



«ما سرمایه انسانی را به سازمان نمی  
آوریم که به آنها بگوییم چه کنید،  
بلکه به آنها نیاز داریم تا آنها به ما  
بگویند که چگونه عمل کنیم»

استیو جابز

# سیر تحول نگاه به انسان در تلاش و فعالیت

- ▶ انسان به عنوان دارنده قدرت بازو
- ▶ انسان به عنوان رعیت
- ▶ انسان به عنوان کارگر
- ▶ انسان به عنوان پردازشگر اطلاعات
- ▶ انسان به عنوان دارنده دانش
- ▶ انسان تنها عامل ارزش آفرین
- ▶ انسان به عنوان سرمایه انسانی
- ▶ سرمایه انسانی همخوان با استعداد

# مفاهیم نا متناسب با سرمایه انسانی

- ▶ مدیریت ← رهبری
- ▶ کار و وظیفه ← نقش و فعالیت
- ▶ کارفرما ← رهبر
- ▶ شغل و شاغل ← نقش و نقش آفرین
- ▶ جبران خدمات ← پاسخ به انتظارات
- ▶ عملکرد ← توانمندی و مهارت / قابلیت و شایستگی
- ▶ ارزشیابی و ارزیابی
- ▶ استخدام ← جلب؛ انتخاب؛ جذب
- ▶ پرداختن به پرورش سرمایه های انسانی برجسته متناسب با فرداها به جای به روز رسانی نیروی ضعیف و متوسط ← **Appreciative inquiry**

«برای رسیدن به جایی که تا به حال  
به آن نرسیده ایم باید از راهی برویم  
که تا به حال از آن نرفته ایم»

میشل فوکو

# تعریف استعداد

- ▶ توانایی طبیعی است و به خلاقیت و نوآوری منجر می شود.
- ▶ ذاتی است و رشد پذیر است ، برخلاف دانش و مهارت که اکتسابی است.
- ▶ هیچ توانمندی بدون پیش زمینه استعداد ، ممکن نیست.
- ▶ در طول زمان پایدار است و عامل اصلی اثربخشی است.
- ▶ قابلیت است که در همه افراد وجود دارد ، فرا وظیفه ای و کمیاب است.

# رویکرد عمده به مفهوم استعداد

## ▶ رویکرد درون بنیاد (سوژه محور)

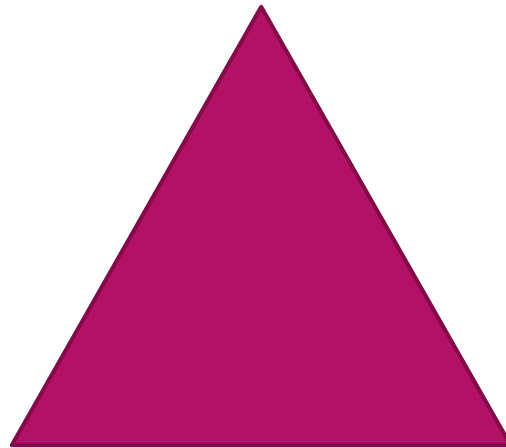
- ▶ رویکرد فراگیر: همه افراد سازمان مستعد هستند.
- ▶ رویکرد ویژه: تنها افراد ویژه ای در سازمان مستعد محسوب می شوند.

## ▶ رویکرد برون بنیاد (ابژه محور)

- استعداد یکی از ویژگی های فرد است.
- ▶ استعداد به عنوان توانایی
- ▶ استعداد به عنوان استادی
- ▶ استعداد به عنوان دلبستگی
- ▶ استعداد به عنوان تناسب

# زمینه بروز استعداد

اشتیاق (علاقه)



استعداد

شرایط

(کالینگز؛ ۲۰۱۰)



# چرا رهبری؟

▶ نگاه بلند مدت

▶ نگاه پویا

▶ نگاه فرایندی

▶ نگاه جامع نگری

▶ نگاه راهبردی

▶ نگاه آینده نگرانه

# سبک های رهبری

- ▶ رهبری فرهمند (کاریزماتیک)
- ▶ رهبری خدمتگزار
- ▶ رهبری تحول گرا
- ▶ رهبری اقتدار گرایانه
- ▶ رهبری ساختاری
- ▶ رهبری فرهنگی
- ▶ رهبری تصویری
- ▶ رهبری تعلیمی
- ▶ رهبری آزاد منشانه

# رهبری (هدایت) استعداد

▶ رهبری راهبردی شکوفایی استعداد

▶ فعالیت یکپارچه به منظور جلب و جذب و توسعه و  
نکو داشت سرمایه انسانی مستعد.

▶ توسعه ظرفیت ها به جای توسعه شایستگی

# اهداف رهبری استعداد

- ▶ دستیابی به اثربخشی
- ▶ یافتن سرمایه انسانی مستعد؛ توانمند و ارزش آفرین (زایش فکری)
- ▶ کاهش خروج داوطلبانه سرمایه انسانی مستعد
- ▶ بهبود مراحل چرخه حیات سازمان
- ▶ رشد و توسعه سازمان
- ▶ بهبود اخلاق و معنویت سازمانی
- ▶ جانشین پروری و یادگیری نهادینه و پیوسته
- ▶ خود رهبری و خود هدایتی سرمایه انسانی
- ▶ توجه به هویت و نمودار زیست آهنگ سرمایه انسانی
- ▶ توجه به رفتار شهروندی، آوا و سکوت سازمانی

# مدل ها و مولفه های رهبری استعداد

عوامل کم اثر یا بی اثر بر رهبری  
استعداد

نظام پاداش  
جداسازی افراد با عملکرد بالا  
تشخیص نیاز به تغییر  
تاکید بر عملکرد  
....

عوامل موثر بر رهبری استعداد

جلب و جذب  
نیکوداشت استعداد  
هم خوانی نقش و نقش آفرین  
جامعه پذیری  
یادگیری و توسعه  
فرهنگ  
جانشین پروری  
بازگماری  
مشارکت فعال  
....

# مدل پیشنهادی در خصوص رهبری استعداد

استعداد یابی ▶

استعداد پروری ▶

نکوداشت استعداد (استعداد داری) ▶

# استعداد یابی

▶ جلب استعداد ها

▶ جذب

▶ هم خوانی نقش و نقش آفرین

▶ انتخاب و شروع فعالیت

# استعداد پروری

- ▶ اجتماعی سازی آینده نگرانه استعداد ها
- ▶ توسعه و بهسازی استعدادها
- ▶ خود رهبری و خودهدایتی استعدادها
- ▶ آموزش توسعه ای با نگرش خلاقیت و نوآوری
- ▶ جانشین پروری و یادگیری حین انجام فعالیت
- ▶ مشارکت فعال ، ارتباطات محکم و درگیر سازی
- ▶ گردش در نقش های مختلف



# نکوداشت استعداد (استعداد داری)

- ▶ هم خوانی نقش و نقش آفرین
- ▶ احساس انصاف و عدالت در سازمان
- ▶ بازگماری استعداد ها
- ▶ کانون های ارزیابی
- ▶ مشارکت استعداد ها و نظام پیشنهادات موثر
- ▶ احترام به ایده و افکار دارندگان استعداد
- ▶ استقلال در انجام فعالیت
- ▶ فراهم بودن زمینه رشد و شکوفایی
- ▶ توازن فعالیت و زندگی

«وقتی که در پایان عمرم در مقابل  
خداوند می ایستم، امیدوارم هیچ  
ذره ای از استعدادم باقی نمانده  
باشد و بتوانم بگویم از هر چیزی که  
به من دادی استفاده کردم»

ارما بومک



ممنون از توجه شما