

جانشین‌پروری و توسعه رهبری در سازمان‌های پیچیده کسب و کار



تألیف:

دکتر ایرج سلطانی

سرشناسه	سلطانی، ایرج، ۱۳۴۱-
عنوان و پدیدآور	جانشین‌پروری و توسعه رهبری در سازمان‌های پیچیده کسب و کار
مشخصات نشر	اصفهان: ارکان دانش، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	۴۲۴ ص. مصور
شابک	978-600-287-071-1
وضعیت فهرست‌نویسی	فیپا
یادداشت	کتابنامه: ص ۳۴-۳۶.
موضوع	مدیران -- جانشینی -- برنامه‌ریزی
موضوع	کارکنان -- مدیریت
موضوع	نیروی انسانی -- برنامه‌ریزی
موضوع	نیروی انسانی -- مدیریت
موضوع	برنامه‌ریزی راهبردی
رده‌بندی کنگره	۱۳۹۴ ج ۸/س ۲/HD۳۸
رده‌بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۱
شماره کتابت سی	۴۱۷۲۶۲۰



انتشارات ارکان دانش

نام کتاب	جانشین‌پروری و توسعه رهبری در سازمان‌های پیچیده کسب و کار (با ویکرد مربیگری)
تألیف	دکتر ایرج سلطانی
ناشر	انتشارات ارکان دانش
چاپ اول	بهار ۱۳۹۵
شمارگان	۱۰۰۰ جلد
مدیر تولید	نسرین مختاری
تنظیم و صفحه‌آرایی	انتشارات ارکان دانش
طراحی جلد	کانون آگهی و تبلیغات نقشینه
لیتوگرافی	صدف
چاپ متن	مجتمع چاپ ایرانیان
چاپ جلد	اندیشه
صحافی	پیمان گستر
قطع و شمارش صفحات	وزیری، ۴۲۴ صفحه
قیمت	۲۳۰۰۰۰ ریال

ISBN: 978-600-287-071-1

شابک: ۹۷۸ - ۶۰۰ - ۲۸۷ - ۰۷۱ - ۱

اصفهان: خیابان شیخ بهایی، چهارراه سرتیپ، کوی شهید مهرداد انصاری (سرتیپ)، نرسیده به طالقانی، پلاک ۹۲.

تلفن: ۳۲۳۴۱۳۳۹، ۳۲۳۵۶۸۵۹؛ نمابر: ۳۲۳۴۱۳۳۹، کدپستی: ۶۵۶۳۱-۸۱۳۵۸

مراکز فروش: اصفهان: ۳۲۲۱۹۹۷۸-۳۲۳۵۶۸۵۹-۰۳۱، تهران: ۶۶۹۶۳۵۵۴-۶۶۴۹۲۲۶۶-۰۲۱

پیشگفتار

جانشین‌پروری و توسعه مهارت‌های رهبری در سطوح مختلف سازمان موجب می‌شود تا سازمان در تصدی مشاغل بالاتر و بهبود عملکرد رهبران موجود موفق عمل نماید، توسعه قابلیت‌های کارکنان و مخصوصاً رهبران عامل بی‌بدیل کسب مزیت رقابتی است برای اینکه سازمانها در این حوزه به صورت اثربخش عمل و فرهنگ‌سازی نمایند نیاز است که نظام جامع مدیریت شایستگی‌ها را در لایه‌های مختلف طراحی و اجرا نمایند، در جانشین‌پروری ابتدا مشاغل گروه هدف مشخص، بعد از آن افراد واجد شرایط برای تصدی آن مشاغل کاندید می‌شوند و با ابزارهای مختلف مبنای مدل‌های مرجع شایستگی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و از نتایج ارزیابی در نظام‌های مختلف منابع انسانی از جمله انتخاب و انتصاب و توسعه توانمندی‌ها استفاده می‌گردد. هدف اساسی جانشین‌پروری توسعه مهارت‌های کارکنان و مخصوصاً رهبران می‌باشد تا آنها بتوانند سودآوری و بقای کسب و کار را تضمین کنند. با توجه به اهمیت توسعه مهارت‌های رهبری برای حرکت اثربخش و موفقیت‌آمیز محیط کسب و کار پیچیده فعلی کتاب حاضر با رویکرد کاربردی تدوین شده است و شامل دو بخش اصلی است که در بخش اول ویژگی‌های کسب و کارهای پیچیده، مفاهیم رهبری و نحوه طراحی نظام جانشین‌پروری بیان شده و در بخش دوم به صورت کاربردی مجموعه‌ای از ابزارها و تمرینات برای توسعه مهارت‌های کلیدی و اساسی رهبری ارائه شده است. امید است مورد استفاده مدیران و برنامه‌ریزان حوزه منابع انسانی سازمانها و همچنین مدیران ارشد و دانشجویان قرار گیرد در همین جا نگارنده از استادان و صاحب‌نظران به خاطر کم و کاستی‌های علمی کتاب پوزش می‌طلبد.

در پایان از کلیه کسانی که در پدید آمدن کتاب حاضر نقش داشتند بخصوص جناب آقای مهندس محمد ترابیان مدیریت انتشارات ارکان‌دانش، سرکار خانم بهرامی که تایپ اولیه کتاب را به عهده داشتند، سرکار خانم نسرين مختاری که بازبینی نهایی متن را به عهده ماهنگی‌های مراحل چاپ کتاب را به عهده داشتند، همچنین سرکارخانمها فاطمه چلمقانی در ویراستاری و صفحه‌آرایی نهایی کتاب و نفیسه اورک شیرانی به خاطر طراحی جلد تشکر و قدردانی می‌نمایم.

ایرج سلطانی

بهار ۱۳۹۵

Email: I.Soltani@MSC.ir

سایر آثار مؤلف در قالب کتاب

- ۱- ابزارهای خودارزیابی و بهبود در مدیریت منابع انسانی
- ۲- طراحی و برنامه‌ریزی بلندمدت در آموزش عالی کشور
- ۳- روابط صنعتی در سازمان‌های تولیدی (چاپ دوم)
- ۴- مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی (چاپ چهارم)
- ۵- پرورش سرمایه‌های انسانی (چاپ دوم)
- ۶- تعالی و توسعه و اثربخشی آموزش در سازمان‌های یادگیرنده (چاپ دوم)
- ۷- الگوی سرآمده، چهاربعدی با تأکید بر تعالی کارکنان
- ۸- مبانی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی
- ۹- نیم‌رخ جدید استعداد در سرمایه‌گذاری روی کارکنان
- ۱۰- گوهرها و درس‌های مدیریتی
- ۱۱- الگوی سرآمدی اخلاقی
- ۱۲- بنیادهای کار تیمی
- ۱۳- پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر به زبان ساده (TQM)
- ۱۴- بهره‌وری منابع انسانی (چاپ دوم)
- ۱۵- تشخیص و درمان اعتیاد
- ۱۶- پرورش منابع انسانی با رویکرد استاندارد مدار (چاپ سوم)
- ۱۷- مبانی تدوین استراتژی‌های منابع انسانی
- ۱۸- تفکر استراتژیک بستر آینده پژوهی (چاپ اول ۹۳)
- ۱۹- مدیریت عملکرد با تأکید بر برنامه‌های توسعه فردی
(با معرفی استاندارد ملی مدیریت عملکرد آمریکا)

جهت سفارش کتاب‌های فوق با انتشارات ارکان دانش به شماره‌های ۰۳۱-۳۲۳۴۱۳۳۹-۳۲۳۵۶۸۵۸ تماس حاصل فرمایید.

بخش اول: ویژگی‌های کسب و کارهای پیچیده، مفاهیم رهبری و نحوه طراحی نظام جانشین پروری

فصل اول: مهارت‌های ده‌گانه رهبری در ارزیابی و مدیریت سازمان‌های پیچیده کسب و کار

۱	چکیده.....
۲	مفهوم پیچیدگی.....
۳	ویژگی‌های سازمان‌های پیچیده کسب و کار.....
۹	آزمون ارزیابی سطح پیچیدگی سازمان.....
۱۳	ساز و کارهای ده‌گانه رهبری و مدت اثر بخش سازمان‌های پیچیده کسب و کار.....
۱۸	جمع‌بندی و نتیجه‌گیری.....

فصل ۲: ایجاد درک مشترک ابزار انسجام رهبری اثر بخش سازمان‌های پیچیده

۲۱	چکیده.....
۲۲	مفهوم ذهنیت و درک مشترک.....
۲۸	روش ارزیابی درک مشترک.....

فصل ۳: رهبری سنتی در مقابل رهبری پویا

۳۷	مقدمه.....
۳۸	اصطلاحات کلیدی.....
۳۹	اطلاعات شرکت کنندگان.....
۴۱	خلاصه نتایج.....
۴۲	مهارت‌های مورد نیاز رهبری برای موفقیت سازمان.....
۴۳	نقص مهارت‌های رهبری.....
۴۴	روندهای رهبری.....

۴۴	 روندهای کسب و کار
۴۵	 اقدامات رهبری
۴۶	 تعهد به رهبری اثربخش
۴۸	 سازمان‌های سنتی در مقابل پویا: مهارت‌های مهم و در رأس رهبری
۵۰	 سازمان‌های سنتی در مقابل پویا: شکاف مهارت‌های رهبری
۵۴	 روندهای رهبری
۵۶	 روندهای کسب و کار

فصل ۴: متناسب‌سازی سبک‌های رهبری جهت راهبری سازمان‌های پیچیده و ارائه الگوی بومی برای رهبران سازمانی (مطالعه موردی)

۵۷	 چکیده
۵۸	 مهارت‌های مدیریتی
۶۳	 مشخصه عمومی
۶۵	 مراحل انجام کار استاندارد سبک‌های رهبری و مدیریت
۷۲	 یافته‌ها
۷۵	 جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

فصل ۵: نگرش جامع و کلی بر الگوی عملیاتی جانشین‌پروری و توسعه رهبری

۷۷	 چکیده
۷۸	 مفهوم و رویکردهای جانشین‌پروری
۷۹	 پیش‌نیازها و ارکان اصلی موفقیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
۸۱	 الگوی عملیاتی طراحی و پیاده‌سازی جانشین‌پروری
۸۲	 مؤلفه‌های نظام جانشین‌پروری
۸۲	 ۱- مرحله ایجاد تعهد
۸۳	 ۲- مرحله تعیین محدوده و میزان نیاز سازمان در سطوح مدیریتی و رهبری
۸۳	 ۳- مرحله تعیین قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز رهبران آینده
۸۵	 ۴- مرحله انتخاب افراد دارای قابلیت‌ها و شایستگی‌های برجسته
۸۷	 ۵- مرحله تشکیل خزانه‌های استعداد

- ۸۸ ۶- مرحله ارزیابی افراد انتخاب شده
- ۸۹ ۷- توسعه مدیران و رهبران
- ۹۳ ۸- مرحله جایگزینی افراد در مشاغل و مسئولیت‌های بلاتصدی
- ۹۴ ۹- مرحله ارزیابی میزان موفقیت و اثربخشی برنامه جانشین‌پروری
- ۹۵ جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

فصل ۶: الگوی عملیاتی تدوین شایستگی‌های مرجع مدیریتی برای توسعه رهبری

- ۹۷ چکیده
- ۹۷ مفهوم شایستگی و ابعاد آن
- ۱۰۰ مدل شایستگی در نظام جانشین‌پروری
- ۱۰۰ روش‌های تعیین مدل شایستگی‌ها
- ۱۰۱ ۱- روش تعیین مدل شایستگی‌های بی‌هم
- ۱۰۳ ۲- روش تدوین مدل شایستگی‌های رات ول و کاراناس
- ۱۰۳ ۳- روش دن مکاری برای تدوین مدل شایستگی‌ها
- ۱۰۴ مراحل انجام کار برای تدوین مدل شایستگی‌ها (مطالعه موردی)
- ۱۰۴ اولویت‌بندی شایستگی‌های مدیریتی
- ۱۰۶ دسته‌بندی شایستگی‌ها
- ۱۰۷ تدوین الگوی جامع شایستگی‌های مدیران و رهبران
- ۱۰۹ جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

فصل ۷: برنامه عملیاتی استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان

- ۱۱۱ مقدمه
- ۱۱۱ مؤلفه‌های پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری
- ۱۱۱ الف: ساختار اجرایی برنامه جامع جانشین‌پروری
- ۱۱۱ ۱- کمیته سیاست‌گذاری جانشین‌پروری
- ۱۱۲ ۲- چشم‌اندازهای کمیته سیاست‌گذاری جانشین‌پروری
- ۱۱۲ ۳- ساختار اجرایی نظام جانشین‌پروری در سازمان
- ۱۱۴ ۴- نحوه انجام کار کمیته اجرایی

۱۱۷	ب: مراحل طراحی برنامه جانشین‌پروری در سازمان
۱۱۷	مرحله اول: ایجاد تعهد
۱۱۸	مرحله دوم: تعیین مشاغل گروه‌های هدف جانشین‌پروری
۱۲۰	مرحله سوم: تعیین مشاغل استراتژیک آینده سازمان
۱۲۲	مرحله چهارم: تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مشاغل
۱۲۶	مرحله پنجم: ارزیابی و انتخاب افراد
۱۲۸	اهداف و کاربردهای کانون ارزیابی شایستگی‌ها
۱۲۸	سطوح کانون ارزیابی در شرکت
۱۲۹	وظایف کانون ارزیابی اصلی سازمان
۱۳۰	مراحل ششم: تدوین برنامه‌های توسعه
۱۳۰	مرحله هفتم: ارزیابی موفقیت و اثربخشی برنامه‌های جانشین‌پروری شرکت
۱۳۰	۱- معیارهای کمی
۱۳۰	۲- معیارهای کیفی
۱۳۱	۳- انجام ارزیابی میزان موفقیت
۱۳۱	۴- رتبه‌بندی میزان موفقیت

فصل ۸: رویکرد کانون ارزیابی شایستگی‌ها (خطوط کانون ارزیابی شایستگی‌ها)

۱۳۴	۱- هدف
۱۳۴	۲- سابقه خطوط راهنما
۱۳۶	۳- تعریف کانون ارزیابی
۱۴۱	۴- فعالیت‌های غیر کانون ارزیابی
۱۴۲	۵- بیانیه خط‌مشی کانون ارزیابی
۱۴۴	۶- آموزش ارزیاب
۱۴۷	۷- مشارکت آگاهانه و با اطلاع قبلی
۱۴۸	۸- مباحث اعتباریابی
۱۴۹	۹- کانون‌های ارزیابی برای اهداف مختلف
۱۵۰	۱۰- حقوق شرکت‌کنندگان

۱۵۱	۱۱- اجرای کانون‌های ارزیابی در بسترهای چند فرهنگی
۱۵۲	۱۲- خطوط راهنمای ملی کانون ارزیابی
۱۵۳	واژه‌نامه

فصل ۹: روندهای آموزش و توسعه کارکنان

۱۵۵	مقدمه
۱۵۵	روندها در آموزش و توسعه
۱۵۶	توسعه رهبری
۱۵۷	مدیریت استعداد
۱۵۷	توسعه تخصص یادگیری و توسعه (L&D)
۱۵۸	ارزیابی اثر فعالیت یادگیری و توسعه
۱۵۹	موقعیت اقتصادی هزینه آموزش
۱۶۰	۱- روندها در آموزش توسعه (L&D)
۱۶۰	رایج‌ترین اقدامات برای یادگیری و توسعه
۱۶۱	روش‌های یادگیری و توسعه: جقی اندازه زمانی فرق می‌کنند
۱۶۲	تفاوت میان بخش‌های مختلف
۱۶۲	تغییر اندک در نسبت سازمان‌هایی که از آموزش الکترونیکی استفاده می‌کنند
۱۶۵	مؤثرترین روش‌های یادگیری و توسعه
۱۶۶	آموزش گروه‌های غیر شاغل
۱۶۷	کاهش پیش‌بینی شده در استفاده از آموزش الکترونیک
۱۶۸	۲- توسعه رهبری
۱۶۹	فعالیت‌های توسعه رهبری
۱۶۹	کانون فعالیت‌های توسعه رهبری برای سرپرستان / مدیران خط مقدم
۱۷۰	عوامل مؤثر بر قابلیت رهبری
۱۷۱	۳- مدیریت استعداد
۱۷۱	شیوع فعالیت‌های مدیریت استعداد
۱۷۳	اهداف فعالیت‌های مدیریت استعداد
۱۷۴	اثر بخشی فعالیت‌های مدیریت استعداد

۱۷۵	۴- توسعه متخصصین یادگیری و توسعه
۱۷۷	کمترین احتمال استفاده رؤسای یادگیری و توسعه از آموزش الکترونیکی
۱۷۹	بینش آموزشی در حال ظهور
۱۸۱	۵- ارزیابی اثر فعالیت‌های یادگیری و توسعه
۱۸۱	روش‌های مورد استفاده برای اندازه‌گیری اثربخشی یادگیری و توسعه
۱۸۲	مشکلات در اندازه‌گیری اثربخشی فعالیت‌های یادگیری و توسعه
۱۸۴	چگونگی استفاده از داده‌های اثربخشی برای بهبود یادگیری و توسعه
۱۸۵	۶- موقعیت اقتصادی و هزینه‌های آموزش
۱۸۵	شرایط اقتصادی
۱۸۶	تأثیر روی منابع یادگیری و توسعه
۱۸۸	بودجه‌های آموزشی
۱۸۹	موارد تحت پوشش بودجه آموزشی
۱۸۹	تعداد ساعات آموزش سالانه هر شاغل
۱۹۰	تغییرات در قسمت‌های یادگیری و توسعه
۱۹۲	آینده سرمایه‌گذاری یادگیری و توسعه
۱۹۲	نتیجه‌گیری
۱۹۲	هنوز با وضعیت دشواری مواجهیم
۱۹۳	انسجام و یکپارچگی اهمیت اساسی دارد
۱۹۳	یادگیری و توسعه = فهم و درک کسب و کار
۱۹۴	نیمرخ مهارتی جدید
۱۹۴	زمان دست برداشتن از آموزش الکترونیکی ضعیف
۱۹۵	جلو افتادن از منحنی فن‌آوری
۱۹۵	آینده یادگیری و توسعه

فصل ۱۰: روش‌های توسعه رهبران و کارکنان

۱۹۷	مقدمه
۱۹۷	الگوی توانمندسازی کارکنان و رهبران
۱۹۸	سازوکارها و روش‌های توانمندسازی و توسعه رهبران

۱۹۸	۱- سازوکار ایجاد جو یادگیری.....
۲۰۰	۲- سازوکار ایجاد خود اثربخشی در سرمایه‌های انسانی.....
۲۰۱	۳- سازوکار بوجود آوردن شرایط توانمندسازی.....
۲۰۱	۴- سازوکار ساختارسازی برای توانمندسازی.....
۲۰۲	۵- سازوکار آموزش ضمن خدمت OJT.....
۲۰۸	۶- رویکرد آموزش‌های رسمی و کلاسیک.....
۲۰۸	۷- روش چرخش شغلی.....
۲۱۲	۸- روش انجام پروژه.....
۲۱۴	۹- ریکرد نقویض اختیار.....

بخش دوم: ابزارهای توسعه رهبری

۲۱۷	راجع به ابزارهای رهبری.....
۲۱۷	آمادگی.....

فصل ۱۱: درک ماهیت رهبری استراتژیک (بخش ۱)

۲۲۱	هفت شایستگی اصلی رهبری.....
۲۲۲	هفت شایستگی اصلی رهبری استراتژیک.....
۲۲۳	هفت شایستگی اصلی رهبری.....
۲۲۵	بحث مستمر راجع به رهبری و مدیریت.....
۲۳۰	سلسله مراتب فرایند رهبری.....
۲۳۴	سطوح رهبری.....
۲۳۶	اساس رهبری استراتژیک.....
۲۳۸	مهارت‌های سیاسی و شبکه‌سازی در سطح راهبردی.....

فصل ۱۲: درک و شناخت خود (بخش ۲)

۲۴۳	ممیزی کلی رهبری.....
۲۴۵	نمره کلی شما در ارزیابی رهبری.....
۲۴۷	درک نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها، تهدیدها و ترجیحات شخصی.....

۲۵۰	شاخص تأثیر رهبری.....
۲۵۳	درک اصل آشکارسازی ضعف به منظور برقراری رابطه.....
۲۵۷	آنچه واقعاً برای شما مهم است - ارزشهای شخصی شما.....
۲۵۹	ارزشهای وسیله و ارزشهای هدف.....
۲۶۰	ارزشهای پیشنهاد شده.....
۲۶۱	توسعه دانش پایه شخصی شما.....
۲۶۷	تصمیم‌گیری تحت فشار.....
۲۷۱	آیا کارکنان به شما اعتماد می‌کنند؟.....

فصل ۱۳: پیش‌انداز و جهت‌دهی

۲۷۵	قدرت چشم‌انداز قوی را جذاب.....
۲۷۷	قدرت چشم‌انداز قوی - جذاب.....
۲۸۲	رسیدگی و برخورد با اطلاعات و عدم قطعیت.....
۲۸۳	برخورد با اطلاعات و عدم قطعیت.....
۲۸۴	برخورد با اطلاعات و عدم قطعیت.....
۲۸۶	هدف‌گذاری راهبردی (استراتژیک).....
۲۸۹	اصول هدف‌گذاری اثربخش.....
۲۸۹	مرحله ۱- تفکر احتمالی.....
۲۹۰	مرحله ۲- ماتریس هدف.....
۲۹۰	مرحله ۳- سؤالات قوی برای هدف‌گذاری اثربخش.....
۲۹۱	مرحله ۴- حمایت رفتاری.....
۲۹۲	خلق نقشه راهبردی.....

فصل ۱۴: رهبری کردن دیگران (بخش ۴)

۲۹۵	درک آنچه موجب انتخاب فرابرنامه‌ها توسط دیگران می‌شوند.....
۲۹۸	۱- پیشگیرانه در مقابل واکنشی.....
۲۹۸	۲- ملاک و معیار.....
۲۹۹	۳- نزدیک شدن در مقابل دور شدن.....

۳۰۰	۴- درونی در مقابل بیرونی
۳۰۰	۵- گزینه‌ها در مقابل گردشکارها
۳۰۱	۶- شباهت در مقابل تفاوت
۳۰۲	۷- خاص در مقابل عام
۳۰۳	۸- خود در مقابل دیگری
۳۰۴	۹- مستقل - مجاورت - همکاری
۳۰۵	۱۰- افراد در مقابل اشیاء
۳۰۵	۱۱- پاسخ استرس
۳۰۶	۱۲- راهبرد متقاعدسازی
۳۰۷	۱۱- ضرورت در مقابل احتمال
۳۰۸	۱۴- انطباق در مقابل عدم انطباق
۳۰۹	۱۵- مثبت در مقابل منفی
۳۰۹	۱۶- قدرت (اختیار)
۳۱۰	۱۷- اهداف در مقابل فعالیت
۳۱۰	۱۸- تأکید زمان: گذشته، حال، آینده
۳۱۲	به عنوان رهبر چقدر معتبر و قابل اطمینان هستید؟
۳۱۴	توسعه حس همدلی قوی
۳۲۰	اهمیت توسعه هوش هیجانی (EI)
۳۲۷	قدرت چهارچوب‌بندی مجدد
۳۳۱	تسخیر قلبها و ذهن‌ها
۳۳۷	چه کارهایی را باید به نحوه متفاوتی انجام دهم تا عملکردم بهتر شود
۳۳۷	توسعه سرمایه فکری از طریق فرهنگ یادگیری
۳۴۲	توانمندسازی و قدرت بخشیدن به دیگران
۳۴۹	اعتمادسازی و بهبود روحیه
۳۵۳	توسعه سرمایه هیجانی
۳۵۶	مهارت‌های مربیگری راهبردی

فصل ۱۵: در دسترس بودن رهبری و برقراری ارتباط (بخش ۵)

- ۳۶۱ به عنوان رهبر چقدر مشهود هستید؟
- ۳۶۳ به عنوان رهبر چقدر قابل رؤیت و در دسترس هستید
- ۳۶۶ قابلیت دسترسی و نزدیک شدن
- ۳۶۸ سود و زیان‌های خط‌مشی درهای باز
- ۳۷۰ قدرت الگوی نقش: آیا الگو و سرمشق خوبی هستید؟
- ۳۷۳ الگو بودن - درک و خودشناسی
- ۳۷۴ تعیین الگو - ادارک دیگران
- ۳۷۵ حوزه‌های نیازمند بهبود: افکار اولیه
- ۳۷۶ استفاده از زبان و لفظ برای الهام بخشیدن به دیگران

فصل ۱۶: توسعه تعینت و برطرفی هوشمندانه (بخش ۶)

- ۳۸۱ تصویر کلی / ترکیب جزئیات
- ۳۸۳ مباحث مربوط به تصویر کلی
- ۳۸۳ مباحث مربوط به جزئیات
- ۳۸۳ برنامه اقدام راهبردی
- ۳۸۳ بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای
- ۳۸۸ جمع‌آوری اطلاعات و اخبار
- ۳۹۰ توسعه دیدگاه ماریچی - قدرت چشم‌اندازهای متعدد

فصل ۱۷: خلق و ایجاد نتایج (بخش ۷)

- ۳۹۵ نتایج کوتاه‌مدت و بردهای سریع
- ۴۰۰ نیمرخ طراز جهانی
- ۴۰۰ نیمرخ یا نمودار طراز جهانی
- ۴۰۳ کشف عامل شادکامی
- ۴۰۵ اندازه‌گیری عامل شادکامی
- ۴۰۵ تعمق و تأمل شخصی
- ۴۰۶ برنامه‌ریزی برای بهبود عامل شادکامی