جزوهٔ جامع

رفتار سازمانی و دانش و مهارت‌های نوین رهبری

مدرس: دکتر بهروز پورولی
تاریخ: ۱۵ مهر ۱۴۰۵
گردآورنده: سعید سجودی
sojoudi.saeed@gmail.com

این جزوه بر پایهٔ دو بخش صوتی کلاس و ۳۳ صفحهٔ تختهٔ هوشمند تنظیم شده است. متن برای مطالعه و مرور ساختاربندی شده و پیاده‌سازی کلمه‌به‌کلمهٔ گفتار نیست. برای استناد رسمی به پژوهش‌ها، اعداد و نقل‌قول‌ها، منبع اصلی را جداگانه بررسی کنید.

راهنمای مطالعه

ابتدا مبانی رهبری، اعتماد و احترام را بخوانید؛ سپس تعامل شناخت و هیجان و کاربرد آن در مذاکره را مرور کنید. بخش پایانی به آزمون هوش هیجانی بار-آن و تکالیف جلسه اختصاص دارد.

بخش ۱: معرفی دوره، رویکرد آموزشی و منابع

۱.۱. طرح درس و سرفصل جلسات

دوره آموزشی «رهبری و رفتار سازمانی» در قالب ۷ جلسه ۴ ساعته (مجموعاً ۲۸ ساعت) به شرح زیر برنامه‌ریزی شده است:

- جلسات ۱ و ۲: هیجانات و رهبری (Emotions and Leadership).
- جلسات ۳ و ۴: انگیزش و رهبری (Motivation and Leadership).
- جلسه ۵: تکنیک‌های متقاعدسازی و نفوذ (Compliance)، نگرش و رهبری، و در پایان مبحث استرس.

- جلسه ۶: مدیریت تغییر در سازمان‌ها (Change Management)، تکنیک‌های مصاحبه، ادراک (Perception) و ورود به مبحث ارتباطات و مذاکره (Communication & Negotiation).
- جلسه ۷: تحلیل شخصیت و جمع‌بندی مباحث باقیمانده از ارتباطات و مذاکره (مانند فنون و حقه‌های کثیف در مذاکرات).

پیوند محوری مباحث با ارتباطات و مذاکره: تمام موضوعات مطرح‌شده در این دوره (اعم از هیجان، انگیزش، نگرش و مدیریت تغییر) در نهایت در بستر ارتباطات و مذاکره پیاده‌سازی می‌شوند؛ زیرا برای شناخت نیازهای کارمند، شکستن مقاومت در برابر تغییر یا مدیریت حالات روحی، رهبر ناگزیر از برقراری ارتباط موثر و مذاکره است.

۱.۲. فلسفه و رویکرد تدریس

- پرهیز از مباحث فلسفی و انتزاعی: در این کلاس نقد مکاتب فلسفی (مانند نظرات کارل مارکس، ماکس وبر یا هانس سلیه) دنبال نمی‌شود، بلکه تمرکز اصلی بر مهارت‌های کاربردی و عملیاتی (Practical Skills) است.
- اصول فراتر از مطالعه موردی (Principles): پرونده‌ها و مطالعات موردی (Case Studies) بستری برای استخراج اصول فراگیر رهبری هستند تا هر مدیر متناسب با بافت سازمانی خود از آن‌ها بهره ببرد.
- رویکرد نورولیدرشیپ (Neuroleadership): تلفیق یافته‌های علوم اعصاب (Neuroscience) و روانشناسی اجتماعی در حوزه هدایت و رهبری سازمانی.
- ضرورت یادگیری واژگان تخصصی انگلیسی: تسلط بر اصطلاحات انگلیسی باعث تمایز حرفه‌ای و توانایی جست‌وجوی مستقیم مقالات و کتاب‌های مرجع روز دنیا می‌گردد.

۱.۳. ساختار جزوه کلاسی و کتاب‌های مرجع

جزوه کلاسی گردآوری‌شده شامل بخش‌های زیر است:

- صفحات ۱ تا ۳: برگزیده‌ای از دانشنامه رهبری (Encyclopedia of Leadership) چاپ ششم آمریکا.
- صفحات ۳۲ تا ۳۴: برگرفته از کتاب ۱۰۰ راز از ۱۰۰ رهبر برتر دنیا.
- صفحه‌های ۶۰ تا ۶۳ فایل: پرسشنامهٔ ۹۰ سؤالی با عنوان «آزمون هوش هیجانی»؛ شماره‌های چاپی این چهار صفحه از شمارهٔ صفحهٔ فایل یک واحد کمتر است.
- صفحه‌های ۶۴ تا ۸۲ فایل: آزمون شخصیت و مطالب مرتبط با آن.
- صفحه‌های ۸۴ تا ۹۰ فایل: مطالعه‌های موردی و مطالب تکمیلی.
- صفحه‌های ۹۱ و ۹۲ فایل: برگهٔ ثبت پاسخ و جدول نمره‌گذاری آزمون هوش هیجانی؛ صفحهٔ ۹۳ برگهٔ ارزیابی دیگری دارد.
- صفحه‌های ۹۴ به بعد فایل: آزمون‌ها و برگه‌های خودارزیابی تکمیلی.

کتاب‌های معرفی‌شده توسط استاد:

- رهبری در سازمان: استاد این کتاب را برای مطالعهٔ مطالب رهبری معرفی کرد و در کلاس گفت بخش بزرگی از متن‌های انگلیسیِ جزوه در ترجمهٔ فارسی آن آمده است. میزان دقیق این هم‌پوشانی در منابع جلسه سنجیده نشده است.
- راهنمای مهارت‌های رهبری: به گفتهٔ استاد، ترجمهٔ دکتر بهروز پورولی و منتشرشده توسط انتشارات مهربان است و ۱۰۰ مهارت کاربردی را در بر می‌گیرد. او در کلاس به دریافت سه جایزهٔ مدیریتی برای کتاب اشاره کرد؛ نام و مشخصات جایزه‌ها در منابع همین جلسه ارائه نشد.
- مذاکره و مدیریت تعارض از دیدگاهی متفاوت: منبع تدریس پیش‌نیازها و مقدمات ورود به مذاکره و مدیریت تعارض.

- سازمان‌ها و سازماندهی: استاد از ترجمهٔ خود از اثر ریچارد اسکات به‌عنوان منبعی برای نظریه‌های سازمان یاد کرد.

۱.۴. شیوه ارزیابی و انضباط کلاس

- کلاس فاقد امتحان کتبی یا پروژه سنتی است.
- نمرات معمولاً در بازه ۱۸ تا ۱۹٫۷۵ قرار دارند.
- معیار اصلی نمره‌دهی، حضور منظم و مشارکت فعال در مباحث است؛ بیش از ۱ الی ۲ جلسه غیبت موجب حذف از دوره خواهد شد.

بخش ۲: کارگاه آغازین — اجرای آزمون ۹۰ سؤالی

در آغاز تدریس، دانشجویان پرسشنامهٔ ۹۰ سؤالیِ صفحه‌های ۶۰ تا ۶۳ فایل استاد را بررسی کردند. برگهٔ ثبت پاسخ در صفحهٔ ۹۱ فایل قرار دارد که شمارهٔ چاپی آن «۹۰» است؛ جدول نمره‌گذاری در صفحهٔ ۹۲ فایل دیده می‌شود.

- قاعده پاسخ‌دهی: تخصیص حداکثر ۳ الی ۴ ثانیه برای هر سوال؛ پاسخ‌ها باید منعکس‌کننده واقعیت درونی فرد باشند و نه گزینه‌های ایده‌آل‌گرایانه.

بخش ۳: مبانی جامع رهبری؛ اعتماد، احترام و الگوهای رفتاری

۳.۱. تعریف رهبری: تمایز جایگاه و رابطه

«رهبری جایگاه و پست و مقام نیست؛ رهبری یک رابطه است.» (Leadership is not a position; Leadership is relationships).

پست و مقام در سلسله‌مراتب سازمانی موجب پیروی اجباری می‌شود، در حالی که رهبری راستین زمانی شکل می‌گیرد که افراد مشتاقانه و از روی میل از فرد پیروی کنند. ارکان بنیادین این رابطه عبارتند از:

توضیح تکمیلی از جزوهٔ استاد، صفحهٔ ۲ فایل: جدول مقایسهٔ مدیریت و رهبری، مدیریت را بیشتر با برنامه‌ریزی، نظم و پیش‌بینی‌پذیری و رهبری را با چشم‌انداز، معنا، انگیزش و سازگاری پیوند می‌دهد. این جدول مکمل بحث رابطه‌محورِ کلاس است؛ استاد در این جلسه تمام ردیف‌های جدول را جداگانه تدریس نکرد.

\اعتماد متقابل + احترام متقابل + تعهد متقابل ← رابطه و رهبری اثربخش\

۳.۲. قانون طلایی نفوذ (The Golden Law)

«اگر مردم پیام‌رسان را باور نداشته باشند، پیام او را نیز باور نخواهند کرد.» (If people don't believe the messenger, they won't believe the message).

چهار رکن اساسی برای ایجاد حرف‌شنوی و پذیرش رهبر:

- صداقت و راستی (Honest): بنیان اعتماد در پیام.

- شایستگی در بزنگاه‌ها (Competent): اثبات توانمندی در شرایط بحران و بزنگاه‌ها (نظیر عملکرد پرستاری که در ایست قلبی بیمار، بدون دستپاچگی احیا را آغاز می‌کند).
- الهام‌بخشی (Inspiring): تزریق انرژی، انگیزه و خوش‌بینی به تیم.
- نگاه رو به جلو و آینده‌نگری (Forward-looking): ترسیم افق آینده سازمان.

۳.۳. ماتریس توانایی بین‌فردی و جاه‌طلبی (Ambition vs. Ability)

این ماتریس جایگاه افراد را بر اساس مهارت‌های ارتباطی و افق آرمانی تحلیل می‌کند:

	توانایی بین‌فردی پایین (Low Ability)	توانایی بین‌فردی بالا (High Ability)
جاه‌طلبی و آرمان بالا (High Ambition)	خیال‌بافان (Dreamers): آرمان‌های بزرگ دارند اما ابزار ارتباطی لازم برای تحقق آن را ندارند.	رهبران (Leaders): تلفیق آرمان‌خواهی سازنده و نفوذ ارتباطی قوی.
جاه‌طلبی و آرمان پایین (Low Ambition)	عقب‌ماندگان و واماندگان (Laggards): فقدان دیدگاه و ناتوان در برقراری ارتباط.	خفتگان (Sleepers): روابط عمومی عالی دارند اما در غیاب آرمان و هدف، در جا می‌زنند.

- نکته درباره جاه‌طلبی: جاه‌طلبی می‌تواند سمی (Toxic) باشد (بالا رفتن با له کردن دیگران) یا تغذیه‌کننده و رشددهنده (Nourishing) (رشد جمعی و حرکت همگانی رو به جلو).

۳.۴. مهندسی اعتماد سازمانی (Trust)

فرمول ریاضی اعتماد

رابطهٔ اعتماد روی تختهٔ کلاس چنین نوشته شده است:

اعتماد = (اعتبار + قابلیت اتکا + صمیمیت) ÷ خودمحوری.

- اعتبار (Credibility): باورپذیری رهبر؛ اطمینان تیم از این‌که رهبر درک عمیقی از کار دارد (نیازی به تخصص محض نیست، بلکه فهم عمیق کفایت می‌کند).
- قابلیت اتکا (Reliability): پایبندی به تعهدات و اقدامات منظم؛ ایجاد محیطی پیش‌بینی‌پذیر.
- صمیمیت و نزدیکی (Intimacy): صداقت در گفتگو، شفافیت و به اشتراک گذاشتن چالش‌ها در روزهای سخت.
- خودمحوری (Self-Orientation): تمرکز بر منافع و نیازهای شخصی در برابر منافع جمعی که در مخرج کسر قرار گرفته و افزایش آن، اعتماد را تخریب می‌کند.
- نقد استاد بر فرمول: در نگاه انتقادی، متغیرهای صورت کسر بهتر بود به جای جمع، در یکدیگر ضرب می‌شدند؛ زیرا نقصان در هر یک از اجزا (مثلاً عدم اتکا)، کل اعتماد را به صفر نزدیک می‌کند.

راهکارهای رفتاری جلب اعتماد

- شفاف و باز بودن (Be Open): پذیرا بودن بدون گارد دفاعی، و توضیح منطق کارها پیش از آن‌که دیگران مطالبه کنند.

- انصاف و عدالت (Be Fair): رعایت عدالت تا بهانه‌ای برای تخریب رابطه باقی نماند.
- ابراز احساسات (Tell Your Feelings): پرهیز از خشکی و رفتار ماشینی.
- بیان حقیقت (Tell the Truth): صداقت حتی در موقعیت‌های تلخ مانند تعدیل نیرو.
- ثبات رویه (Consistency): پرهیز از تغییر جهت‌های مکرر و رفتارهای حزبی و باری به هر جهت.
- ثبات هیجانی و خودکنترلی در سختی‌ها: حفظ تعادل روانی در بحران‌ها؛ بی‌ثباتی هیجانی رهبر اضطراب را در بدنه سازمان تکثیر می‌کند.
- اعتمادبه‌نفس (Self-Confidence) و وفای به عهد (Fulfill Your Promise).
- الگوسازی رفتاری (Model / Lead by Example / Walk Your Talk): تبدیل گفتار به کردار و پیشرو بودن در اجرای دستورات.
- اقرار گاه‌به‌گاه به ضعف و خطای خود:
- ۵ پیامد مثبت: ۱) خضوع و فروتنی، ۲) خودآگاهی، ۳) اعتمادبه‌نفس، ۴) مسئولیت‌پذیری، ۵) روحیه یادگیری.
- قاعده استراتژیک: هرگز ضعفی را که به شرح شغل و شایستگی اصلی رهبری لطمه می‌زند نباید بیان کرد؛ ضعف بیان‌شده باید به عنوان «فرصت توسعه» شناخته شود که رهبر راهکار مدیریت آن را می‌داند (مانند پاسخ زیرکانه اوباما درباره بیزاری از کاغذبازی‌های اداری).
- ۳ روش جبران ضعف رهبر: ۱) آموزش فردی، ۲) تفویض اختیار هوشمندانه، ۳) تیم‌سازی و استفاده از افراد مکمل.
- اصل اساسی: «هیچ‌کس انتظار ندارد کامل باشید، اما همه انتظار دارند صادق باشید.»
- توجه به تعاملات فردی و اشتراک داستان‌ها: ابراز علاقه به زندگی پرسنل خارج از سازمان و نقل تجارب زیسته.

۳.۵. مهندسی احترام سازمانی (Respect)

احترام یعنی ارزش قائل شدن برای اعضای تیم هم به عنوان یک انسان و هم به عنوان یک فرد متخصص.

افزایش احترام موجب ارتقای تعلق، وفاداری و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمانی می‌گردد.

رفتارهای سازنده احترام:

- پاسخ‌گویی محترمانه و به‌موقع: احترام به مکاتبات و پیام‌های همکاران (مقایسه پاسخ‌گویی سریع ریچارد اسکات، نظریه‌پرداز مطرح آمریکایی، با بی‌توجهی برخی اساتید داخلی).
- شروع و پایان منظم جلسات: تنظیم دقیق زمان، رفتار رهبر را قابل پیش‌بینی و در نتیجه قابل اعتماد می‌سازد.
- سلام و احوالپرسی و خضوع (Servant Leadership): نشان دادن تواضع در تعاملات روزمره و فضاهای مشترک (نظیر نگه داشتن درب آسانسور برای کارکنان).
- هنر گفتگو، گوش دادن فعال و طرح پرسش‌های خوب: جان‌مایه گفتگو، خوب گوش دادن است؛ پرسیدن سوال مناسب از ۱۰۰ نفر به تولید ۱۰۰ ایده منتهی می‌شود.
- فرهنگ بازخورد دادن و بازخورد گرفتن: بازخورد در زبان عامیانه یعنی «محل دادن» و در زبان علمی یعنی «تکمیل حلقه اطلاع عملکرد»؛ در غیاب بازخورد، کارمند با چاشنی ترس، توهم و خودبزرگ‌بینی به خود بازخورد می‌دهد.
- تفویض اختیار هوشمندانه و فرصت درخشیدن به دیگران: «خیلی رهبر نباشید»؛ اتکای تمام امور به شخص رهبر باعث تضعیف تیم و برهم خوردن تعادل کار و زندگی رهبر می‌شود.

- خلق پیروزی‌های کوچک و سریع (Quick Wins): استاد در کلاس از «حدود دو ماه» برای اثبات توان رهبر تازه یاد کرد. این زمان را یک قاعدهٔ پژوهشیِ تأییدشده ندانید؛ نکتهٔ عملیِ بحث، تعریف پروژه‌های کوچک، نشان‌دادن پیشرفت و قدردانی از موفقیت‌هاست.
- اثبات شایستگی و جدا شدن از گله: در شرایط بحران و عدم اطمینان، رهبر باید با اتکا به مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی جلوتر از جمعیت گام بردارد.
- تصمیم‌گیری‌های عادلانه و حل منصفانه تعارضات.

۳.۶. چالش‌های رهبری (مدل کوزس و پوزنر) و رهبری از نزدیک

کتاب چالش‌های رهبری اساس رهبری را «اعتبار» می‌داند که از طریق اقدامات زیر محقق می‌شود:

- الگوسازی رفتار (Model the Way): همسویی ادعا و عمل.
- الهام‌بخشی با چشم‌انداز مشترک (Inspire a Shared Vision): شعار «انجام بده آنچه ما می‌گوییم» (Do what WE say) نه آنچه من می‌گویم؛ درگیر کردن کارکنان یا نمایندگان آن‌ها در تدوین افق حرکت.
- به چالش کشیدن فرایندها (Challenge the Process): بازنگری در ساختارهای موجود برای دستیابی به پویایی، چابکی و ریسک‌پذیری (نظیر رویکرد ایلان ماسک در بازیابی موشک‌ها و جک ولش در جنرال الکتریک).
- توانمندسازی دیگران برای اقدام (Enable Others to Act): تقویت کار تیمی و آموزش.

رهبری از نزدیک (Close-Quarter Leadership): تعیین دستورالعمل‌های شفاف، آگاه‌سازی کارکنان از تعهدات و مسئولیت‌ها، غنی‌سازی شغل و بالا بردن سرعت یادگیری.

- خطا و شکست پذیرفتنی است، اما سرعت یادگیری باید بالا باشد: برنده کسی است که استمرار دارد و از شکست می‌آموزد؛ ادعای عدم پذیرش خطای پرسنل، بستر ریا، تزویر و پنهان‌کاری سازمانی است.
- رهبر مقتدر، نه مستبد (Authoritative not Authoritarian): اعمال اقتدار به زمان و بزنگاه بستگی دارد (همانند مهارت خلبان در مواجهه با خاموش شدن ناگهانی موتور هواپیما در آسمان).

۳.۷. رهبری بر خود (Self-Leadership) و هوش هیجانی

پیش‌نیاز رهبری دیگران، تسلط بر خود است:

\خودآگاهی (Self-Awareness) + خودکنترلی (Self-Control) ← تمرکز (Focus)\

- فرد فاقد عزت‌نفس (Self-Esteem) هرگز نمی‌تواند رهبر شود.
- هوش هیجانی (EQ) در بحث رهبری: استاد برای نشان‌دادن اهمیت آن، اعداد ۷۴٪ برای مدیران عالی و ۹۳٪ برای مدیران میانی را مطرح کرد. منبع پژوهشیِ این دو عدد در فایل‌های جلسه مشخص نیست؛ آن‌ها را به‌عنوان آمار تأییدشده نقل نکنید. مهارت‌های هیجانی را می‌توان با تمرین و بازخورد تقویت کرد.

بخش ۴: سیر تحول مکاتب مدیریتی و خاستگاه رفتار سازمانی

مشخصه	دیدگاه عقلایی (Rational Perspective)	دیدگاه طبیعی (Natural Perspective)
نظریه‌پردازان شاخص	تیلور، فایول، ماکس وبر	التون مایو و پیروان مکتب روابط انسانی
مفروضه بنیادین	خرد کردن، تکراری و استانداردسازی کار برای افزایش کارایی (Efficiency)	توجه به نیازها، روابط انسانی، عواطف و احساسات نیروی کار
شعار محوری	انسان به مثابه مهره‌ای از ماشین	«کارگر خوشحال و خشنود، کارگری مولد است» (Happy worker is a productive worker)
نقد واردشده	۱. مهارت‌زدایی از نیروی کار ۲. سهولت جایگزینی کارگر ۳. از خودبیگانگی (Alienation/Depersonalization) مانند مهماندار هواپیما به دلیل سرکوب احساسات واقعی ۴. نگاه مطلق‌گرا و غفلت از محیط	جامعه‌شناسی گاو شیرده (Cow Sociology): رسیدگی به کارگر صرفاً برای دوشیدن کارایی بیشتر؛ نوعی استثمار نوین با نقاب روابط انسانی

اصل بنیادین بستر (Context) و نسبی‌گرایی در رفتار سازمانی

- تمثیل کانتکست: دیالوگ «دو فرزند و یک سگ دارم» در فرودگاه، پای میز قرارداد اجاره مسکن یا در مسجد معانی کاملاً متفاوتی خلق می‌کند.
- تمثیل حالت بدنی: حرکت مالیدن دست‌ها در کتابخانه نشان تفکر، در سرمای زمستان برای گرم شدن و در خزانه بانک نشانه طمع و شادمانی است.
- نتیجه‌گیری استاد: آموزه‌ها و گزاره‌های رفتار سازمانی برخلاف فیزیک و شیمی، نسبی (Relative) هستند و در بافتارهای سازمانی و فرهنگی گوناگون بازتعریف می‌شوند.

بخش ۵: تحلیل تعامل شناخت (Cognition) و هیجان (Emotion) — نکات شش‌گانه

۵.۱. نکته اول: تقدم شناخت بر هیجان (Cognition & Emotion)

شناخت شامل داده‌ها، اطلاعات و تحلیل‌های فکری است که به احساسات و هیجانات جهت می‌دهد.

- شواهد تجربی: ترس شدید در خودرو هنگام شیب در مقایسه با ترن هوایی به دلیل فقدان آگاهی قبلی؛ تفاوت در شادی یا خشم افراد پس از صدور حکم اعدام حسنی مبارک ناشی از تفاوت اطلاعات و شناخت پیشین.

پنج کاربرد مدیریتی تقدم شناخت بر هیجان:

- غنی‌سازی شغل (Job Enrichment): ارتقای مسئولیت‌های کیفی شغل موجب هیجان مثبت می‌شود؛ اما باید به اثرات نسبی آن توجه داشت زیرا در برخی افراد فاقد آمادگی، تولید دلهره و اضطراب می‌کند.
- ارائه چشم‌انداز و راهبرد تغییر در کمتر از ۵ دقیقه: کارکنان نسبت به اموری که داده و اطلاعات کافی ندارند برانگیخته نمی‌شوند؛ انتقال شفاف راهبرد مانع شایعه و هیجانات منفی می‌گردد.
- ضرب‌الاجل (Deadline) و تله سرعت (Speed Trap):
- آسیب‌ها: ضرب‌الاجل‌های نامعقول می‌توانند کارمند را در دور تخریب، خودسانسوری و سکوت قرار دهند و خلاقیت و تصمیم‌گیری را تضعیف کنند. استاد برای توضیح «تلهٔ سرعت» داستان گاریچی سیب را نقل کرد؛ منبع دقیق داستان در فایل‌های جلسه ثبت نشده است.
- کارکرد مثبت: تعیین مهلت زمانی برای برخی تیپ‌های شخصیتی انگیزاننده و پاسخگویی‌آور است.
- راهکار فردی: بهره‌گیری از تمرکز (خودآگاهی + خودکنترلی) برای به تعویق نینداختن کارها به روز آخر (تمثیل موکول کردن تکالیف عید به روز ۱۳ به‌در).
- بن‌بست (Deadlock) و استیصال: رساندن طرف مقابل به بن‌بست از حقه‌های کثیف مذاکره است که منجر به یأس (Frustration) می‌شود؛ خروجی‌های این استیصال عبارتند از:
- توجیه: تفسیر مجدد رخدادها به نفع خواسته خود (مانند رد شدن در خواستگاری و بدگویی از خانواده مقابل).
- خشم: برهم ریختن ساختار ذهنی و واگذاری کنترل به رقیب.
- تسلیم: انفعال کامل و پذیرش شکست.
- همسوسازی نسبی اهداف فردی و سازمانی:
- اهداف آرمان‌گرایانه مفرط (Idealism) در صورت محقق نشدن منجر به سرخوردگی و افسردگی کارمند می‌شوند.
- راهکار: استفاده از تکنیک منابع انسانی جامعه‌پذیری / اجتماعی‌سازی (Socialization) یعنی ارائه داده‌ها و واقعیت‌های سازمانی به پرسنل جدید جهت تعدیل توقعات و سوق دادن آن‌ها به واقع‌گرایی (Realism) که پدیدآورنده هیجانات پایدار و مثبت است (تمثیل توجیه توریست خارجی در مواجهه با صدای اذان).

۵.۲. نکته دوم: تأثیر هیجان بر تحلیل فکری (Emotion & Cognition)

- تمایز هیجان و خلق: هیجان (Emotion) واکنشی کوتاه‌مدت، لحظه‌ای و معطوف به رویدادی مشخص است؛ در حالی که خلق (Mood) حالتی فراگیر، پایدار و بدون محرک خاص بیرونی است.
- تمثیل: در وضعیت روحی مساعد، پیرایش موی هم‌اتاقی در برابر آینه نشانه نظافت تلقی می‌شود، اما در حالت عصبانیت به خودشیفتگی تعبیر می‌گردد.
- سوگیری انتساب ناشی از هیجان: رئیس خشمگین (هیجان) جا ماندن از پرواز را به گردن منشی می‌اندازد؛ اما رئیس افسرده (خلق) آن را ناشی از بخت بد و ناکامی همیشگی خود تعبیر می‌کند.
- کاربرد در مذاکره: تحریک عمدی احساسات برای مختل ساختن شناخت؛ پادزهر آن، حفظ ثبات هیجانی و تمرکز است.

پرسش و پاسخ‌های کلاسی:

- چرا متأهل‌ها شادتر از مجردها ارزیابی شده‌اند؟ به دلیل تسهیم اطلاعات، گفتگو، همدلی و تخلیه عاطفی مشترک که هیجانات مثبت را تقویت می‌کند.

- چرا میانسالان شادتر از جوانان هستند؟ عبور از رویاهای آرمان‌گرایانه، پذیرش واقع‌گرایی و انطباق شناخت با واقعیت‌های زیسته.

۵.۳. نکته سوم: تحلیل هیجانات مثبت (Positive Emotions)

- مزایا: گرایش طبیعی به مذاکرات برد-برد (Win-Win)، پذیرش دیگران، انعطاف‌پذیری، ارائه امتیازات سازنده، ایده‌پردازی خلاق و سرعت بالای تصمیم‌گیری.
- معایب و آسیب‌ها:
- *مستعد فریب و گمراهی شدن (Susceptible to Deception):* سرخوشی بیش از حد موشکافی را کاهش می‌دهد (خاطره استاد از کسب مقام در مسابقات علمی، تمجید دیگران و خوردن ناخواسته خورش نامحبوب بامیه به دلیل جو روانی مثبت).
- احتمال غرور ناشی از تأیید اجتماعی.
- دشواری مذاکره در مواجهه با طرف مقابلِ افسرده یا محیط‌های کاری ناسازگار با روحیه فرد.

۵.۴. نکته چهارم: تحلیل هیجانات منفی و استرس

پاسخ‌های رفتاری و فیزیولوژیک به استرس سازمانی:

نوع واکنش	رفتار سازمانی	بروز احساسی	نشانه‌های فیزیولوژیک
تهاجم و مبارزه (Fight)	پرخاشگری (Aggressive) و مواجهه تند (Confront)	خشم و برافروختگی (Agitation)	سرخی چهره
گریز و اجتناب (Flight)	پس‌کشیدن (Withdraw) و فرار (Avoid)	هراس و استیصال (Dejection)	رنگ‌پریدگی
انجماد (Freeze)	بهت و انفعال	شوک و سکون	توقف واکنش‌های حرکتی

- معایب در مذاکره: تقابل دو طرف در وضعیت تهاجم یا گریز، مذاکره را به بن‌بست برد-باخت یا ترک گفتگو کشانده و تعارض (Conflict) را باقی می‌گذارد.
- مزایا: افزایش احتیاط و محافظه‌کاری سازنده (تمثیل بستن زنجیر چرخ در گردنه حیران پس از شنیدن اخبار هواشناسی؛ بازنگری و ارتقای سرفصل تدریس توسط استاد پس از مشاهده رزومه قوی دانشجویان).
- ارزش اطلاعاتی: اضطراب و خشم طرف مقابل نشان‌دهنده نقاط فشار و ضعف‌های محاسباتی اوست.
- مطالعه موردی پرخاشگری همسر: تحلیل چرایی رفتار به جای برچسب‌زنی؛ خشم مرد ممکن است ناشی از استرس شدید بیماری همسرش باشد، نه خساست یا بی‌علاقگی.

۵.۵. نکته پنجم: حقه‌های کثیف — غافلگیری و اهمیت BATNA

- شگرد غافلگیری (Surprise): تحت فشار قرار دادن ادراک طرف مقابل؛ برای مثال، در مذاکره‌ای که انتظار چک ۶ ماهه وجود دارد، ارائه ناگهانی چک ۲ ماهه موجب شادی کاذب و اعطای امتیازات سنگین بعدی می‌شود.

- پادزهر غافلگیری: حفظ تمرکز و تکیه بر BATNA:

منظور از «بتنا» بهترین گزینهٔ جایگزین در صورت نرسیدن به توافق است (Best Alternative to a Negotiated Agreement).

- تعریف BATNA: برترین گزینه‌ها یا جایگزین‌های در دسترس در صورت شکست یا عدم پیشرفت مذاکره؛ ابزار اصلی برای برهم زدن میز مذاکره نامطلوب.

۵.۶. نکته ششم: هراس از مذاکره (Negotiation Phobia) و فنون اعتمادسازی

ریشه هراس از مذاکره، نقص شناخت و فقر اطلاعاتی است که باید با فرآیند اعتمادسازی (Confidence Building) مهار شود:

- تبادل هدایا و امتیازات خرد (Gifts & Concessions): تلطیف فضای اولیه.
- تبادل سنجیده اطلاعات: پرهیز از تبادل نامتقارن داده‌ها تا اثر معکوس (Backfire) نگذارد.
- کشف نقاط اشتراک (Similarity): شناسایی اشتراکات در سه حوزه اولویت‌ها، منافع و علایق (یا اشتراکات فرهنگی، زبانی، پوشش، زبان بدن و موضوعات غیررسمی مانند ورزش).
- تکنیک عمل متقابل (Reciprocity): ایجاد احساس دین اخلاقی در طرف مقابل جهت ترغیب او به جبران سازنده.

بخش ۶: کارگاه تحلیل و تفسیر آزمون هوش هیجانی بار-آن (Bar-On)

۶.۱. ساختار آزمون

- در نمونهٔ نمره‌گذاری روی تخته، ۱۵ مقیاس و شش پرسش برای هر مقیاس آمده است. پرسشنامهٔ ۹۰ سؤالیِ جزوهٔ استاد را بدون کلید اختصاصی‌اش نباید خودکار با این نمونه یکسان دانست؛ نسخهٔ اصلی آزمون «ای‌کیو-آی» بار-آن ۱۳۳ گویه دارد.
- طیف پاسخ‌دهی بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت از «کاملاً موافق» (۵) تا «کاملاً مخالف» (۱) است.
- نمره‌گذاری معکوس در سؤالات ستاره‌دار: در گزینه‌های منفی، کاملاً موافق نمره ۱ و کاملاً مخالف نمره ۵ دریافت می‌کند.
- تصحیح شفاهی استاد در همین جلسه: در نمونهٔ کلاسی، ستارهٔ پرسش ۶۱ باید خط بخورد؛ پرسش ۱۷ ستاره‌دار است و ستارهٔ آن تغییر نمی‌کند. این نکته در بخش دوم صوت، هنگام توضیح مقیاس‌های «حل مسئله» و «شادمانی» آمده است. برای محاسبه، کلید همان نسخهٔ پرسشنامه را مبنا بگیرید.
- برای خودسنجی هوش هیجانی، پرسشنامه و راهنمای همراه همان نسخه مبناست.

۶.۲. نمونه محاسبه کلاسی: مقیاس عزت‌نفس (Self-Esteem)

- سؤالات معرف: ۱۰، ۲۵، ۴۰ (معکوس/ستاره‌دار)، ۵۵، ۷۰ و ۸۵.

۶.۳. جدول تفسیر نمرات آزمون بار-آن

سطح سنجش	حداقل نمره	میانه نمره	حداکثر نمره	تفسیر و ارزیابی
هر مقیاس منفرد (شامل ۶ سؤال)	۶	۱۸	۳۰	
نمره کل آزمون (مجموع ۱۵ مقیاس)	۹۰	۲۷۰	۴۵۰	

بخش ۷: پاورقی‌ها، نکات مبهم تخته و تکالیف جلسه آینده

۷.۱. پاورقی اول جلسه اول (Footnote 1)

الف) چهار پرسش حیاتی که رهبران باید برای آن‌ها پاسخ داشته باشند:

- چشم‌انداز (Vision): برخورداری از نگاه پویا و آینده‌نگر متناسب با تحولات جهان (نظیر هوش مصنوعی).
- مدیریت زمان (Time Management): اولویت‌بندی صحیح اهداف و پرهیز از شتاب‌زدگی.
- بازخورد (Feedback): تکمیل مستمر ارزیابی عملکرد و اصلاح مسیر.
- رهبری در بحران و شرایط عدم قطعیت (Leadership under Pressure): هدایت موفق تیم در تنگنای منابع.

ب) هفت صفت رهبران غیر اثربخش:

- مهارت‌های ارتباطی ضعیف (Poor Communication Skills).
- مدیریت خرد (Micromanagement): دخالت مداوم در جزئیات اجرایی و ناتوانی در تفویض اختیار.
- عدم حساسیت و کرختی حسگرها (Insensitivity).
- تندمزاجی و تکانشگری روانی (Being Temperamental): خشم ناگهانی، سرزنش و توهین به پرسنل.
- منفی‌بافی و نیمه‌خالی‌بینی (Negativist).
- سرزنش و تحقیر مداوم همکاران (Blaming & Belittling).
- دست‌نیافتنی بودن و برج عاج‌نشینی (Being Unapproachable).

۷.۲. نکات تکمیلی تخته

- در گفتار کلاس، نتیجهٔ مطلوب مذاکره با عبارت «برد-برد» توضیح داده شد.
- اصطلاح BATNA: بهترین گزینهٔ جایگزین در صورت نرسیدن به توافق در مذاکره.

۷.۳. تکالیف محول‌شده برای جلسه آینده

- محاسبه نمرات آزمون بار-آن: استخراج و ثبت نمرات تفکیکی تمام ۱۵ مقیاس به همراه نمره کل جهت بررسی تکنیک‌های تقویت هر مهارت در جلسه دوم.

- تهیه و همراه داشتن منابع کلاسی: همراه داشتن جزوه، کتاب راهنمای مهارت‌های رهبری و کتاب مذاکره و مدیریت تعارض در کلاس برای مرور صفحات ارجاع‌داده‌شده.

منابع جلسه

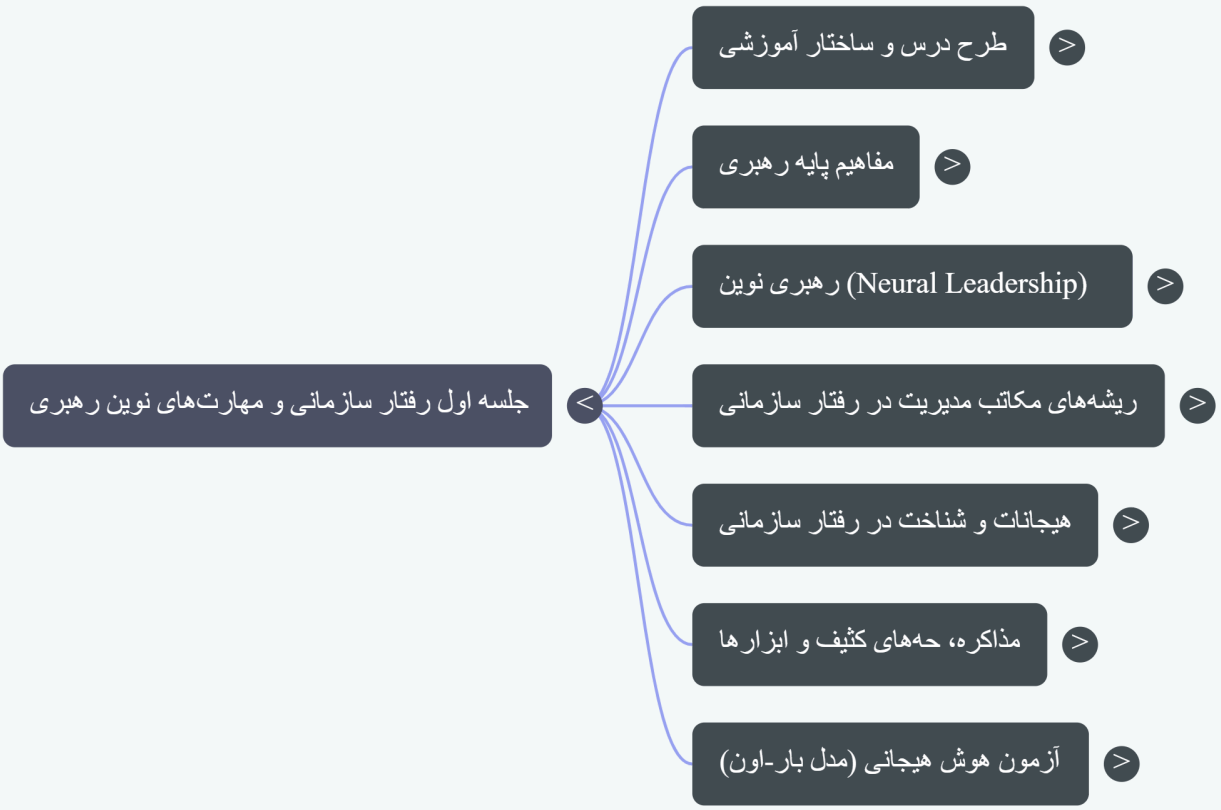
۱. دو فایل صوتی جلسهٔ اول.

۲. فایل PDF تختهٔ هوشمند جلسهٔ اول.

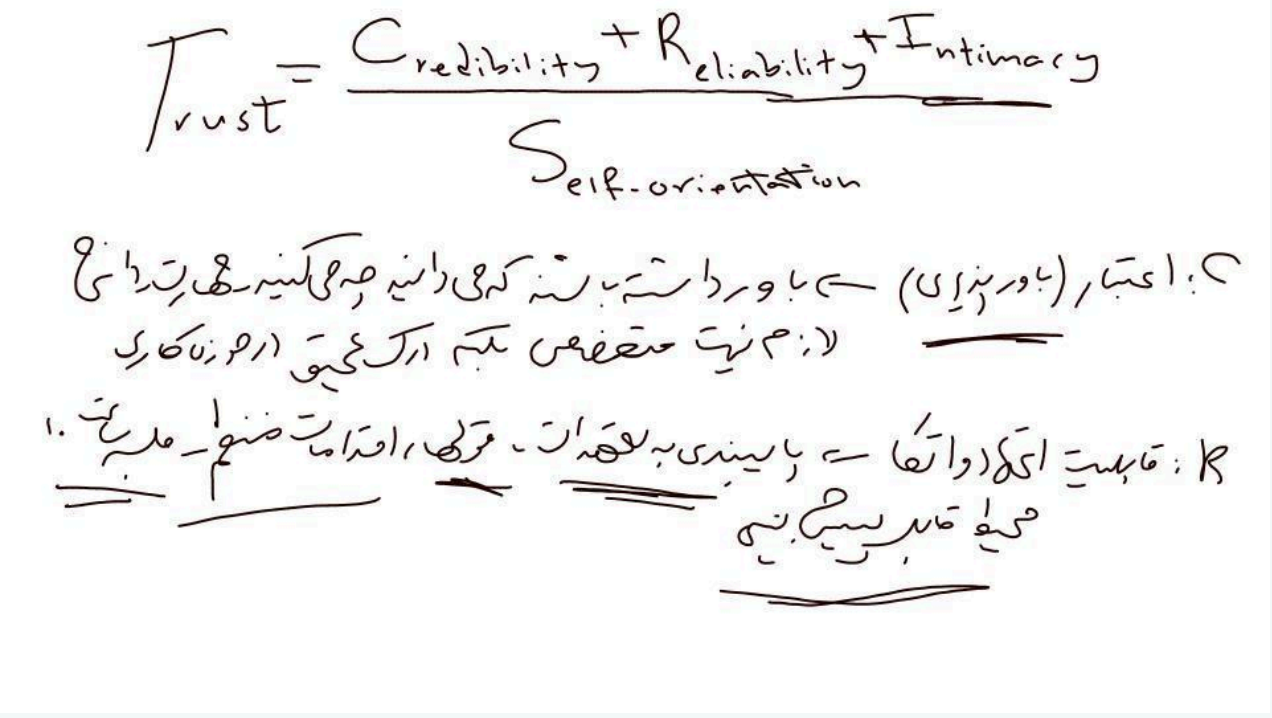
پیوست تصویری و مرور سریع



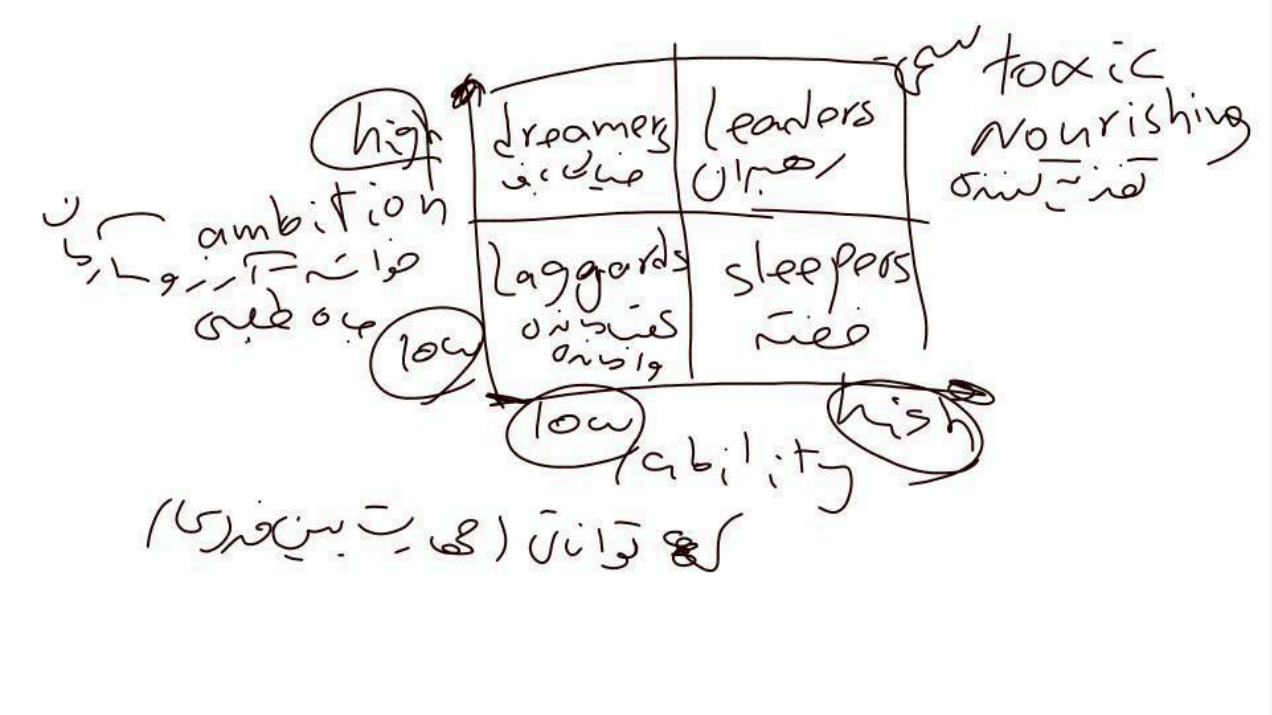
شکل ۱. اینفوگرافیک آموزشی مهارت‌های کاربردی رهبری؛ خلاصهٔ تصویریِ رابطهٔ اعتماد، احترام و رهبری بر خود برای مرور سریع.



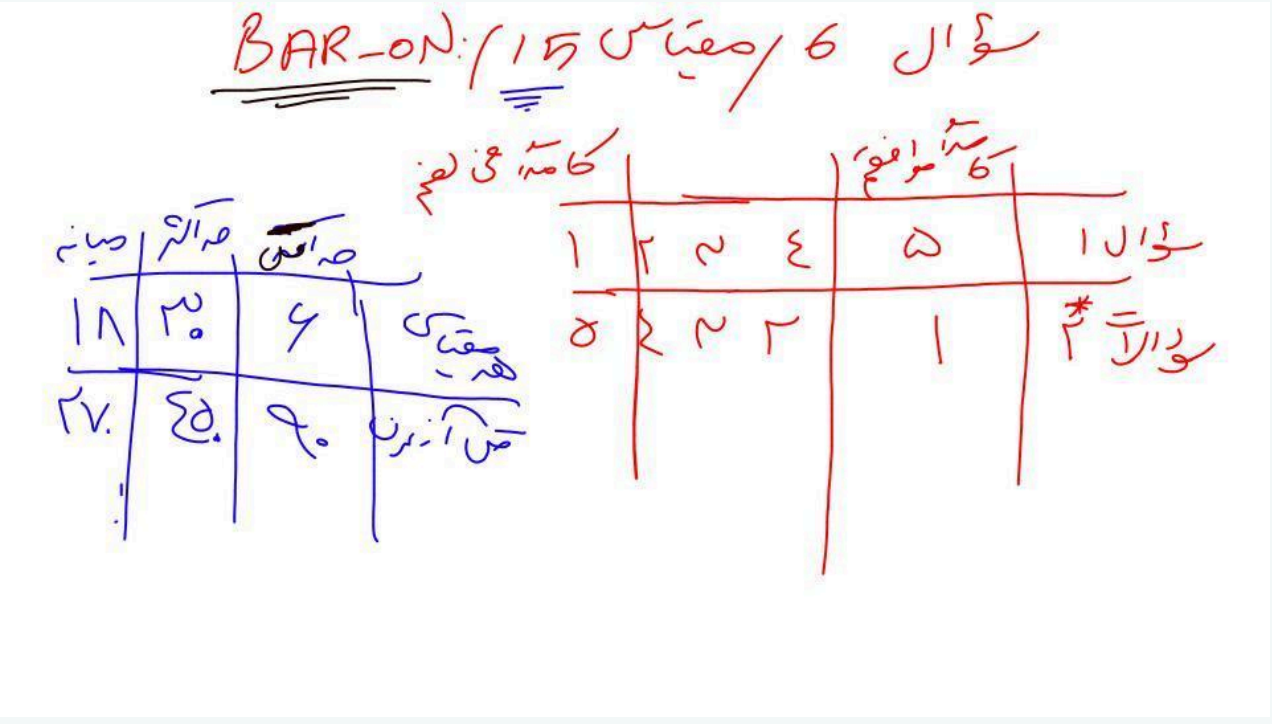
شکل ۲. نقشهٔ مفهومی جلسهٔ اول با هشت محور اصلی، از جمله رهبری عصب‌پایه (Neuroleadership)، در پوشهٔ محتوای تصویری همین جلسه قرار دارد.



شکل ۳. دست‌نوشتهٔ اصلی استاد دربارهٔ فرمول اعتماد (صفحهٔ ۲۴ فایل تخته). صورت کسر: اعتبار، قابلیت اتکا و صمیمیت؛ مخرج: خودمحوری.



شکل ۴. ماتریس جاه‌طلبی و توانایی بین‌فردی روی تختهٔ کلاس (صفحهٔ ۳۲ فایل تخته).



شکل ۵. نمونهٔ جدول نمره‌گذاری بار-آن روی تختهٔ کلاس (صفحهٔ ۲۰ فایل تخته). برای نمره‌گذاری نهایی، کلید معتبر آزمون را ملاک قرار دهید.

DBA | جلسه اول | ۱۴۰۵/۰۷/۱۵

گردآورنده: سعید سجودی · sojoudi.saeed@gmail.com