



Numerous Fortune companies and other notable organizations have been using Stakeholder Centered Coaching by Marshall Goldsmith to measurably grow the leadership effectiveness of their executives. Hereunder, is a sample of some of our recent clients.



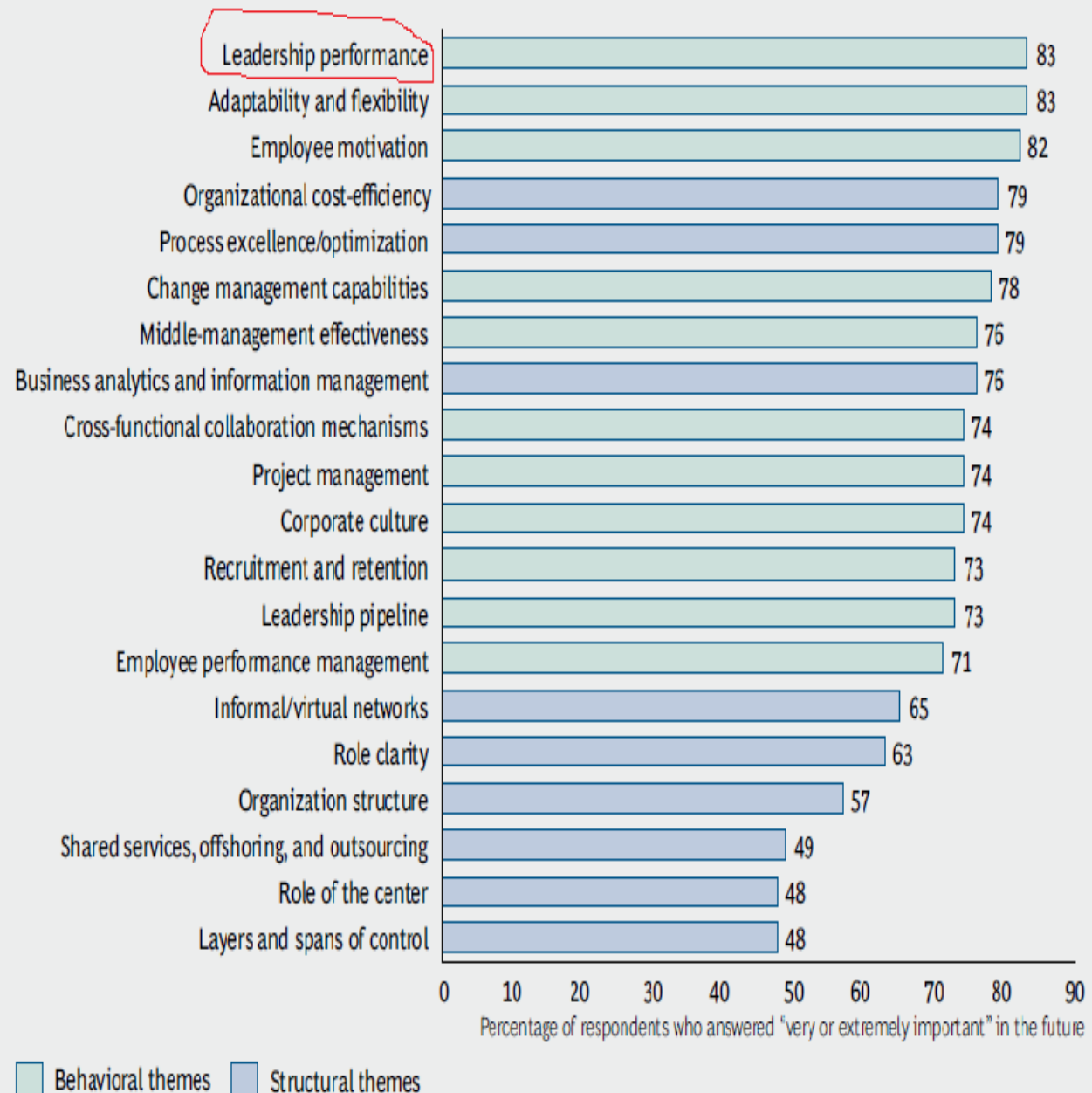
توسعه رهبری

به روش
مربی گری

بهر روز قلیچ لی

عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی

EXHIBIT 4 | Behavioral Capabilities Lead the Future-Importance Ranking



Source: BCG survey Organization of the Future—Designed to Win.

Note: Total number of respondents = 1,609.

بر اساس مطالعات انجام شده توسط
الریچ (2105) شاخص کیفیت
رهبری شرکت ها ، حدوداً 35
درصد در تصمیم گیری سرمایه
گذاران بازار سهام تأثیر گذار
است.

بر اساس مطالعات شرکت معتبر
گروه مشاوران بوستون (بی.سی.
جی) در سال 2014 در بین 1609
شرکت در سرتاسر دنیا، مشخص شد
که 83 درصد این شرکت ها موافق
هستند که ارتقاء عملکرد رهبران در
تمامی سطوح سازمانی از اولویت
های خیلی مهم آنها در آینده
است.



■ یافته های تحقیق انجام شده توسط مؤسسه سی.آی.پی.دی انگلستان نشان می دهد که تقریباً ۸۵ درصد ۱۰۰۰ سازمان مورد بررسی گزارش دادند که آنها فعالیت های توسعه رهبری را در سازمان خود انجام می دهند.

Top 20 Best Companies for Leadership

	2014	2013	2011/2012	2010	2009	2008	2007	2006	2005
1	Procter & Gamble	Procter & Gamble	General Electric	General Electric	General Electric	3M Company	General Electric	General Electric	Procter & Gamble
2	General Electric	Microsoft	Procter & Gamble	Procter & Gamble	Southwest Airlines	Procter & Gamble	Procter & Gamble	Procter & Gamble	PepsiCo
3	Coca-Cola	General Electric	IBM	Intel Corporation	3M Company	General Electric	Johnson & Johnson	PepsiCo	IBM
4	IBM	Coca-Cola	Microsoft	Siemens	Procter & Gamble	Coca-Cola	Unilever	Citigroup	General Electric
5	Unilever	Unilever	Coca-Cola	Banco Santander	Accenture	HSBC Holdings	Coca-Cola	Johnson & Johnson	Johnson & Johnson
6	Intel	IBM	McDonald's	Coca-Cola	Wal-Mart Stores	ABB	Siemens	HSBC Holdings	Dell
7	McDonald's	Wal-Mart	Accenture	McDonald's	Nestle	Southwest Airlines	PepsiCo	BASF	Microsoft
8	Samsung	McDonald's	Wal-Mart Stores	Accenture	Coca-Cola	IBM	L'Oreal	Home Depot	Home Depot
9	3M	Telefónica	Johnson & Johnson	Wal-Mart	McDonald's	Hewlett-Packard	Toyota Motor	IBM	J.P. Morgan Chase
10	Hewlett-Packard	Facebook	Unilever	Southwest Airlines	Infosys	PepsiCo	Hewlett-Packard	Coca-Cola	Motorola
11	PepsiCo	Intel	Toyota	ABB Ltd	IBM	Nokia	GlaxoSmithKline	Dell	Pfizer
12	Toyota	Samsung	Nestle	Microsoft	Cisco Systems	Accenture Ltd.	Novartis	Microsoft	FedEx
13	Accenture	3M	3M	PepsiCo	UPS	FedEx	Pfizer	Novartis	BASF
14	Siemens	Nestlé	Southwest Airlines	Goldman Sachs	IKEA	Infosys	HSBC Holdings	Verizon	Verizon
15	Telefónica	Siemens	Exxon Mobil	Hewlett-Packard	ABB	McDonald's	3M Company	Nestle	BAE Systems
16	BASF	Oracle	PepsiCo	Unilever	Zappos.com	Caterpillar	Eli Lilly	Lockheed Martin	Johnson Controls
17	Johnson & Johnson	Citigroup	Siemens	Cisco Systems	Hewlett-Packard	American Express	BASF	GlaxoSmithKline	Siemens
18	Citigroup	Caterpillar	Shell	FedEx	Goldman Sachs	Cisco Systems	McDonald's	Amgen	BP
19	IKEA	Toyota	Dow Chemical	Pfizer Inc.	Unilever	Oracle	Amgen	Hewlett-Packard	L'Oreal
20	Pfizer	Ford Motor	FedEx	BASF	General Mills	Intel	Vodafone	BAE Systems	Colgate-Palmolive



■ همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود **شرکت جنرال الکتریک (جی.ای)** تقریباً در تمامی این سال ها جزء سه شرکت برتر دنیا بوده است. در آخرین مصاحبه ای که شرکت هی گروپ با لاوری بیویر، مدیر ارشد منابع انسانی **شرکت جنرال الکتریک**، کرده است مشخص شد **توسعه رهبری، اولویت استراتژیک** شرکت جی.ای است و آنها هر سال ۱ میلیارد دلار برای آموزش و توسعه رهبران شان سرمایه گذاری می کنند.

Top 20	All others
84%	50%
of companies actively manage a pool of successors for mission critical roles	

Top 20	All others
90%	56%
of companies use a formal talent review and planning process to fill leadership positions	

Top 20	All others
93%	67%
of companies identify individuals as high-potentials for future leadership roles	

در 84 درصد این 20 شرکت برتر بانک اطلاعاتی استعدادهای مدیریتی برای پست های کلیدی و حساس وجود دارد.

در 90 درصد این 20 شرکت برتر فرآیند مدونی برای برنامه ریزی و تأمین پست های مدیریتی از میان استعدادها وجود دارد.

در 93 درصد این 20 شرکت برتر دنیا افراد بسیار مستعد را برای پست های مدیریتی آینده شناسایی می کنند.

How the Best Companies are developing people

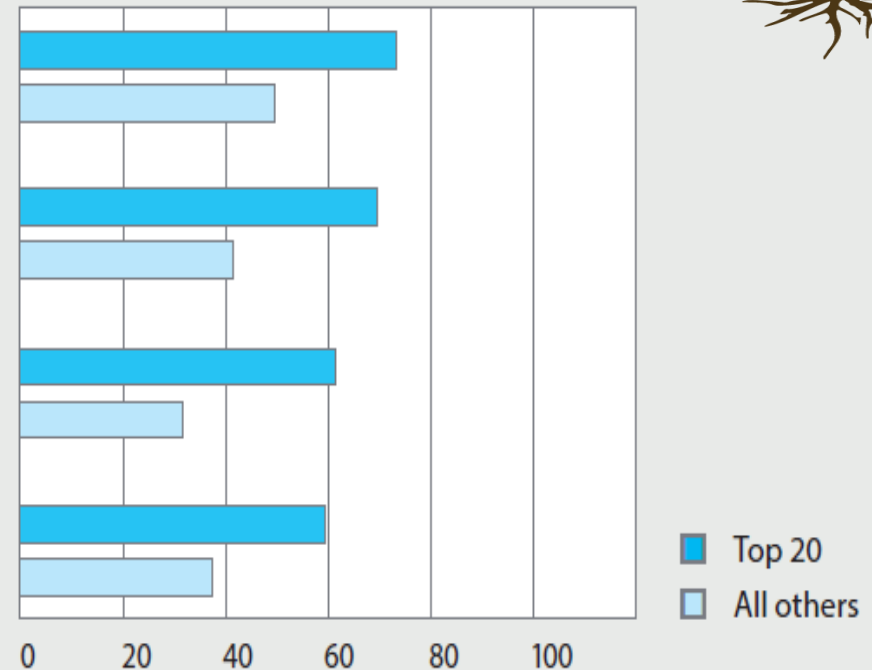


Classroom-based leadership training programs
(eg., programs with lectures, simulations, role plays)

Mentoring by another senior manager/executive

Coaching by a trained internal coach

Rotational job assignments/deliberate management
of the career path

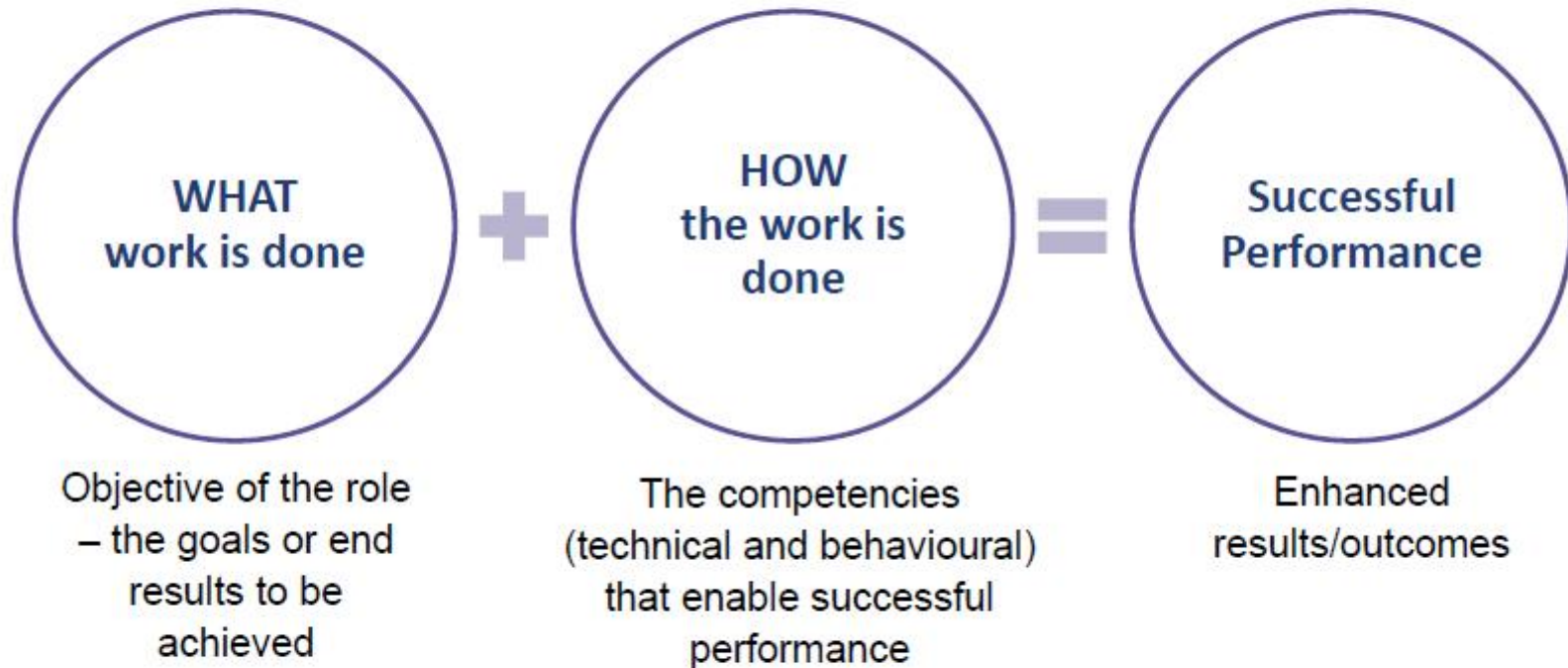


Respondents who completed the survey were from 115 countries, with 6 percent from North America, 35 percent from Europe, 2 percent from the Middle East/Africa, 27 percent from Asia/Pacific and 29 percent from Latin America.

Over 17,000 people from more than 2,100 organizations worldwide responded to our survey, i

Hay Group Identifies Best Companies for Leadership in Ninth Annual Study

The two dimensions of high performance



*Competencies provide the **behavioural basis** for determining how we can **best focus our efforts** to achieve the **desired results***



Competencies can be compared to an iceberg ...

Only the tip of the iceberg can be seen at first, there's a lot more below the surface of the water!



Example

Working as a Team

1 The intention to collaborate and engage constructively with others, to be part of a team, to work together, as opposed to working separately or competitively to drive ideas and innovation and develop capacity in people. Collaboration involves promoting a positive climate, resolving conflict, and creating alignment within and across internal and/or external stakeholders/groups.

- Target Level
- 2
- 3
- 4
1. Collaborates, does own share of the work
 2. **Values others and solicits input**
 - Genuinely values others' input and expertise.
 - Wants all members of a group to contribute to a process.
 - Recognizes and builds on the good ideas of others and willingly seeks feedback on ideas.
 - ...
 3. Encourages others
 4. Works to build team commitment

1. **Definition** – what the competency means
2. **Scale** – behaviours are arranged in increasing order of sophistication
3. **Level titles** – describe the intent of the level
4. **Behavioural indicators** – discrete “packets” of behaviours or characteristics



Organizational Awareness

Competency title

The ability to learn and understand the key relationships, diverse interest groups and power bases within one's own and other organizations with which one interacts and in the wider community, and to use that understanding to lead healthcare services more effectively.

A definition of the competency. The definition should capture the essence of the competency, what is being measured, and how it helps support the organization's goals and values.

1. Understands and Uses the Formal Structure

- Recognizes or uses the formal structure or hierarchy of an organization, "chain of command," positional power, rules and regulations, Standard Operating Procedures, etc.

2. Understands and Uses Informal Structures/Networks

- Understands and uses informal structures (identifies key influencers, decision-makers, etc.).
- Identifies key people inside and outside the organization who can help to influence or get things done.
- Applies this knowledge when the formal structure does not work as well as desired.
- Uses own network to gain information or communicate.

3. Understands Climate and Culture

- Recognizes unspoken organizational limitations – what is and is not possible at certain times or in certain positions in a given local or national climate – in terms of health service provision.
- Is keenly aware of group norms and the way things have been customarily done.
- Recognizes and uses the organizational culture and language, etc., that will produce the best response.

4. Understands Organizational Politics

- Understands, describes or uses ongoing power and political relationships within the organization – own or other (alliances, rivalries) - with a clear sense of organizational impact.
- Understands the "politics" – with both a small and a large "p" – within one's own organization as well as within the broader health and social care context.
- Takes time to become familiar with the priorities and values of many stakeholders, both internally and externally (e.g., physicians, nurses, patients, staff, professionals, families, community leaders, volunteers, etc.).
- Uses this understanding to build coalitions and consensus around the organization's vision, priorities, and national health and wellness agendas.

5. Understands Long-Term, Underlying Organizational Issues

- Understands and addresses the reasons for ongoing organizational behaviour or the underlying problems, opportunities or political forces affecting the organization.
- Knows who the key influencers within own and other organizations are and how to go about involving them to shape and deliver change across the wider health and social care system.
- Addresses the deeper reasons for organization, industry and stakeholder actions, such as the underlying cultural, ethnic, economic, and demographic history and traditions.

The level number and title. All of the competencies have four or more levels. There is a natural build in complexity/sophistication from one level to the next.

Below each level title are behavioural indicators. These indicators exemplify the behaviours seen at that level for that competency; they are intended to show what the level "looks like" and do not provide an exhaustive list.

Career Framework

Management Career Path

Executive

VP

SVP

EVP

Management

Supv

Mgr

Sr Mgr

Grp Mgr

Sr Grp Mgr

Professional/Expert

Entry

Intermed

Career

Specialist

Master

Expert

Business Support

Entry

Intermed

Senior

Lead

Supv

Production

Entry

Intermed

Senior

Lead

Competencies and Target Levels

The following table lists the competencies and target levels by role.

	Competencies															Threshold Competencies			
	Advocating for Others	Collaboration	Creative Problem Solving & Decision Making	Developing Others	Fostering Independence in Others	Holding People Accountable	Initiative	Interpersonal Relations & Respect	Leading Others	Managing Change	Relationship/Network Building	Resilience	Resource Management	Self-Development	Strategic Thinking	Flexibility	Self-Control	Service Orientation	Values & Ethics
Direct Support Professionals	3	3	3		3		3	3				4							
Direct Support Supervisors	3	4	4	4		4			3										
Specialized Support Workers	4	4	4		4		3	4				4							
Clinical Specialists	4				4		3	4				4		4					
Managers	3		4	4		4			5	4	3		4		3				
Directors	4		5	5		5			5	5	4		4		4				

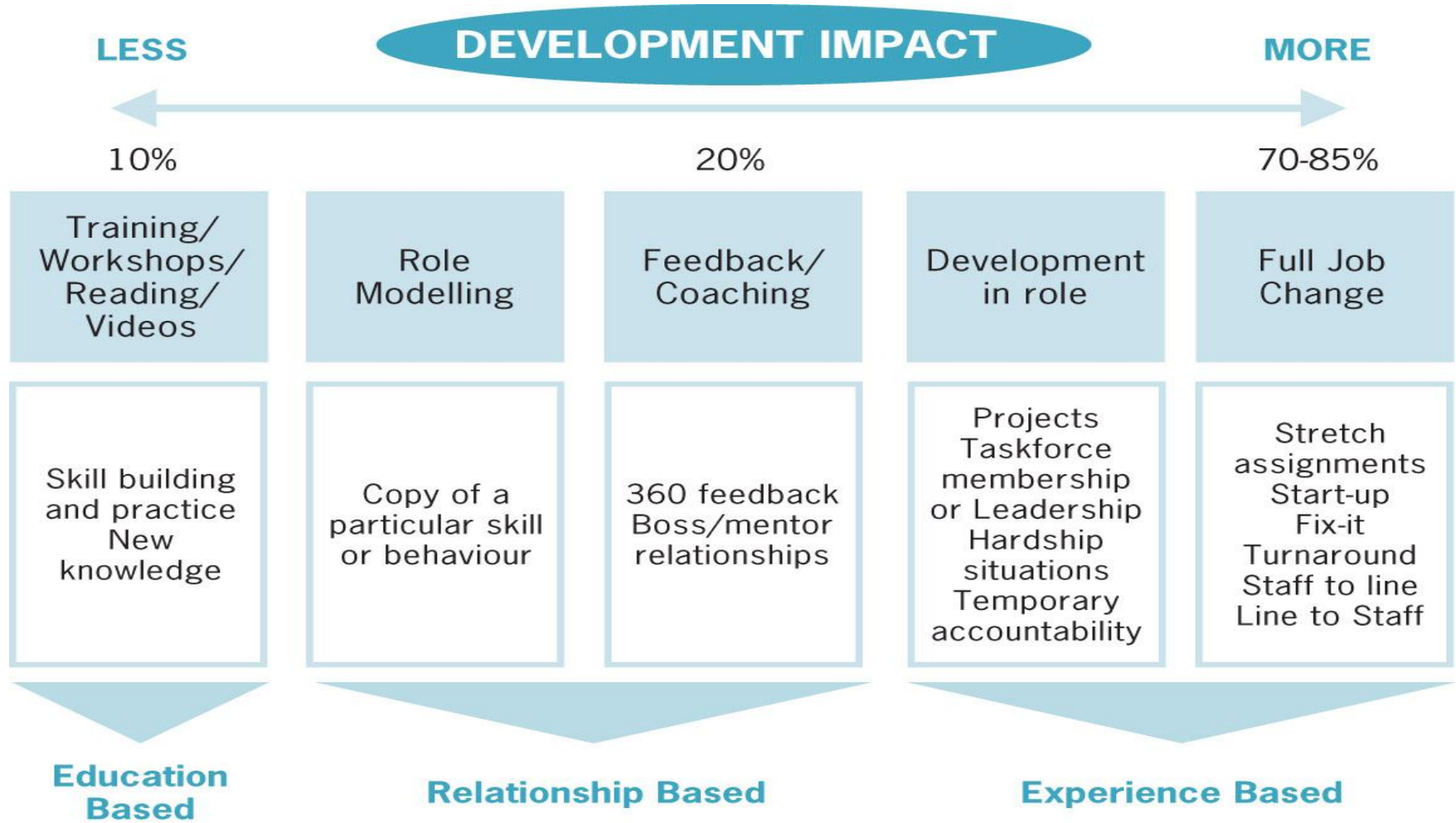
- Scaled competencies, aligned with each level of the career framework, describe the behavioral requirements associated with the job

Analytical Thinking — Applies processes of analysis and synthesis to examine information in a thorough and thoughtful way

Professional/Expert					
Entry	Intermediate	Career	Specialist	Master	Expert
Developing		Supporting	Applying	Leading	Shaping
<ul style="list-style-type: none"> • Identifies basic implications/conclusions from the logical analysis of a routine situation or issue • Collects basic information necessary to analyze a problem, situation or issue • Performs routine or basic analysis, following the correct steps and using the appropriate, established tools, observing and seeking guidance from senior staff when necessary 		<ul style="list-style-type: none"> • Logically synthesizes information to uncover patterns, issues, errors and potential implications • Breaks down information from multiple sources to analyze a problem, situation or issue from a variety of perspectives • Leverages methods and approaches for data collection from other internal/external sources and best practices to address problems, situations or issues 	<ul style="list-style-type: none"> • Extrapolates from past experience and facilitates input from others to determine probable outcomes • Recognizes and anticipates areas where data may be missing or incomplete and collects all necessary information to analyze a complex problem, situation or issue • Uses advanced tools to integrate and assess complex data or information and models effective data synthesis and analysis skills so that others can learn them 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintains a broad perspective to identify interdependencies and relevance of information to uncover subtle or hidden implications and risks • Guides others in analytical thinking skills, data gathering and logical analysis • Standardizes methods and tools for analyzing complex problems, situations or issues and discerning patterns within the business context 	<ul style="list-style-type: none"> • Sees relationships in seemingly unrelated data to identify unlikely root causes and potential implications in complex situations • Challenges all to think creatively about approaches and conclusions when collecting, analyzing and organizing relevant data • Encourages and rewards development of breakthrough methods or tools for analyzing complex problems, situations or issues and discerning patterns within the business context

Competency Development

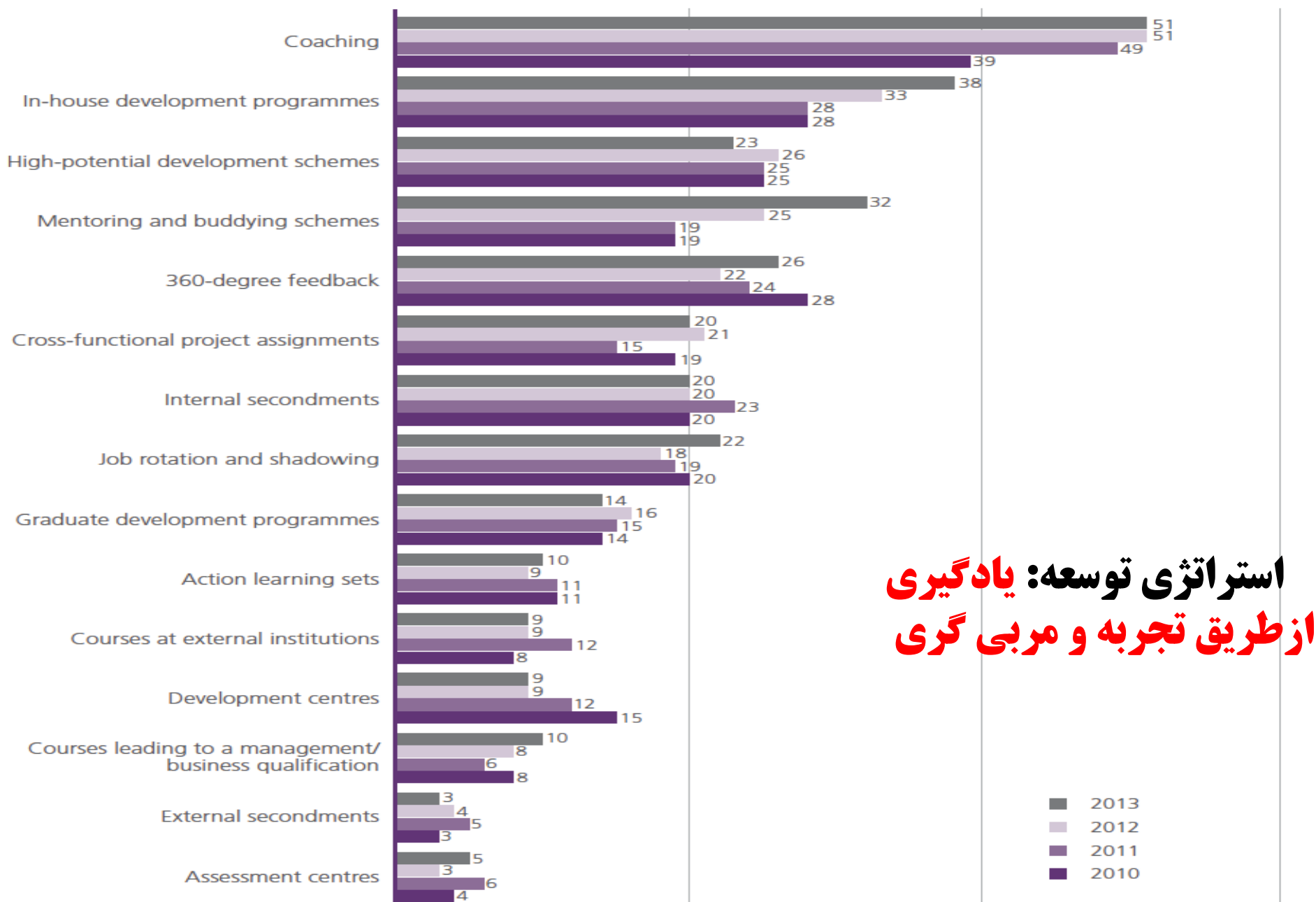
Where Development Takes Place



Works as a Team - Sees the benefit of collaboration and works cooperatively across ACU to deliver shared goals.

Competency level	Learning by doing	Learning from others	Learning by reflecting	Structured learning
1. Cooperates <ul style="list-style-type: none"> Sees success as University wide, rather than focusing solely on own work unit/directorate or faculty/location Is a team player; shares information and sees the benefit of working as a team Keeps others informed and up-to-date about what is happening Promotes a friendly, cooperative environment 	<ul style="list-style-type: none"> Help new staff to know other people and feel accepted and involved. Monitor how you speak about the people you work with. Ensure you speak positively about the strengths and capabilities of others and refrain, whenever possible, from criticising others in your conversation. When important information comes to you that affects the team, communicate this information to everyone in the team. 	<ul style="list-style-type: none"> Ask your manager about their perspectives on your team and how it is working. Are there things that you could do to improve the collaborative environment? 	<ul style="list-style-type: none"> Observe dynamics in your work group and the dominant personalities. How do they affect others? What can you learn about their influence? Read <i>Team Roles at Work</i>, R Meredith Belbin, (Butterworth Heinemann, 2nd ed., 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> Organisational Planning SMART Objectives
2. Seeks input <ul style="list-style-type: none"> Genuinely values input, expertise and experience of others Recognises and rewards the contributions of others Asks others for views and opinions when making decisions and plans Seeks to understand others' perspectives 	<ul style="list-style-type: none"> Ask staff about their preferred frequency and style of communication and consultation. Review processes for providing comment and feedback on unit issues Make more time to speak with and consult with staff. When discussing issues in meetings, etc, be prepared to accept and implement staff suggestions. 	<ul style="list-style-type: none"> Work with a supportive member of staff who can provide you with feedback on your interactions with staff as a group. Examine how other work units engage and consult with staff. 	<ul style="list-style-type: none"> Read about managing knowledge workers/ Professional Staff and participative management Read <i>The Wisdom of Team: Creating the High-Performance Organisation</i>, J R Katzenbach & Douglas K Smith (2003) 	<ul style="list-style-type: none"> Consulting Skills
3. Collaborates <ul style="list-style-type: none"> Forges connections and maintains effective relationships across the University Considers the impact of decisions/priorities for other work units/directorates or faculties/locations Supports wider University initiatives Puts the goals of the University ahead of individual needs/wants 	<ul style="list-style-type: none"> Become involved in a team yourself. Take on a conflict resolution role within or between the teams in your unit. Team brainstorming: When faced with a problem, speak with colleagues and brainstorm alternative approaches. Analyse the results and communicate your findings. Try a new approach. Develop ground rules for your team to clarify expectations of each team member and the rules he/she should follow (e.g. a person will not be interrupted while talking; all meetings should have clear agendas etc). 	<ul style="list-style-type: none"> Get someone outside your team to audit your teams' effectiveness. Learn from other units with a team based approach to working. Ask colleagues, manager, mentor, team members to give feedback on how you deal with conflict. Use their views to plan a more effective style. 	<ul style="list-style-type: none"> Observe team meetings and interactions. Reflect on what happened and why. Reflect on recent team objective/ target and how the team collaborated to achieve the goal? What issues could have been addressed earlier to create less stress or could the team have collaborated better? Conduct a debrief session. 	<ul style="list-style-type: none"> Building High Performance Teams Capabilities & Development Program
4. Builds a collaborative environment <ul style="list-style-type: none"> Builds an environment of collaboration across the University by promoting shared goals Shares resources and expertise to achieve overall ACU objectives and encourages others to do the same Sees and works towards possible synergies across the whole University 	<ul style="list-style-type: none"> Identify what every person in your team does best. Help them to capitalise on their talents, skills and knowledge. Help team members to deal with conflict by meeting those involved individually. Enforce group code of conduct which encourages colleagues to focus on specific behaviours rather than directing personal criticism at the other party. Help each person define his or her biggest challenge in being successful as a team member. Facilitate a joint discussion with all the parties, restating and enforcing the code of conduct. 	<ul style="list-style-type: none"> Seek out peers across the university and find out more about their functions, accountabilities and resources. Look for opportunities to share your team's resources or look for ways to collaborate with them to achieve ACU wide objectives. 	<ul style="list-style-type: none"> Observe other high performing teams in the university or elsewhere. What can you learn from these teams that you can apply to your team at ACU? Read <i>The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable</i>, Patrick M Lencioni (2002) 	<ul style="list-style-type: none"> Awareness of ACU Strategic Plan – Lunchbox Session Capabilities & Development Program Strategic Planning Association for Tertiary Education Management (external provider) Project Planning

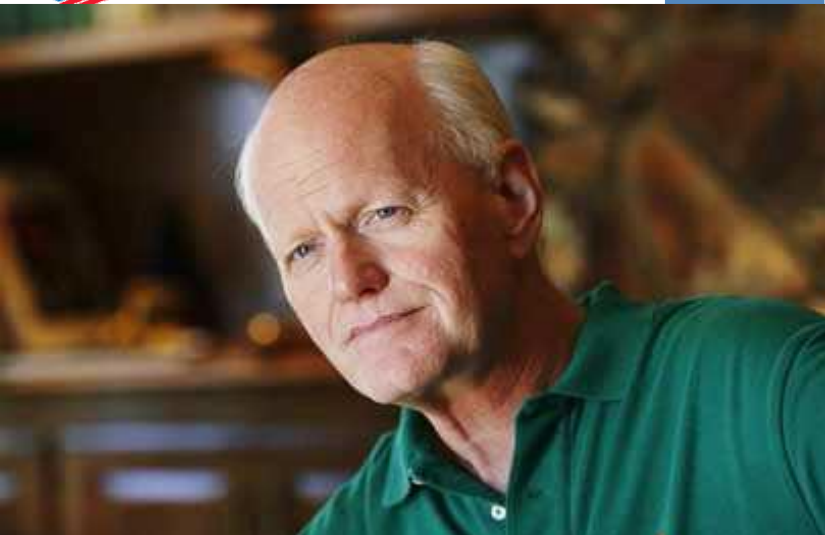
Figure 9: Of the talent management activities used by your organisation, which three are the most effective? (%)



**استراتژی توسعه: یادگیری
از طریق تجربه و مربی گری**



Numerous Fortune companies and other notable organizations have been using Stakeholder Centered Coaching by Marshall Goldsmith to measurably grow the leadership effectiveness of their executives. Hereunder, is a sample of some of our recent clients.



World's # 1 leadership thinker

Marshall Goldsmith has recently been recognized as the # 1 leadership thinker in the world and the # 7 business thinker in the world at the bi-annual Thinkers 50 ceremony sponsored by Harvard Business Review.

توسعه رهبری به روش مربی گری



Stakeholder Centered Coaching
by Marshall Goldsmith

How Successful People Become
Even More Successful!

What Got You Here Won't Get You There



MARSHALL GOLDSMITH

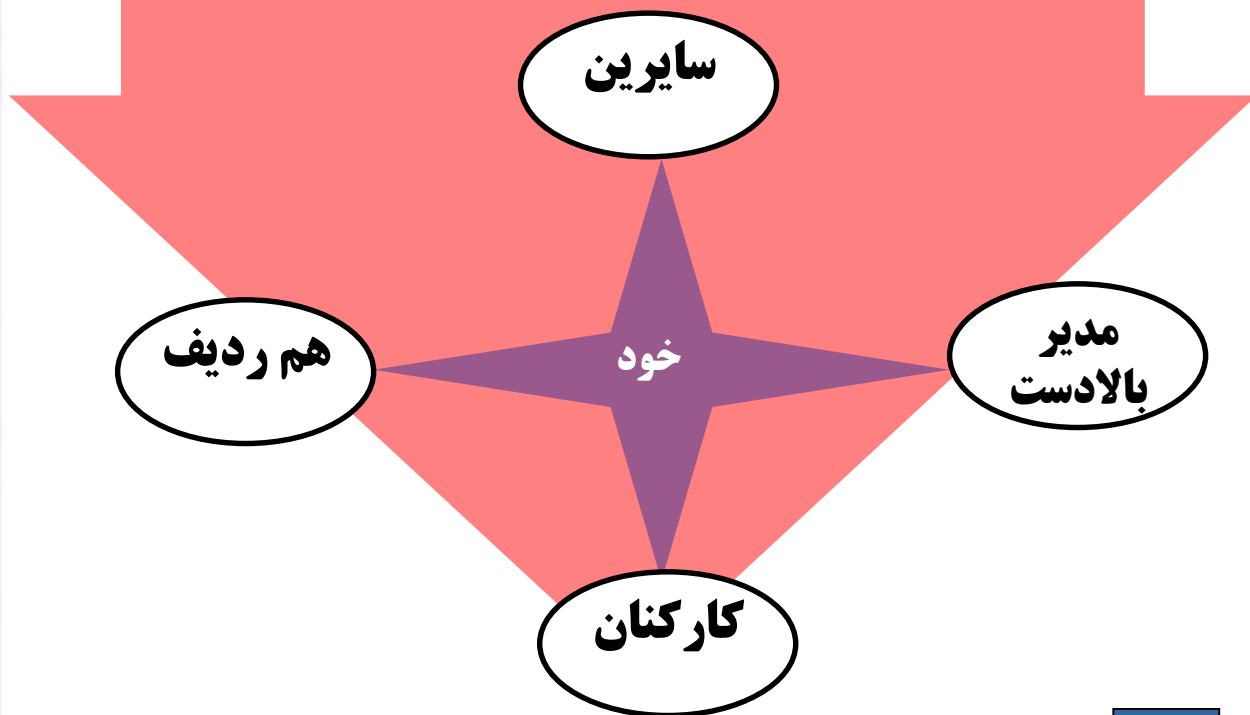
"...Marshall's proven improvement process ROCKS!"

—Alan Mulally, CEO, Ford Motor Company

WITH MARK REITER

Stakeholder Centered Coaching

مدل مربی گری ذینفع محور



مرحله اول:

- Phase 1. Introduction to Stakeholder Centered Coaching (2-3 hours)

معرفی مدل، فرآیند اجرایی آن، و نتایج حاصله در یک جلسه
توجیهی 2 تا 3 ساعته با مدیر شرکت کننده در برنامه

Phase 2. (180– 360) behavioral interview survey (10-15 hrs)

Phase 3. (180– 360) structural assessment:

3.1 Leadership Styles Inventory (LSI, Human Synergistics USA).

3.2 Emotional Competency Intelligence (ECI, Haygroup).

مراحل 2 و 3-

ارزیابی و تعیین
حوزه های توسعه



ارزیابی شایستگی های رهبری مدیر (مراحل 2 و 3)

15 چیت عی یے لاش نبے نَع ی ذ پ و ب ی ل ذ س پ
پ د ل ذ د ی د ع لا ذ د ی ذ و ک پ س ی ل نبے ی ق ل ی د
پ د ی ی ل ذ ک پ ق ل د ی ک پ س ی

[illegible]

ہے س پہ ش ہے قلع ی ہے قلع پ ب ت ک پ س یہ ذ پ ک قلع ع ر ل ذ
ی قلع پ چ ی ذ ذی لا یذ ن کش ہ ی پ صلہ پ ی ی (لا) ہ تی
لخم د قلع د د ذیم کم ہ د د س نعم و قلع ذی ہ ب ہ

ارزیابی شایستگی های رهبری مدیر (مراحل 2 و 3)

2- گفتگو با افراد منتخب در باره نقش مؤثر آنها در بهبود شرایط

- [illegible]

پنج شایستگی رهبری The Five Practices



■ پنج شایستگی متمایزی که رهبران از آنها استفاده می کنند عبارتند از:

1- الگوی راه می شوند (*Model the Way*)

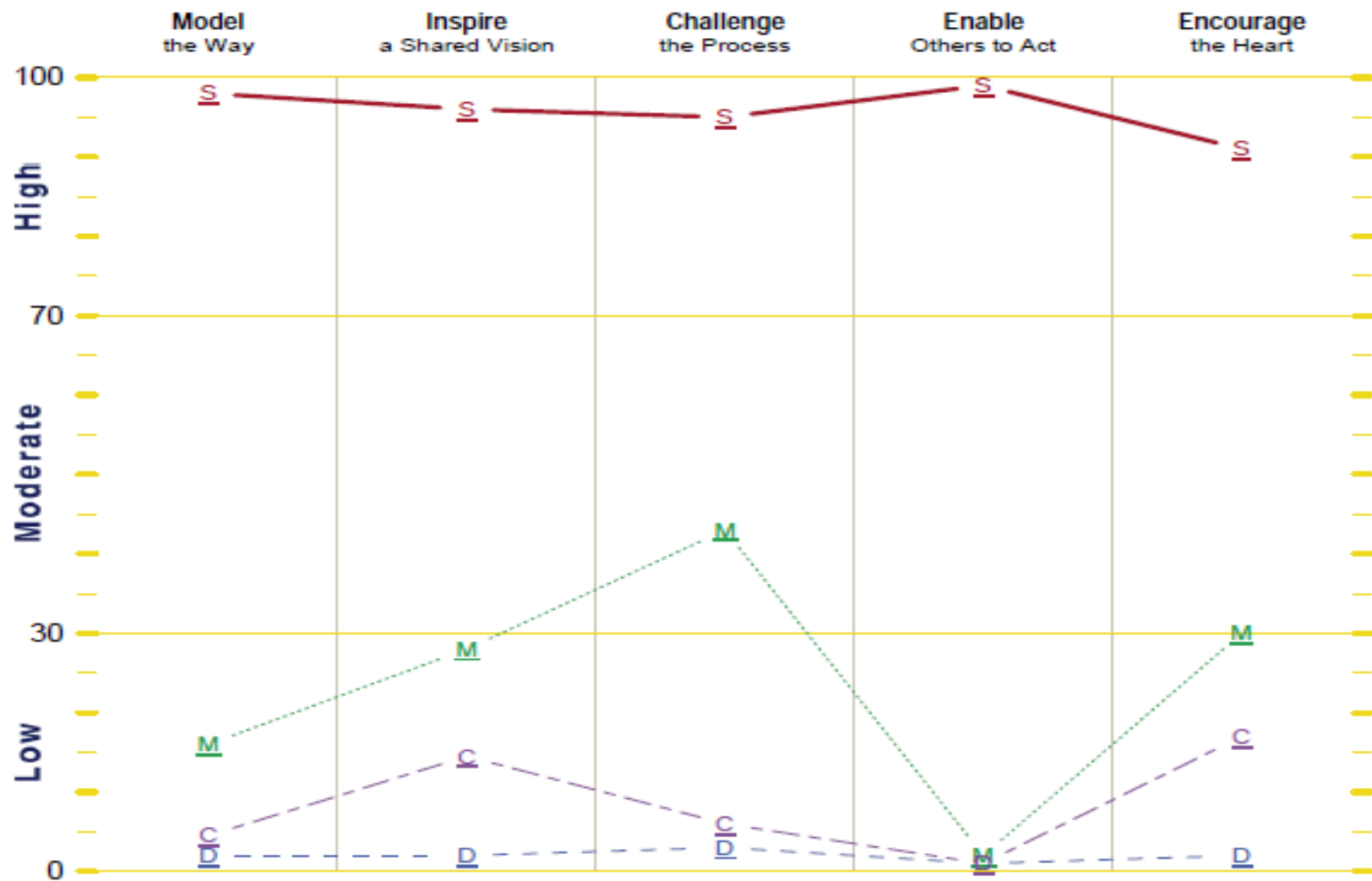
2- چشم انداز مشترکی را ایجاد می کنند (*Inspire a Shared Vision*)

3- فرآیندهای کاری را به چالش می گیرند (*Challenge the Process*)

4- افراد خود را برای انجام کار توانمند می کنند (*Enable Others to Act*)

5- روحیه کارکنان را تقویت می کنند (*Encourage the Heart*)

Self Manager Direct Report Co-Worker



The rating scale runs from 1 to 10

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1 - Almost Never | 6 - Sometimes |
| 2 - Rarely | 7 - Fairly Often |
| 3 - Seldom | 8 - Usually |
| 4 - Once in a While | 9 - Very Frequently |
| 5 - Occasionally | 10 - Almost Always |

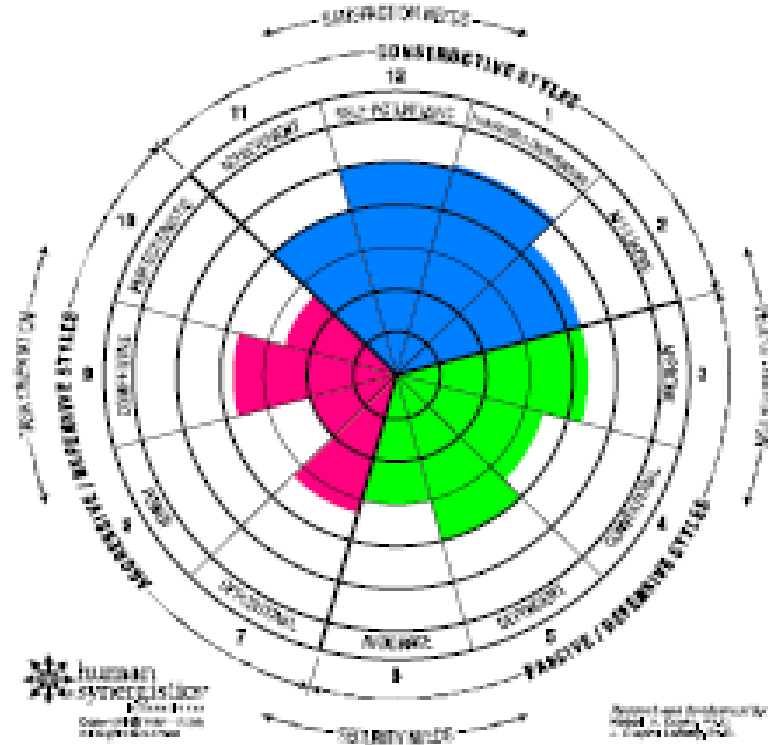
Leadership Behaviors Ranking

This page shows the ranking, from most frequent ("high") to least frequent ("low") of all 30 leadership behaviors based upon the average Observers' score. A horizontal line separates the 10 least frequent behaviors from the others. An asterisk (*) next to the Observer score indicates that the Observer score and the Self score differ by more than plus or minus 1.5.

High

	<u>Practice</u>	<u>Self</u>	<u>Observer</u>
14. Treats others with dignity and respect	Enable	9	9.4
4. Develops cooperative relationships	Enable	8	8.7
1. Sets a personal example of what is expected	Model	7	8.6 *
10. Expresses confidence in people's abilities	Encourage	7	8.6 *
3. Seeks challenging opportunities to test skills	Challenge	7	8.4
5. Praises people for a job well done	Encourage	9	8.4
24. Gives people choice about how to do their work	Enable	9	8.2
20. Recognizes people for commitment to shared values	Encourage	8	8.0
30. Gives team members appreciation and support	Encourage	8	8.0
9. Actively listens to diverse points of view	Enable	8	7.9
8. Challenges people to try new approaches	Challenge	6	7.8 *
27. Speaks with conviction about meaning of work	Inspire	6	7.8 *
15. Creatively rewards people for their contributions	Encourage	8	7.8
19. Supports decisions other people make	Enable	8	7.7
28. Experiments and takes risks	Challenge	6	7.4
13. Searches outside organization for innovative ways to improve	Challenge	5	7.3 *
22. Paints "big picture" of group aspirations	Inspire	8	7.3
18. Asks "What can we learn?"	Challenge	7	7.3
23. Makes certain that goals, plans, and milestones are set	Challenge	5	7.2 *
26. Is clear about his/her philosophy of leadership	Model	6	7.2
21. Builds consensus around organization's values	Model	8	7.2
2. Talks about future trends influencing our work	Inspire	8	7.1
29. Ensures that people grow in their jobs	Enable	7	7.1
6. Makes certain that people adhere to agreed-on standards	Model	6	7.1
11. Follows through on promises and commitments	Model	7	7.0
25. Finds ways to celebrate accomplishments	Encourage	8	6.8
17. Shows others how their interests can be realized	Inspire	8	6.4 *
12. Appeals to others to share dream of the future	Inspire	6	6.4
7. Describes a compelling image of the future	Inspire	6	6.2
16. Asks for feedback on how his/her actions affect people's performance	Model	6	6.2

Phase 4. Selecting leadership growth areas (2 hours)



1- ایجاد چشم اندازی مشترک

(Inspire a Shared Vision)

2- تقویت روحیه کارکنان

(Encourage the Heart)

Phase 5. Leading Change Involving Stakeholders - 11 monthly coaching and action planning sessions (1 ½ - 2 hours)

B. Monthly 7 Step Stakeholder Involvement Process

گام اول (ASK): اخذ نظرات ذینفعان (مدیر بالادست، کارکنان زیر مجموعه و هم ردیفان) درباره پیشنهادات شان برای بهبود عملکرد مدیر در حوزه های بهبود

B1. Capturing Stakeholders' Feedforward Suggestions



B. Monthly 7 Step Stakeholder Involvement Process

گام دوم (LISTEN): مدیر در این مرحله باید با دقت و لبخند به صحبت های ذینفعان خود گوش دهد. پاسخ دادن، قضاوت کردن و توجیه کردن ممنوع است. از صحبت ها یادداشت برداری کند.

۸۰ درصد موفقیت در یادگیری مطالب جدید به کیفیت گوش دادن ما مربوط می شود.

شنونده خوب:

- ۱- قبل از حرف زدن، فکر می کند؛
- ۲- با احترام به حرف ها گوش می دهد؛ و
- ۳- آیا حرفی که می خواهم بزنم ارزش گفتن دارد



B. Monthly 7 Step Stakeholder Involvement Process

گام سوم (Thank):

در این گام از افراد به خاطر ارایه پیشنهاداتشان قدردانی می کند. این نشانه ادب و نزاکت مدیر است.

در واقع، وقتی مدیر از ذینفعان کلیدی خود تشکر می کند، خودش را برای تغییر و بهبود تشویق می کند.

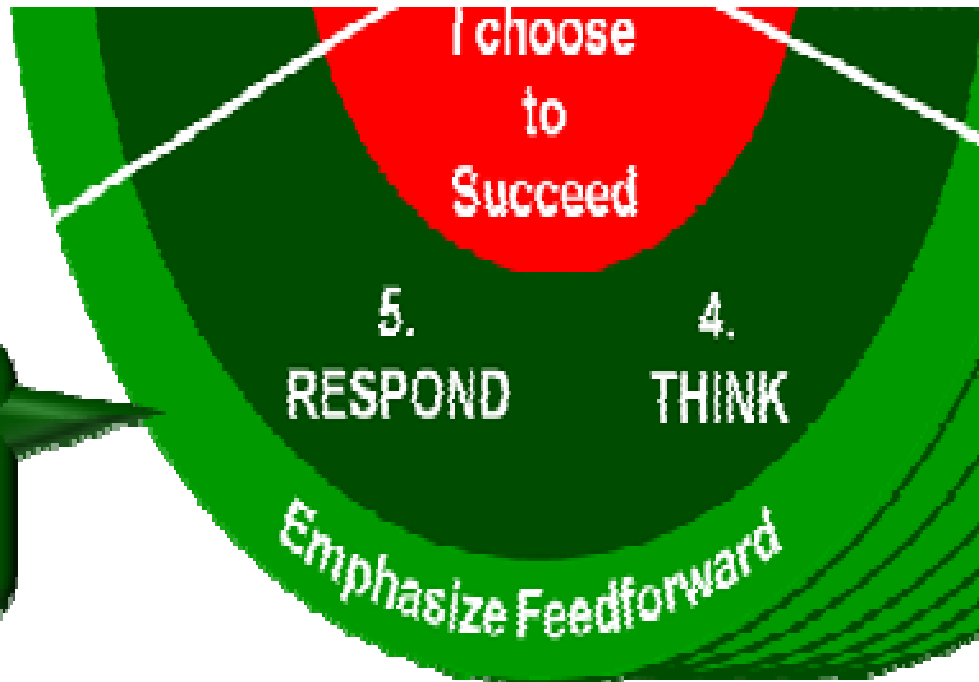
همچنین به تلاش های ذینفعان برای کمک به بهبود مدیر اعتبار می دهد.



Phase 5. Leading Change Involving Stakeholders - 11 monthly coaching and action planning sessions (1 ½ - 2 hours)

B. Monthly 7 Step Stakeholder Involvement Process

گام چهارم (THINK): مدیر درباره ادراکی که ذینفعان از رفتار رهبری او و تأثیراتش دارند و همچنین درباره پیشنهادات بهبود آنها فکر می کند.



B2. Monthly
Action Plan

B. Monthly 7 Step Stakeholder Involvement Process

گام پنجم (RESPOND): مدیر پس از تفکر درباره پیشنهادات بهبود ذینفعان، در جلسه ای با کمک مربی خود یک برنامه توسعه فردی (Individual Development Plan) تنظیم می کند. این برنامه شامل انجام تعهدات مدیر برای بهبود رفتارش می شود. پس از جلسه با مربی، مدیر برنامه تغییر را برای ذینفعان خود ارائه می دهد.



Phase 5. Leading Change Involving Stakeholders - 11 monthly coaching and action planning sessions (1 ½ - 2 hours)

B. Monthly 7 Step Stakeholder Involvement Process

گام ششم (CHANGE): در این مرحله مدیر براساس برنامه توسعه فردی خودش شروع به تغییر رفتار خود می کند و به ذینفعان خود نشان می دهد که برای تبدیل شدن به رهبری بهتر و اثربخش تر در حوزه های قابل توسعه در حال تغییر است.

B3. Execution
on the job



برگزاری جلسات مربی گری انفرادی با مدیر در حین کار



- پی گیری پیشرفت کار آنها درباره اجرای برنامه توسعه فردی شان
- ارائه مشورت به صورت تلفن و ایمیل
- برگزاری جلسات مربی گری به صورت حضوری
- ارائه مطالب کمک آموزشی به فراگیر
- پاسخگویی به سؤالات آنها

B. Monthly 7 Step Stakeholder Involvement Process

گام هفتم (FOLLOW-UP): بدون پشتکار و پیگیری نمی توان موفق شد. هر ماه مدیر باید از همکاران خود بخواهد نظراتشان را درباره بهبود رفتارشان ارائه دهند.
در واقع مدیر با پی گیری ماهانه به میزان پیشرفت خود واقف خواهد شد

با پی گیری به ذینفعان نشان خواهید داد که به تغییر خود از نگاه آنها متعهد هستید.

B3. Execution
on the job



B. Monthly 7 Step Stakeholder Involvement Process

B3. Execution
on the job

B1. Capturing Stakeholders'
Feedforward Suggestions



B2. Monthly
Action Plan

Phase 6. Leadership Growth Progress Reviews

در این مرحله مربی هر سه ماه یکبار و همچنین به طور سالانه یک پیمایش کوتاه اینترنتی درباره نظرات ذینفعان در خصوص تغییرات ایجاد شده در رفتار مدیر در دو حوزه بهبود رهبری انجام می دهد و گزارش آن را به مدیر و سازمان ارائه می دهد. این نظر سنجی نقش مهمی در تضمین و اندازه گیری رشد رهبری مدیر و سازمان دارد.

C. Sustain Success → Quarterly / Annual Progress Reviews

Measuring leadership growth as perceived by stakeholders

95 % of leaders who consistently involved stakeholders measurably improved their effectiveness!



We gathered data from 763 participants of leadership development programs from seven different places in the world (China/Hong Kong, Egypt, India, Singapore, Spain, United Kingdom, and United States).

مرحله 7:

Phase 7. Leader as Coach



با تشکر و آرزوی موفقیت شما

Stakeholder Centered Coaching

مدل مربی گری
ذینفع محور



گام اول -

ارزیابی و تعیین
حوزه های توسعه

A. Determine Leadership Growth Areas

A1. Assessment

Select 1-2 leadership behaviors for growth important to the leader & the organization

A2. Interviews

بازخورد 360 درجه برای اینکه بدانیم کجا هستیم

بازخورد به ما می گوید
چه چیزی را باید تغییر
دهیم .

توجه به بازخورد ، نقطه
شروع تغییر است.

اگر با دید دیگران به
دنیای اطراف تان بنگرید
، دیدگاه شما در مورد
خودتان نیز تغییر می

بازخورد 360 درجه برای اینکه بدانیم کجا هستیم

1- تهیه فهرستی از افرادی که باید درباره رفتارهای مدیر بازخورد دهند با مشورت خود مدیر

(چرا افراد بازخورد را تکذیب می کنند ؟)

چون معتقدند افرادی که این بازخورد را ارایه می دهند افراد بی صلاحیتی هستند.

اخذ تأیید مدیر درباره فهرست این تردید را رفع خواهد کرد.

شاید تصور شود که مدیر افراد موافق با خودش را انتخاب می کند و بازخورد ارزشمندی دریافت نخواهد کرد؟ تجربه نشان می دهد که تا به حال چنین موردی اتفاق نیافتاده است.

باز خورد 360 درجه برای اینکه بدانیم کجا هستیم

⊕ $\text{ip}^{\text{f}}\text{U}^{\text{f}}\text{k}=\check{\text{E}}\text{e}^{\text{f}}\text{r}^{\text{f}}\text{k}^{\text{f}}\text{e}^{\text{f}}\text{b}^{\text{f}}\text{s}^{\text{f}}\text{A}^{\text{f}}\text{U}^{\text{f}} \leftrightarrow \text{H}^{\text{f}}\text{m}^{\text{f}}\text{k}^{\text{f}}\text{E}^{\text{f}}\check{\text{R}}\text{L}^{\text{f}}\text{H}^{\text{f}}\text{k}^{\text{f}}\text{s}^{\text{f}}\text{b}^{\text{f}}\text{e}^{\text{f}}\text{w}^{\text{f}}\text{L}^{\text{f}}\text{W}^{\text{f}}:.$

چهار مطالب مهم:

$\text{H}^{\text{f}}\text{U}^{\text{f}}\text{S}^{\text{f}}\text{W}^{\text{f}}\text{K}^{\text{f}}\text{S}^{\text{f}}\text{P}^{\text{f}}=\text{b}^{\text{f}}\text{s}^{\text{f}} \cdot$

$\text{L}^{\text{f}} \leftarrow \text{O}^{\text{f}} \text{L}^{\text{f}}\text{W}^{\text{f}} \cdot$

$\text{d}^{\text{f}}\text{s}^{\text{f}}\check{\text{R}}^{\text{f}}\text{H}^{\text{f}}\text{Y}^{\text{f}}\check{\text{r}}^{\text{f}}\text{H}^{\text{f}}\text{d}^{\text{f}}\text{f}^{\text{f}}\text{l}^{\text{f}}\text{s}^{\text{f}}\text{H}^{\text{f}}\text{b}^{\text{f}} \cdot$

$\text{J}^{\text{f}}\text{a}^{\text{f}}\text{b}^{\text{f}}\check{\text{Z}}^{\text{f}}\text{m}^{\text{f}}\text{U}^{\text{f}}\text{k}^{\text{f}}=\text{r}^{\text{f}} \text{S}^{\text{f}}\text{O}^{\text{f}}\text{I}^{\text{f}}\check{\text{Z}}^{\text{f}}\text{k}^{\text{f}}\text{e}^{\text{f}}\text{Y}^{\text{f}}\check{\text{r}}^{\text{f}}\text{H}^{\text{f}}\text{K}^{\text{f}}\text{S}^{\text{f}}\text{I}^{\text{f}}\text{S}^{\text{f}}\text{O}^{\text{f}}\text{I}^{\text{f}}\text{b}^{\text{f}}\text{L}^{\text{f}} \text{d}^{\text{f}}\text{O}^{\text{f}}\text{A}^{\text{f}}\text{U}^{\text{f}}\text{H}^{\text{f}}\text{U}^{\text{f}}\text{e}^{\text{f}}\text{e}^{\text{f}}\text{H}^{\text{f}}\text{H}^{\text{f}} \cdot$

$\&^{\text{f}}\text{H}^{\text{f}}\text{S}^{\text{f}}\text{A}^{\text{f}}\text{k}^{\text{f}}\text{H}^{\text{f}}\text{U}^{\text{f}}\text{H}^{\text{f}}\text{H}^{\text{f}}\text{H}^{\text{f}}\text{H}^{\text{f}}\text{S}^{\text{f}}\text{O}^{\text{f}}\text{I}^{\text{f}}\text{H}^{\text{f}}\text{H}^{\text{f}}\text{k}^{\text{f}}$

نمونه ای از حوزه های شایستگی

Communication:

- Communicate / listen better
- Include opinions of others in my decision making
- Be more assertive
- Manage conflict constructively, timely and effectively
- Influencing / persuasion

Developing organizational culture & leaders:

- Managing diversity
- Build cross-functional relationships
- Cross cultural management
- Stand up to people undermining teamwork
- Collaborate better with others
- Building trust with stakeholders
- Driving team / culture change
- Self-confidence

نمونه ای از حوزه های شایستگی

Managing performance:

- Delegate effectively
- Empower direct reports
- Execution for results
- Be more entrepreneurial
- Take calculated risks
- Hold others accountable for results
- Deal timely with performance problems

پنج شایستگی رهبری The Five Practices



■ کوزس و پوزنر پنج شایستگی متمایزی که رهبران از آنها استفاده می کنند را شناسایی کردند. وقتی رهبران در بهترین حالت رفتار می کنند ، آنها:

1- الگویی راه می شوند (*Model the Way*)

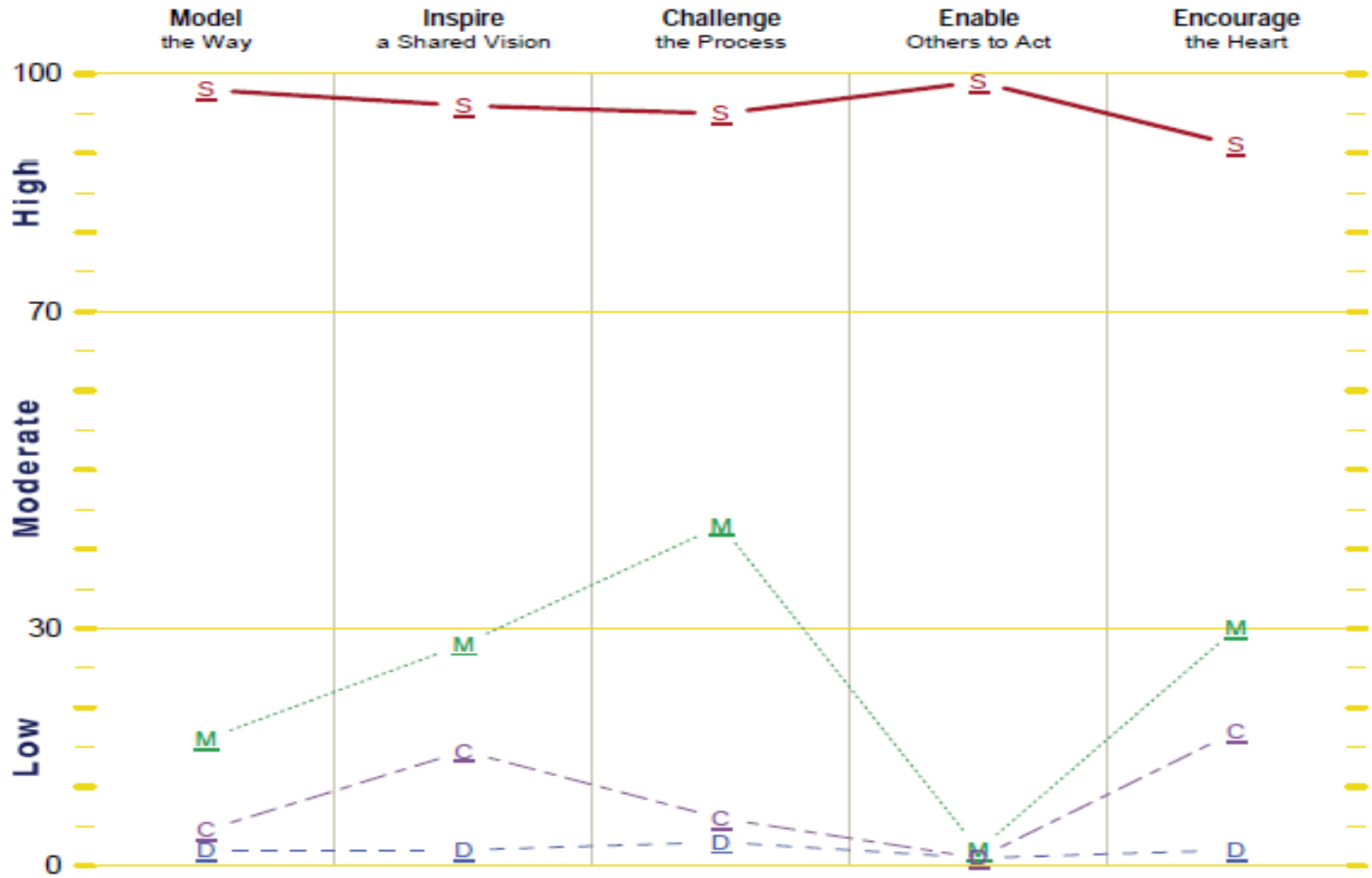
2- چشم انداز مشترکی را ایجاد می کنند (*Inspire a Shared Vision*)

3- فرآیندهای کاری را به چالش می گیرند (*Challenge the Process*)

4- افراد خود را برای انجام کار توانمند می کنند (*Enable Others to Act*)

5- روحیه کارکنان را تقویت می کنند (*Encourage the Heart*)

Self Manager Direct Report Co-Worker



The rating scale runs from 1 to 10

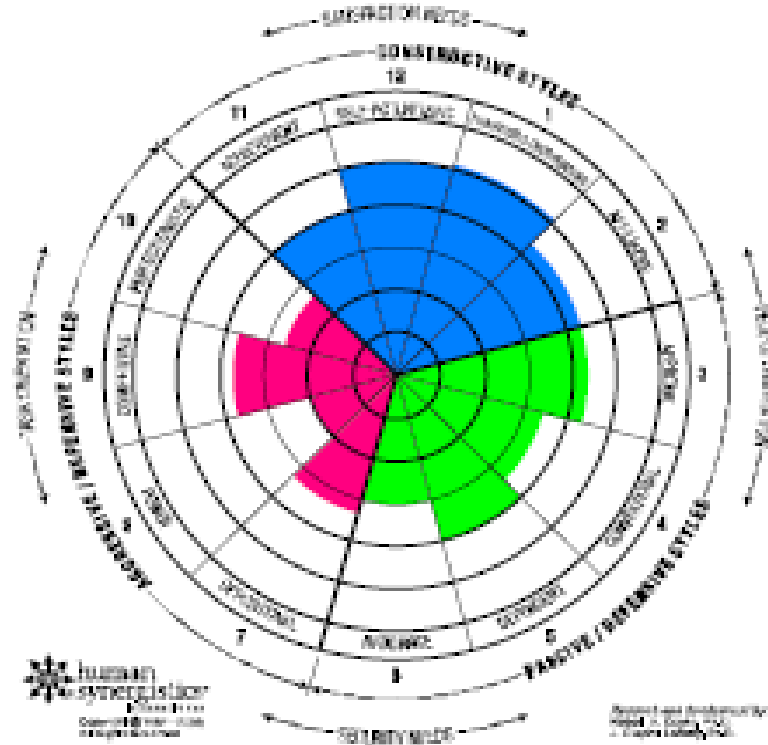
- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1 - Almost Never | 6 - Sometimes |
| 2 - Rarely | 7 - Fairly Often |
| 3 - Seldom | 8 - Usually |
| 4 - Once in a While | 9 - Very Frequently |
| 5 - Occasionally | 10 - Almost Always |

Leadership Behaviors Ranking

This page shows the ranking, from most frequent ("high") to least frequent ("low") of all 30 leadership behaviors based upon the average Observers' score. A horizontal line separates the 10 least frequent behaviors from the others. An asterisk (*) next to the Observer score indicates that the Observer score and the Self score differ by more than plus or minus 1.5.

High		<u>Practice</u>	<u>Self</u>	<u>Observer</u>
14.	Treats others with dignity and respect	Enable	9	9.4
4.	Develops cooperative relationships	Enable	8	8.7
1.	Sets a personal example of what is expected	Model	7	8.6 *
10.	Expresses confidence in people's abilities	Encourage	7	8.6 *
3.	Seeks challenging opportunities to test skills	Challenge	7	8.4
5.	Praises people for a job well done	Encourage	9	8.4
24.	Gives people choice about how to do their work	Enable	9	8.2
20.	Recognizes people for commitment to shared values	Encourage	8	8.0
30.	Gives team members appreciation and support	Encourage	8	8.0
9.	Actively listens to diverse points of view	Enable	8	7.9
8.	Challenges people to try new approaches	Challenge	6	7.8 *
27.	Speaks with conviction about meaning of work	Inspire	6	7.8 *
15.	Creatively rewards people for their contributions	Encourage	8	7.8
19.	Supports decisions other people make	Enable	8	7.7
28.	Experiments and takes risks	Challenge	6	7.4
13.	Searches outside organization for innovative ways to improve	Challenge	5	7.3 *
22.	Paints "big picture" of group aspirations	Inspire	8	7.3
18.	Asks "What can we learn?"	Challenge	7	7.3
23.	Makes certain that goals, plans, and milestones are set	Challenge	5	7.2 *
26.	Is clear about his/her philosophy of leadership	Model	6	7.2
21.	Builds consensus around organization's values	Model	8	7.2
2.	Talks about future trends influencing our work	Inspire	8	7.1
29.	Ensures that people grow in their jobs	Enable	7	7.1
6.	Makes certain that people adhere to agreed-on standards	Model	6	7.1
11.	Follows through on promises and commitments	Model	7	7.0
25.	Finds ways to celebrate accomplishments	Encourage	8	6.8
17.	Shows others how their interests can be realized	Inspire	8	6.4 *
12.	Appeals to others to share dream of the future	Inspire	6	6.4
7.	Describes a compelling image of the future	Inspire	6	6.2
16.	Asks for feedback on how his/her actions affect people's performance	Model	6	6.2

دو حوزه بهبود شایستگی رهبری



1- ایجاد چشم اندازی مشترک

(Inspire a Shared Vision)

2- تقویت روحیه کارکنان

(Encourage the Heart)

فرآیند هفت مرحله ای مشارکت ذینفعان برای ارتقاء عملکرد رهبری

B. Monthly 7 Step Stakeholder Involvement Process

مرحله اول (ASK): اخذ نظرات ذینفعان (مدیر بالادست، کارکنان زیر مجموعه و هم ردیفان) درباره پیشنهادات شان برای بهبود عملکرد مدیر در حوزه های بهبود به طور ماهانه



فرآیند هفت مرحله ای مشارکت ذینفعان برای ارتقاء عملکرد رهبری

B. Monthly 7 Step Stakeholder Involvement Process

مرحله دوم (LISTEN): مدیر در این مرحله باید با دقت و لبخند به صحبت های ذینفعان خود گوش دهد. پاسخ دادن، قضاوت کردن و توجیه کردن ممنوع است. از صحبت ها یادداشت برداری کند.

۸۰ درصد موفقیت در یادگیری مطالب جدید به کیفیت گوش دادن ما مربوط می شود.

شنونده خوب:

- ۱- قبل از حرف زدن، فکر می کند؛
- ۲- با احترام به حرف ها گوش می دهد؛ و
- ۳- آیا حرفی که می خواهم بزنم ارزش گفتن دارد



فرآیند هفت مرحله ای مشارکت ذینفعان برای ارتقاء عملکرد رهبری

B. Monthly 7 Step Stakeholder Involvement Process

مرحله سوم (Thank):

**در این گام از افراد به خاطر ارایه پیشنهاداتشان قدردانی کنید.
این نشانه ادب و نزاکت مدیر است.**

**در واقع، وقتی مدیر از ذینفعان کلیدی خود تشکر می کند،
خودش را برای تغییر و بهبود تشویق می کند.**

**همچنین به تلاش های ذینفعان
برای کمک به بهبود مدیر اعتبار
می دهد.**



فرآیند هفت مرحله ای مشارکت ذینفعان برای ارتقاء عملکرد رهبری

B. Monthly 7 Step Stakeholder Involvement Process

مرحله چهارم (THINK): مدیر درباره ادراکی که ذینفعان از رفتار رهبری او و تأثیراتش دارند و همچنین درباره پیشنهادات بهبود آنها فکر می کند.



فرآیند هفت مرحله ای مشارکت ذینفعان برای ارتقاء عملکرد رهبری

B. Monthly 7 Step Stakeholder Involvement Process

مرحله پنجم (RESPOND) : مدیر پس از تفکر درباره پیشنهادات بهبود ذینفعان، در جلسه ای با کمک مربی خود یک برنامه توسعه فردی (Individual Development Plan) ماهانه تنظیم می کند. این برنامه شامل تعهدات مدیر برای بهبود رفتارش به طور ماهانه می شود پس از جلسه ، مدیر آن را برای ذینفعان خود ارائه می دهد.



فرآیند هفت مرحله ای مشارکت ذینفعان برای ارتقاء عملکرد رهبری

B. Monthly 7 Step Stakeholder Involvement Process

مرحله ششم (CHANGE) : در این مرحله مدیر در طی ماه براساس برنامه توسعه فردی خودش شروع به تغییر رفتار خود می کند و به ذینفعان خود نشان می دهد که در حال تغییر برای تبدیل شدن به رهبری بهتر و اثربخش تر در حوزه های قابل توسعه است.

B3. Execution
on the job



فرآیند هفت مرحله ای مشارکت ذینفعان برای ارتقاء عملکرد رهبری

B. Monthly 7 Step Stakeholder Involvement Process

مرحله هفتم (FOLLOW-UP) : بدون پشتکار و پیگیری نمی توان موفق شد. هر ماه مدیر باید از همکاران خود بخواهد نظراتشان را درباره بهبود رفتارشان ارائه دهند.

در واقع مدیر با پی گیری به میزان پیشرفت خود واقف خواهد شد
با پی گیری به ذینفعان نشان
خواهید داد که به تغییر خود
از نگاه آنها متعهد هستید.

B3. Execution
on the job



گام دوم -
مشارکت دادن ذینفعان مدیر در فرآیند 7 مرحله ای توسعه شایستگی های رهبری او

B. Monthly 7 Step Stakeholder Involvement Process



گام سوم -
ارزیابی اثربخشی
عملکرد رهبری
مدیر از دیدگاه
ذینفعان

در این مرحله مربی هر سه ماه یکبار و همچنین به طور سالانه یک پیمایش کوتاه اینترنتی درباره نظرات ذینفعان در خصوص تغییرات ایجاد شده در رفتار مدیر در دو حوزه بهبود رهبری انجام می دهد و گزارش آن را به مدیر و سازمان ارائه می دهد. این نظر سنجی نقش مهمی در تضمین و اندازه گیری رشد رهبری مدیر و سازمان دارد.

C. Sustain Success → Quarterly / Annual Progress Reviews

Measuring leadership growth as perceived by stakeholders

95 % of leaders who consistently involved stakeholders measurably improved their effectiveness!



We gathered data from 763 participants of leadership development programs from seven different places in the world (China/Hong Kong, Egypt, India, Singapore, Spain, United Kingdom, and United States).



با تشکر و آرزوی موفقیت شما



گام اول -

ارزیابی و تعیین
حوزه های توسعه

A. Determine Leadership Growth Areas

A1. Assessment

Select 1-2 leadership behaviors for growth
important to the leader & the organization

A2. Interviews



The rating scale runs from 1 to 10

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1 - Almost Never | 6 - Sometimes |
| 2 - Rarely | 7 - Fairly Often |
| 3 - Seldom | 8 - Usually |
| 4 - Once in a While | 9 - Very Frequently |
| 5 - Occasionally | 10 - Almost Always |

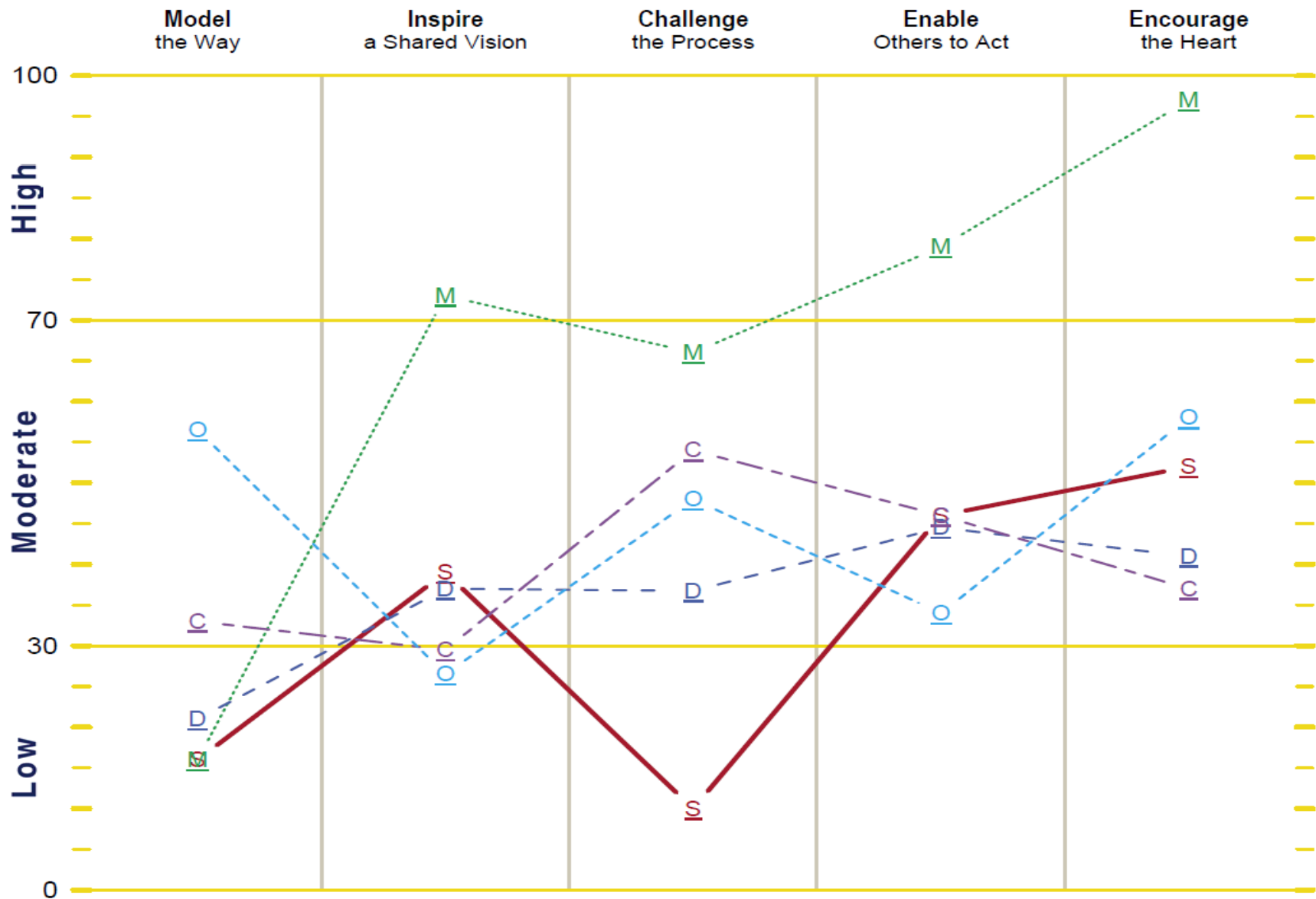
Leadership Behaviors Ranking

This page shows the ranking, from most frequent ("high") to least frequent ("low") of all 30 leadership behaviors based upon the average Observers' score. A horizontal line separates the 10 least frequent behaviors from the others. An asterisk (*) next to the Observer score indicates that the Observer score and the Self score differ by more than plus or minus 1.5.

High

	<u>Practice</u>	<u>Self</u>	<u>Observer</u>
14. Treats others with dignity and respect	Enable	9	9.4
4. Develops cooperative relationships	Enable	8	8.7
1. Sets a personal example of what is expected	Model	7	8.6 *
10. Expresses confidence in people's abilities	Encourage	7	8.6 *
3. Seeks challenging opportunities to test skills	Challenge	7	8.4
5. Praises people for a job well done	Encourage	9	8.4
24. Gives people choice about how to do their work	Enable	9	8.2
20. Recognizes people for commitment to shared values	Encourage	8	8.0
30. Gives team members appreciation and support	Encourage	8	8.0
9. Actively listens to diverse points of view	Enable	8	7.9
8. Challenges people to try new approaches	Challenge	6	7.8 *
27. Speaks with conviction about meaning of work	Inspire	6	7.8 *
15. Creatively rewards people for their contributions	Encourage	8	7.8
19. Supports decisions other people make	Enable	8	7.7
28. Experiments and takes risks	Challenge	6	7.4
13. Searches outside organization for innovative ways to improve	Challenge	5	7.3 *
22. Paints "big picture" of group aspirations	Inspire	8	7.3
18. Asks "What can we learn?"	Challenge	7	7.3
23. Makes certain that goals, plans, and milestones are set	Challenge	5	7.2 *
26. Is clear about his/her philosophy of leadership	Model	6	7.2
21. Builds consensus around organization's values	Model	8	7.2
2. Talks about future trends influencing our work	Inspire	8	7.1
29. Ensures that people grow in their jobs	Enable	7	7.1
6. Makes certain that people adhere to agreed-on standards	Model	6	7.1
11. Follows through on promises and commitments	Model	7	7.0
25. Finds ways to celebrate accomplishments	Encourage	8	6.8
17. Shows others how their interests can be realized	Inspire	8	6.4 *
12. Appeals to others to share dream of the future	Inspire	6	6.4
7. Describes a compelling image of the future	Inspire	6	6.2
16. Asks for feedback on how his/her actions affect people's performance	Model	6	6.2

Self Manager Direct Report Co-Worker Other



3



Model
the Way

S	45.8	4.5
M	45.9	11.6
D	46.6	10.8
C	43.2	10.1
O	0.0	0.0
AO	45.6	10.8

1



Inspire
a Shared Vision

S	44.5	4.4
M	43.6	11.4
D	44.2	11.9
C	41.1	10.8
O	0.0	0.0
AO	43.3	11.5

2



Challenge
the Process

S	44.8	5.9
M	44.6	11.2
D	45.2	10.7
C	42.0	9.8
O	0.0	0.0
AO	44.3	10.6

5



Enable
Others to Act

S	50.5	3.2
M	45.8	9.9
D	48.9	10.3
C	46.1	10.1
O	0.0	0.0
AO	47.8	10.2

4



Encourage
the Heart

S	43.6	7.5
M	45.2	10.5
D	45.0	11.1
C	43.3	9.6
O	0.0	0.0
AO	44.6	10.7

“We all need people who will give us feedback. That's how we improve”
Bill Gates, Microsoft



گام دوم -
مشارکت دادن ذینفعان مدیر
در فرآیند 7 مرحله ای
توسعه شایستگی های رهبری
او

B. Monthly 7 Step Stakeholder Involvement Process



گام سوم -
ارزیابی اثربخشی
عملکرد رهبری
مدیر از دیدگاه
ذینفعان

C. Sustain Success → Quarterly / Annual Progress Reviews

Measuring leadership growth as perceived by stakeholders

95 % of leaders
who consistently involved stakeholders
measurably improved their effectiveness!



فاز دوم – (برگزاری جلسات مربی گری انفرادی)

برگزاری جلسات مربی گری انفرادی



- پی گیری پیشرفت کار آنها درباره اجرای برنامه توسعه فردی شان
- ارایه مشورت به صورت تلفن و ایمیل
- برگزاری جلسات مربی گری به صورت حضوری
- ارایه مطالب کمک آموزشی به فراگیران
- پاسخگویی به سؤالات آنها
- آماده سازی آنها برای ثبت تجربیات شان و ارایه آن در جلسه نهایی

فاز سوم –
(برگزاری جلسه نهایی: تبادل تجربه و
جمع بندی)



- **ارایه خلاصه برنامه توسط مربی**
- **دعوت از هر یک از مدیران برای ارایه گزارش پیشرفت برنامه توسعه فردی و تبادل تجربه شخصی**
- **بحث و مذاکره بین شرکت کنندگان درباره تجربیات شخصی شان**
- **ارایه جمع بندی بازخورد 360 درجه همه شرکت کنندگان**
- **بحث درباره اولویت های توسعه ای مشترک برای ادامه روند توسعه رهبری**
- **تشکر و خداحافظی**



- We gathered data from 763 participants of leadership development programs from seven different places in the world (China/Hong Kong, Egypt, India, Singapore, Spain, United Kingdom, and United States).

A. Determine Leadership Growth Areas

A1. Assessment

Select 1-2 leadership behaviors for growth important to the leader & the organization

A2. Interviews

B. Monthly 7 Step Stakeholder Involvement Process

B3. Execution on the job

B1. Capturing Stakeholders' Feedforward Suggestions



B2. Monthly Action Plan

C. Sustain Success → Quarterly/ Annual Progress Reviews

Measuring leadership growth as perceived by stakeholders

95 % of leaders who consistently involved stakeholders

55%



Leadership is about Change

1 - In Search of Excellence COM s 1980s

2 - Build to Last COM s 1990s

3 – Build to Change COM s 2000s

تحليل 1000 شرکت *Fortune* نشان مي دهد که در فهرست 20 شرکت برتر دنيا:

* در سال هاي بين 1973 و 1983 ، **35 درصد** شرکت ها جديد بودند

* تعداد اين شرکت ها از سال 1983 تا 1993 به **45 درصد** افزايش پيدا کرد .

* در سال هاي بين 1993 و 2003 اين آمار به **60 درصد** رسيد .

* در سال 2004 اين آمار يک **افزايش 10 درصدي** را نشان مي دهد .

مدل شایستگی های رهبری



- متون این کارگاه تماماً مبتنی بر تحقیقات **جیم کوزس و بری پوزنر** تهیه شده است.
- این دو محقق **30 سال سابقه** تحقیق در زمینه رهبری در دنیا دارند. آنها **مقالات و کتاب** های فراوانی در زمینه رهبری دارند.
- این کارگاه در **کشورهای** مختلفی برگزار می شود از قبیل آمریکا، کشورهای اروپایی مثل انگلستان و.. کشورهای آسیایی مثل سنگاپور و مالزی
- جهت اطلاع بیشتر می توانید به وب سایت www.leadershipchallenge.com مراجعه کنید.

شایستگی 1- الگوی راه شوید.

رفتارهای مطلوب رهبری:

- 1- ارزش های خود را به طور روشن تعریف کنید.
- 2- الگویی برای نشان دادن این ارزش ها شوید.

MODEL
THE
WAY

- CLARIFY VALUES
- SET THE EXAMPLE

شایستگی 2- چشم انداز مشترکی را ایجاد کنید.



رفتارهای مطلوب رهبری:

1- آینده مطلوب را به تصویر بکشید.

2- کارکنان را برای تحقق این آینده همراه کنید.



INSPIRE
A SHARED
VISION

- ENVISION THE FUTURE

- ENLIST OTHERS

شایستگی 3- فرآیندهای کاری را به چالش بگیرید.

رفتارهای مطلوب رهبری:

1- فرصت ها را شناسایی کنید.

2- تجربه کسب کنید و خطر پذیر باشید.



CHALLENGE THE PROCESS

- SEARCH FOR OPPORTUNITIES
- EXPERIMENT AND TAKE RISKS

رفتارهای مطلوب رهبری:

1- همکاری را تقویت کنید.

2- کارکنان را توسعه دهید.



ENABLE
OTHERS
TO ACT

- FOSTER COLLABORATION
- STRENGTHEN OTHERS

نمایش فیلم

شایستگی 5- روحیه کارکنان را تقویت کنید.



رفتارهای مطلوب رهبری:

- 1- از کارکنان به خاطر عملکرد خوبشان قدردانی کنید.
- 2- برای ارج نهادن به ارزش ها و موفقیت ها مراسم برگزار کنید.

ENCOURAGE
THE HEART



- RECOGNIZE CONTRIBUTIONS

- CELEBRATE THE VALUES AND VICTORIES

نمایش فیلم مستند
از رهبران
شرکت های موفق