌های فیزیکی

اقدامات

مابندست

نوع بودن

عناوین موضوعات کارگاه

- مفاهیم بنیادین رهبری
- جایگاه ویژگی‌های رهبری در مدیریت
- مقدمه ای بر سبک‌های رهبری
- امکان توسعه ویژگی‌های رهبری؟
- رهبری، یک نقش یا یک فرآیند
- چالش قدرت در رهبری
- نوع بودن رهبران
- رهبران چگونه عمل می‌کنند
- رهبران چه کار می‌کنند
- چه زمانی به ویژگی‌های رهبری نیاز داریم؟
- مسائل سازگاران در برابر مسائل فنی
- در باب ماهیت تحول
- نقش رهبران در تحول سازمانی
- تعالی مداف، یک چالش سازگاران
- پاپیون بلوغ، مسیر تحول
- رهبری، شکل دهنده فرهنگ و استراتژی
- ۴ چالش در مسیر تعالی مداف
- ۵ عامل توانمندساز فرآیند رهبری

چالش تعریف رهبری

۱- عمل هدایت یک گروه از افراد یا یک سازمان – آکسفورد

۲- مجموعه‌ای از رفتارها که برای کمک به افراد برای همسویی در جهت برنامه‌های استراتژیک و بازسازی مداوم سازمان انجام می‌شوند. – مک کنزی

۳- تعاملی انسانی، متشکل از پیروانی که ویژگی‌ها و مهارت‌های مشخصی دارند و رهبری که می‌داند چطور از آن ویژگی‌ها استفاده کند. – هاروارد

۴- خلق آینده‌ای که قرار نبوده محقق شود. - نامعلوم

سبک‌های رهبری، از افسانه تا واقعیت!

- به تعداد انسان‌های روی زمین، سبک رهبری وجود دارد!



رهبری کردن، هنر؟ علم؟ مهارت؟

- رهبری کردن یک هنر است چون به معنی خلق چیزی است که به خودی خود امکان تحقق نداشته است.
- رهبری و رهبران را می‌توان به صورت عینی مورد مطالعه قرار داد و پیرامون آن دانش ایجاد کرد.
- عمل رهبری در نهایت به وسیله مجموعه ای از رفتارها اعمال می‌شود، این رفتارها را می‌توان با تکرار و تکرار، بهتر آموخت.

پرسش همیشگی، ذاتی یا اکتسابی؟

- رفتار انسان‌ها ریشه در مدل‌های ذهنی‌شان دارد.
- مدل‌های ذهنی عینک‌هایی هستند که ذهن ما از درجه آن‌ها به پدیده‌ها و دنیای پیرامون می‌نگرد.
- مدل‌های ذهنی ریشه در نوع بودنمان دارند.
- اکثر مطالعات و تحقیقات نشان می‌دهند که انسان در تمام ابعاد فوق توانایی تغییر و تحول دارد.
- مسئله ماندگاری تغییرات است.

پس رهبری یعنی چه؟

- شناسایی شکافی میان آنچه هست با آنچه باید باشد و تلاش همه جانبه برای اثرگذاری در جهت محقق کردن وضعیت مطلوب در سطح زندگی فردی یا اجتماعی.
- حرکت در مسیر توسعه آگاهی و تبدیل آن به اثرگذاری.



رهبری به عنوان یک فرآیند

- برخی دیدگاه‌ها رهبری نه به عنوان یک جایگاه یا قدرت فردی، بلکه به عنوان یک فرآیند تعریف می‌کنند.
- سه مولفه اصلی خروجی فرآیند رهبری:

- جهت
- همسویی
- تعهد



رهبر به عنوان یک فرد موثر

- دیدگاه‌های دیگر به اهمیت نوع بودن، مدل ذهنی و رفتار رهبران تکیه می‌کنند.

- آدم‌های اثرگذار



مسئله قدرت در رهبری

- برخی مدیران که در جایگاه رسمی رهبری قرار گرفته‌اند، رهبران ضعیفی هستند.
- کارکنان بسیاری در سازمان‌ها نقش رهبری را ایفا می‌کنند، بدون اینکه جایگاه رسمی یا قدرت مدیریتی داشته باشند.
- رهبری، به این مربوط است که چه کسی هستید و چه کار می‌کنید، نه اینکه چه موقعیت یا عنوان شغلی دارید.



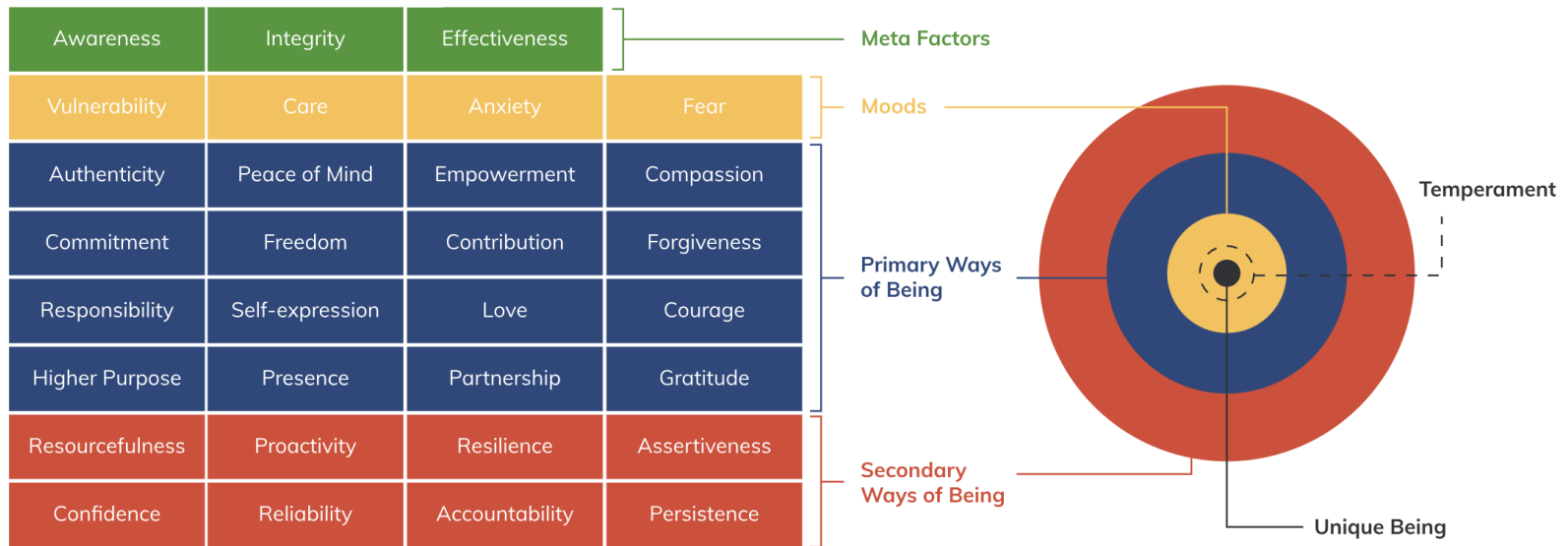
رابطه رهبر-پیرو و موضوع انگیزش

- انگیزش درونی در برابر انگیزش بیرونی
- حالت جریان در تفکر میهای چیکسنمیهای
- نظریه SDT و نیازهای اساسی روان انسانی
 - خودمختاری
 - شایستگی
 - اتصال
- رهبر به عنوان مربی رشد



رهبر چطور آدمیست؟

- مطالعات علمی و تجربی بسیاری در زمینه شناخت نگرش رهبران و نوع بودن آنها انجام شده است.



From *BEING*, Ashkan Tashvir
Copyright © 2021 Engenesis. All Right Reserved

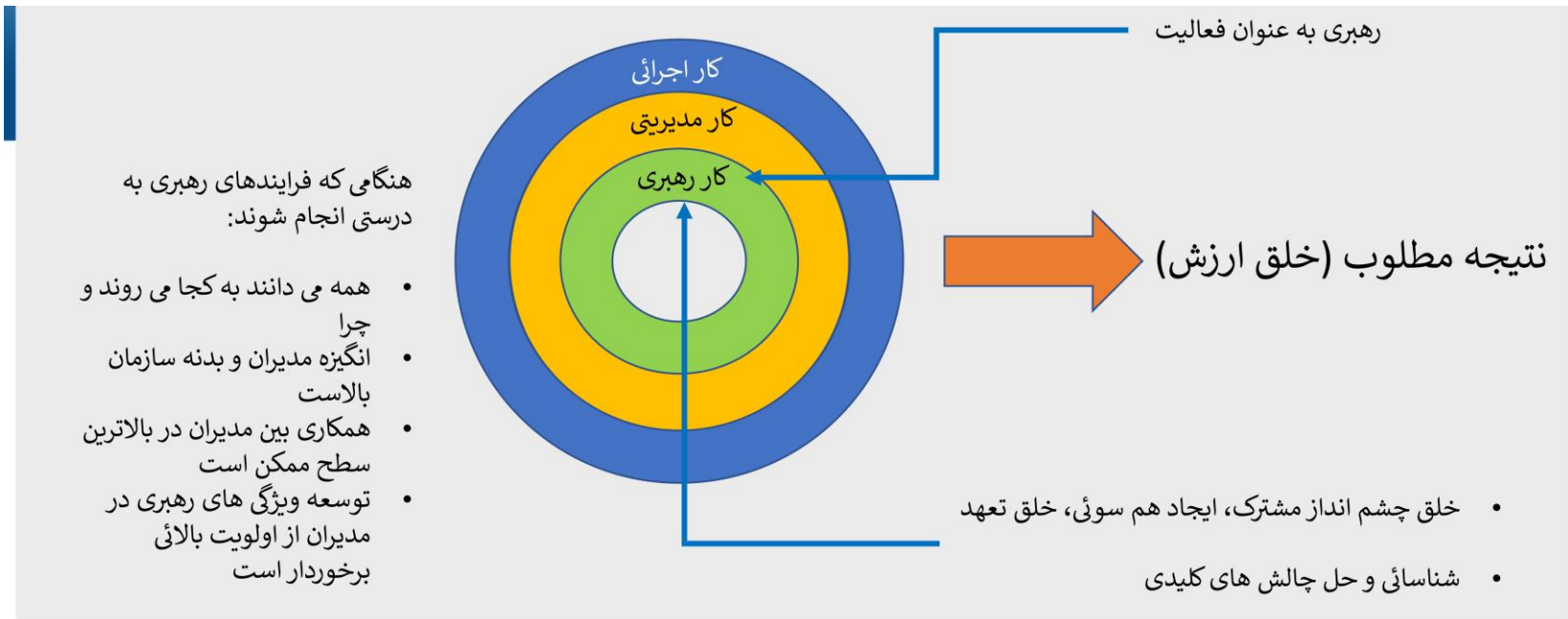
www.ipamc.org

Your Logo

حمیدرضا احراری - مدرس و مشاور حوزه مدیریت دارایی‌های فیزیکی و رهبری موثر

رهبر چه کار می‌کند؟

- علاوه بر شناخت رهبر، می‌توان به موضوع کار رهبری پرداخت.



© زاهد شیخ الاسلامی، مدرسه کسب و کار تکاپو، ۱۳۹۹

www.ipamc.org

Your Logo

حمیدرضا احراری - مدرس و مشاور حوزه مدیریت دارایی‌های فیزیکی و رهبری موثر

چه زمانی بیشتر به رهبران و ویژگی‌هایشان نیازمندیم؟

- در وضعیت پایدار که تغییری در محیط بیرون یا درون کسب‌وکار اتفاق نمی‌افتد، نیازی به نوع بودن یا کارهای رهبری وجود ندارد.
- اما آیا چنین وضعیتی قابل تصور است؟
- دنیای امروز ما در معرض تحولاتی شدیدتر و سریع‌تر از هر زمان دیگر است.
- تغییرات محیط درون و محیط بیرون کسب‌وکارها را متاثر می‌کنند.

مسائل سازگاری در برابر مسائل فنی

- کسب‌وکارها و کارکنانشان در برابر تنوع زیادی از مسائل و چالش‌ها قرار می‌گیرند.
- برای غلبه بر چالش‌های سازگاری، به نوع بودن و اعمال رهبری نیاز داریم.

چالش‌های ادابتیو	مسائل فنی
شناسائی سخت (و انکار آسان)	شناسائی آسان
نیاز به تغییر در ارزش‌ها، باورها، نقش‌ها، روابط و رویکرد‌ها دارد	راه حل برای آنها موجود است
باید کسانی که با چالش مواجه هستند راه حل پیدا کنند	توسط افراد متخصص قابل حل است
نیاز به تعامل بین آدم‌ها دارد	با ابلاغ از بالا قابل حل است (توسط کسانی که در جایگاه رهبری نشسته اند)
نیاز به تغییر در جاهای متعدد و گاهی فراتر از مرزهای سازمان دارد	تغییر در یکی دو چیز در درون سازمان برای حل مسئله کفایت
آدم‌ها معمولا در پذیرش چالش مقاومت می‌کنند	آدم‌ها راه حل‌های فنی را می‌پذیرند
راه حل‌ها با تعداد زیادی آزمایش‌های کوچک و حساب شده و در طول زمان پیاده‌سازی می‌شوند	راه حل‌ها معمولا به سرعت اجرا می‌شوند

رایج‌ترین دلیل شکست در اعمال رهبری، اینست که بخواهیم برای غلبه بر چالش‌های سازگاری به راه‌حل‌های فنی اکتفا کنیم.

پروفسور هایفتز



در باب ماهیت تحول

- تغییر؟ تبدیل؟ انقلاب؟ تحول؟
- اختلاط؟ حل شدن؟ ترکیب؟ همجوشی/شکافت؟
- تحول یک فرآیند زمان‌بر است که در آن یک ماهیت به ماهیت دیگری متحول می‌شود. به شکلی که ماهیت پیشین دیگر وجود ندارد و ماهیت جدید جایگزین آن شده است.



رهبران چگونه عامل تحول می‌شوند؟

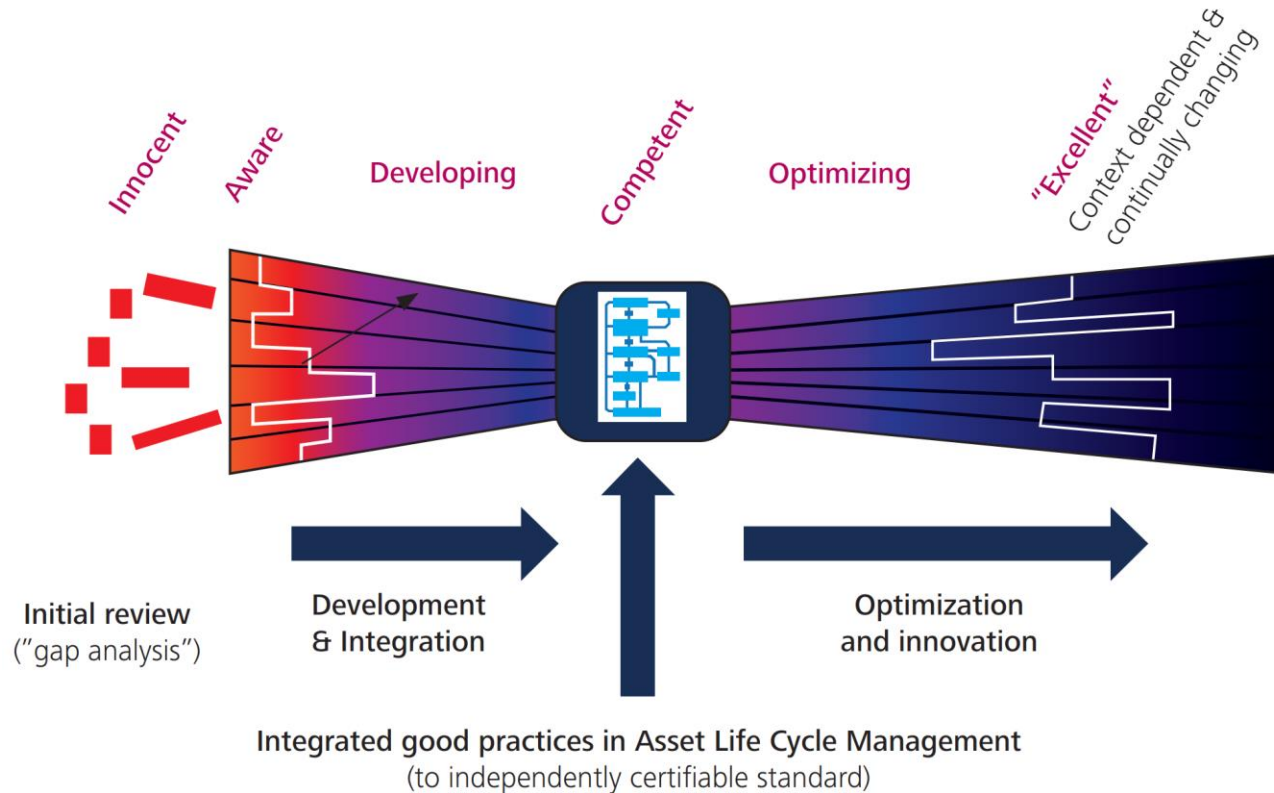
- دسترسی به تصویری از یک وضع مطلوب (ماهیت جدید)، یک امکان
- بسیج منابع فردی و تیمی در راستای حرکت به سمت وضع مطلوب
- گذشت از منافع فردی و ریسک‌پذیری بالا برای تحقق وضع مطلوب



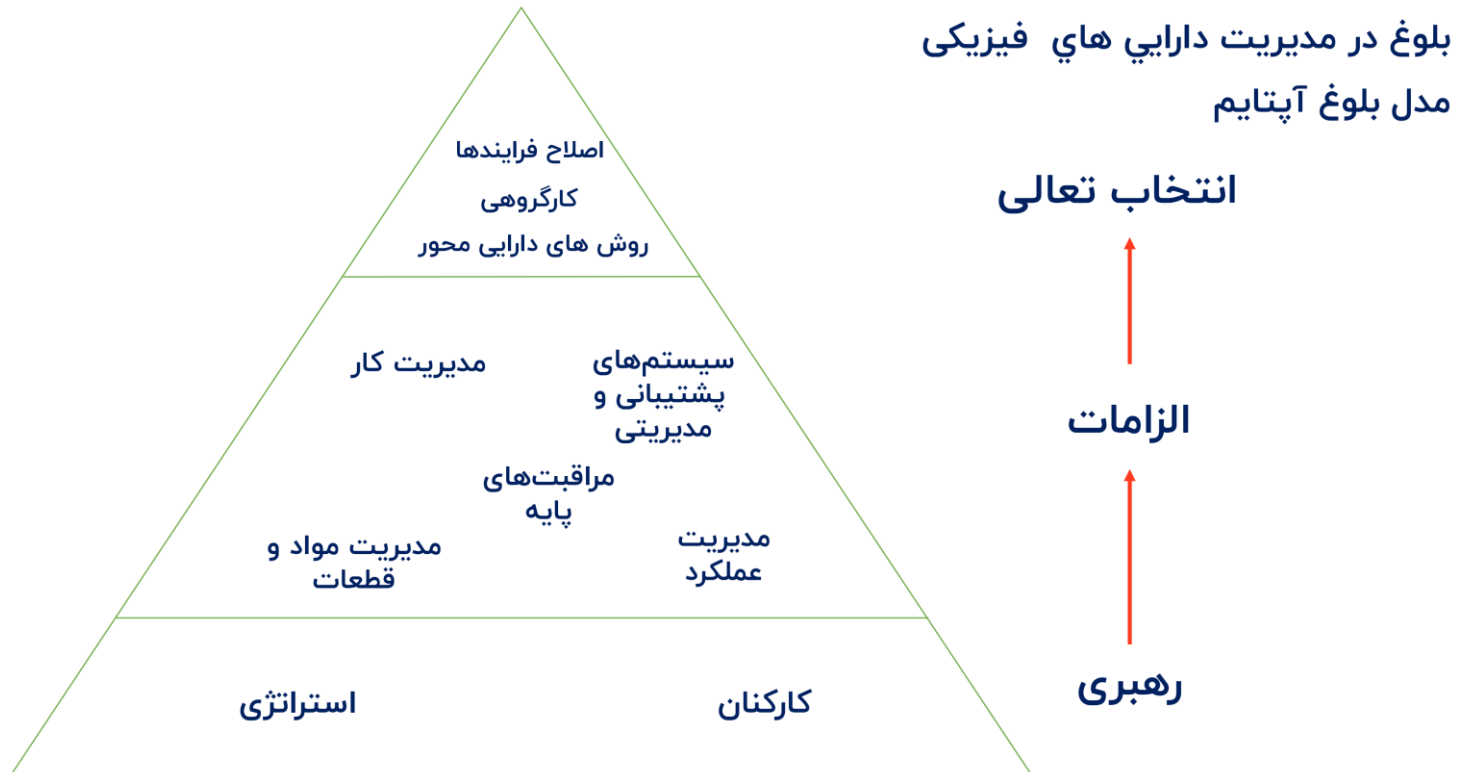
تعالی مدیریت دارایی‌های فیزیکی، چالش سازگاران یا فنی؟

- حرکت در مقیاس بلوغ سازمان‌ها در مدیریت دارایی‌های فیزیکی، نیازمند تحول سازمانی در ابعاد مختلف است.
- استقرار مدیریت دارایی فیزیکی و تعالی در این زمینه فقط به کمک سیستم‌ها و فرآیندها (رفتارها) امکان‌پذیر نیست.
- سیستم‌ها و فرآیندها در بستر فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرند.
- برای تغییر و تعالی سیستم‌ها و فرآیندها، فرهنگ بایست متحول شود. فرهنگ یعنی مجموعه مدل‌های ذهنی افراد در سازمان که ریشه در نوع بودن آنها دارد.

مدارج توسعه و بلوغ مدیریت دارایی فیزیکی

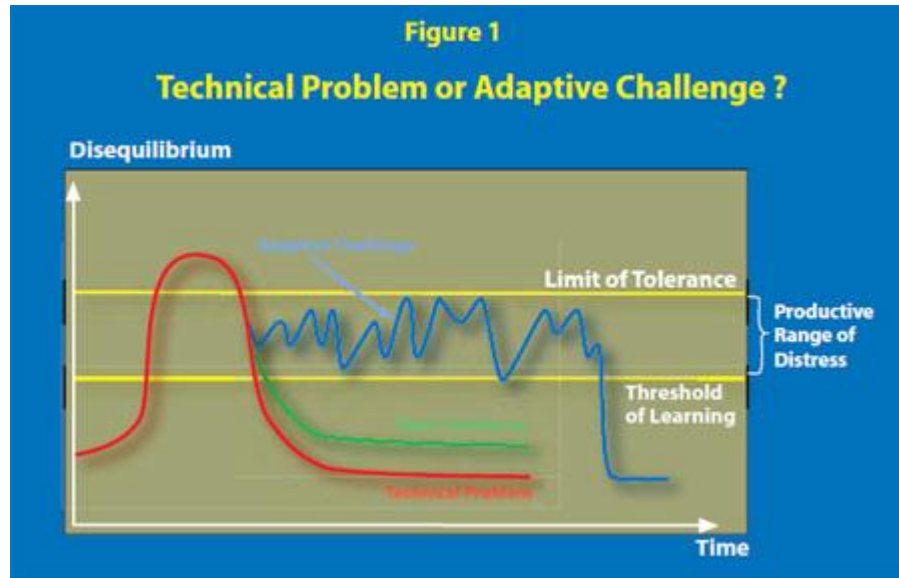


رهبری موثر، شکل‌دهنده استراتژی و فرهنگ مدیریت دارایی



چهار چالش سازگاران در مسیر تعالی PAM پیش روی مدیران

- حتی سازمان‌های پیشرو در مدیریت دارایی‌های فیزیکی با چهار چالش عمده مواجه‌اند.
- کلید حل این چالش‌ها استفاده از ظرفیت‌های رهبری در مسیر تحول سازمانی است.



- عدم تعهد
- خروج از سازماندهی
- دسترسی نامتقارن به اطلاعات
- بی‌اعتمادی

چالش اول: عدم تعهد کارکنان

- کارکنان متعهد به لحاظ احساسی به سازمان و اهدافش تعهد دارند.
- تنها ۱۳ درصد از کارکنان در جهان به کارشان متعهد هستند – گالوپ



- سه عامل تعهد ساز:
 - رابطه با مدیر مستقیم
 - ایمان به مدیر ارشد سازمان
 - افتخار به کار کردن برای شرکت

چالش اول: عدم تعهد کارکنان

"اگر کارکنان از دیدگاه مدیران نه به عنوان افرادی منحصر به فرد و ارزشمند، بلکه به عنوان ابزارهایی دیده شوند که وقتی نیازی به آنها نیست، باید کنار گذاشته شوند، کارکنان هم سازمان را به عنوان ماشینی که کارش پرداخت بدهی‌هایشان است خواهند دید و هیچ ارزش و معنایی برای آن قائل نخواهند بود."
میهای چیکسنمیهای



www.ipamc.org

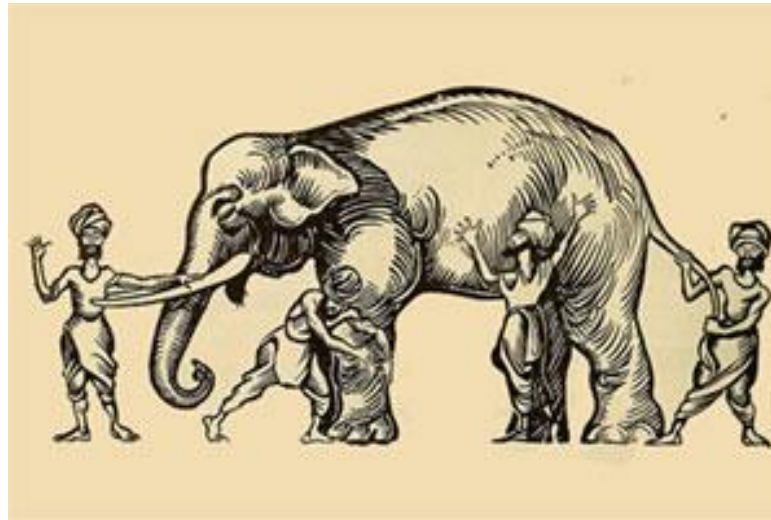
چالش دوم: از دست رفتن سازمان دهی

- برای پیروز شدن، همه باید برای برنده شدن تیم کار کنند.
- کدام مدافع را تشویق کنیم؟ مدافع تیمی که ۴ بر ۳ باخته یا مدافعی تیمی که ۱ بر صفر باخته است.
- شاخص‌های کلیدی عملکرد را مبنای تشویق قرار دهیم یا نه؟
- سازمان‌های سیلو
- تحول سازمان از وضعیت مزد محور به وضعیت ماموریت محور

چالش سوم: دسترسی نامتقارن به اطلاعات

"در جنگ‌ها بر سر دین، مخالفان بسیاری را دیده‌ام که معتقدم بر سر آنچه که نمی‌دانند دقیقاً چیست به جان یکدیگر افتاده‌اند. جنگجویان، بر سر فیلی که هیچ کدام ندیده‌اند می‌جنگند."

جان گادفری ساکس



چالش سوم: دسترسی نامتقارن به اطلاعات

- حتی اگر همه به تلاش برای برنده شدن تیم متعهد باشند، تضمینی وجود ندارد که بر روی بهترین تصمیمات توافق داشته باشند.
- هر یک از افراد به بخشی از جریان اطلاعات دسترسی دارد و به همین دلیل معمولاً در خصوص تصمیمات استراتژیک توافق وجود ندارد.
- ماجرای تنش بین تیم بهره‌بردار و تیم ایمنی!
- ساده‌سازی اطلاعات برای تسهیل تصمیم‌گیری، خطای اجتناب‌ناپذیر.

چالش چهارم: بی‌اعتمادی

- ماجرای مدیر اسبق فولکس واگن و رسوایی بزرگ
- هشدار به رهبران: "یا رهبری کنید و یا نکنید. اگر مطمئن نیستید، دیر یا زود له می‌شوید، مثل همان دانه انگور."
- رهبر بودن منصفانه نیست.
- اگر اعمالتان در جایگاه رهبری با حرف‌هایتان نخواند، به جای تعهد درونی، بی‌اعتمادی و آزرده‌گی خاطر را برای کارکنانتان به ارمغان خواهید آورد.
- ماجرای پیشنهاد ازدواج برای افزایش میانگین عمر!

چالش چهارم: بی‌اعتمادی

- خطای اسناد: ما به‌طور غریزی تمایل داریم که دیگران را بر اساس رفتارشان و خودمان را بر اساس گفتارمان قضاوت کنیم.
- رفتارهای شما در جایگاه رهبر فقط اقدامات شما نیستند، شما ارزش‌هایتان را از طریق شیوه‌ای که تصمیم‌گیری می‌کنید، استراتژی‌هایتان و فرآیندهایتان نشان می‌دهید.
- گاندی در حین روزه سکوت در برابر خبرنگار انگلیسی که به دنبال پیام بود: زندگی من، پیام من است.

چالش چهارم: بی‌اعتمادی

"صدای آنچه انجام می‌دهی آن قدر بلند است که نمی‌توانم بشنوم چه می‌گویی!"

رالف والدو امرسون



توانمندسازهایی برای توسعه در برابر مسائل سازگارانۀ PAM

- چالش‌های سازگارانۀ واقعاً سخت هستند.
- اما راهکارهایی که به راهکارهای نرم مشهور هستند، می‌توانند این چالش‌ها را حل کنند.
- راهکارهای نرم معمولاً توسط راهکارهای زودبازده، دست کم گرفته می‌شوند.

توانمندساز اول: انگیزش

"اگر می‌خواهید یک کشتی بسازید، نیازی نیست آدم‌ها را مجبور به جمع‌آوری چوب و تقسیم کار کنید، بهتر است به آن‌ها پیاموزید که چطور باید برای زمان طولانی در دریا طاقت بیاورند."

آنتوان دوست اگزوپری



www.ipamc.org

توانمندساز اول: انگیزش

- انگیزش درونی در برابر انگیزش بیرونی
- پول انگیزه نمی‌دهد. پول تشویق نمی‌کند.
- اگر نباشد یا درست توزیع نشود، عدم تعهد ایجاد می‌کند، اما اگر باشد هم لزوماً تعهد ایجاد نمی‌کند.
- ماجرای مهدکودک و جریمه تاخیر والدین

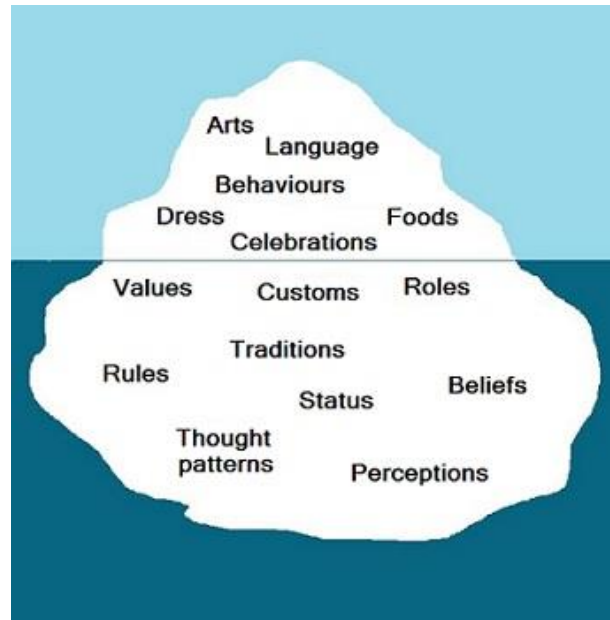
- چهار تکیه‌گاه جلب تعهد کارکنان:

- ۱- مقصود: اهمیت، معنا، اخلاق‌مداری، اثرگذاری، خدمت‌رسانی، استعلای شخصی
چرا سازمان ما لیاقت بیشترین تلاش‌هایمان را دارد؟
- ۲- اصول: یکپارچگی، اصول اخلاقی، خیرخواهی، حقیقت، شرافت
چه ارزش‌هایی را می‌خواهیم بیان کنیم؟
- ۳- انسان‌ها: احساس تعلق، ارتباط، جمع‌گرایی، تشخیص، احترام، تشویق
چطور می‌توانیم دیگری را حمایت کنیم تا یاد بگیرد و رشد کند؟
- ۴- خودمختاری: آزادی، خلاقیت، دستاورد، یادگیری، توسعه فردی در مسیر حرفه‌ای
چطور در انجام کارهایی که برایمان مهم هستند بهتر از دیروز عمل می‌کنیم؟

توانمندساز دوم: فرهنگ

"فرهنگ بخشی از یک بی‌نهایت بی‌معناست... که آدمیان از طریق آن معنا را منتقل می‌کنند."

ماکس وبر



www.ipamc.org

توانمندساز دوم: فرهنگ

- تعریف: مجموعه‌ای از عقاید افراد در مورد این‌که چه چیزهایی برایشان ارزش است و این‌که چگونه کارها را انجام می‌دهند.
- فرهنگ کلید اجرای استراتژی است.
- فرهنگ مانند یک پلتفرم اطلاعاتی، توانمندی‌های ضروری مورد نیاز برای اجرای فرآیندهای سازمان (که مهم‌ترینشان پیاده‌سازی استراتژی است) را تامین می‌کند.
- فرهنگ یک نقشه ناخودآگاه از چگونگی پیشرفت در هماهنگی با هنجارهای گروهی به عنوان عضوی از آن گروه است.

توانمندساز دوم: فرهنگ

- فرهنگ به مثابه یک میدان نیروی احساسی عمل می‌کند که اعضای سازمان را در یک جهت تنظیم می‌کند، مانند آن اتفاقی که برای براده‌های آهن می‌افتد وقتی در میدان مغناطیسی یک آهن‌ربا قرار می‌گیرند.
- فرهنگ این کار را بدون منابع و مشوق‌های مالی که ریشه در شاخص‌های سنجش عملکرد فردی دارند انجام می‌دهد.
- برای بسیاری از ما مانند یک مفهوم انتزاعی به نظر می‌رسد، دریافت دقیق آن سخت بوده و طراحی آن غیرممکن است. اما بی‌توجهی به فرهنگ یک اشتباه پرهزینه است.

توانمندساز دوم: فرهنگ - ادامه

- استقرار هنجارهای فرهنگی یک فرآیند چهار مرحله‌ای است، چهار «ت»:
 - تعریف کنید،
 - استانداردهای رفتار مورد انتظار را به صورت شفاف و صریح مشخص کردن
 - تکرار کنید (نمایش دهید)،
 - نشان دهید که چگونه استاندارد مذکور در عمل اجرا می‌شود
 - تقاضا کنید
 - مواجهه رودررو با کسانی که رفتارشان مطابق با استاندارد نیست
 - و تفویض کنید.
- درخواست از همه اعضای تیم برای این که تمام سه مرحله قبل را در سطح کسانی که به آن‌ها گزارش می‌دهند به اجرا در بیاورند

توانمندساز سوم: قابلیت پاسخگویی

- برای اینکه بخشی از راه حل باشیم، باید بخشی از مسئله باشیم.



- ببخشید که دیر رسیدم، جلسه قبلی دیر تمام شد!

- موقعیت قربانی

- قابلیت پاسخگویی یا مسئولیت پذیری؟

- قدرت انتخاب پاسخمان: تقوا – فاصله میان تحریک و پاسخ

- آزادی حقیقی یعنی ظرفیت شما برای پاسخ به موقعیت با تمرین اراده آزاد. این حق است که با زاده شدن هر انسان به او اعطا شده است.

توانمندساز سوم: قابلیت پاسخگویی - ادامه

- نقص، گنج است.
- حرکت از موقعیت قربانی به موقعیت بازیکن موثر

بازیکن	قربانی
هنوز راهی برایش پیدا نکرده‌ام.	امکان ندارد.
من این را چک نکردم.	کسی باید این کار را می‌رد.
تصمیم گرفتم که انجامش ندهم.	نمی‌توانستم انجامش دهم.
از تو می‌خواهم که آن کار را انجام ندهی.	نباید آن کار را بکنی.
در بحث به فضای بیشتری احتیاج داریم.	دارم از بحث بیرون انداخته می‌شوم.

- سوالات راهگشا:
 - چالش اصلی چیست؟
 - شما به چه صورت در شکل‌گیری آن سهمیم هستید؟ (با انجام دادن یا ندادن چه کارهایی؟)
 - چه چیزی واقعا برای شما مهم است؟
 - الان چه کاری می‌توانید بکنید تا محقق شود؟
 - از این تجربه چه درسی برداشت می‌کنید؟

توانمندساز چهارم: همکاری

"اگر می‌خواهی سریع بروی، تنها برو. اگر می‌خواهی به دور دست‌ها بروی،
با جمع برو."

ضرب المثل آفریقایی



توانمندساز چهارم: همکاری

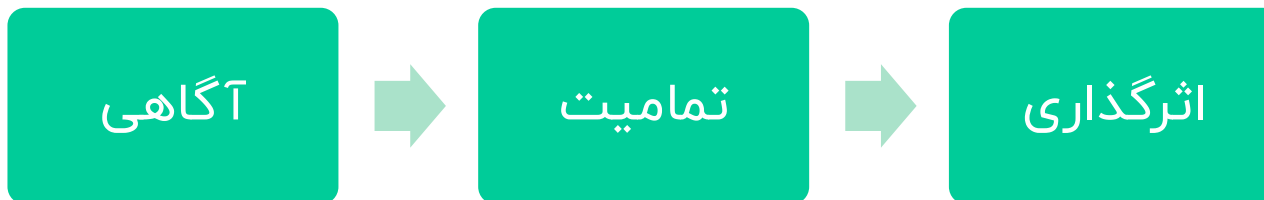
- عدم توافق در موقعیت‌های مختلف و آغاز جنگ قانع‌سازی یا از صحنه به در کردن
- بالا بردن یک جانبه یا به زبان خودمانی زیرآب زدن!
- وقتی مدیران نیاز به گفت‌وگوهای زیاد با طرفین چالش دارند تا قادر شوند فیل در تاریکی را ببینند، زمان همه افراد سازمان هدر می‌رود.

توانمندساز چهارم: همکاری – بالا بردن مشارکتی

- هفت گام برای بردن مسئله به سطح بالاتر:
 - افراد حاضر در تعارض به شکل مشارکتی مسئله را صورت‌بندی می‌کنند. هر تعارض در میان اعضای سازمان، عدم توافق روی بهترین استراتژی برای نیل به یک هدف مشترک است.
 - در گفت‌وگو با یکدیگر وقتی که مدیر حضور ندارد، هر فرد نماینده نقطه نظرات خودش است.
 - طرفین تلاش می‌کنند نه تنها نقطه‌نظرات طرف مقابلشان را، بلکه استدلال و محتوای بزرگ‌تری که نقطه‌نظراتشان در آن معنا پیدا می‌کند درک کنند.
 - دو طرف با هم کار می‌کنند که روشی پیدا کنند که در عین توجه به محدودیت‌ها و قیدها هر دو به آنچه می‌خواهند برسند. اگر آن را پیدا کردند که دیگر تعارضی در کار نیست و هر دو نسبت به اجرای تصمیم اتخاذ شده متعهد می‌شوند.
 - اگر نتوانستند روشی برای این‌که هر طرف به خواسته‌هایش برسد پیدا کنند، تلاش می‌کنند به مصالحه‌ای برسند که برای هر دو کار می‌کند.
 - در نهایت اگر مراحل قبلی به راه حل نرسید، لازم است که هر دو طرف تعارض مسئله را به سطح بالاتر مدیریت ببرند، همراه با هم. آن‌ها نزد مدیر یا فرد ارشد می‌روند و از او درخواست کمک می‌کنند تا به کمک روش‌های حل مسئله، کاهش محدودیت‌ها یا اولویت‌بندی راه‌کارهای جایگزین تصمیم و قضاوت نهایی را انجام دهد.

توانمندساز پنجم: یکپارچگی

- یکپارچگی به دو صورت در ادبیات رهبری تعریف می‌شود:
 - احترام به کلام خود (عمل به گفته‌ها)
 - تمامیت، عملکرد به صورت یک کل منسجم و یکپارچه
- پنج قورباغه روی یک تنه چوب نشسته‌اند. چهارتایشان تصمیم می‌گیرند بپرند. چه تعداد باقی می‌ماند؟
- دروغ‌گویی تعریف واضح و شفاف دارد: بر خلاف حقیقت سخن گفتن. تعریف یکپارچگی اما به این سادگی نیست: ما نمی‌توانیم دقیقاً متوجه شویم که چه زمانی داریم پا روی یکپارچگی می‌گذاریم.



توانمندساز پنجم: یکپارچگی - ادامه

• گام‌هایی برای ارتقاء یکپارچگی:

- وعده را در مورد چیزهایی بدهید که مطمئن هستید می‌توانید انجام دهید. وعده‌ای که بر اساس یک ارزیابی اشتباه در خصوص توانمندی و ظرفیت داده شود، یکپارچگی دارد، اما همین وعده اگر با علم به محدودیت ظرفیت داده شود یکپارچگی لازم را ندارد.
- برای ارزیابی توانمندی خودتان برای عمل به یک وعده، باید برنامه محکمی داشته باشید که روی مهارت‌ها و منابعی که دارید یا می‌تواند با قابلیت اطمینان قابل قبولی تامین کنید، حساب کرده باشد.
- یک مکانیزم ردیابی داشته باشید. باید ارزیابی کنید که برنامه در مسیر خودش به درستی پیش می‌رود یا نه.
- یک پروتکل ارتباطی داشته باشید. به این صورت می‌توانید فرد یا افرادی را که به ایشان متعهد شده‌اید سر وقت از مسائل و مشکلات آگاه کنید.
- تنها در خصوص امور و کارهایی وعده بدهید که واقعاً می‌خواهید انجام دهید. مراقب وسوسه "خوب بودن" و مورد پذیرش همه قرار گرفتن باشید، به خصوص در مورد کسانی که در قدرت هستند.

توانمندساز پنجم: یکپارچگی - ادامه

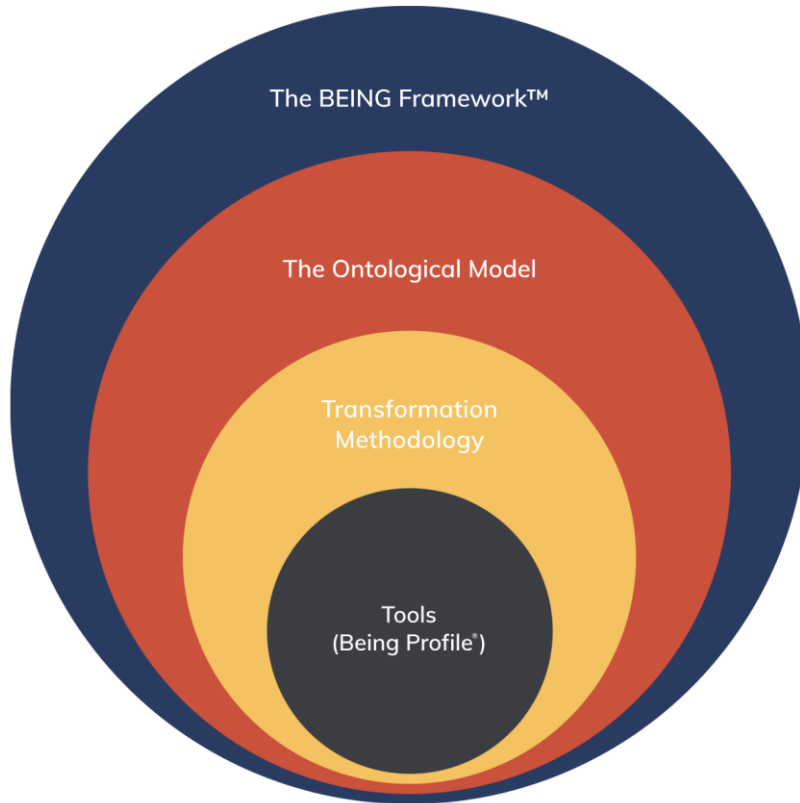
- تنها سه پاسخ قابل پذیرش به یک درخواست وجود دارد (که سومی چهار زیرمجموعه دارد). این پاسخ‌ها بی‌شک مشخص می‌کنند که طرف مقابل متعهد می‌شود یا خیر و با چه موعدی:
 - "بله، قول می‌دهم" یا "بله، متعهد می‌شوم."
 - "نه، نمی‌پذیرم" که بسیار بهتر است چنین جمله‌ای بشنویم و مطمئن شویم که نمی‌شود روی آن فرد حساب کرد، نسبت به وضعیتی که به اشتباه فکر می‌کنیم او در حال تلاش متعهدانه برای انجام امر است.
 - "در حال حاضر نمی‌توانم در این خصوص قول بدهم چون ... در این وضعیت ممکن است دریافت کننده درخواست دقیق نداند که چطور می‌تواند به شما یا سازمانش برای اجرای ماموریتش کمک کند. ممکن است تعارضی بین درخواست شما و تعهدات دیگر طرف مقابل وجود داشته باشد (مانند خط مشی سازمان یا چیز دیگر)

سفر به عمق: مقدمه‌ای بر توسعه ویژگی‌های رهبری در فرد

- رهبری به معنی تبدیل آگاهی به اثرگذاری از طریق افزایش تمامیت است.
- سعادت و آرامش در زندگی فردی، در گرو حرکت در مسیر تبدیل اراده به عمل است.
- در این مسیر نیازمند تحول هستیم و بایست به نسخه‌ای بهتر از خودمان تحول یابیم.
- اهمیت استفاده از مربی و همراه در مسیر تحول و رهبری

BEING FRAMEWORK در توسعه فردی و رهبری موثر

- سفر رهبری در ساحت زندگی فردی و سازمانی سفری طولانی‌ست و نیاز به مداومت دارد.



مطالعه بیشتر و ارتباط با ارائه‌دهنده



حمیدرضا احراری

h.r.ahrari@gmail.com
09120750471

www.ipamc.org

Your Logo

حمیدرضا احراری - مدرس و مشاور حوزه مدیریت دارایی‌های فیزیکی و رهبری موثر

منابع

- "کتاب انقلاب معنا - قدرت رهبری استعلایی" نوشته فرد کافمن - ترجمه حمیدرضا احراری
- BEING FRAMEWORK، توسعه یافته توسط اشکان تشویر در ENGENESIS
- مقالات و کارهای زاهد شیخ الاسلامی در دوره "توسعه ویژگی‌های رهبری برای مدیران - مدرسه کسب و کار تکاپو"
- "What is leadership?" – McKinsey
- "Understanding leadership" - HBR

تشکر برای توجه شما