



رهبری استراتژیک

دوره MBA

* نقش رهبر در تحقق چشم انداز سازمان

* رهبری، تحول و نوسازی سازمان

* رهبری و بینش های تحول ساز

* رویکردهای چندسطحی در رهبری



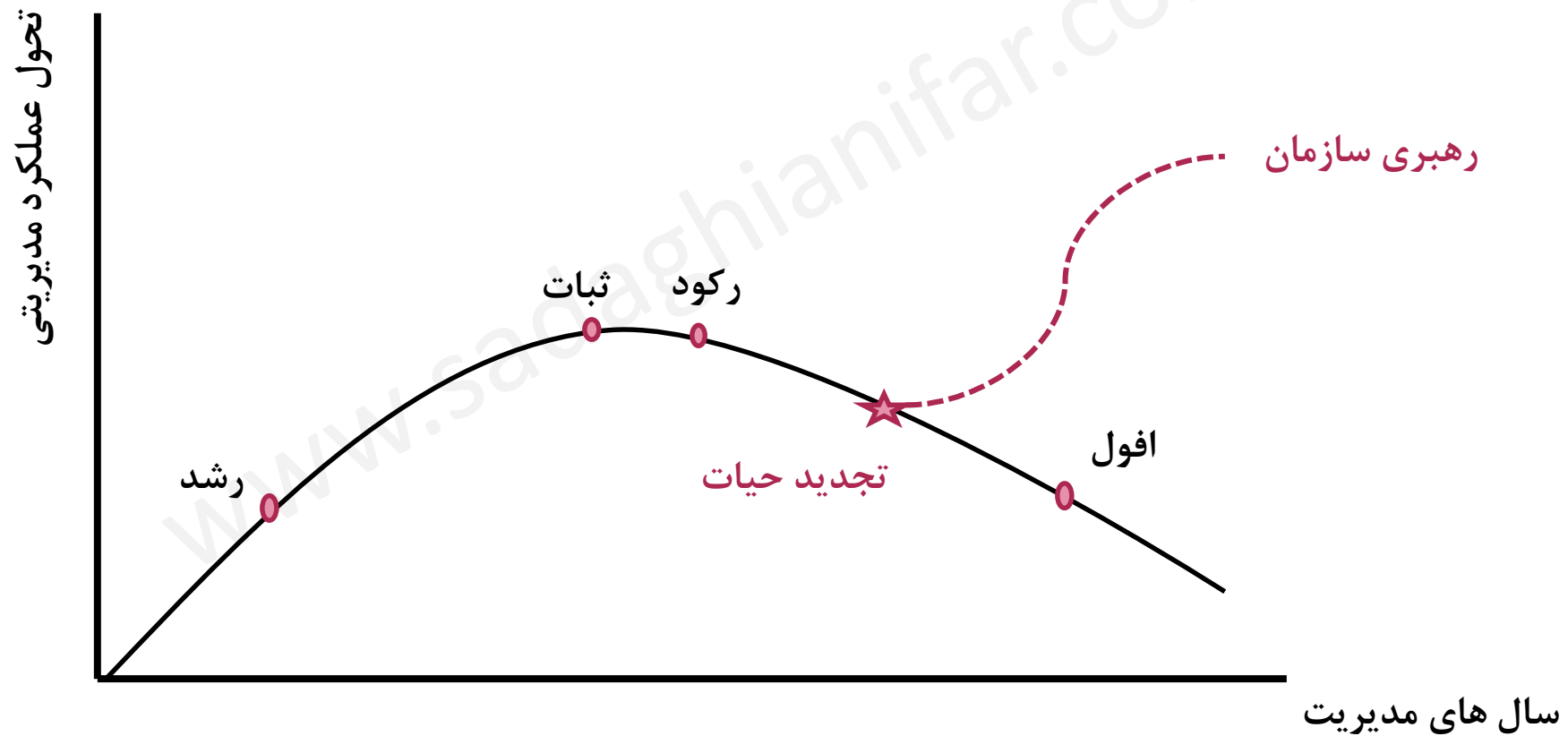
جلسه اول

نقش رهبر در تحقق چشم انداز سازمان

(بخش یکم)



طی چهار دوره مدیریتی توسط هر مدیر رشد ، ثبات ، رکود ، افول





مدیران و رهبران

رهبران در پی تغییر فرایندها، جهت ها، فرهنگ ها و ساختارها هستند تا واقعیاتِ در حال تغییر را به سازمان منعکس کنند و هم افزایی سازمانی را هدف خود قرار می دهند.

مدیران تمایل دارند کارها و امور را همانطور که هست **(طبق تعاریف استاندارد، کلاسیک و متعارف)** بپذیرند و مطابق برنامه های تجربه شده اقدام کنند و بهره وری را هدف خود قرار می دهند.



گام های سه گانه مدیریت استراتژیک

(ساختار)

۱- نهادینه سازی یک سیستم مدیریت استراتژیک

(فرایند)

۲- برقراری فرایند مدیریت و رهبری

(محتوا)

۳- تمرکز بر صادره یا محصول سازمان / خدمت به مشتری



تغییر نقش ها در مدیران و رهبران

مدیران - رهبران عصر اطلاعات :	مدیران عصر صنعت :
۲۰٪ تعیین استراتژی	۵٪ تعیین استراتژی
۶۰٪ آموزش ، ایجاد ساختارها ، پشتیبانی و توسعه و آموختن	۱۵٪ آموزش ، ایجاد ساختارها ، پشتیبانی و توسعه
۲۰٪ هدایت ، نگهداری و کنترل	۸۰٪ هدایت ، نگهداری و کنترل



نقش های چندگانه یک مدیر رهبر

* محوریت

ایجاد آرمان مشترک ، تعیین رسالت ، موقعیت آفرینی ، کانون توجه بودن

* تسهیل کنندگی

تعهد ، عمل ، هماهنگی ، رشد

* یاریگری

همیاری و کمک برای دستیابی به نقش ها و اهداف فردی و سازمانی

* هم ذات پنداری با کارکنان

ارائه وجه یادگیری و پژوهشگری برای شناخته شدن بعنوان نفر اول در میان هم افراد هم سطح ، نه بعنوان قهرمان



الزامات مورد نیاز یک رهبر استراتژیک برای تحقق چشم انداز سازمان

توانایی

۱- توانایی مهار قدرت پراکنده در سازمان

۲- توانایی توانمند کردن مدیران و کارکنان سازمان برای کسب بینش استراتژیک

۳- کمک به کارکنان سازمان برای تبدیل بینش به واقعیت و عمل



الزامات مورد نیاز یک رهبر استراتژیک برای تحقق چشم انداز سازمان

قصد

۱- سهولت

۲- کامل بودن

۳- قابلیت انتقال



الزامات مورد نیاز یک رهبر استراتژیک برای تحقق چشم انداز سازمان

استفاده از نمادها

۱- ارزش ها

۲- مفاهیم قابل انتقال



ویژگی های الزامی بینش در یک رهبر استراتژیک

- ۱- برخورد با تغییر ← کاهش مقاومت سازمانی و ترس از تغییر
- ۲- اهداف ایده آل ← جهش به مراتب نظم بالاتر
- ۳- همکاری افراد با یکدیگر ← صدور اشتراک و بینش



استراتژی های رهبری برای تحقق چشم انداز سازمان

۱- اقدام از طریق پذیرش ریسک

۲- تامین خواسته های مشتریان

۳- انسجام از طریق تعامل هماهنگ شده بین افراد



عوامل موثر در عملیاتی شدن آرمان ها برای تحقق چشم انداز سازمان (سازمانی)

۱- انتقال و عملی کردن چشم انداز

۲- تبیین فلسفه سازمانی راهبردی

۳- خط مشی و برنامه های تاکتیکی



عوامل موثر در عملیاتی شدن آرمان‌ها برای تحقق چشم‌انداز سازمان (فردی)

۴- رفتار شخصی رهبر

جلب توجه ، ارتباط شخصی ، ابراز قابلیت اعتماد ، خطرپذیری

۵- نقش آموزشی رهبر

آموزش اقدام استراتژیک ، آموزش اقدام تاکتیکی ، آموزش رفتار شخصی



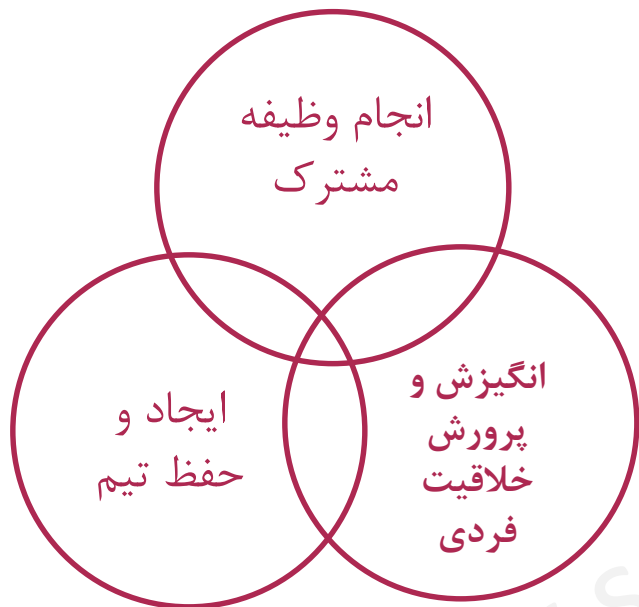
جلسه دوم

نقش رهبر در تحقق چشم انداز سازمان

(بخش دوم)



نقش رهبر ارشد در تشخیص و رفع نیازهای سازمان

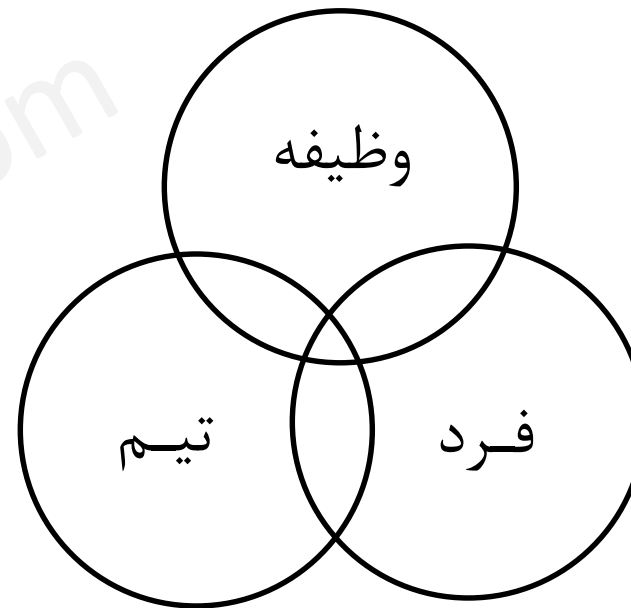


ایجاد سطوح رهبری
استراتژیک/ عملیاتی/ تیم
بسط برنامه ها
بازنگری و بهبود چشم انداز

ایجاد و حفظ تیم

اطلاع رسانی
آموزش
حمایت
انگیزش

انگیزش و پرورش
خلاقیت فردی



تعیین وظایف
برنامه ریزی
تفہیم
کنترل

انجام وظیفه مشترک



نقش رهبر ارشد در بسترسازی اجرای برنامه استراتژیک

واگذاری متناسب نقش های سازمانی و مسئولیت ها

مسئولیت ناپذیری / عدم تعیین درست متولیان نقش

عامل شکست

تعیین اولویت ها

تعدد اولویت ها ، اهداف و مقاصد بدون اولویت بندی روشن

عامل شکست

درگیر کردن مدیریت میانی بصورت فعال

برنامه ریزی درخلاء / تمرکز وظیفه ای یکپارچه

عامل شکست

دقت در مورد محتوای برنامه های اجرایی و شکل آنها

فقدان جامعیت / ورود بیش از حد به جزئیات

عامل شکست



نقش رهبر ارشد در اجرای برنامه استراتژیک

* هدایت تلاشهای مربوط به اجرا و پیاده سازی

* تعیین واضح نقش ها و مسئولیت ها

* تخصیص منابع اجرا

* برقراری ارتباط میان وضعیت برنامه، میزان تحقق اهداف و تجربیات کسب شده توسط کارکنان (گسترش دانش) workforce

* ارتباط مناسب نتایج به مشتریان، ذینفعان و مالکان سازمان



تیم رهبری

رهبر ارشد

تیم پیاده سازی

رهبری کیفیت جامع
TQL

بودجه



نقش رهبر ارشد در اندازه گیری برنامه استراتژیک

* ترکیب برنامه اندازه گیری با بستر و پیاده سازی برنامه استراتژیک

* نظارت و اندازه گیری مقیاس های استراتژیک

* مرتبط کردن نتایج اندازه گیری با نیروی کار

* تعدیل و بهنگام سازی برنامه اندازه گیری

* تعدیل و بهنگام سازی برنامه استراتژیک در صورت لزوم

* تخصیص مجدد منابع



تیم رهبری

رهبر ارشد

تیم اندازه گیری

رهبری کیفیت جامع
TQL

بودجه



نقش رهبر ارشد در اندازه گیری بازنگری برنامه استراتژیک

* انتخاب و تعامل با تسهیل گران برنامه استراتژیک

* ایجاد سوال یا انتظاراتی برای بازنگری برنامه

* ایجاد بازه یا محدوده زمانی برای بازنگری برنامه استراتژیک

* تخصیص مجدد منابع



تیم رهبری





جلسه سوم

رهبری، تحول و نوسازی سازمان

www.sadaghianifar.com



نقش های چهارگانه یک رهبر در تحول سازمان

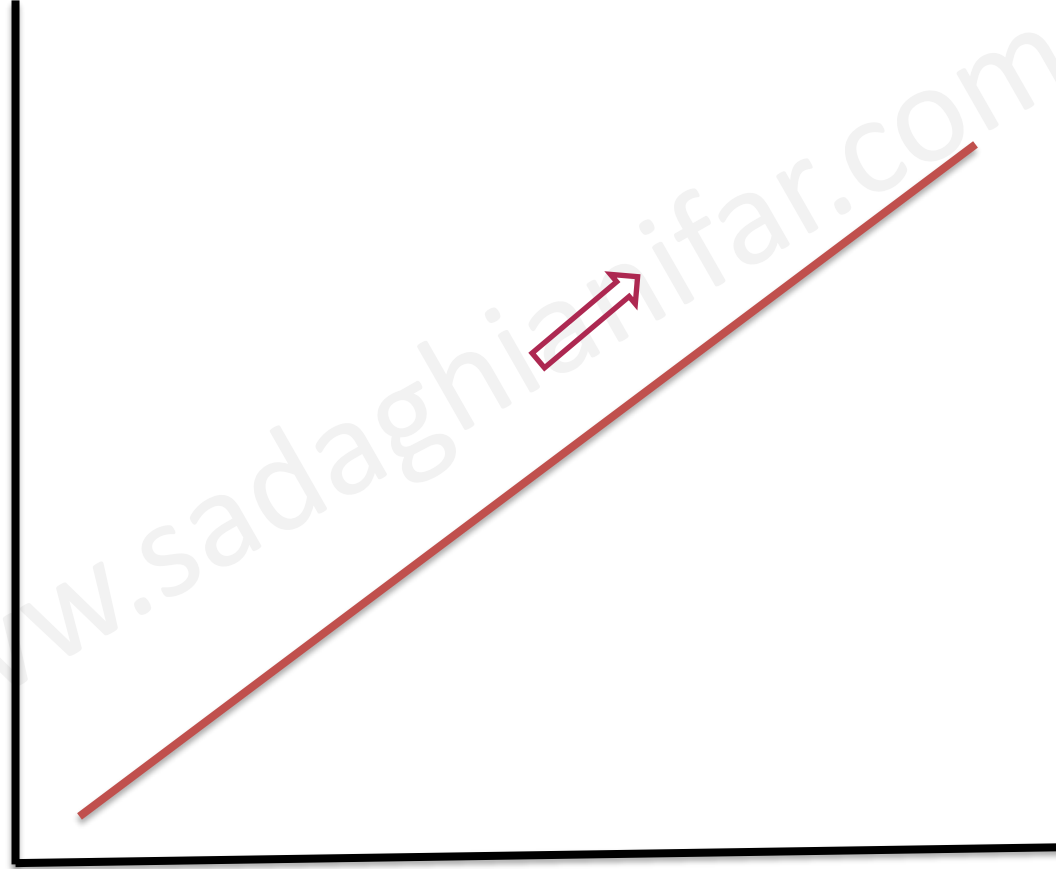
* تعیین کننده جهت

* عامل تغییر

* برقرارکننده ارتباط

* مربی

میزان خطرپذیری و عدم اطمینان



میزان اهمیت رهبری



تعریف تعارض

دنبال کردن اهداف متضاد و ناسازگار بطوری که دستیابی یک طرف به هدف، به بهای از دست رفتن امکان دستیابی طرف دیگر به هدفش باشد.

رفتار و اقدام عمدی
رفتار و اقدام سهوی



خصوصیات تعارض

سرشت تعارض

پدیده ای عینی و محسوس نیست بلکه بیشتر حالتی ذهنی و درونی است که مظاهروننتاج آن مانند توطئه چینی، مجادله، منازعه و دیگر رفتارها در مراتب مختلف، جنبه های عینی و ملموس قضیه هستند.

زمینه تعارض

از موقعیتی به موقعیت دیگر متفاوت است و مجموعه تمام حالت هایی است که در یک سیستم وجود دارد که این حالتها را یک طرف ممکن است معقول و منطقی و ذیربط بداند و طرف دیگر نه.

پویایی تعارض

تعارض مسری است و در سازمان از نقطه ای به نقطه دیگر جابجا شده و حرکت می کند و افراد، گروه ها و خرده فرهنگ ها را درگیر می نماید.



رقابت بعنوان عامل اصلی تعارض

رقابت بسته

برد دیگری = باخت طرف دیگر

رقابت باز

بدون نتیجه قطعی / امکان افزایش منافع برای همگان



تعارضات بروکراتیک (ساختاری)

انواع تعارض سازمانی

* تعارض عمودی (سلسله مراتبی)
اختیارات / پایگاه ها / ارزش ها و ادراکات

تعارض درون فردی

تعارض فرد - فرد

تعارض فرد - گروه

* تعارض افقی (وظیفه ای)

تعارض گروه - گروه

وابستگی وظایف / خودمختاری و استقلال / کمبود منابع / برداشت ها و تصورات /
اهداف بخشی / توزیع قدرت / نظام پاداش

تعارض سازمان - سازمان



اقدامات اولیه رهبر برای کاهش و مدیریت تعارض سازمانی

۱- تعیین اهداف مشترک

رقیب مشترک / اهداف جدید

۲- افزایش هماهنگی گروه ها

افزایش تعامل و ارتباط / تدوین رویه ها / سلسله مراتب / برنامه ریزی / تشکیل گروه های تخصصی

۳- چرخش شغلی

۴- بازنگری معیارهای اثربخشی در سازمان

۵- کارگاه های آموزشی

۶- پرهیز از ایجاد موقعیت برد - باخت در سازمان

۷- جداسازی و کانالیزه کردن



سبک ها و راهبردهای مدیریت تعارض

۱- تحکم یا اعمال قدرت

تحکم شخصی / تحکم ائتلافی / تحکم اکثریت

۲- مدارا و احتراز

۳- سازش یا مصالحه

راه حل میانه / از خودگذشتگی متقابل / جدایی / توسل به عرف و آداب اجتماعی / شخص ثالث

۴- مواجهه یا تشریک مساعی

تصمیم گیری مشترک / چانه زنی / مذاکره



تغییر شرایط سازمان پس از مدیریت اثربخش تعارض

خود نوسازی

مفهوم قابلیت های درک و شناسایی مسائل تازه ، تبیین اهداف کلی، ارائه راه حل های گوناگون و اجرای راه حل انتخابی

سه مشخصه سازمان های خودنوساز

- * وجود فرهنگ حمایت کننده از انطباق پذیری و پاسخگو به تغییرات.
- * تدوین مقررات سنجیده ای که از طریق آن کارکنان در فرایندهای مسئله گشایی منظم، مشارکت جویانه ودقیق درگیر شوند.
- * وقت شناسی در حل مسائل (چه وقت، چه موقع و چگونه از منابع و ایده های مناسب برای حل مسئله باید استفاده کرد).



مراحل نوسازی تا رسیدن به خودنوسازی

۱- تعیین طرح

۲- اجرای طرح

۳- استمرار

۴- حفظ روحیه

۵- نظم دهی پدیده ها

۶- تکمیل تغییر وضعیت موجود و ورود به وضعیت جدید

۷- بازسازی

۸- انتقال

۹- خودنوسازی

۱۰- کسب تجربه و ارزیابی



شرایط رهبری برای ایجاد و هدایت خودنوساز

مجموعه مهارت‌های رهبری استراتژیک:

رهبری فردی ، رهبری عمومی ، رهبری سازمانی
خودنوسازی



سوالات پیش روی رهبر سازمان برای خودنوسازی فردی

(۱) چه تغییرات مثبتی مسیر را برای حفظ سلامت وی در فرآیند خودنوسازی هموار می سازند؟ چگونه باید از این سلامتی که در برقراری روابط با محیط موثر است مراقبت کرد؟ چگونه شرایط فیزیکی موجود روی عملکرد کاری او تأثیر می گذارند؟

(۲) چه فعالیتهایی می توانند به توسعه درک وی از دنیای اطراف کمک کنند؟ او باید چه مهارت‌ها و دانش‌هایی را در خود ارتقا دهد؟ چگونه می توان شوق کسب این نوع دانش را برانگیخت؟

(۳) چگونه می توان آرامش را در فرایند خودنوسازی برقرار کرد؟ آیا به قدر کافی در حین خودنوسازی حس آرامش وجود دارد؟

(۴) آیا اولویتهای وی در شیوه زندگی او انعکاس خواهد یافت؟



سوالات پیش روی رهبر سازمان برای خودنوسازی سازمانی

۱- اگر این مسیر تغییر را ادامه بدهیم چه اتفاقی خواهد افتاد؟

۲- آیا این همان چیزی است که ما واقعاً آن را برای خودمان می خواهیم؟

۳- آیا آمادگی لازم برای پذیرفتن پیامدهای آن چیزی را که هم برای خودم و هم برای دیگران انتخاب کرده ام را داریم؟



راهبردهای عمده خودنوسازی

راهبرد عقلایی - تجربی

مشورت خواهی - ساختار افقی شده

راهبرد اقتداری - اجباری

دستوردهی - ساختار عمودی با درک دستور

راهبرد هنجاری - بازآموزی

تخصص گرایی - ساختار ماتریسی



جلسه چهارم

رهبری و بینش های تحول ساز

www.sadaghianifar.com



انواع اصلی بپنش تحول ساز در سازمان

- ۱- نوآوری محصول / خدمات
آرمان : تغییر خروجی های سازمان
- ۲- نوآوری مصرف / بازار
آرمان : تحول بازار
- ۳- نوآوری عملیات / تکنولوژی
آرمان : تدوین برنامه های سازمانی جدید
- ۴- همگرایی / تغییر پوشش جغرافیایی
آرمان : تغییر و توسعه مرزهای جغرافیایی سازمان



دلایلی برای تحول اجباری سازمان (تاثیرگذار بر تحول چشم انداز رهبر)

۱- علائم منفی بازار

۲- نارضایتی سرمایه گذاران یا اعضای هیات مدیره

۳- فلج و مختل شدن امور جاری سازمان بعثت کشمکش های درونی یا بروکراسی

۴- عدم توانایی سازمان در تامین منابع تولید محصول یا خدمات

۵- کافی نبودن نرخ رشد یا سهم بازار نسبت به رقبا



استراتژی های تحول سازمانی فاقد بینش رهبری (پاسخی به الزام تغییر)

۱- استراتژی های فرصت طلبانه

۲- استراتژی های تداوم وضع موجود



گام های لازم برای توسعه بینش رهبری

گام اول : حسابرسی

گام دوم : تعیین دامنه

گام سوم : تعیین شرایط

گام چهارم : انتخاب



تصمیمات استراتژیک رهبر برای هدایت سازمان به سوی تحول

۱- انتخاب افراد صحیح برای واگذاری مسئولیت و تفویض اختیار

۲- ساختاردهی سازمان

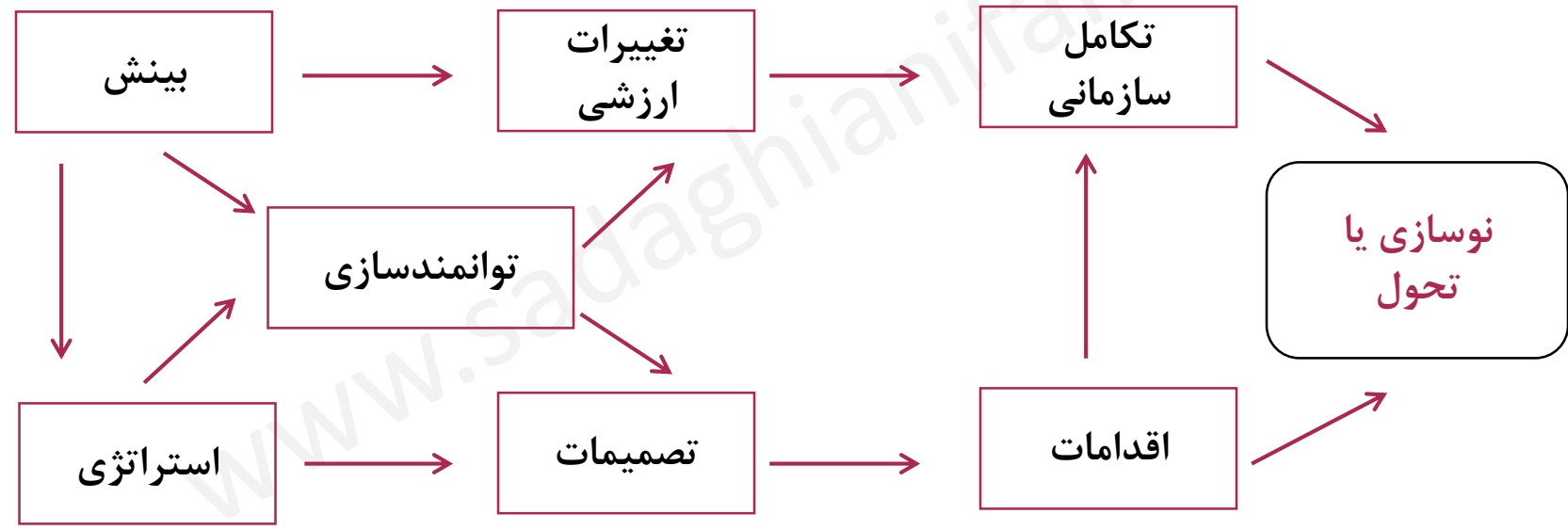
۳- تخصیص بهینه منابع

۴- تعیین نحوه اندازه گیری عملکرد

۵- پیشگامی در عمل



الگویی برای تحول و نوسازی سازمان





جلسه پنجم

رویکردهای چندسطحی در رهبری

www.sadaghianifar.com



رهبری پرجاذبه (کارزماتیک)

* سطح نفوذ رهبر ← حواریون و خواص

* رهبران دارای خصوصیات متفاوت ← واکنش پیروان به خصوصیات



رهبری تحول آفرین

* پیرو - ساخت دهی

انتخاب متغیر اصلی توسط رهبر شکل دهی پیرامون متغیر تغییر متغیر و مفاهیم در طی زمان

* رهبر - عضو

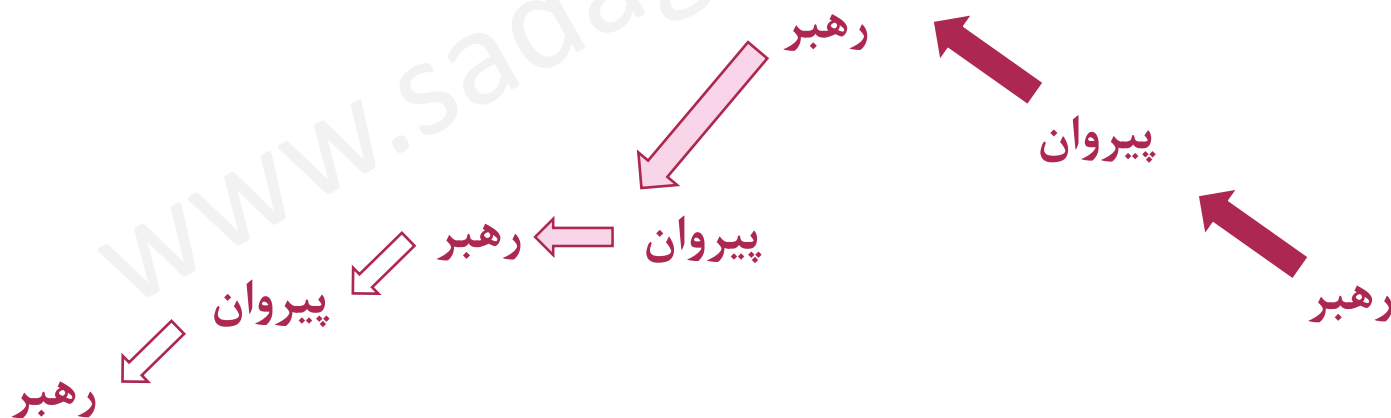
خود رهبر یا پیروان دارای جاذبه نیستند بلکه رابطه میان آنهاست که اهمیت دارد

متغیر اصلی و اولیه : احترام دوجانبه ، اعتماد متقابل و اجبار دوطرفه بعنوان مفاهیم ارتباطی



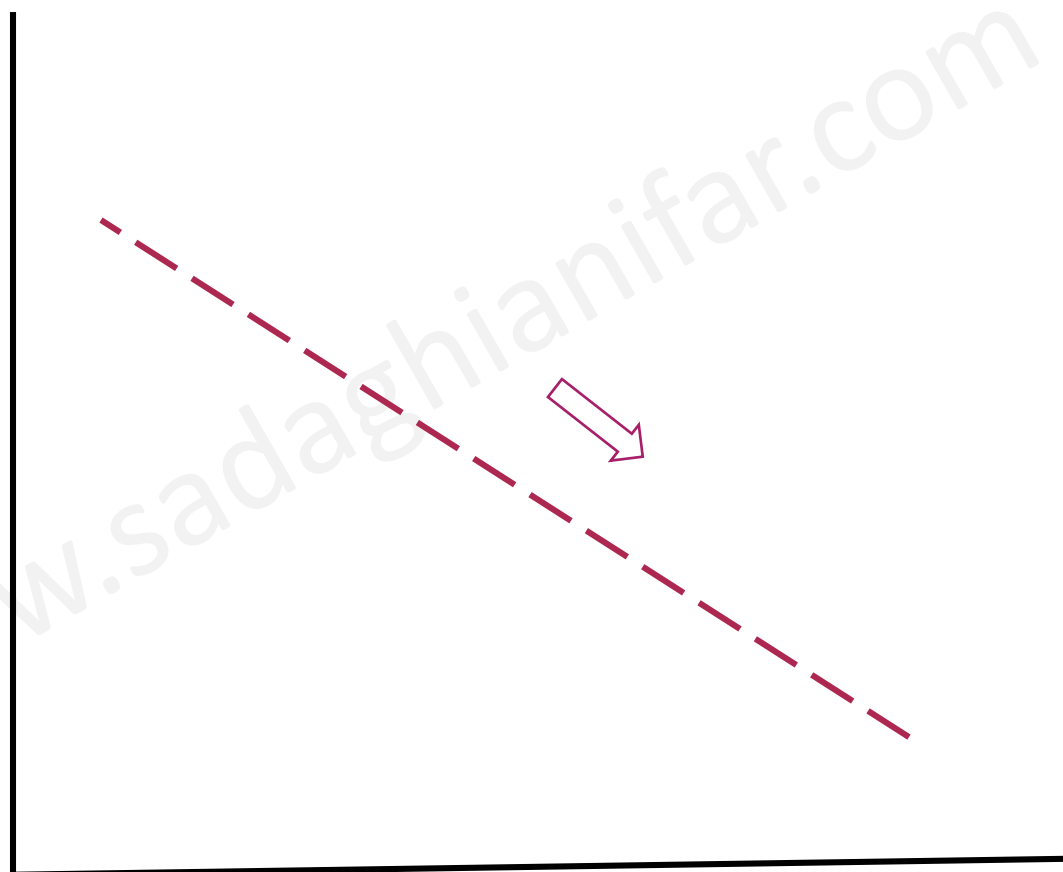
رهبری اغراق آمیز

* تاثیرگذاری متقابل رهبر و پیروان اغراق کننده:
رهبر پیروان رهبر





نفوذ



اغراق در رهبری



رویکردهای موج جدید

خود رهبری

* پرورش پیروانی که می توانند مستقل از رهبر و باتکیه بر خود ، ایفای نقش کنند



تیم های توسعه یافته



تیم های خود مدیریتی



رهبری فردی شده

* شناخت تفاوت میان پیروان و رویکرد رهبر در ایجاد تعامل و ارتباط با تک تک افراد به طور خاص

حمایت



خشنودی



ثبات و وفاق



یکپارچه سازی



سبک ها و سطوح رهبری

۱- توجه به تفاوت میان رهبران و خصلت های شخصی آنان

۲- توجه به گرایش های شخصی رهبر به افراد
رهبران میان پیروان تفاوت می گذارند و صرفاً برای تعدادی خاص رهبر هستند

۳- توجه به شرایط و مقتضیات

رهبری مبتنی بر شرایط است و مستقل از شخص رهبر



www.sadaghianifar.com



sadaghianifar

sadaghianifar@gmx.com

0912-4969-112