

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رهبری و سبک های آن

دکتر هوشنگ نظامی وند چگینی

۱۳۹۸

تاریخ مدیریت

سال تقریبی	شیوه یا وسیله	مبتکر یا مروج
۵۰۰۰ قبل از میلاد	خط و نگهداری سوابق.	سومری ها
۴۰۰۰ ق م	تشخیص نیاز به برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل.	مصری ها
۲۷۰۰ ق م	تشخیص نیاز به صداقت در ایفای نقش سازمانی، گفتگوی آزاد.	
۲۶۰۰ ق م	عدم تمرکز در سازمان.	
۲۰۰۰ ق م	تشخیص نیاز به درخواست کتبی، استفاده از نظرات مشورتی کارکنان ستاد.	
۱۸۰۰ ق م	استفاده از شاهد و نوشته برای کنترل، تعیین حداقل دستمزد، تشخیص این که مسئولیت قابل تفویض نیست.	حمورایی (بابل)
۱۶۰۰ ق م	تمرکز در سازمان.	مصری ها

تاریخ مدیریت

سال تقریبی	شیوه یا وسیله	مبتکر یا مروج
۱۴۹۱ ق م	مفهوم سازمان، اصل سلسله مراتب، اصل استثناء.	قوم یهود
۶۰۰ ق م	کنترل تولید و دستمزد تشویقی.	بخت نصر (پادشاه بابل)
۵۰۰ ق م	تشخیص نیاز به سیستم ها و استانداردها، اصل تخصص.	منسیوس
۵۰۰ ق م	تشخیص نیاز به برنامه ریزی، رهبری، و سازماندهی.	سان تزو
۴۰۰ ق م	اعلام جهان شمول بودن مدیریت.	سقراط
۴۰۰ ق م	تشخیص نیاز به برنامه ریزی، استفاده از حرکت سنجی، طرح جا و مکان، تدارک مواد و اشیاء.	کوروش (پادشاه هخامنشی)

تاریخ مدیریت

سال تقریبی	شیوه یا وسیله	مبتکر یا مروج
۳۵۰ ق م	اعلام اصل تخصص.	افلاطون
۳۵۰ ق م	کاربرد روش علمی و استفاده از روش ها و نظم کاری.	یونانیان
۳۲۵ ق م	استفاده از ستاد.	اسکندر مقدونی
۳۲۱ ق م	علم و هنر اداره امور کشور.	کوتیلیا
۱۷۵ ق م	استفاده از شرح شغل.	کاتو
۵۰ ق م	تفکیک مشاغل.	وارو

تاریخ مدیریت

سال تقریبی	شیوه یا وسیله	مبتکر یا مروج
۲۰ میلادی	وحدت فرماندهی، روابط انسانی.	حضرت مسیح
۲۸۴ میلادی	تفویض اختیار.	دیوکلتیان (امپراتور روم)
۵۶۸ میلادی	انتخاب کارگزاران صالح برای انجام امور، ارزشیابی کارکنان، برقراری روابط انسانی.	حضرت علی (ع)
۹۰۰ میلادی	ارائه فهرستی از خصوصیات رهبر.	ابونصر فارابی
۱۰۸۲ میلادی	رعایت شایستگی در انتخاب و انتصاب افراد به مشاغل. (قابوسنامه)	کیکائوس ابن اسکندر
۱۱۰۰ میلادی	ارائه فهرستی از خصوصیات مدیر. (کیمیای سعادت)	غزالی

تاریخ مدیریت

سال تقریبی	شیوه یا وسیله	مبتکر یا مروج
۱۳۴۰ میلادی	حسابداری دابل.	پاسیلی
۱۳۷۰ میلادی	ساعت مکانیکی.	هن ریخ فن ویک
۱۳۹۵ میلادی	به کار گرفتن حسابداری قیمت تمام شده.	فرانسیسکو دمارکو
۱۴۱۰ میلادی	استفاده از دفتر روزنامه و دفتر کل.	برادران سورانزو
۱۴۱۸ میلادی	تشکیل سازمان تجاری-حسابداری مراحل انجام کار.	بارباریگو
۱۴۳۶ میلادی	حسابداری قیمت تمام شده، کنترل و موازنه حساب ها، استفاده از تکنیک های مونتاز، استفاده از مدیریت پرسنلی، استاندارد کردن ابزار و هزینه	سازمان تسلیحات ونیز

تاریخ مدیریت

سال تقریبی	شیوه یا وسیله	مبتکر یا مروج
۱۵۰۰ میلادی	مدیریت ضعیف یک خطای نابخشدنی.	سر توماس مور
۱۵۲۵ میلادی	تکیه بر اصل رضایت توده مردم، تشخیص نیاز به همبستگی در سازمان، موضوع کیفیت های رهبری.	ماکیاول
۱۷۶۷ میلادی	تئوری منشا اختیار، تاثیر اتوماسیون.	جیمز استوارت
۱۷۷۶ میلادی	کاربرد اصل تخصص و تقسیم کار در کارهای تولیدی، مفاهیم کنترل و محاسبات مربوط به بازده.	آدام اسمیت
۱۷۸۵ میلادی	توجه و تاکید بر مفهوم قابلیت جایگزینی قطعات.	توماس جفرسون
۱۷۹۹ میلادی	روش علمی، استفاده از حسابداری قیمت تمام شده و کنترل کیفیت، تشخیص حیطه نظارت مدیریت.	الی ویتنی

تاریخ مدیریت

سال تقریبی	شیوه یا وسیله	مبتکر یا مروج
۱۸۰۰ میلادی	روش های کار، برنامه ریزی، دستمزد تشویقی، زمان استاندارد، استفاده از حسابرسی.	ماتیو بولتن و سوهو
۱۸۱۰ میلادی	تشخیص نیاز برای عملیات پرسنلی، مسئولیت مدیریت برای آموزش کارکنان.	رابرت آون
۱۸۲۰ میلادی	تجزیه و تحلیل و ترکیب حرکات انسانی.	جیمز میل
۱۸۳۲ میلادی	تاکید بر نظریه علمی، تخصصی شدن امور، تقسیم کار، حرکت سنجی و زمان سنجی، حسابداری قیمت تمام شده، تاثیر رنگ های گوناگون در بازدهی کارکنان.	چارلز بابیج
۱۸۳۵ میلادی	تشخیص و بحث در مورد اهمیت نسبی وظایف مدیریت.	مارشال لافلین
۱۸۵۰ میلادی	حیطه نظارت، وحدت فرماندهی، کنترل مواد و نیروی انسانی، تخصص و تقسیم کار و دستمزد تشویقی.	جان استوارت میل و دیگران

تاریخ مدیریت

سال تقریبی	شیوه یا وسیله	مبتکر یا مروج
۱۸۵۵ میلادی	اصول سازمان، ارتباطات، و استفاده از اطلاعات راه آهن.	هنری پور
۱۸۵۶ میلادی	استفاده از نمودار سازمانی برای نشان دادن ترکیب سازمان، کاربرد مدیریت سیستماتیک در راه آهن.	دانیل مک کالم
۱۸۷۱ میلادی	استفاده از حرکت سنجی در صنعت، بررسی علل خستگی کارکنان.	ویلیام استانلی جوانز
۱۸۸۱ میلادی	ایجاد دوره دانشگاهی مدیریت بازرگانی.	ژوزف وارتون
۱۸۸۶ میلادی	هنر مدیریت، علم اداره.	هنری متکالف
۱۸۸۶ میلادی	علم مدیریت.	هنری تاون

تاریخ مدیریت

سال تقریبی	شیوه یا وسیله	مبتکر یا مروج
۱۸۹۱ میلادی	طرح پرداخت حقوق و دستمزد.	فردریک هالسی
۱۹۰۰ میلادی	مدیریت علمی، کاربرد سیستمها، مدیریت پرسنل، نیاز به همکاری بین مدیران و کارکنان، دستمزد بالا، تقسیم مساوی کار بین مدیریت و کارکنان، سازمان برحسب تخصص، کاربرد اصل استثناء در کارگاه، نظام قیمت تمام شده، بررسی روش ها، زمان سنجی، تبیین مدیریت علمی، تاکید روی شغل مدیریت، تاکید روی تحقیق علمی، استانداردها، برنامه ریزی و کنترل. حرکت سنجی و مفاهیم اساسی روان شناسی صنعتی.	فردریک وینسلو تیلور فرانک و لیلیان گیلبرت

تعریف رهبری

ردیف	نویسنده	تعریف
۱	شهید مطهری	رهبری فن بهتر بسیج کردن و سامان دادن و بهتر سازمان دادن و بهتر کنترل کردن نیروهای انسانی و به کار بردن آنهاست.
۲	الوانی	رهبری نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان است.
۳	ایوان سو	رهبری عبارت است از ارتباط بین گروهی از افراد که در آن یک نفر می‌کوشد تا دیگران را به سمت هدف معینی سوق دهد.
۴	استونر	فرایند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت های گروه و اعضای سازمان
۵	جرج تری	رهبری به عنوان عمل اثرگذاری بر افراد نام می‌برد که موجب ایجاد شوق و علاقه در آنان برای تحقق اهداف گروهی می‌گردد.

تعریف رهبری

ردیف	نویسنده	تعریف
۶	هارولد کونتز و سریل دائل	رهبری نفوذ در مردم برای به تبعیت کشاندن آن ها و رسیدن به یک مقصود مشترک است.
۷	تنن بام	رهبری به عنوان تاثیر گذاری بین افراد است که در شرایطی اعمال می شود که به وسیله فراگرد ارتباط به سوی تحقق هدف یا هدف های خاصی معطوف گردد.
۹	رایینز	رهبری عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ یا اثر گذاردن بر یک گروه در جهت تامین هدفها

مقایسه رهبر و مدیر

وظایف رهبر		وظایف مدیر
سمبل	برنامه ریزی	برنامه ریزی
داور	سیاستگذاری	سازماندهی
الگو	مجری	کارگزینی
تصمیم گیر	متخصص	فرماندهی
ایدئولوژیست	نماینده گروه	هماهنگی
پاسخگو	کنترل روابط داخلی	گزارش دهی
حل مشکلات	هدایتگر	بودجه بندی

رهبران در مقابل مدیران

رهبران

مبتکر

توسعه

الهام بخشیدن

دیدگاه طولانی مدت

از "چه و چرا" بپرسید

سرچشمه

وضعیت را به چالش بکشید

کارهای درست را انجام دهید

مدیران

سرپرستی

حفظ و تثبیت

کنترل

دیدگاه کوتاه مدت

از "چگونه و کی" بپرسید

تقلید کنید

وضع موجود را بپذیرید

کارها را درست انجام دهید

زنجیره رهبری

مدیریت

رهبری



استفاده از اختیارات توسط مدیر

زمینه آزادی برای زیر دستان

مدیر تصمیم گیری
می کند و آن را
اعلام می کند

مدیر ایده ها را
ارائه می دهد و
سوالات را مطرح
می کند

مدیر مشکلات را
معرفی می کند و
پیشنهادهای را می
گیرد و تغییر ایجاد
می کند.

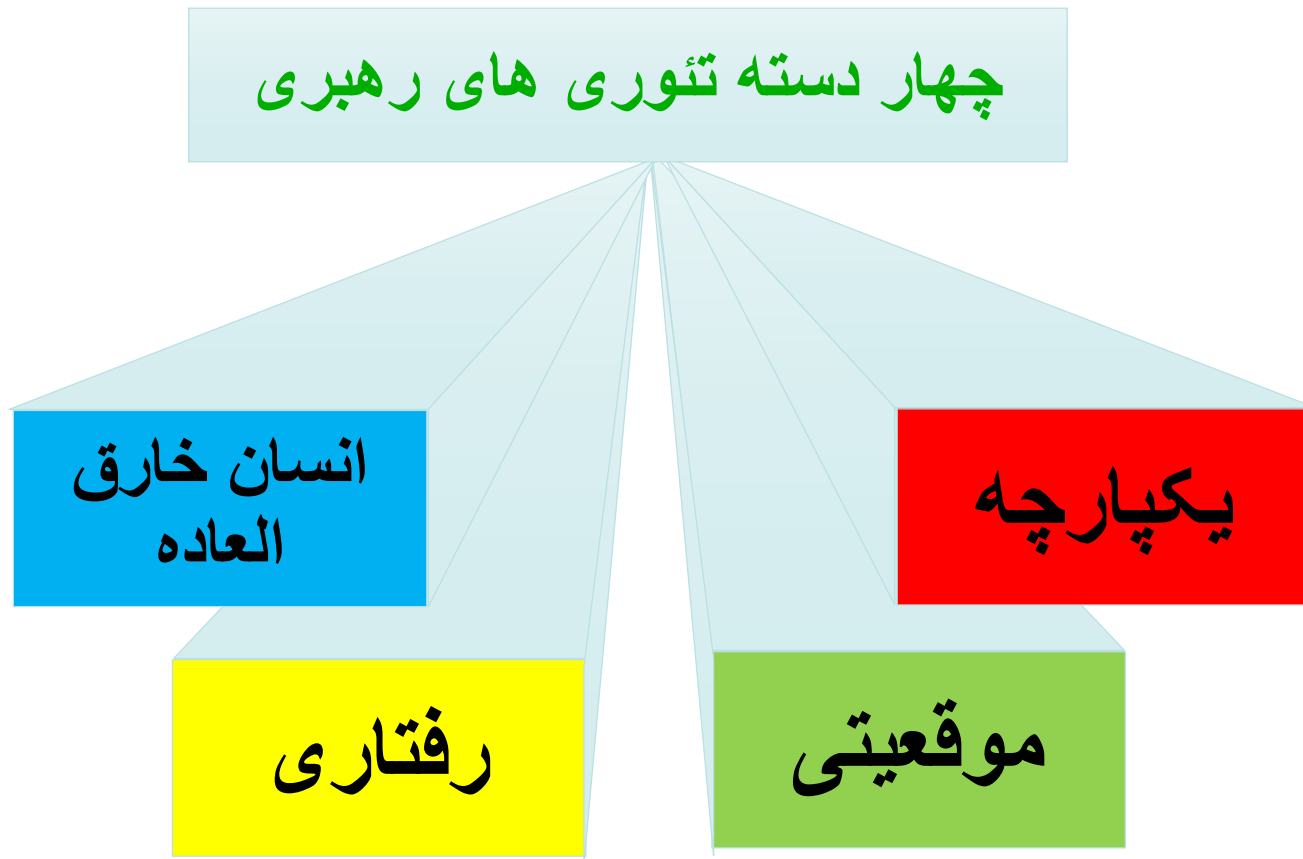
مدیر اجازه می دهد تا
زیردستان در محدوده
تعریف شده توسط
آنها فعالیت کنند

مدیر تصمیم را
گرفته و
عرضه می کند

مدیر تصمیم
آزمایشی را در
معرض اصلاح
قرار می دهد.

مدیر محدودیت ها
را تعیین می کند ،
از گروه می خواهد
تصمیم بگیرد

تئوری های رهبری



تئوری انسان خارق العاده

Trait Theory

Cognitive Resources Theory

Leadership Skills Model

- تئوری مبتنی بر صفتها
- تئوری تواناییهای شناختی
- تئوری مهارتهای رهبری

تئوری انسان خارق العاده

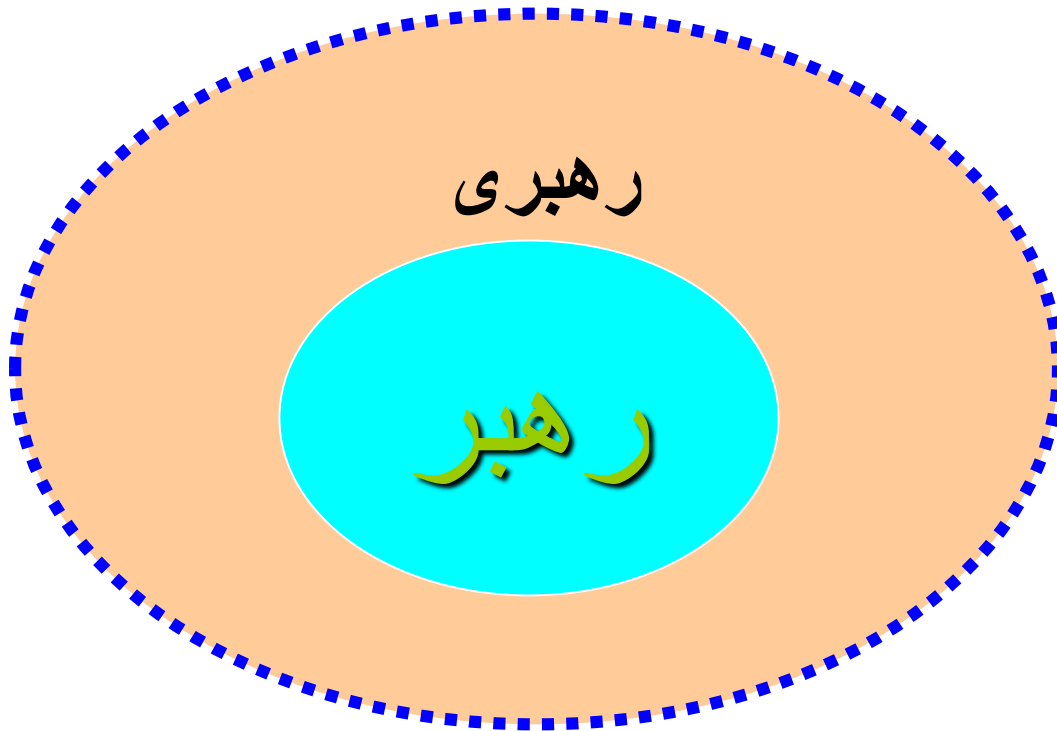
Trait Theory

Cognitive Resources Theory

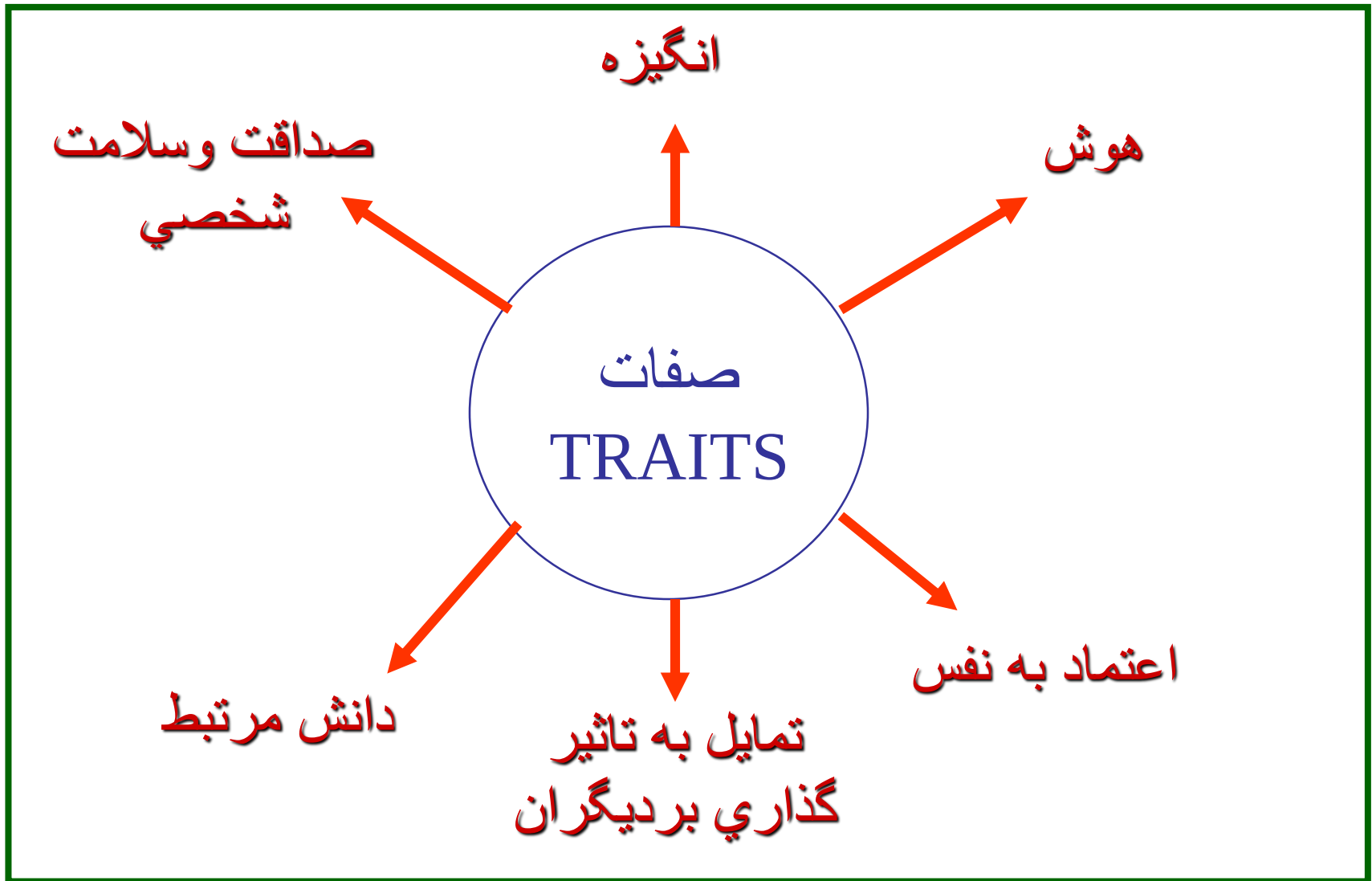
Leadership Skills Model

- تئوری مبتنی بر صفتها
- تئوری تواناییهای شناختی
- تئوری مهارتهای رهبری

نظریه مبتنی بر صفات



نظریه مبتنی بر صفات



نظریه مبتنی بر صفات

ویژگی های شخصیتی رهبران

ویژگی های فردی

- انرژی
- استقامت جسمی
- هوش و قابلیت ها
- هوش و توانایی شناختی
- دانش
- قضاوت و قاطعیت

شخصیت

- اعتماد بنفس
- صداقت و درستی
- اشتیاق
- تمایل به رعبری
- استقلال

ویژگی های اجتماعی

- جامعه پذیری و مهارت های بین فردی
- تعاون و همکاری
- توانایی در تثبیت همکاری
- تاکتیک و دیپلماسی

ویژگی های مرتبط با کار

- هدایت و میل به برتری
- مسئولیت پذیری برای تحقق اهداف
- پایداری و سرسختی در برابر موانع

جایگاه اجتماعی

- آموزش
- تحرک

تئوری انسان خارق العاده

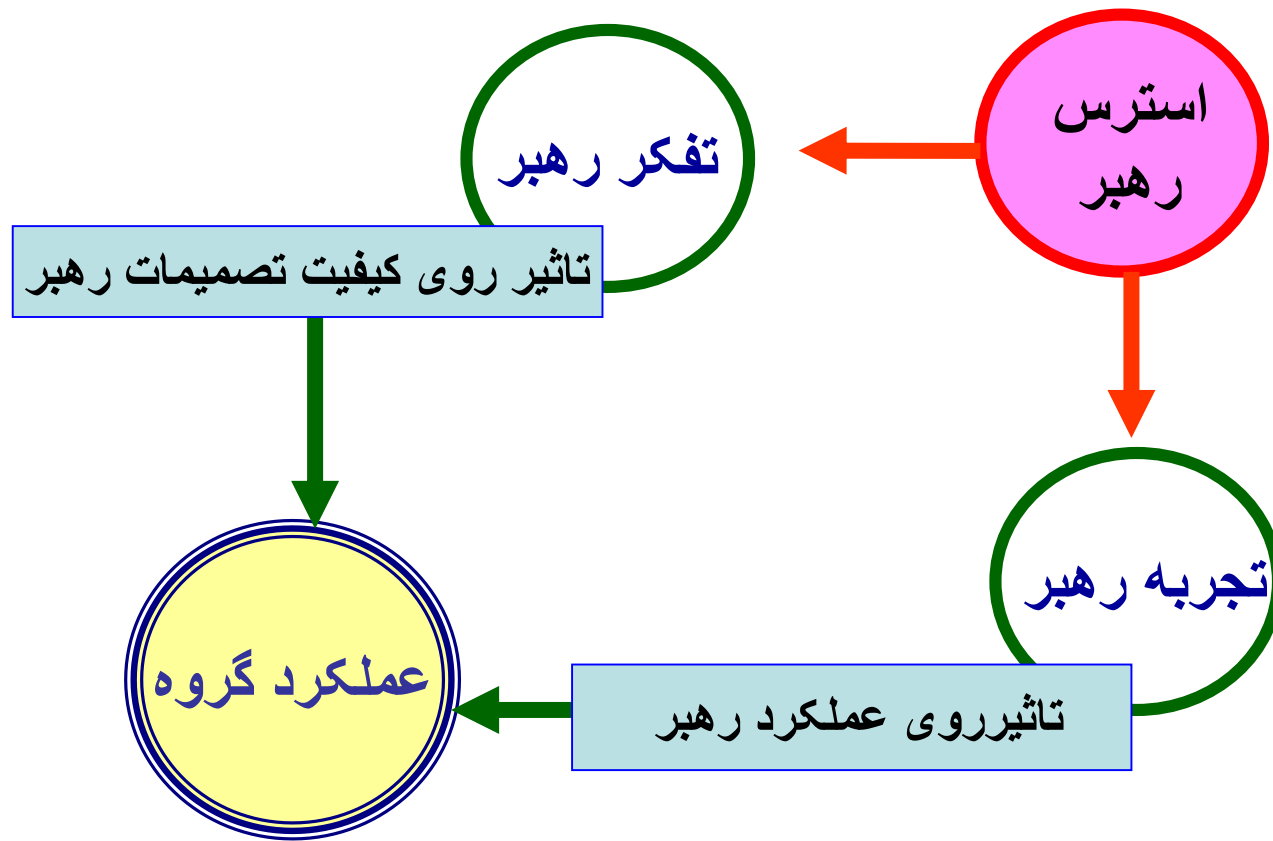
Trait Theory

Cognitive Resources Theory

Leadership Skills Model

- تئوری مبتنی بر صفتها
- تئوری تواناییهای شناختی
- تئوری مهارتهای رهبری

تئوری توانایی شناختی



تئوری انسان خارق العاده

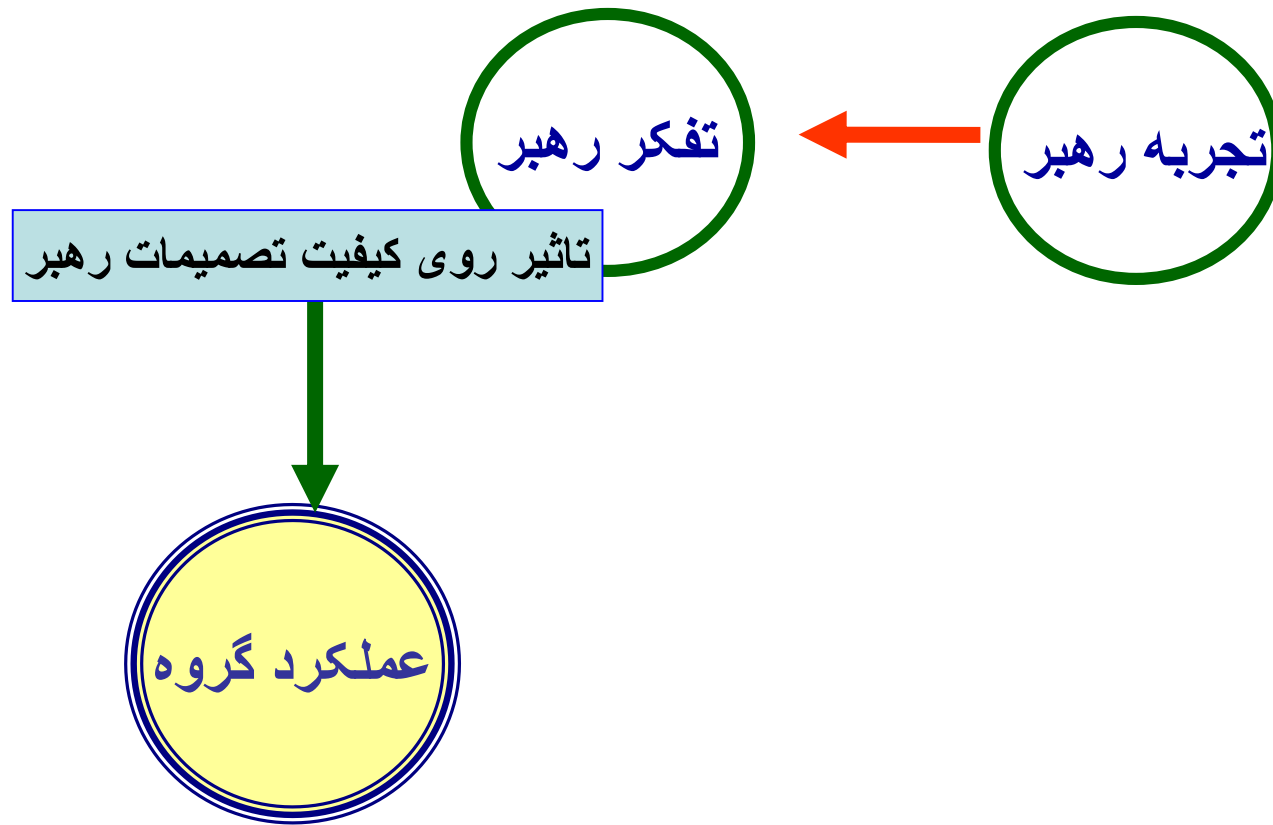
Trait Theory

Cognitive Resources Theory

Leadership Skills Model

- تئوری مبتنی بر صفتها
- تئوری تواناییهای شناختی
- تئوری مهارتهای رهبری

تئوری توانایی شناختی



Transactional Leadership

• رهبری تعاملی

• تئوری ارتباطی رهبر- عضو

Leader- Member Exchange Theory

Social Exchange Theory

• تئوری تعاملات اجتماعی

Transactional Leadership

• رهبری تعاملی

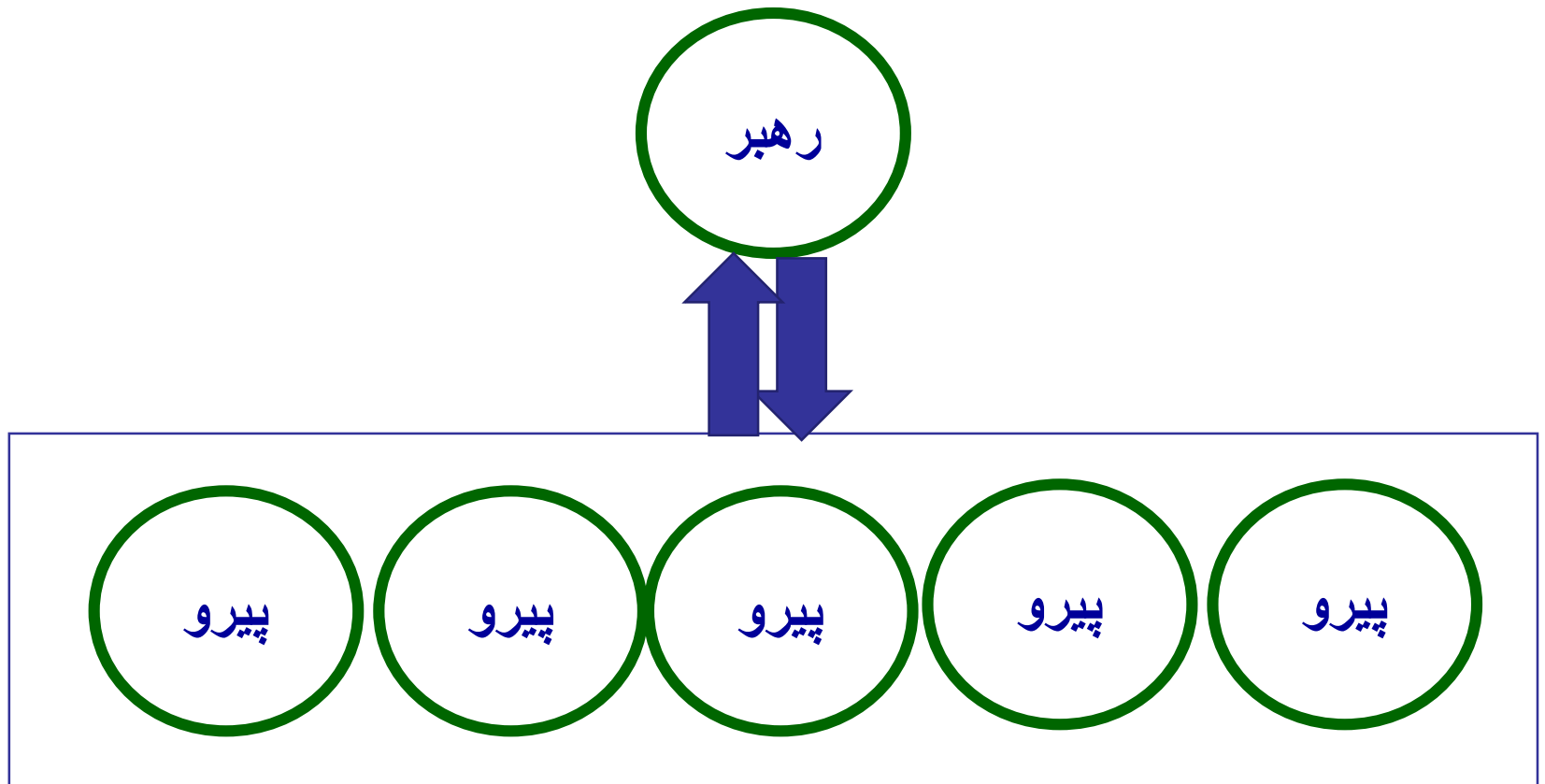
• تئوری تعاملات ارتباطی رهبر- عضو

Leader- Member Exchange Theory

Social Exchange Theory

• تئوری تعاملات اجتماعی

تئوری تعاملی



Transactional Leadership

• رهبری تعاملی

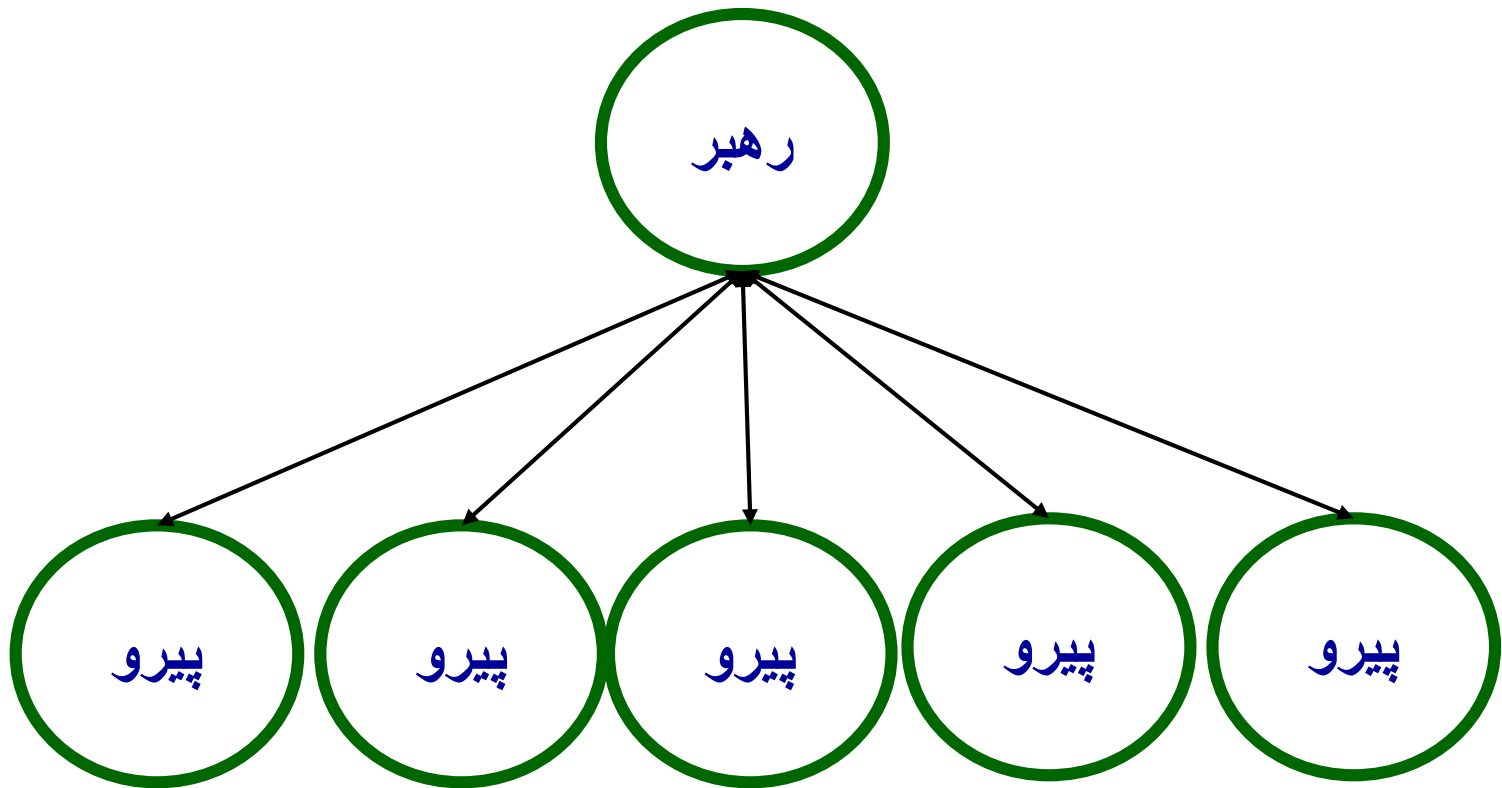
• تئوری تعاملات ارتباطی رهبر-عضو

Leader- Member Exchange Theory

Social Exchange Theory

• تئوری تعاملات اجتماعی

تئوری تعامل عضو - رهبر



Transactional Leadership

• رهبری تعاملی

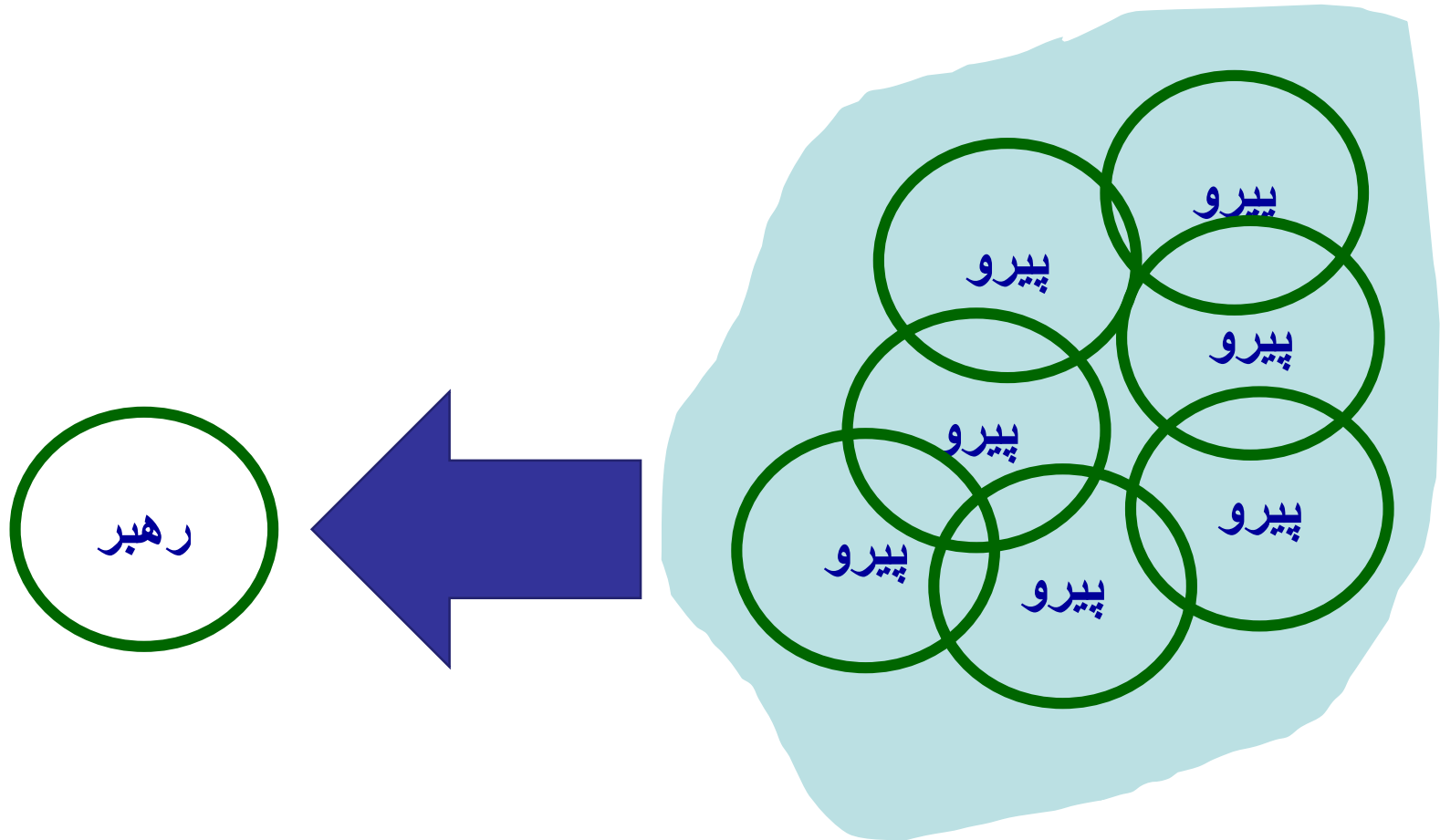
• تئوری تعاملات ارتباطی رهبر- عضو

Leader- Member Exchange Theory

Social Exchange Theory

• تئوری تعاملات اجتماعی

تئوری تعامل اجتماعی



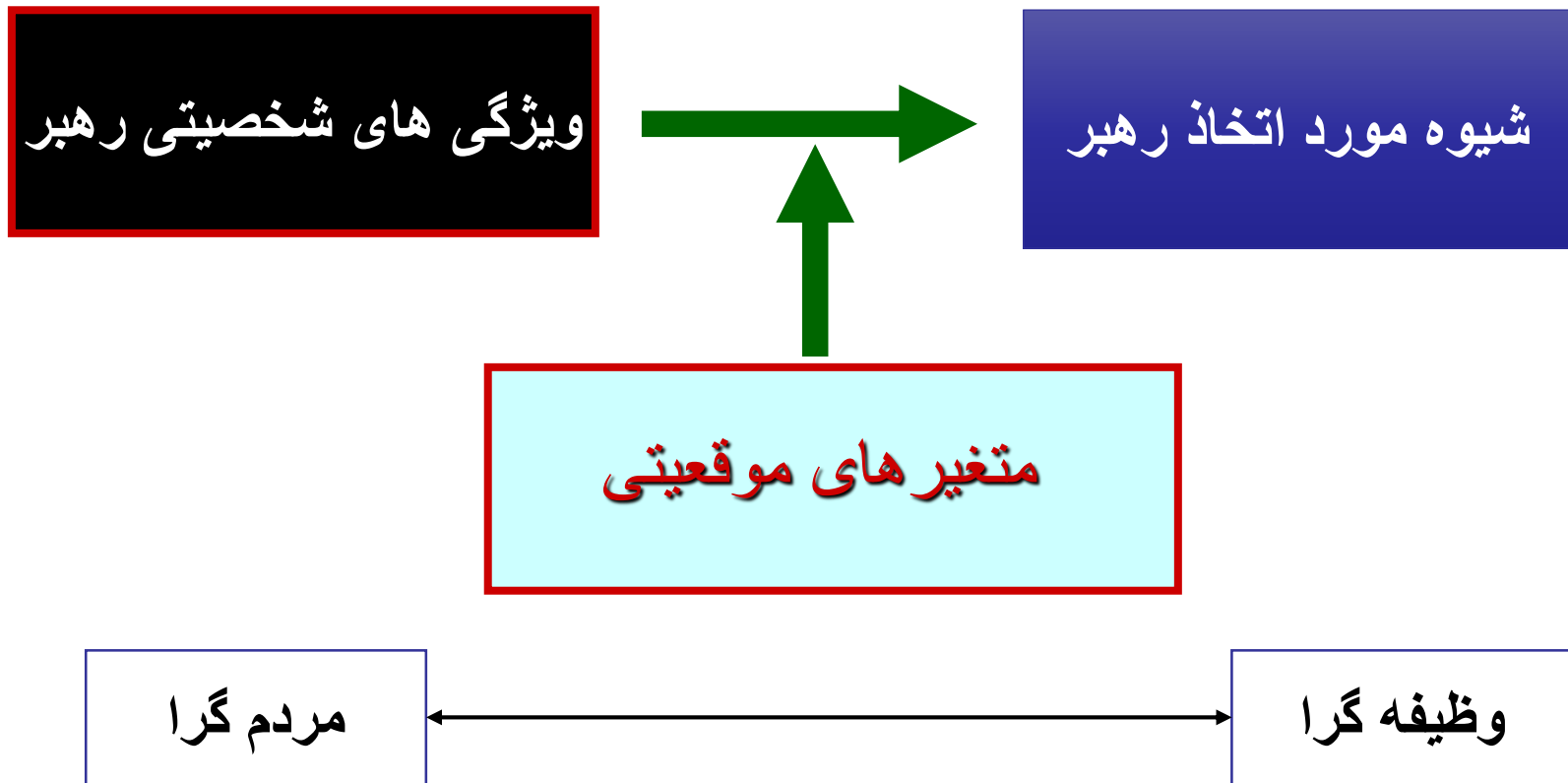
تئوری های موقعیتی

- مدل اقتضایی فیدلر Fiedler's Contingency (LPC) Model
- مدل رهبری موقعیتی هرسی و بلانچارد Hersey & Blanchard's Situational Leadership Model
- تئوری رهبری مسیر-هدف هاوس House's Path-Goal Theory of Leadership
- تئوری جانشین رهبری Leadership Substitute Theory
- مدل تصمیم هنجاری وروم و یتون و جاگو Vroom & Yetton's & Jago Normative Decision Model

تئوری های موقعیتی

- مدل اقتضایی فیدلر Fiedler's Contingency (LPC) Model
- مدل رهبری موقعیتی هرسی و بلانچارد Hersey & Blanchard's Situational Leadership Model
- تئوری رهبری مسیر-هدف هاوس House's Path-Goal Theory of Leadership
- تئوری جانشین رهبری Leadership Substitute Theory
- مدل تصمیم هنجاری وروم و یتون و جاگو Vroom & Yetton's & Jago Normative Decision Model

تئوری اقتضایی فیدلر

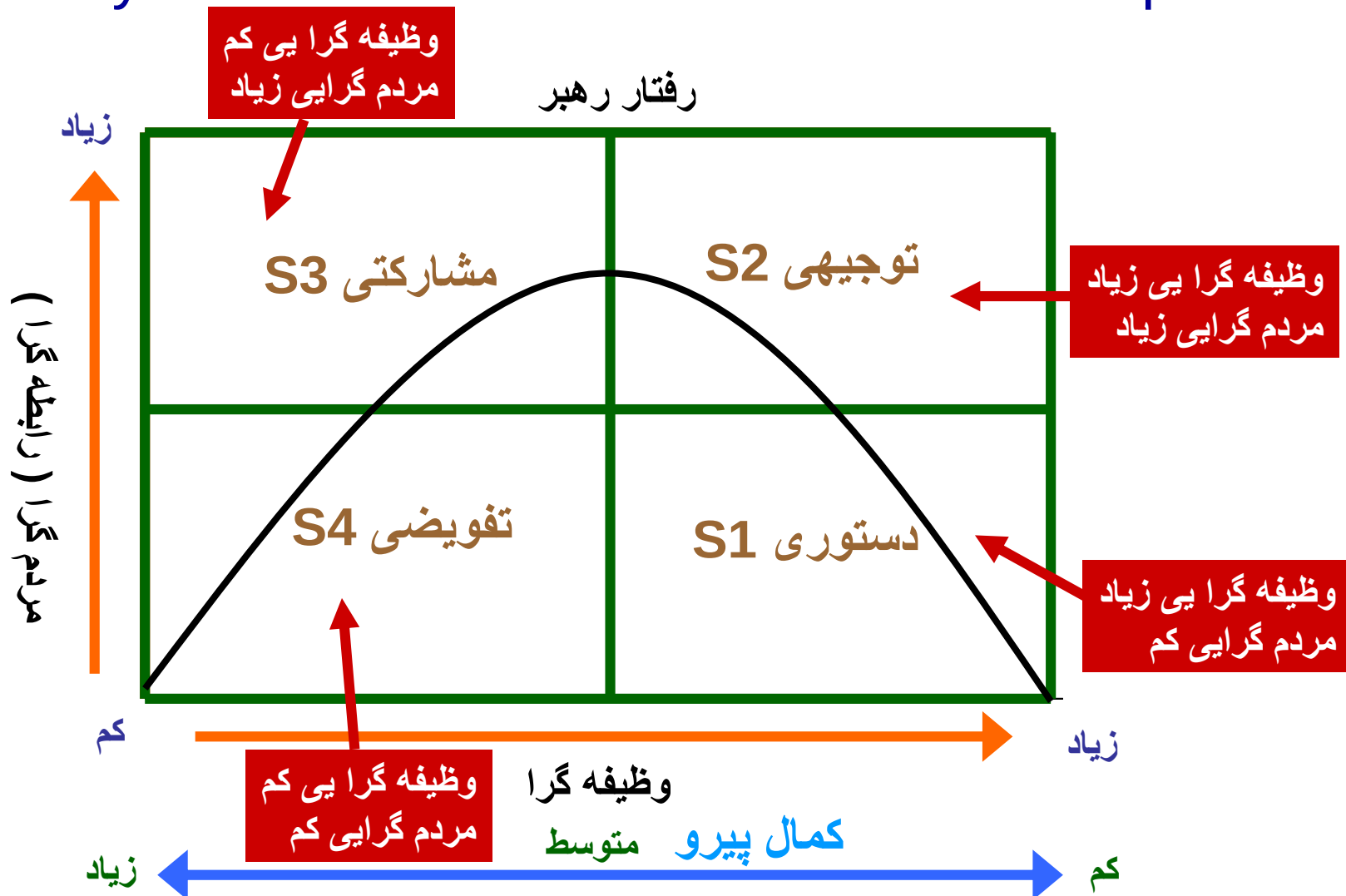


تئوری های موقعیتی

- مدل رمدل اقتضایی فیدلر Fiedler's Contingency (LPC) Model
- رهبری موقعیتی هرسی و بلانچارد Hersey & Blanchard's Situational Leadership Model
- تئوری رهبری مسیر-هدف هاوس House's Path-Goal Theory of Leadership
- تئوری جانشین رهبری Leadership Substitute Theory
- مدل تصمیم هنجاری وروم و یتون و جاگو Vroom & Yetton's & Jago Normative Decision Model

تئوری رهبری موقعیتی هرسي بلانچارد

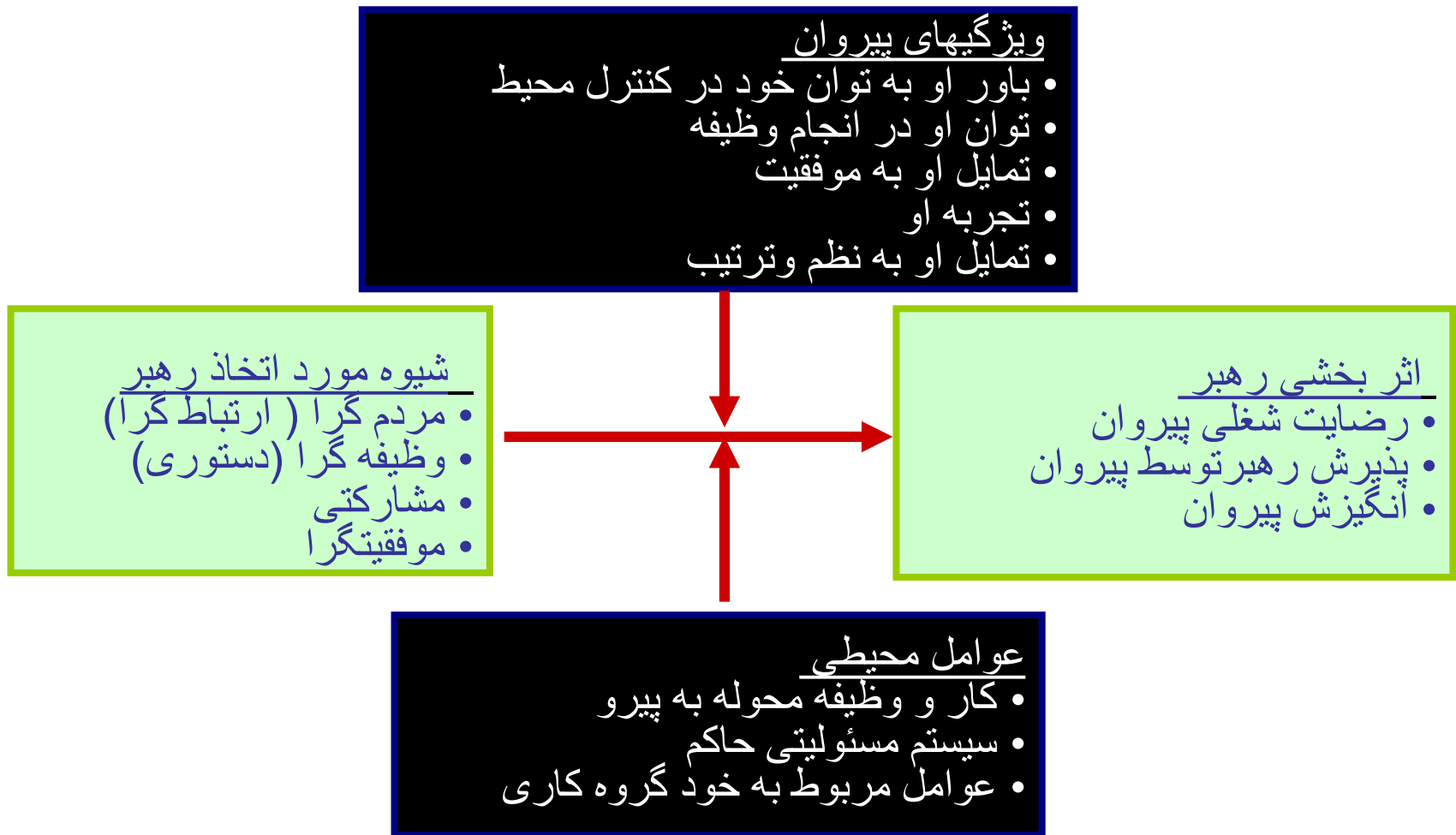
Hersey & Blanchard's Situational Leadership Model



تئوری های موقعیتی

- مدل رمدل اقتضایی فیدلر Fiedler's Contingency (LPC) Model
- هبری موقعیتی هرسی و بلانچارد Hersey & Blanchard's Situational Leadership Model
- تئوری رهبری مسیر- هدف هاوس House's Path-Goal Theory of Leadership
- تئوری جانشین رهبری Leadership Substitute Theory
- مدل تصمیم هنجاری وروم و یتون و جاگو Vroom & Yetton's & Jago Normative Decision Model

تئوری مسیر هدف هاوس



تئوری های موقعیتی

- مدل رمدل اقتضایی فیدلر Fiedler's Contingency (LPC) Model
- هبری موقعیتی هرسی و بلانچارد Hersey & Blanchard's Situational Leadership Model
- تئوری رهبری مسیر- هدف هاوس House's Path-Goal Theory of Leadership
- تئوری جانشین رهبری Leadership Substitute Theory
- مدل تصمیم هنجاری وروم و یتون و جاگو Vroom & Yetton's & Jago Normative Decision Model

تئوری جانشین رهبری

متغیر جانشین S- متغیر خفّی ساز N	مردم گرا	وظیفه گرا
Experience, Ability, Training		S
Professional Orientation	S	S
Indifference to Org. Rewards	N	N
Routine, Clear Task		S
Task Provides Feedback	S	S
Intrinsically Satisfying Task	S	
Cohesive Work Group	S	S
Low Leader Power	N	N
Explicit Goals & Responsibilities		S
Rigid Rules & Procedures		N
Remote Leader	N	N

تئوری های موقعیتی

- مدل رمدل اقتضایی فیدلر Fiedler's Contingency (LPC) Model
- هبری موقعیتی هرسی و بلانچارد Hersey & Blanchard's Situational Leadership Model
- تئوری رهبری مسیر- هدف هاوس House's Path-Goal Theory of Leadership
- تئوری جانشین رهبری Leadership Substitute Theory
- مدل تصمیم هنجاری وروم و یتون و جاگو Vroom & Yetton's & Jago Normative Decision Model

تئوری های تصمیم هنجاری (۱۹۵۹)

شجرهء تصمیم

A B C D E F G

بله —
خیر —

AI, AII, CI
CII, GII
GII
AI, AII, CI, CII, GII
AI, AII, CI, CII
GII
CII
CI, CII
AII, CI, CII
AII, CI, CII, GII
CII
CI, GII
CII
CII

آیا تصمیمات با
کیفیت بالا مورد
نیاز است؟

آیا مسئله
ساختار یافته
است؟

آیا خود من
اطلاعات کافی
را جهت اتخاذ
چنین تصمیمی
دارا هستم؟

آیا جهت قابل اجرا بودن
تصمیمات ، پذیرش پیروان
نسبت به تصمیم
اهمیت دارد؟

اگر تصمیم را به تنهایی اتخاذ کنم ، این احتمال
وجود دارد که تصمیم من مورد قبول پیروان قرارگیرد؟

آیا پیروان در نتایج حاصله از حل این
مسئله سهم هستند؟

آیا نظرات پیروان
درمورد روش مناسب
جهت نیل به هدف ،
مغایر با نظرات من
است ، به نحوی که
تصمیم منجر به
برخورد شود؟

تئوری های یکپارچه

- رهبری کاریزماتیک

Charismatic Leadership

- رهبری تبدیلی

Transformational Leadership

- رهبری خدمتگزار

Servant Leadership

تئوری های یکپارچه

- رهبری کاریزماتیک

Charismatic Leadership

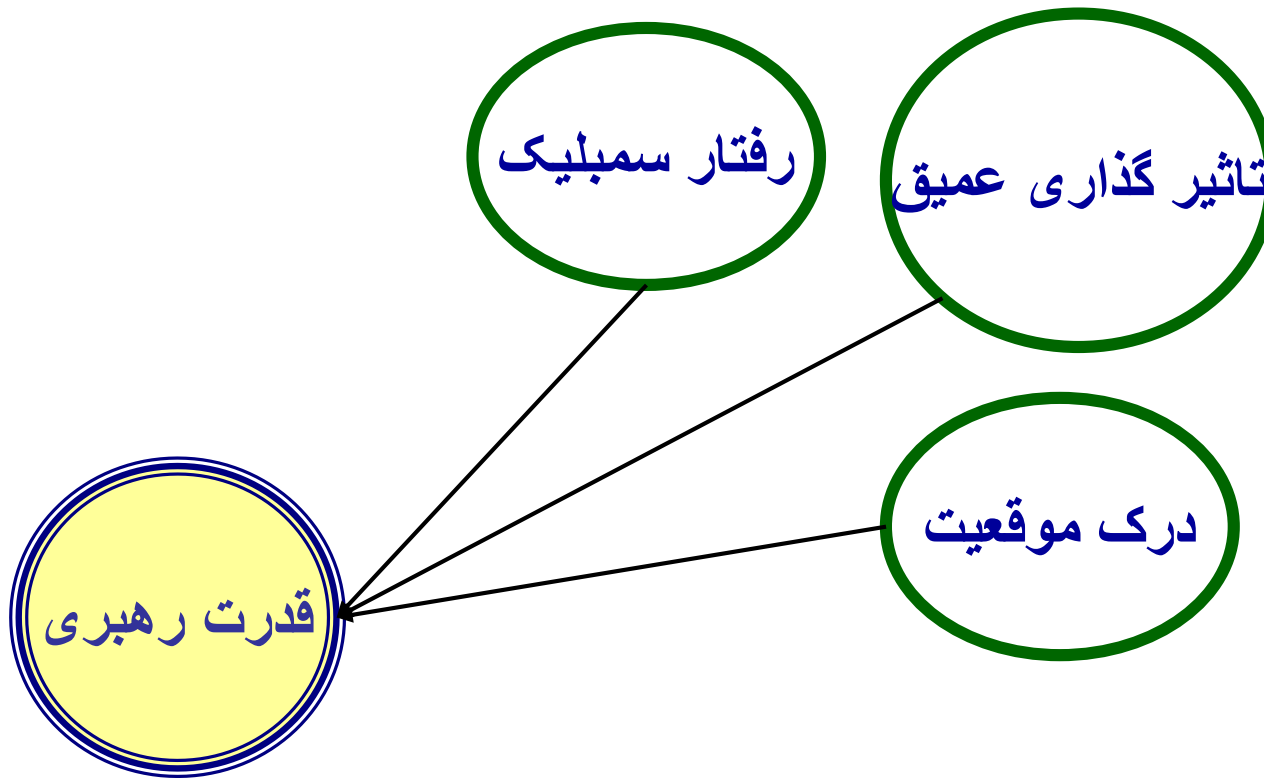
- رهبری تبدیلی

Transformational Leadership

- رهبری خدمتگزار

Servant Leadership

تئوری رهبر کاریزماتیک



تئوری های یکپارچه

- رهبری کاریزماتیک

Charismatic Leadership

- رهبری تبدیلی

Transformational Leadership

- رهبری خدمتگزار

Servant Leadership

تئوری رهبری تبدیلی



تئوری های یکپارچه

- رهبری کاریزماتیک

Charismatic Leadership

- رهبری تبدیلی

Transformational Leadership

- رهبری خدمتگزار

Servant Leadership

ویژگی های رهبر خدمتگزار

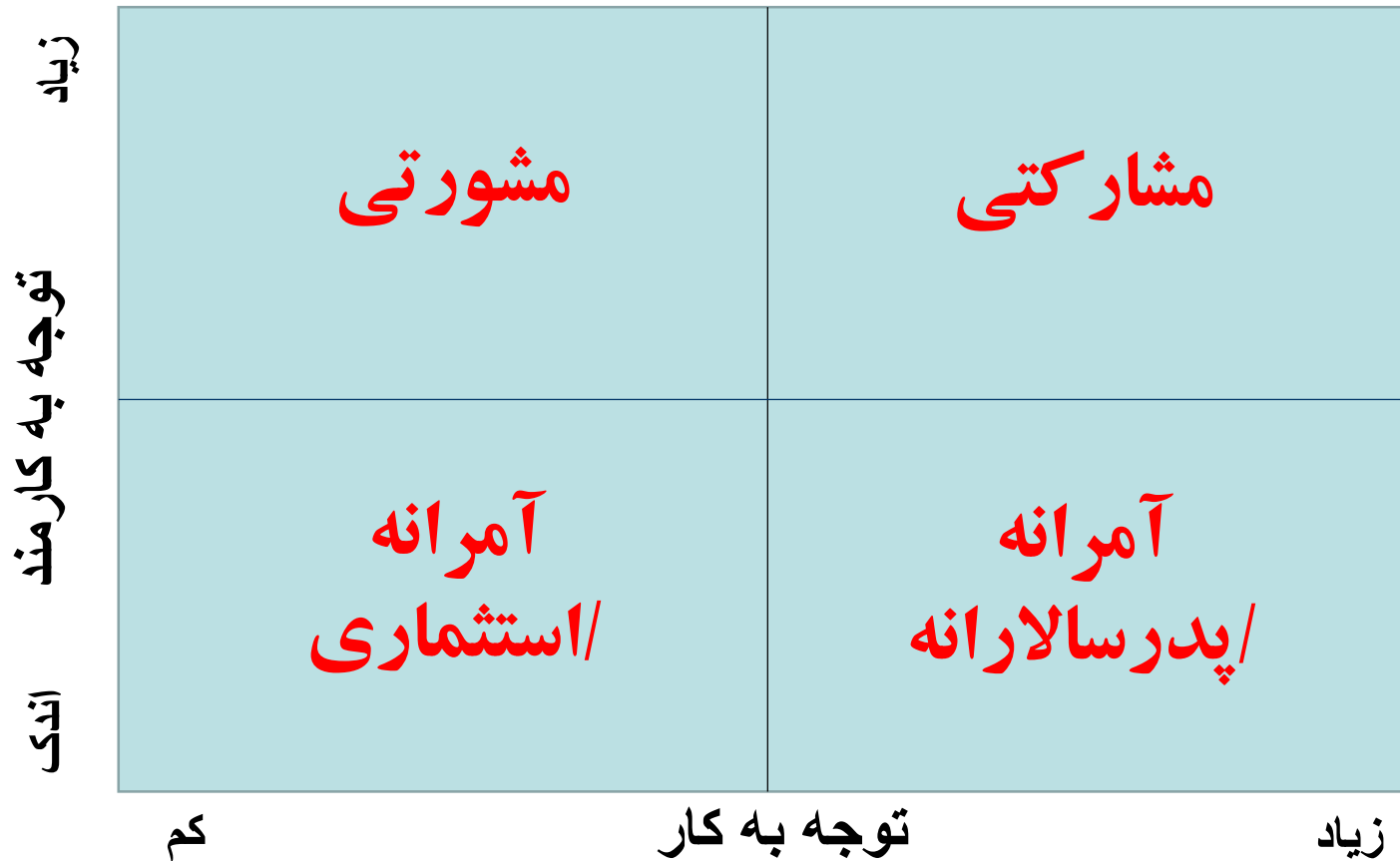
مدل ونگ		مدل اسپیرز	
تیم سازی	کمال جویی	دوراندیشی	گوش دادن
مشارکت جویی	فروتنی	خادمیت	همدلی
هدف گذاری	خدمت رسانی	رشد افراد	بهبود بخشی
هدایت	توجه به دیگران	ایجاد گروه	آگاهی
مدل سازی	توانمند سازی		تشویق
بینش مداری	توسعه کارکنان		مفهوم سازی

تئوری رهبری خدمتگزار

عوامل	نظریه خادمیت	نظریه عاملیت
مدل انسان	انسان خودیاب	انسان اقتصادی
رفتار	خادم جمع	خود محور
انگیزش	انگیزه درونی	انگیزه بیرونی
نیازها	نیازهای ثانویه	نیازهای اولیه
احساس هویت	تعهد ارزشی بالا	تعهد ارزشی پایین
کاربرد قدرت	قدرت شخصی	قدرت سازمانی
ساختار سازمانی	مشارکت جو	غیر مشارکتی
فرهنگ	جمع گرا فاصله قدرت کم	فرد گرا فاصله قدرت زیاد

چند سبک رهبری

سبک رهبری لیکرت



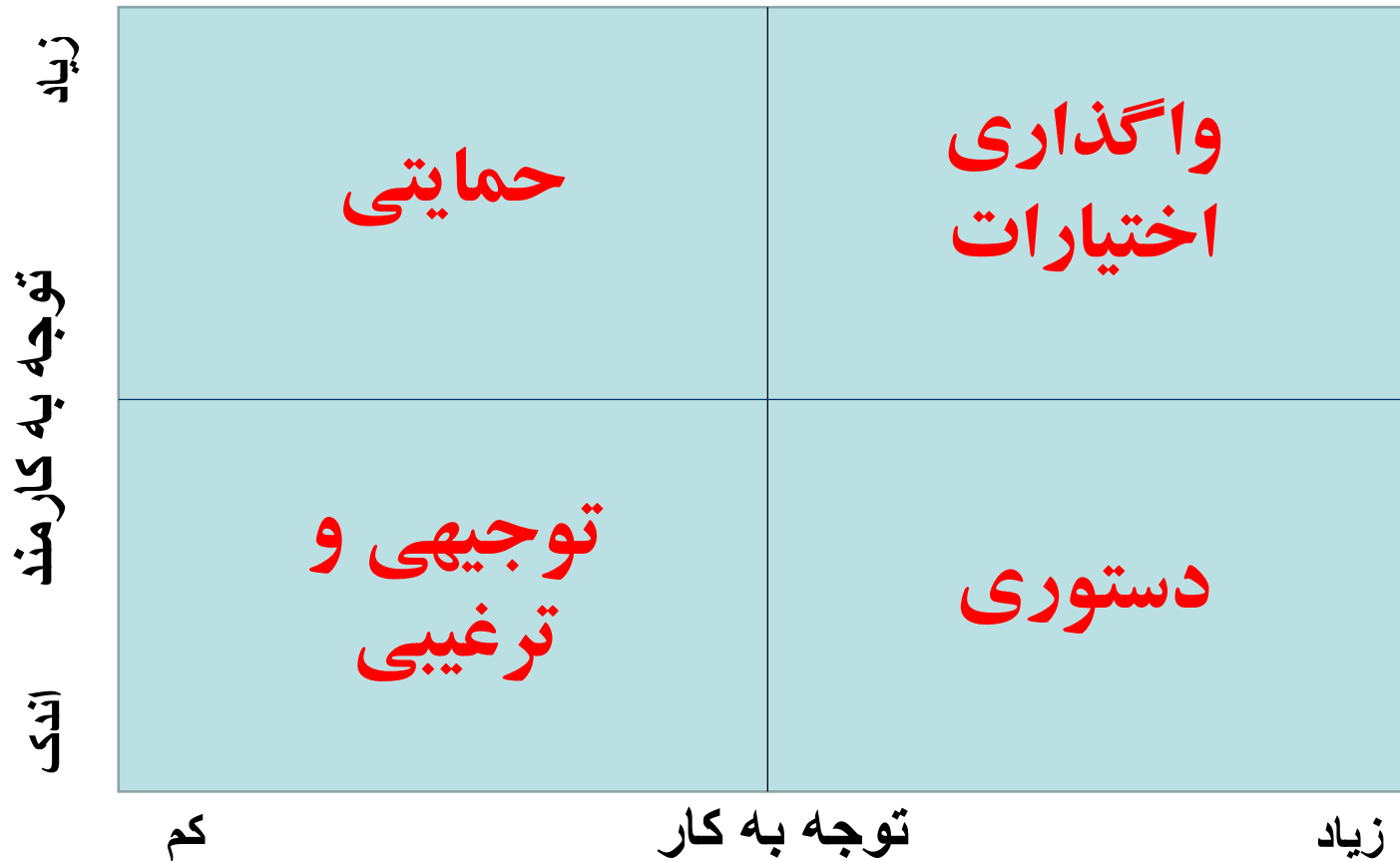
سبک رهبری بلیک و موتن

توجه به کارکنان

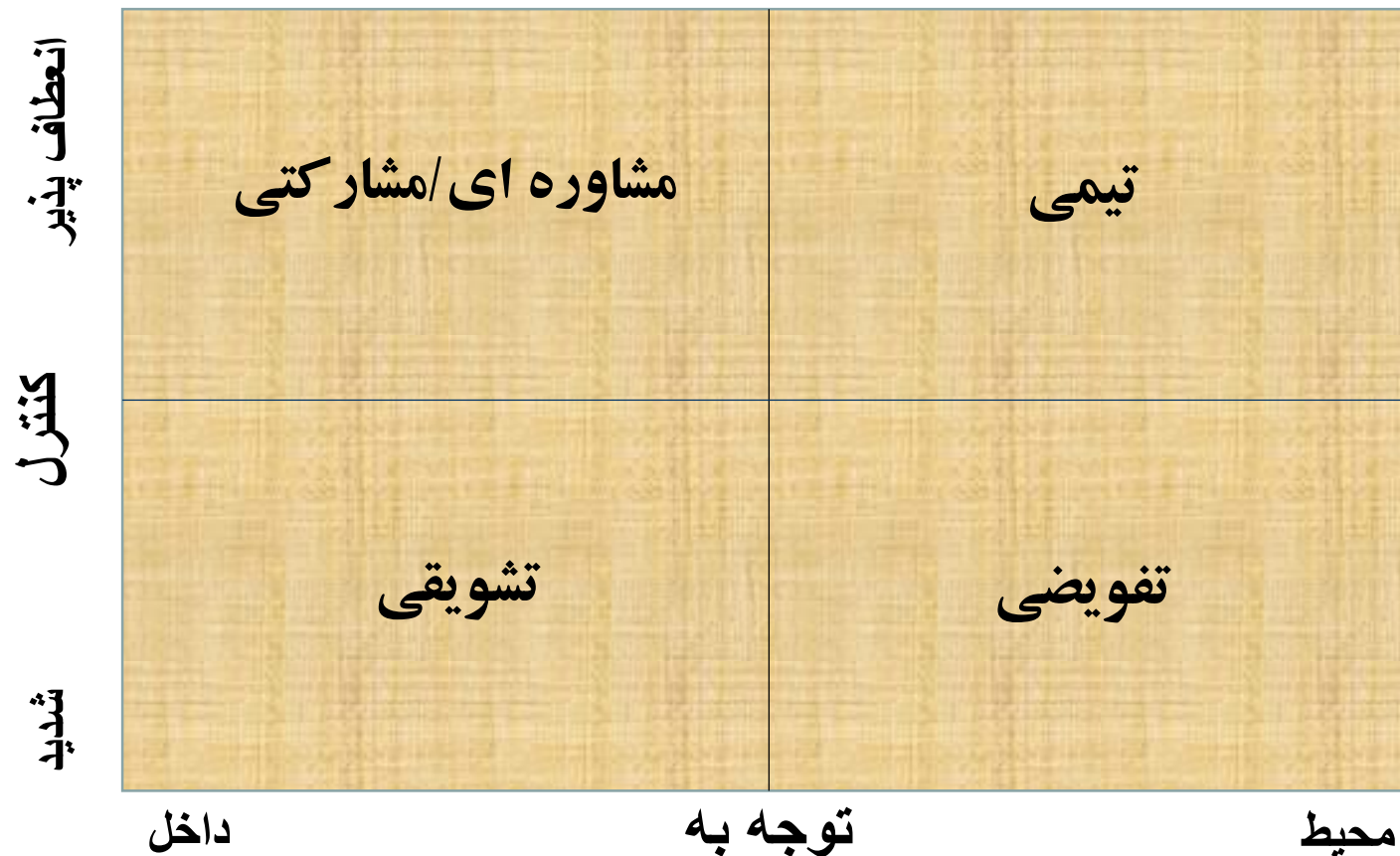
۹	۹/۱								۹/۹
۸		مدیریت باشگاهی توجه عمیق و دقیق به نیازهای افراد							
۷									
۶							مدیریت تیمی کارها بوسیله افراد بسیار متعهد انجام می شود		
۵					۵/۵				
۴		مدیریت انسانی و سازمانی							
۳									
۲		مدیریت نامحسوس کمترین اعمال قدرت							
۱	۱/۱								
							مدیریت استبدادی صدور دستور و بخشنامه		
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹

توجه به تولید

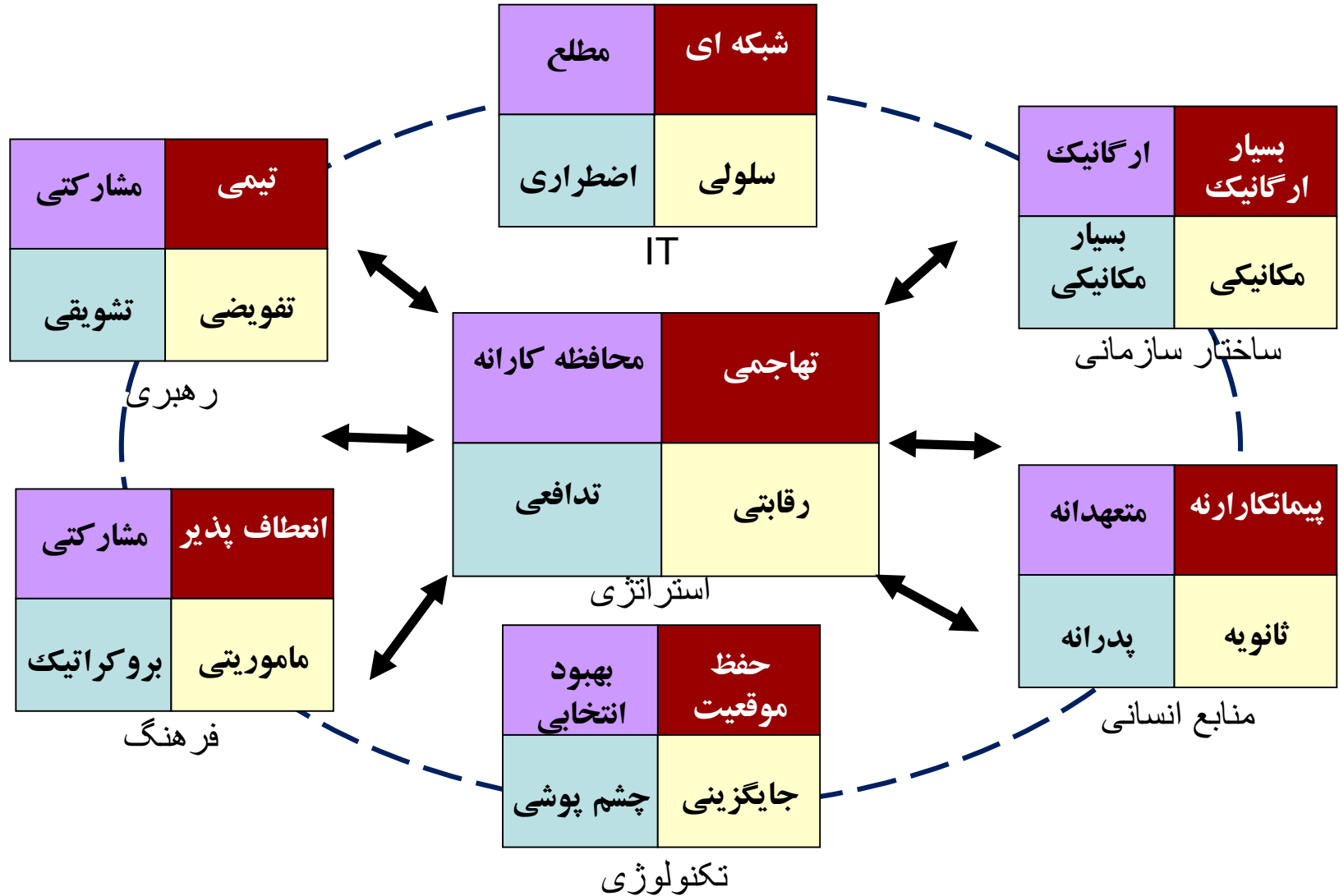
سبک رهبری هرسی بلانچارت



سبک های رهبری - جمع‌بندی



هماهنگی سبک رهبری با استراتژی سازمان



ویژگی های رهبری

ویژگی های رهبری

پارادایم های قدیم

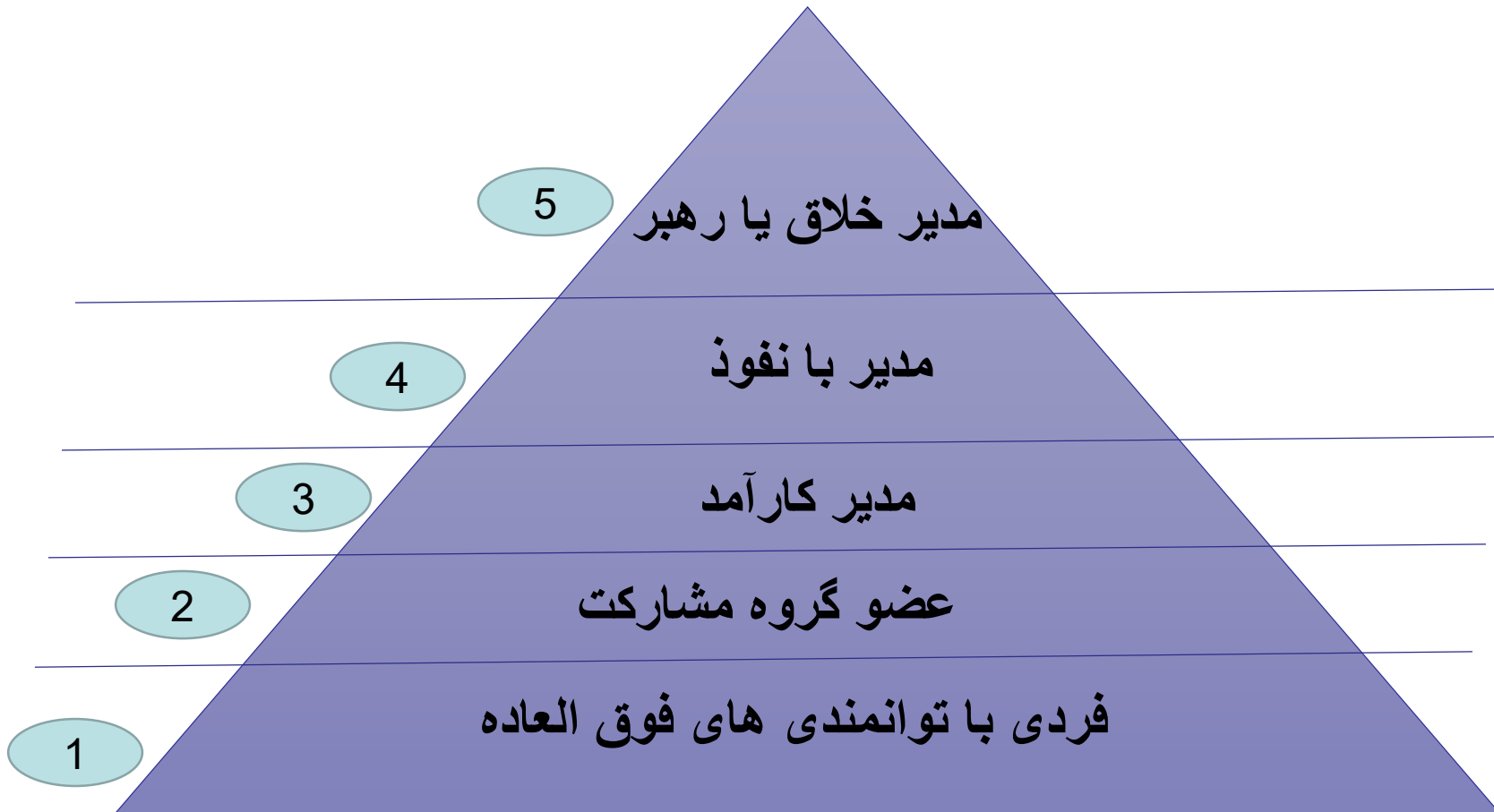
- ثبات
- کنترل
- رقابت
- یکنواختی
- خود محوری
- قهرمان

پارادایم های جدید

- مدیریت تغییر و بحران
- توانمند سازی
- همکاری
- تنوع
- مقصد عالی
- فروتن

ویژگی های رهبری

رهبران سطح پنجم (جیم کالینز)



ویژگی های رهبری

نقش رهبران (پیتر سنگه)

رهبر در نقش طراح

رهبر در نقش ناظر

رهبر در نقش معلم

سبک های رهبری

ویژگی رهبر (امام علی (ع))

منبع	ویژگی
خطبه ۱۵۹	پاسداری از کارکنان، چشم پوشی و اغماض از خطا
نامه ۵ (فرماندار آذربایجان)	اجتناب از استبداد، حفظ و صیانت از منابع
نامه ۱۸ (فرماندار بصره)	اجتناب از خشونت
نامه ۵۳ (مالک اشتر)	دوری از عیب جو و سخن چین، اجتناب از بکارگیری افراد بخیل، ترسو و حریص به عنوان مدیر، توجه به نیروها بر اساس عملکرد، رویکرد پدرانۀ در رهبری، ایجاد آزادی در عمل و نظارت بر مدیران، آزمون مدیران برای انتخاب مناسب، اجتناب از بکارگیری افراد گستاخ که منجر به تضییع جایگاه رهبر در نزد سایرین می شود، تعیین وقت مشخص دیدار با نیروها، تشکیل جلسات همگانی، ایجاد فرصت نقد، دوری از غیبت طولانی از انظار کارکنان، تواضع و دوری از بزرگ شماری اقدامات و ...

سبک های رهبری

استعاره پرواز و ویژگی های رهبری

استعاره های پرواز در خصوص رهبری	
جیمز بلاسکو	پرواز بوفالو ها (1993)
جیمز بلاسکو	پرواز ققنوس (1998)
شیخ فریدالدین عطار نیشابوری	منطق الطیر (قرن ششم هجری) (با مقدمه و تصحیح دکتر شفیع کدکنی)

سبک های رهبری

سازمانهای بوفالویی و سازمانهای غازی (بلاسکو)

سازمان های غازی	سازمان های بوفالویی
رهبر و جلودار بودن نوبتی است.	آنها به یک رهبر پایبند و وفادار و تابع اند
هر غاز پیروی محض نمی کند بلکه وضع را می سنجد و به تصمیمی که باید بگیرد فکر می کند.	آنها درست همان کاری را انجام می دهند که دستور گرفته اند
هر غاز مسیر پرواز گروه را می داند.	آنها هرگز سؤال نمی کنند و صرفاً پیروی می کنند
غازها در طول پرواز مراغب یکدیگرند.	بوفالوها منتظر دستورند تا دستور نرسد هیچ کاری نمی کنند و هیچ جا نمی روند.
هر غاز به هنگام پرواز دسته جمعی احساس مسئولیت می کند و تمایل به جلودار بودن و رهبری دارند.	هیچ کس جلو نمی افتد و مسئولیت نمی پذیرد

سبک های رهبری

رهبری همدرد در منطق الطیر (عطار نیشابوری)

سبک رهبری همدرد از نظر آقای دکتر خاکی

ردیف	ویژگی	ردیف	ویژگی
1	پیش قدمی مبتنی بر درک نیاز برای ایجاد تحول	11	ایجاد خودباوری معقول در پیروان
2	پاسخ دهی به ضرورت وجود رهبر	12	به کار گیری روش های ترکیبی مردم سالارانه و نخبه گرایانه
3	برتری آگهی رهبر بر پیروان	13	بیان الزامات رفتاری پیروان
4	مشارکت متنوع تیم تحول	14	تبیین گری در مواضع رهبری
5	تبیین و تشریح چشم انداز	15	توجه به ویژگی های رفتاری متناسب با مراحل گذار
6	تصویر دهی واقع گرایانه از خویش	16	اصلاح رفتار پیروان در راستای هرف
7	قاطعیت مبتنی بر خودباوری معقول	17	بیان رفتار های مناسب در هنگام تحقق هدف
8	آزادی بیان در مرحله طراحی برنامه تحول	18	آمادگی مبتنی بر پیش بینی وضعیت پیروان در راه
9	تردید زدایی از اعضای تیم در مراحل گذار	19	به کار گیری مهارت تجسم خلاق از هدف
10	به کار گیری مهارت های گفتاری	20	فضا سازی نشانز انگیز پیش از تصمیم های راهبردی
		21	هویت بخشی جمعی به پیروان

رهبری هد هد در منطق الطیر (عطار نیشابوری)

تحول نیازمند رهبری است

هرچه بودند آشکارا و نهان	مجمعی کردند مرغان جهان
نیست خالی هیچ شهر از شهریار	جمله گفتند این زمان در روزگار
بیش از این بی شاه بودن راه نیست	ازچه رو اقلیم ما را شاه نیست
سر به سر جویای شاهی آمدند	پس همه در جایگاهی آمدند

رهبری هد هد در منطق الطیر (عطار نیشابوری)

رهبر تحول باید شایستگی این امر خطیر را داشته باشد.

هدهد آشفته دل پر انتظار	در میان جمع آمد بی قرار
حله ای بود از طریقت در برش	افسری بود از حقیقت بر سرش
تیز فهمی بود در راه آمده	از بد و از نیک آگاه آمده
مرحبا ای هددهد هادی شده	در حقیقت پیک هر وادی شده
ای به سر حد سبا سیر تو خوش	با سلیمان منطق الطیر تو خوش

رهبری هد هد در منطق الطیر (عطار نیشابوری)

رهبر باید به میدان بیاید نه اینکه منتظر دعوت دیگران باشد

گفت ای مرغان منم بی هیچ ریب	هم برید حضرت و هم پیک غیب
با سلیمان در سخن بیش آدمم	لاجرم از خیل او پیش آدمم
نامه او بردم و باز آدمم	پیش او در پرده همراز آدمم
با سلیمان در سفرها بوده ام	عرصه عالم بسی پیموده ام

رهبری هد هد در منطق الطیر (عطار نیشابوری)

هد هد مانند یک رهبر تحول آفرین چشم انداز را مشخص می کند.

محرم آن شاه و آن درگه شوید	پس شما با من اگر همراه شوید
پای کوبان سر به بدان درگه نهید	جان فشانید و قدم در ره نهید
در پس کوهی که آن کوه است قاف	هست ما را پادشاهی بی خلاف

رهبری هد هد در منطق الطیر (عطار نیشابوری)

تصویر آینده باید آرمانی و شور آفرین باشد

نام او سیمرغ سلطان طیور	او به ما نزدیک و ما زو دور دور
دائما او پادشاه مطلق است	در کمال عز خود مستغرق است
وصف او جز کار جان پاک نیست	عقل را سرمایه ادراک نیست
گر نگشتی نقش پر او عیان	این همه غوغا نبودی در جهان
این همه آثار صنع از فر اوست	نقش ها جمله ز نقش پر اوست

رهبری هد هد در منطق الطیر (عطار نیشابوری)

رهبر باید مسیر تحول را روشن کند

بسکه خشکی بسکه دریا در ره است	تا نپنداری که راهی کوتاه است
شیر مردی باید این راه شگرف	زانکه ره دور است و دریا ژرف ژرف
هر که اکنون از شما مرد رهید	سر به ره آرید و پای اندر نهید

رهبری هد هد در منطق الطیر (عطار نیشابوری)

باید در میان کارکنان عزم عاشقانه برای تحول ایجاد کرد.

بی قرار از عزت آن پادشاه

جمله ی مرغان شدند آن جایگاه

هر یکی بی صبری بسیار کرد

شوق او در جان ایشان کار کرد

عاشق او دشمن خویش آمدند

عزم ره کردند و در پیش آمدند

رهبری هد هد در منطق الطیر (عطار نیشابوری)

تحول راهی پر از سنگلاخ و دشواری است.

لیک چون راهی دراز و دور بود	هر کسی از رفتش رنجور بود
گرچه ره را بود هر یک کارساز	هر یکی عذر دگر گفتند باز
چون بدید آمد سر وادی ز راه	النفیر از قوم بر شد تا به ماه
هر که عنقار است از جان خواستار	دست از جان باز دارد مرد وار
چون نداری ذره ای را نیز تاب	کی توانی یافت وصل آفتاب
چون شدی در قطره ناچیز غرق	چون روی از پای دریا تا به فرق

سبک های (هبری)

رهبری هد هد در منطق الطیر (عطار نیشابوری)

هدهد پیش از را افتادن و در دوران تحول پاسخگوی عذر تراشی های مرغان است.

سائلی گفتش که ای برده سبق	توبه چه از ما سبق بردی به حق
دیگری گفتش که ای پشت و پناه	ناتوانم روی چون آرم به راه
دیگری گفتش گنه دارم بسی	با گنه چون ره برد آنجا کسی
دیگری گفتش مخنث گوهرم	هر زمانی مرغ شاخ دیگرم
دیگری گفتش که نفسم دشمن است	چون روم ره چونکه رهزن با من است
دیگری گفتش که من زر دوستم	عشق زر چون مغز شد در پوستم
دیگری گفتش که می ترسم ز مرگ	وادی دور است و من بی زاد و برگ
دیگری گفتش که ای نیک اعتقاد	بر نیامد یک دم از من بر مراد
دیگری گفتش که پندارم که من	کرده ام حاصل کمال خویشتن
دیگری گفتش بگو ای نامور	تا به چه دلشاد باشم در سفر
دیگری گفتش که ای سرهنگ راه	زو چه خواهم گر رسم آن جایگاه

رهبری هد هد در منطق الطیر (عطار نیشابوری)

تعداد کمی می مانند و شاهد تحقق هدف می شوند.

عاقبت از صد هزاران تا یکی	بیش نرسیدند آنجا اندکی
عالمی مرغان که می بردند راه	بیش نرسیدند سی آن جایگاه
حضرتی دیدند بی وصف و صفت	برتر از ادراک و عقل و معرفت
جمله گفتند ای عجب چون آفتاب	ذره ای محو است پیش آن جناب
لاجرم اینجا سخن کوتاه شد	رهرو و رهبر نماند و راه شد
محو او گشتند آخر بر دوام	سایه در خورشید گم شد والسلام

پایان