

جوهره رهبری

در سازمان

نویسندگان:

دکتر پژمان شادپور

عضو هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی ایران

مهدیبرزگر

دانشجوی دکتری مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی

الهام افضل

دانشجوی دکتری مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی

انتشارات قلم علم

۱۳۹۲

سرشناسه	: شادپور، پژمان، ۱۳۴۷.
عنوان و نام پدیدآور	: جوهره رهبری در سازمان / نویسندگان : دکتر پژمان شادپور، مهدیبرزگر، الهام افضل.
مشخصات نشر	: تهران: قلم علم - ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	: ۲۶۰ صفحه، وزیری.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۳-۰۳۵-۰ : ریال ۱۵۰/۰۰۰
وضعیت فهرست نویسی	: قیفا
یادداشت	: یادداشت
یادداشت	: واژه نامه.
یادداشت	: کتابنامه
یادداشت	: نمایه.
موضوع	: رهبری
موضوع	: سازمان
شناسه افزوده	:برزگر، مهدی، ۱۳۴۷.
شناسه افزوده	: افضل، الهام، ۱۳۶۱.
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۲ ج ۱۶ ش ۷/۷ HD
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۹۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۲۶۸۰۲۶

جوهره رهبری در سازمان

نویسندگان : دکتر پژمان شادپور (عضو هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی ایران)
 مهدیبرزگر (دانشجوی دکتری مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی)
 الهام افضل (دانشجوی دکتری مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی)

ناشر : تهران - قلم علم

چاپ و صحافی : موسسه بگه

نوبت چاپ : اول - ۱۳۹۲

شمارگان : ۱۰۰۰

قطع : وزیری

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۳-۰۳۵-۰

قیمت : ۱۵۰/۰۰۰ ریال

فهرست

عنوان	صفحه
پیشگفتار	۹
مقدمه	۱۳
فصل اول: قبل از هر چیز خودتان را بشناسید	
توان رهبری	۱۹
آیا نقاط ضعف و قوت خود را می‌شناسید؟	۲۵
هیجان را مدیریت کنید	۳۳
پذیرای تغییرات باشید	۳۵
در کنامیک از زمینه‌های مدیریت نیاز به رشد دارید	۳۹
تجربهای از استیو جابز	۴۱
فصل دوم: بر کرامت انسانی، اخلاق حرفه‌ای و رهبری تعالی تمرکز کنید	
الف: کرامت انسانی	۴۷
مفهوم اهمیت کرامت انسانی	۴۷
رهبری و کرامت انسانی	۴۹
مدیریت بر مبنای کرامت انسانی و مدیریت بر مبنای توجه به انسان	۵۱
با متانت از لغزش‌های کارکنان خود چشم‌پوشی نمایید	۵۳

۵۵	تجربهای از مایوکلینیک
۵۶	ب: اخلاق حرفه‌ای در رهبری
۵۹	خواسته‌های کارکنان از رفتار شما به عنوان رهبر
۶۵	استانداردهای اخلاقی تعیین کنید
۶۷	تجربهای از مایوکلینیک
۶۸	پ: رهبری عالی
۷۰	تجربهای از مایکوکیافت
۷۱	رهبران سطح پنجم
۷۴	رهبران تعالی (سطح ششم) و نیروی انسانی
۷۴	درس‌هایی از تجارب رهبران تعالی
۷۷	تجربهای از مایوکلینیک

فصل سوم: ارتباطات مؤثر برقرار کنید

۸۱	اهمیت ارتباطات
۸۶	تجربهای از هوندا
۸۷	مدیریت ارتباطات
۸۹	تجربهای از آی بی ام
۹۰	ارتباط حمایتی
۹۲	تجربهای از هوندا
۹۳	اهمیت نقش ارتباطی رهبران در موفقیت کارکنان
۹۵	مبانی و راهکارهای مدیریت آرام
۹۷	نقش مهم دل در ارتباطات
۹۸	ارتباط با افراد مشکل‌ساز
۱۰۰	تجربهای از کوروش بزرگ
۱۰۰	اصول رهبری در ارتباطات
۱۰۳	گام‌های موفقیت در ارتباطات
۱۰۷	تجربهای از مایوکلینیک

فصل چهارم: استعدادها را مدیریت کنید

۱۱۲	الف: انتخاب صحیح نیروی انسانی
۱۱۳	انتخاب افراد براساس هوشمندی آنان
۱۱۶	انتخاب افراد براساس مطابقت با فرهنگ و ارزش‌های سازمان

انتخاب افراد بر پایه‌ی علایق آنان	۱۱۸
انتخاب افراد بر پایه‌ی انتظارات سازمان	۱۱۸
اجتناب از گرفتار شدن در دام خطاهای رایج در انتخاب افراد	۱۱۹
تجربهای از مایوکلینیک	۱۲۱
ب : آغاز ورود افراد به سازمان (آشناسازی)	۱۲۳
تجربهای از بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد تهران	۱۲۵
پ: حفظ کارکنان	۱۲۶
استراتژی‌های حفظ کارکنان	۱۲۷
ت : جانشین پروری	۱۴۰
تجربهای از کوکاکولا	۱۴۲

فصل پنجم : ویژگی‌های رهبر را بشناسید

رهبری یعنی توانایی در کنترل نفس	۱۴۷
رهبری یعنی واقع بینی و واقعیت بخشی	۱۵۰
تجربهای از جانس. مکسول	۱۵۱
رهبری یعنی پرداختن به ابعاد چهارگانه‌ی خودسازی	۱۵۳
رهبری یعنی پایبندی به اصول اخلاقی	۱۵۴
رهبری یعنی قابلیت سازگاری و هماهنگی	۱۵۷
رهبری یعنی سهیم شدن کار با دیگران	۱۵۹
رهبری یعنی صبر و امیدواری	۱۶۱
رهبری یعنی داشتن اعتماد به نفس	۱۶۲
رهبری یعنی مثبت اندیشی	۱۶۴
رهبری یعنی شجاعت و اشتیاق پذیرش خطر	۱۶۷
رهبری یعنی انگیزش دادن	۱۷۰
رهبری یعنی مسئولیت پذیری	۱۷۲
رهبری یعنی بحق بخشیدن به رویاها	۱۷۴
رهبری یعنی گوش دادن مؤثر	۱۷۶
رهبری یعنی تواضع و روحیه‌ی انتقادپذیری	۱۷۹
رهبری یعنی عادل بودن	۱۸۱
رهبری یعنی شوخ طبعی	۱۸۳
تجربهای از استیو جابز	۱۸۴

فصل ششم: تیم‌سازی و رهبری آن را برعهده بگیرید

۱۹۲	رهبری و تیم‌سازی
۱۹۶	تجربهای از هوندا
۱۹۷	رهبری تیم توانمند
۲۰۷	تجربهای از هوندا
۲۰۷	عوامل حیاتی موفقیت تیم
۲۰۸	مدیریت جلسات تیم
۲۰۹	چالش‌های مدیریت در ایجاد تیم
۲۱۱	موانع حرکت تیم
۲۱۲	جمع‌بندی نکات قبل توجه برای مدیریت تیم
۲۱۴	تجربهای از مایوکلینیک

فصل هفتم: از طریق رهبری صحیح بحران متمایز شوید

۲۱۹	رهبری خود را در لحظات بحرانی محکم کنید
۲۲۱	برای مدیریت شرایط بحرانی از گذشته پند بگیرید
۲۲۲	از طریق سختی‌ها متمایز می‌شوید
۲۲۳	برای برخورد با شرایط بحرانی خود را توانمند سازید
۲۲۷	در هنگام بحران‌های کاری خونسردی خود را حفظ کنید
۲۲۹	در آرامش قبل از بحران به تصمیم‌گیری بپردازید
۲۳۴	مراحل مدیریت بحران
۲۴۶	خلاصه مراحل مدیریت بحران
۲۵۱	کلام آخر
۲۵۷	پیوست
۲۵۹	فهرست منابع

پیش گفتار

رهبری سازمان، مقوله‌ای است فراتر از مدیریت آن و بالطبع تأثیر رهبری در سرنوشت سازمان‌ها، بسیار تعیین کننده خواهد بود. رهبران، همواره با نگرش استراتژیک، همه‌ی ابعاد سازمان را در نظر داشته و فرصت‌های مطلوب فرا راه توسعه‌ی همه جانبه‌ی خود، کارکنان و کل سازمان را بها داده و در کانون توجه خویش قرار می‌دهند. این رهبران با حسی پویا و قوی به شناخت و تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان پرداخته و با درک شتاب سرسام آور جهان برای یادگیری و پیشرفت، همی هم خود را برای طراحی سیاست‌ها و تدوین استراتژی‌های کارساز و اعمال آن‌ها در سازمان خویش به کار می‌برند.

رهبران خبره، توانمندی رهبری و هدایت خویش را در سایه‌ی مطالعات نظری گسترده همراه با ویژگی‌های بارز فردی در زمینه‌ی رهبری و خلاقیت‌های لازم و در نهایت بهره‌جویی از تجارب ارزنده، کسب می‌نمایند. طبیعی است شایستگی درک صحیح از این سه مقوله و شهادت به کارگیری معقول آن به وسیله‌ی رهبران برجسته

در سازمان، می‌توانند اثرات پربار و آینده‌ساز در برداشته باشد.

با توجه به تلاش گسترده، در ایجاد و تقویت دانش مدیریت در بخش بهداشت و درمان کشور، دغدغه‌ی اصلی اینجانب نیز معطوف به کنکاش، در یافتن رهبرانی با ویژگی‌های ذکر شده در بالا بوده است تا با یاری و تشویق آنان به بروز توانمندی‌ها و شایستگی‌های چشم‌گیر خویش بتوانند تحولی اساسی در این بخش حیاتی و سرنوشت‌ساز میهن، پدید آورند.

در زمره‌ی چنین رهبرانی که در کوتاه مدت سرخورده نشده و به کناری نخزیده‌اند و تلاش مجدانه‌ای در فراگیری آنچه که می‌تواند سازمان تحت سرپرستی را متعالی سازد، به کار گمارده‌اند تیمی است که در بیمارستان شهید هاشمی نژاد و مجموعه بیمارستان‌های محب تحت رهبری دکتر مسعود اعتمادیان، با امید و عزم راسخ و مقاومتی صخره‌وار و حتماً آموزنده برای سایر واحدهای بهداشتی و درمانی کشور همت گماشتند.

امید آنکه، رهبران و مدیران دلسوز، در این بخش حیاتی مملکت با فروتنی لازم و اعتقاد به امکان تحول و توسعه‌ی بارز در سازمان تحت سرپرستی خویش، از راه و رسم و شیوه‌های انتخابی تیم‌های موفق در مراکز بهداشتی-درمانی و تجارب ارزشمند آنان پیروی نموده تا در آینده، شاهد ظهور رهبرانی آگاه و شایسته در زمینه‌ی بهداشت و درمان کشور باشیم و از برکات ممتاز رهبری عالمانه و عملی آن‌ها در توسعه‌ی همه جانبه‌ی این بخش سرنوشت‌ساز کشور و حتی منطقه بهره‌جوئیم.

کتاب حاضر که به همت والای نویسندگان محترم، تدوین شده، گامی است مؤثر در ارائه‌ی بخشی از تجارب و دستاوردهای علمی و تجربی در مقوله‌ی رهبری با پرداختن به ابعاد کلیدی و مهم آن، همراه با ذکر مثال از سازمان‌هایی که رهبران موفق

داشته‌اند. نویسندگان برآن بوده‌اند تا با بیانی ساده و شفاف، ابعاد کاربردی رهبری را برای آموزش مدیران و گردانندگان سازمان‌ها و مراکز بهداشتی درمانی کشور شرح دهند.

ضمن آرزوی توفیق برای نویسندگان محترم در ارائه‌ی هرچه بیشتر آثار علمی و تجربی، مطالعه‌ی دقیق کتاب را به علاقمندان عزیز مورد تأکید قرار می‌دهد. شک نداشته باشید که برای ارائه‌ی یک کار ارزنده، مطالعه‌ی آثار اندیشمندان و تجربه‌ی رهبران در عرصه‌های مختلف در زمینه‌های گوناگون ابزاری است تعیین‌کننده برای شما در حل مسائل و کشف راه‌های خلاق و تدریجاً تبدیل شدن به رهبری کارآمد.

انشاءالله تعالی

دکتر سید جمال الدین طبیبی

استاد دانشگاه

مقدمه

رهبری فراتر از موقعیت و مقام، تأثیر اندیشه‌ها و شخصیت انسانی یک فرد بر زندگی دیگران است. برخی از صاحب‌نظران، رهبری را یکی از وظایف مدیران قلمداد می‌کنند؛ درحالی‌که برخی، رهبری را بسیار فراتر از مدیریت می‌دانند و معتقدند که رهبران سازمان‌ها الزاماً مدیران سازمان‌ها نیستند. رهبران، پیشاپیش گروه می‌ایستند؛ آن‌ها خبرگان هدایت انسان‌ها هستند و با استفاده از حداکثر توانایی‌های خود، به مجموعه‌ی تحت سرپرستی خود کمک می‌کنند که دستاوردهای فردی و گروهی خود را به سرانجام برسانند. لازمه‌ی چنین هدفی این است که رهبران ابتدا هدایت‌گر توانایی‌های خویش باشند. لذا آنان تشنه‌ی یادگیری‌اند و با اندیشیدن در هر تجربه‌ای به تکامل ایدئولوژی خود می‌پردازند و آن تجربه را به زندگی خود وارد می‌کنند. آنان باید القا دهنده‌ی تفکر و عمل در دیگران باشند. رهبران با اندیشه‌های درخشان، مولدهای اصلی انرژی هستند تا نهایتاً ارزش‌های زیادی به زندگی افراد ببخشند.

رهبران خوب، الهام بخش اعتماد افراد به خودشان هستند. آنان تحقق رؤیاهای جمعی را با تأثیر و تغییر در پیروان ممکن می‌سازند تا بالاترین وظیفه‌ی رهبر که همانا

رشد و توسعه‌ی افراد است محقق گردیده و تعهد آن‌ها را در پی داشته باشد.

رهبری به یک سری نگرش‌ها، توانایی‌ها، مهارت‌ها و عملکردها نیاز دارد که هم بخشی از آن از طریق استعدادهای درونی شکل می‌گیرد و بخشی هم نیازمند ممارست‌های ذهنی و رفتاری است. رهبری در هر سطحی از سازمان می‌تواند شکل بگیرد، از پایین‌ترین سطح رهبری در حد یک واحد گرفته تا کل سازمان. رهبری می‌تواند فراتر از مقام‌ها و منصب‌های رسمی در خارج از سازمان‌ها نیز ایجاد شود و به هدایت اذهان افراد بپردازد. این چنین رهبری با قلب‌ها سخن می‌گوید و پیروان خود را همدل و همراه می‌سازد. آن‌ها را به توانایی و خلاقیت خویش آگاه و نیروی محرک تازه‌ای به سازمان القا می‌کند.

به نقل از پیتر دراگر: «رهبری بالاترین دید انسان به دیدگاه‌های بالاتر است، ارتقای کارکرد انسان به استنادی بالاتر است و ساختن شخصیت انسانی به ورای محدودیت‌های عادی است.»

این کتاب می‌تواند راهنمای افرادی باشد که رؤیای قرارگیری در موقعیت رهبری سازمان یا هر واحد کوچکتری در سازمان با حس خجالت از آن را دارند و می‌خواهند اصول اعتقادی و نحوه‌ی نگرش و عملکرد یک رهبر را فرا بگیرند. این کتاب حتی می‌تواند برای افرادی خارج از این محدوده نیز نگرش ساز باشد. شایان ذکر است صرفاً داشتن منصب مدیریت در سازمان برای مالکیت عنوان رهبری کافی نیست. رهبر در صورتی مالک این لقب شناخته می‌شود که ذهن و قلب افراد تحت سرپرستی خود را رهبری کرده باشد.

امید است این مجموعه بتواند مدیران پرتلاش کشور را در خلق باورهای تازه، یاری نماید.

معرفی کتاب

این کتاب شامل ۶ فصل می‌باشد. در کلیه فصول این کتاب به تناسب موضوعات مطرح شده، تجاربی از مؤسسه موفق بهداشتی آموزشی مایوکلینیک، همچنین شرکت هوندا، مایکروسافت، ساوت وست، آی.بی.ام، جنرال الکتریک و... ذکر گردیده است.

در فصل اول با عنوان «قبل از هر چیز خودتان را بشناسید»؛ به بیان اهمیت توانمندی رهبر در سازمان و چگونگی بهبود و پرورش آن، همچنین اهمیت و چگونگی شناخت نقاط ضعف و قوت احساسی و عملکردی جهت احراز موقعیت رهبری و انتخاب بهترین راه‌های بهره‌گیری از این شناخت می‌پردازد.

فصل دوم بر کرامت انسانی، اخلاق حرفه‌ای و رهبری تعالی تمرکز دارد. در این فصل می‌خوانید در خصوص: اهمیت توجه به انسان و حقوق و کرامات انسانی و چگونگی رفتار رهبر برای صیانت از این ارزش‌ها، تصمیمات اخلاقی، انتظارات کارکنان از رفتار رهبران، استانداردهای اخلاقی، خصوصیات رهبران سازمان‌های رهسپار تعالی (رهبران سطح پنجم) همراه با درس‌هایی از تجارب رهبران تعالی.

فصل سوم با عنوان «ارتباطات مؤثر برقرار کنید» نام‌گذاری شده است. در این فصل مباحثی از جمله: اهمیت ارتباطات و چگونگی برقراری ارتباطات مستحکم، پیشنهادات جهت درک متقابل رهبران و کارکنان، ارتباطات حمایتی، مدیریت آرام، نقش دل در ارتباطات، ارتباط با افراد مشکل‌ساز، اصول رهبری در ارتباطات، گام‌های موفقیت در ارتباطات مطرح می‌شود.

در فصل چهارم که «استعدادهای مدیریت کنید» نام دارد؛ به ذکر توضیحاتی در خصوص انتخاب صحیح نیروی انسانی بر اساس شاخصه‌های مورد بحث، چگونگی آشناسازی کارکنان جدیدالورود با سازمان، اهمیت حفظ کارکنان و استراتژی‌های آن و

جانشین پروری پرداخته شده است.

در فصل پنجم با عنوان «ویژگی‌های رهبر را بشناسید»، ۱۷ ویژگی مهم برای رهبری تشریح گردیده است.

فصل ششم با عنوان «تیم‌سازی و رهبری آن را بر عهده بگیرید»؛ اهمیت کار تیمی و کلیه اقداماتی که رهبر برای تیم‌سازی و مدیریت آن بر عهده دارد و نکاتی که باید بداند و مورد توجه قرار دهد، همچنین چالش‌ها و موانع کار تیمی را شرح می‌دهد.

فصل هفتم با عنوان «از طریق رهبری صحیح بحران متمایز شوید»؛ به اهمیت توانمندی رهبر در برخورد با شرایط بحرانی و چگونگی تصمیم‌گیری در موقعیت‌های سخت و رهبری بحران می‌پردازد.

در انتها نیز خلاصه‌ای از کتاب، تحت عنوان «کلام آخر» ارائه شده است.