DBA · یادداشت آموزشی

جزوهٔ جامع · جلسهٔ دوم

رفتار سازمانی و دانش و مهارت‌های نوین رهبری

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

مدرس
دکتر بهروز پورولی

جلسه
دوم · ۲۲ مهر ۱۴۰۵

منابع
دو فایل صوتی و دو فایل تختهٔ هوشمند

نسخه
مطالعهٔ عمیق

ویژهٔ مطالعهٔ شخصی

این جزوه بر پایهٔ دو فایل صوتی و دو فایل تختهٔ هوشمند همین جلسه تنظیم شده و مفاهیم، مثال‌ها و کاربردهای مدیریتی را یکجا ارائه می‌کند.

نقشهٔ جزوه

تحلیل تطبیقی ساختاری: مدیریت در برابر رهبری

تحلیل عمیق پاورقی شماره ۲: ۹ راهکار عملی رهبران برای به چالش کشیدن فرآیندها و کارکنان

تفکر سیستمی و مدل‌های تدوین استراتژی در رفتار سازمانی

تحلیل جامع مدل هوش هیجانی بار-آن (Bar-On) و ارزیابی تفصیلی ۱۵ شاخص

تکالیف، آزمون‌های خودارزیابی و منابع پیشنهادی استاد

جمع‌بندی اجرایی و پیامدهای مدیریتی سند

واژه‌نامه جامع دو زبانه (فارسی - انگلیسی)

پرسش‌های مرور و کاربرد

منابع این جزوه

این جلسه بر مرز میان مدیریت و رهبری، الگوسازی رفتاری، تفکر سیستمی و مؤلفه‌های هوش هیجانی تمرکز دارد. توضیح‌ها و مثال‌های کلاسی در کنار مفاهیم اصلی آمده‌اند تا پیوند نظریه با تصمیم مدیریتی روشن باشد.

در این جزوه، مثال‌های کلاس برای روشن شدن مفاهیم آمده‌اند و تمرین‌ها در پایان هر بخش به کاربرد مدیریتی آنها کمک می‌کنند.

تحلیل تطبیقی ساختاری: مدیریت در برابر رهبری

در سازمان‌های معاصر، درک تمایز میان «مدیریت» (Management) و «رهبری» (Leadership) برای انتخاب شیوهٔ مناسب ادارهٔ سازمان اهمیت دارد. جدول صفحهٔ ۲ فایل جزوهٔ استاد، کارکردهای این دو نقش را در چند بُعد با هم مقایسه می‌کند. هیچ‌یک از این دو نقش به‌خودی‌خود «خوب» یا «بد» نیست؛ انتخاب آن‌ها به موقعیت و نیاز سازمان بستگی دارد. سازمان در برخی موقعیت‌ها به نظم، پیش‌بینی‌پذیری و ساختار مدیریتی نیاز دارد و در برخی دیگر به نوآوری، الهام‌بخشی و جهت‌دهی رهبرانه.

مدیریت و رهبری در دوازده بُعد

بُعد	مدیریت	رهبری
۱. پیش‌بینی‌پذیری و تغییر	قابلیت پیش‌بینی‌پذیری (Predictability)، ثبات و نتایج منظم	نوآوری و انطباق (Innovation & Adaptation)، پویایی و ایجاد تغییر
۲. افق زمانی اهداف	اهداف کوتاه‌مدت (Short-term Goals) و نزدیک‌بینانه	چشم‌انداز و ارزش‌ها (Vision & Values) و نگاه به افق دور
۳. مبنای پیشبرد کار	برنامه‌ها و بودجه‌بندی (Plans & Budgeting)	انرژی، تاب و توان (Energy) حتی فرای برنامه‌ها
۴. بیانیه چشم‌انداز/هدف	تعریف چشم‌انداز و بیانیه هدف (Defines Vision/Purpose Statement)	احیا و زنده کردن چشم‌انداز و اهداف (Revitalizes Vision & Goals)
۵. بیانیه ارزش‌ها	تعریف بیانیه ارزش‌ها (Defines Value Statement) در حد کلام	الگو کردن ارزش‌ها (Models Values / Lead by Example / Walk your talk)
۶. نحو اجرا و بهره‌وری	درست انجام دادن کار / کارایی (= Efficiency Doing things right)	انجام کار درست / اثربخشی (= Effectiveness Doing the right thing)
۷. مسیر استراتژی	استراتژی‌های تاپ‌داون (Top-down Strategy) و تدوین از بالا به پایین	رهبری در همه سطوح (Leadership at all levels) و تفکر راهبردی همگانی
۸. تمرکز عملکردی	فعالیت‌محوری (Activities)	نتیجه‌محوری (Results)
۹. افق دید	نگاه کوتاه‌مدت (Short term)	نگاه بلندمدت / تصویر بزرگ (Long term / Big Picture)
۱۰. دیدگاه تحلیلی	دیدگاه خطی / عقلایی (Linear / Rational)	دیدگاه سیستمی (Systems Thinking)
۱۱. اهرم انگیزش	موضوعات ذهنی / پیروی و تسلیم (Head stuff / Compliance)	موضوعات دلی / تعهد قلبی (Heart stuff / Commitment)
۱۲. استعاره نقشی	کنترل‌کننده / قاضی‌گونه / گذشته‌نگر (Control / Judge metaphor)	الهام‌بخش / مربی‌گری / استاد-شاگردی / حال و آینده‌نگر (Inspire / Coach / Mentor)

کاربرد مدیریتی: واکاوی اثرات ۴گانه الگوسازی عملی (Model / Lead by Example)

الگو بودن رهبر و تجلی ارزش‌ها در عمل (Walk your talk)، فرآیند «درونی‌سازی ارزش‌ها» (Internalization) را در بدنه سازمان کلید می‌زند و ۴ پیامد اجرایی زیربنایی به همراه دارد:

- در خود رهبر: موجب تقویت عزت نفس (Self-Esteem) می‌گردد؛ زیرا فردی که حرف و کلام خود را به رفتار عینی تبدیل می‌کند، ارزشمندی درونی و اصالت شخصیتی را تجربه می‌نماید.
- در دیگران (کارکنان): موجب جلب اعتماد (Trust) مخاطبان می‌شود، زیرا تناقض میان کلام و رفتار رهبر را از بین می‌برد.
- در سطح سازمانی: برای شخص رهبر کسب اعتبار (Credibility) به همراه می‌آورد و اقتدار مشروع او را تثبیت می‌کند.
- در سطح تیم: مؤثرترین ابزار برای تثبیت نگرش (Attitude Stabilization) است. رهبر با الگوسازی رفتاری، نگرش‌های مطلوب را از حالت دستورالعمل خشکی‌زده به رفتارهای نهادینه‌شده در فرهنگ تیم تبدیل می‌کند.

بازسازی مثال کلاس: تمایز کارایی و اثربخشی در هدایت سازمانی

جهت تبیین ملموس تمایز کارایی (Efficiency) و اثربخشی (Effectiveness)، سناریوی درخواست اسنپ به مقصد «افسریه» را در نظر بگیرید. اگر راننده خودرو با کمترین مصرف بنزین، استهلاک حداقلی و در زمان شگفت‌انگیز ۱۵ دقیقه‌ای حرکت کند اما به جای افسریه، سر از «تهران‌پارس» درآورد، کارایی بسیار بالا بوده ولی اثربخشی صفر است؛ زیرا هدف اصلی محقق نشده است. در مدیریت سازمانی، اثربخشی (تحقق هدف درست) پایه اصلی ایجاد انگیزه عمیق در نیروهاست. هدایت کارمند در مسیر درست، عالی‌ترین محرک عملکردی است. همچنین تعیین ضرب‌الاجل زمانی مشخص (Deadline) جهت تحقق هدف، یکی از قوی‌ترین محرک‌های غیرمالی انگیزش سازمانی است که انضباط اجرایی و شور عملکردی ایجاد می‌کند. در بحث کلاس، اثربخشی با حرکت از وضع موجود به سوی هدف پیوند خورد و استاد به نه راهکار برای به چالش کشیدن فرایندها و رشد کارکنان اشاره کرد. ارجاع شفاهی به کتاب یوکل، جای شمارهٔ صفحه و متن خود کتاب را نمی‌گیرد.

نه راهکار مطرح‌شده در کلاس برای رشد کارکنان و به چالش کشیدن فرایندها

فهرست زیر بازنویسی نه راهکارِ مطرح‌شده در کلاس است. ارجاع استاد به کتاب یوکل برای مطالعهٔ تکمیلی ثبت می‌شود.

- ایجاد فضای چالش و استقلال: استاد برای توضیح آمادگی در شرایط نامطمئن، مثال بستن زنجیر چرخ پیش از ورود به گردنهٔ برفی، خطای کارمند بانک در محیط کم‌فشار، و احتیاط انسان هنگام عبور از خیابان را مطرح کرد. این روایت‌ها مثال‌های توضیحی کلاس‌اند، نه شاهدی برای اثبات رابطهٔ علّی. پیام مدیریتی آن‌ها فراهم‌کردن فرصت تمرین تصمیم‌گیری همراه با حمایت از کارکنان است؛ ایجاد ترس در محیط کار یا تعمیم یک سطح ثابت از فشار به همهٔ افراد از آن نتیجه نمی‌شود. در کلاس به رابطهٔ غیرخطی فشار و عملکرد نیز اشاره شد؛ اثر واقعی فشار به فرد، وظیفه و شرایط بستگی دارد.
- تیم‌سازی و خود-تصمیم‌گیرنده ساختن کارکنان: مواجه ساختن نیروها با پروژه‌های متنوع در قالب تیم، یکنواختی کاری را شکسته و توان تصمیم‌گیری مستقل را در آنان نهادینه می‌کند.
- برقراری ارتباط بین نیازهای مشتریان و کارکنان: اتصال هسته فنی و عملیاتی سازمان با بازار و مشتریان باعث درک ملموس «ارزش خلق‌شده» می‌شود؛ البته مدیر ارشد باید هوشیار باشد تا این ارتباط مستقیم منجر به تبانی‌های مالی یا تجاری نگردد.

- چرخش شغلی (Job Rotation): دارای دو قرائت اجرایی است: نخست، جابه‌جایی واقعی در پست‌های سازمانی (مانند تغییر شعب و مسئولیت‌ها در بانک‌ها جهت آماده‌سازی فرد برای ریاست شعبه)؛ دوم، تغییر محیط فیزیکی و فضایی فرد حتی در صورت ثبات سمت شغلی.
- افزایش بازخورد (Feedback): بازخورد دادن یعنی تایید اجتماعی، توجه احترام‌آمیز و «توجه روان‌شناختی نشان دادن» به کارمند. عدم ارائه بازخورد مانند حضور در مسابقه‌ای بدون داور، خط‌کشی و نتیجه است که بیشتر به یک کابوس شباهت دارد. اگر رهبر بازخورد رسمی و سازنده ارائه ندهد، کارمند خودش به خودش بازخورد می‌دهد که این بازخورد خودسرانه با ترس، اضطراب، خودفریبی، خودمحوری و برداشت‌های انحرافی همراه خواهد بود. (نمونه بارز آن، خاطره شخصی استاد از بازخورد ندادن به فرزند ۵ ساله‌اش هنگام صحبت کردن و اعتراض صریح کودک که می گفت: «چرا چیزی نمی‌گی؟! چرا پلک نمی‌زنی؟!» که نشان‌دهنده نیاز فطری انسان به دریافت بازخورد و توجه است).
- مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها: این اقدام مستقیماً حس مالکیت سازمانی و انگیزه درونی را در نیروها تقویت می‌کند.
- غنی‌سازی شغل (Job Enrichment): در بیان کلاس، با تفویض اختیار و افزودن مسئولیت معنادار توضیح داده شد.
- آموزش به همکاران (Peer Teaching): مکلف کردن کارمند به آموزش دادن آموخته‌های خود به یک همکار دیگر، که موجب تثبیت دانش و تسلط عمیق‌تر خودش بر مباحث می‌گردد.
- اعطای فرصت یادگیری به کارکنان: ایجاد بستر رسمی و غیررسمی برای رشد مستمر دانش، مهارت‌ها و صلاحیت‌های تخصصی. بکارگیری انفرادی این راهکارها بدون داشتن نگرش جامع سیستمی، ممکن است به اقدامات جزیره‌ای و ناهمگون منجر شود؛ بنابراین، رفتارهای رهبری باید در بستر «تفکر سیستمی» و طراحی پیوستار استراتژیک سازمان معنا و هویت یابند.

تفکر سیستمی و مدل‌های تدوین استراتژی در رفتار سازمانی

در تحلیل رفتار سازمانی، جایگزینی دیدگاه خطی و عقلایی (Rational Perspective / استعاره مکانیستی چارلی چاپلین) با «دیدگاه سیستمی» یک الزام استراتژیک است. سیستم، مجموعه‌ای از اجزای دارای تعامل و وابستگی متقابل (Interdependency & Interaction) است که برای دستیابی به هدفی مشترک در یک کل واحد فعالیت می‌کنند. ابعاد ۴گانه تفکر سیستمی:

- تفاوت خاصیت کل از تک‌تک اجزا: یک دوچرخه بازشده و قطعه‌قطعه افتاده در پارکینگ، دوچرخه نیست؛ زمانی دوچرخه است که اجزا در تعامل و وابستگی متقابل قرار گیرند. خاصیت «حرکت به جلو» متعلق به کل سیستم دوچرخه است و هیچ‌یک از قطعات به تنهایی چنین خاصیتی ندارند.
- دیدن موضوع در بستر وسیع‌تر (Wider Context): اگر قرار باشد فرمان خودرو در خط تولید ایران‌خودرو از سمت چپ به راست منتقل شود، دعوت از طراحان و مهندسان تولید کافی نیست؛ بلکه باید راهنمایی و رانندگی، شهرداری، وزارت راه و پلیس فتا نیز در جلسه تصمیم‌گیری حاضر باشند؛ زیرا این تغییر، بستر قانونی، سایبری، انتظامی و شهری را کاملاً تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- ساختار سلسله‌مراتبی (Supersystem \rightarrow System \rightarrow Subsystem): هر سیستمی خود جزئی از یک ابرسیستم (Supersystem) بالاتر است. کاندیدای ریاست جمهوری که وعده ۵ برابر کردن یارانه‌ها را می‌دهد، فاقد نگاه سیستمی است؛ زیرا محدودیت‌های ابرسیستم (قوانین بالادستی، مجمع تشخیص مصلحت و سند چشم‌انداز) را نادیده گرفته است.

طیف و پیوستار استراتژی‌ها (تخته هوشمند ۱)

تحلیل استراتژی در رفتار سازمانی بر روی یک پیوستار صلب تا انعطاف‌پذیر شکل می‌گیرد:

- استراتژی اندیشیده‌شده (Deliberate Strategy): استراتژی هدف‌گذاری‌شده (Intended) که مستقیماً از بالا به پایین (Top-down) ابلاغ شده و کاملاً محقق می‌گردد (Realized). این مدل ویژه ساختارهای بوروکراسی بلند، مرتفع و دولتی است.
- استراتژی نوپدید (Emergent Strategy): استراتژی‌هایی که از بدنه، کارشناسان و در پاسخ به پویایی‌های محیط شکل می‌گیرند (Everyone a strategist). این مدل ویژه ساختارهای تخت (Flat)، چابک، اتوکراسی (Adhocracy) و شرکت‌های دانش‌بنیان است.
- نمونه‌های روی طیف: استراتژی برنامه‌ریزی‌شده (Planning Strategy) نزدیک به سمت اندیشیده‌شده است؛ استراتژی چتری (Umbrella Strategy) آزادی عمل تحت یک چتر حمایتی کلان را اعطا می‌کند؛ و استراتژی کارآفرینانه (Entrepreneurial Strategy) کاملاً بر روی طیف نوپدید و انعطاف‌پذیر قرار دارد. تحلیل سیستمی ساختارها و استراتژی‌ها، چارچوب کلان سازمان را شفاف می‌سازد؛ اما روان‌شناسی رفتار سازمانی نیازمند ابزاری استاندارد جهت سنجش و ارزیابی عارضه شناختی فردی در این سیستم است که همان «مدل هوش هیجانی بار-آن» می‌باشد.

تحلیل جامع مدل هوش هیجانی بار-آن (Bar-On) و ارزیابی تفصیلی ۱۵ شاخص

در بحث کلاس، هوش هیجانی به شناخت و مدیریت احساسات خود و دیگران پیوند داده شد. روی تخته، نمونهٔ نمره‌گذاری بار-آن با ۱۵ مقیاس و شش پرسش برای هر مقیاس آمده است. در فایل ۱۱۴ صفحه‌ای جزوهٔ استاد، پرسش‌های خودارزیابی در صفحه‌های ۶۰ تا ۶۳، برگهٔ ثبت پاسخ در صفحهٔ ۹۱ و جدول‌ها و الگوی امتیازدهی در صفحه‌های ۹۲ و ۹۳ دیده می‌شوند. شمارهٔ چاپی برگهٔ پاسخ با شمارهٔ صفحهٔ فایل تفاوت دارد. یکسان بودن تعداد سؤال‌ها، هویت و کلید نمره‌گذاری نسخه‌های مختلف آزمون را ثابت نمی‌کند. بنابراین برای تفسیر پاسخ‌های کلاس باید دستور همان نسخه‌ای را به کار برد که استاد معرفی کرده است.

شاخص ۱: عزت نفس (Self-Esteem)

- ۱. تعریف نظری و روان‌شناختی: نگرش کلان و ارزیابی فرد نسبت به ارزشمندی خود، متشکل از دو بعد ساختاری: ۱) توانمندی و خوداتکایی (Self-Confidence) و ۲) ارزش‌گذاری و احترام به خود (Self-Regard).
- ۳. کاربرد مدیریتی و نمونه عملی سازمانی: افراد با اعتمادبه‌نفس کاذب (Over-Confidence / Selfish) ضریب خطای خود را صفر می‌دانند، شکست را نمی‌پذیرند، دست به توجیه و فرافکنی می‌زنند و گوش شنوا ندارند. برای برخورد با این افراد، ۳ تکنیک روان‌شناسی اجتماعی کاربرد دارد:
- تصدیق دانش (Acknowledge Their Knowledge): پرهیز از شاخ‌به‌شاخ شدن؛ استفاده از «جملات طلایی» (Golden Statements) مانند «می‌فهمم چی می‌گی و البته...» (پرهیز مطلق از «اما/ولی») و «جملات امتدادی/توسعه‌ای» (Extensional Statements) مانند «در ادامه فرمایشات شما...» یا «همان‌طور که فرمودید...».
- اهرم سود و منفعت (Profit/Benefit): مانند قانع کردن مدیرعامل مالک برای حفظ ۶ ماهه کارمند مغضوب جهت استخراج فوت کوزه‌گری و بازگشت سرمایه دوره‌های آموزشی.

- حالت چهره و زبان بدن (Facial Expression / Body Gesture): حفظ حالت «پوکر فیس» (Poker Face) در برخورد اول و باز نگه داشتن گارد بدن.
- ۴. راهکارهای عملی تقویت و توسعه: ۱) زندگی آگاهانه (به جنگ مشکلات رفتن و خو نگرفتن با مسئله)، ۲) عدم تخریب و انکار خود، ۳) پذیرش مسئولیت کارها، ۴) الگوسازی رفتاری. برای کارکنان: به رخ کشیدن ارزش‌های کاری و اعطای هویت اجتماعی و حرفه‌ای (مانند حکایت بازدید سرزده رئیس‌جمهور آمریکا از ناسا و پاسخ فرد خدماتی که گفت: «ما اینجا موشک به فضا می‌فرستیم»).

شاخص ۲: خودآگاهی (Self-Awareness)

- ۱. تعریف نظری و روان‌شناختی: ظرفیت شناخت احساسات و هیجانات فرد توسط خودش. شامل خودآگاهی درونی (خودم درباره خودم چه فکری می‌کنم) و خودآگاهی بیرونی (بدانم دیگران درباره من چه فکری می‌کنند).
- ۳. کاربرد مدیریتی و نمونه عملی سازمانی: ماتریس ۲×۲ خودآگاهی، ۴ تیپولوژی مدیریتی ایجاد می‌کند:

— خودآگاهی بیرونی پایین (Low External) — خودآگاهی بیرونی بالا (High External)

خودآگاهی درونی بالا (High Internal) — در خود فرو رفته (Introspectors): فقط نظر خودش مهم است. — آگاه (Aware): نقطه مطلوب مدیریتی؛ شناخت کامل خود و دیگران. خودآگاهی درونی پایین (Low Internal) — جستجوگر (Seekers): سردرگم در شناخت خود و قضاوت دیگران. — مهرطلب (Pleasers): تعارض‌گریز و صرفاً به دنبال رضایت دیگران.

- ۴. راهکارهای عملی تقویت و توسعه: ۱) ثبت هیجانات روزانه (خودارزیابی کی، کجا و چرا هیجان‌زده شدن در دفترچه خاطرات)، ۲) بازخورد گرفتن مداوم، ۳) بازتاب فکری (Reflection) و مرور مسئولانه افکار در برابر نشخوار فکری، ۴) شرکت فعال در کار تیمی، ۵) مشاوره تخصصی، ۶) شناخت و کنترل محرک‌ها/ماشه‌های هیجانی (Emotional Triggers).

شاخص ۳: خودابرازی / جرأت‌ورزی / ابراز وجود (Assertiveness / Self-Expression)

- ۱. تعریف نظری و روان‌شناختی: توانایی بیان احساسات، عقاید و مواضع خود به طریقی صریح، مستقیم و غیرمخرب.
- منفعلی / Passive (سوالات ۱، ۴، ۷، ۱۰، ۱۳، ۱۶)
- تهاجمی / Aggressive (سوالات ۲، ۵، ۸، ۱۱، ۱۴، ۱۷)
- جرأت‌ورزانه / Assertive (سوالات ۳، ۶، ۹، ۱۲، ۱۵، ۱۸)
- ۳. کاربرد مدیریتی و نمونه عملی سازمانی: کاربرد در دادن بازخورد منفی، مدیریت تعارض، مواجهه با افراد دردسرساز و کاهش مقاومت در برابر تغییر. تمایز رفتاری با مثال امضا کردن ضمانت وام یا قرض دادن کتاب تازه خریداری‌شده: رفتار منفعلی (قبول ضمانت یا دادن کتاب علی‌رغم میل درونی)، رفتار تهاجمی (برخورد پرخاشگرانه و تند) و رفتار جرأت‌ورزانه («کتاب را تازه خریده‌ام، اجازه بده خودم بخوانم، سپس با کمال میل در اختیارت می‌گذارم»).
- ۴. راهکارهای عملی تقویت و توسعه: ۴ تکنیک «نه» گفتن غیرمخرب: ۱) نشان دادن مضرات ایده برای هدف و سازمان (نه منافع شخصی)، ۲) حمله به ایده نه فرد، ۳) یافتن یک بخش خوب از ایده به عنوان وجه اشتراک قبل از رد باقی آن، ۴) مخالفت در محیط خصوصی (زیرا در محیط عمومی رفتار سیاسی شده اما در محیط خصوصی عقلایی می‌ماند)؛ همچنین استفاده از کمترین استدلال و جملات خبری کوتاه.

شاخص ۴: استقلال (Independence)

- ۱. تعریف نظری و روان‌شناختی: توانایی هدایت خود، خودفرمانی و عدم نفوذپذیری بی‌جهت از سوی احساسات و فشارهای دیگران در تصمیم‌گیری‌ها.
- ۳. کاربرد مدیریتی و نمونه عملی سازمانی: جلوگیری از اتخاذ تصمیمات خلق‌الساعه و هیجانی تحت تأثیر جو غالب سازمان یا فشارهای سیاسی گروه‌های ذی‌نفع.
- ۴. راهکارهای عملی تقویت و توسعه: ۱) تمرین روی پای خود ایستادن و پذیرش مسئولیت عواقب تصمیمات، ۲) پذیرش احتمال شکست و درس گرفتن از آن، ۳) اتکا به قضاوت‌های تحلیل‌شده شخصی (عوامل تقویت‌کننده اعتمادبه‌نفس، استقلال را نیز ارتقا می‌دهند).

شاخص ۵: خودشکوفایی (Self-Actualization)

- ۱. تعریف نظری و روان‌شناختی: تلاش مستمر و پویای فرد برای واقعی ساختن ظرفیت‌ها، استعدادها و توانمندی‌های بالقوه درونی (رأس هرم نیازهای مازلو).
- ۳. کاربرد مدیریتی و نمونه عملی سازمانی: تحلیل تمایز پارادایم مدرن و پسامدرن در انگیزه‌بخشی نیروهای متخصص:
- پارادایم مدرن: ساختارهای صلب و خطی؛ مانند هواپیمای F-4 و F-15 که برای پرواز نیازمند دویدن روی باند طولانی هستند، یا الزام حضور فیزیکی جراح در اتاق عمل.
- پارادایم پسامدرن در مثال کلاس: ساختارشکنی و کاهش محدودیت مکان؛ نمونهٔ هواپیمای اف۳۵ بی که قابلیت برخاست کوتاه و فرود عمودی دارد، و نمونهٔ جراحی از راه دور با کمک ربات و ارتباطات. قابلیت عمودپروازی را نباید به همهٔ گونه‌های اف۳۵ تعمیم داد.
- کاربرد سازمانی: برای نیروهای متخصص خودشکوفا، به جای کنترل صلب زمان حضور، قوانین دست‌وپاگیر را حذف کرده و ارزیابی را صرفاً بر «نتیجه و خروجی» متمرکز سازید.
- ۴. راهکارهای عملی تقویت و توسعه: ۱) پرسشگری مداوم از «چرایی» فرآیندها و انجام ساختارشکنی‌های خلاقانه، ۲) کمتر مقید شدن به قوانین و چارچوب‌های دست‌وپاگیر اداری، ۳) قرار گرفتن مستمر در مسیر رشد تخصصی.

شاخص ۶: همدلی / همذات‌پنداری (Empathy)

- ۱. تعریف نظری و روان‌شناختی: توانایی درک، حس کردن و توجه به احساسات و شرایط دیگران بدون پیش‌داوری و قضاوت ارزشی.
- ۳. کاربرد مدیریتی و نمونه عملی سازمانی: سلسله‌مراتب ارتباطی در همدلی عبارت است از: ترتیب پیشنهادیِ شکل‌گیری ارتباط در این مثال چنین است: مهربانی و کنجکاوی ← اعتمادسازی ← خودافشایی آگاهانه.
- ۴. راهکارهای عملی تقویت و توسعه: ۱) داشتن گوش شنوا و چهره متبسم، ۲) توجه احترام‌آمیز و اعطای وزن روان‌شناختی به مخاطب، ۳) توجه دقیق به نشتی‌های هیجانی در زبان بدن (مانند لمس پشت گردن به نشانه شک و تردید، علی‌رغم بیان کلامی «بله»).

شاخص ۷: مسئولیت‌پذیری اجتماعی (Social Responsibility)

- ۱. تعریف نظری و روان‌شناختی: تمایل و توانایی فرد برای ابراز خود به عنوان یک عضو مفید، سازنده و همکاری‌کننده در گروه و جامعه.

- ۳. کاربرد مدیریتی و نمونه عملی سازمانی: ایجاد تعهد به اهداف فرادستی سازمان و پرهیز از رفتارهای خودخواهانه یا نفع‌طلبی‌های فردی که به کل سیستم آسیب می‌زند.
- ۴. راهکارهای عملی تقویت و توسعه: ۱) طرح پرسش‌های «چرایی» در مواجهه با حوادث پیرامونی جهت یافتن مختصات و نقش خود در علل ایجاد حادثه، ۲) مشارکت فعال و پاسخ‌گویانه در کارهای تیمی.

شاخص ۸: روابط بین فردی (Interpersonal Relationships)

- ۱. تعریف نظری و روان‌شناختی: توانایی استقرار و «حفظ» روابط رضایت‌بخش دوطرفه که با صمیمیت، اعتمادسازی و مشتاق دیدار مجدد بودن همراه است.
- ۳. کاربرد مدیریتی و نمونه عملی سازمانی: پرهیز از رفتارهای تخریب‌کننده رابطه (مانند پرسش مستقیم مشاور املاک از اینکه «چقدر پول داری؟» به جای تعیین بودجه تخصیص‌یافته، یا عدم توجه چشمی مدیر به کارمند هنگام تایپ با لپ‌تاپ).
- ماتریس جاه‌طلبی - مهارت (تخته هوشمند ۲):

— مهارت / تعهد / اقدام پایین (Low Ability/Action) — مهارت / تعهد / اقدام بالا (High Ability/Action)

جاه‌طلبی بالا (High Ambition) — خیالبافان (Dreamers): آرمان‌گرایان فاقد صلاحیت اجرایی. — رهبران (Leaders): نقطه مطلوب مدیریتی و توسعه‌ای. جاه‌طلبی پایین (Low Ambition) — عقب‌مانده‌ها (Laggards): نیروهای نیازمند بازنگری بنیادی. — خفته‌ها (Sleepers): ظرفیت‌های معطل‌مانده و نیازمند انگیزه‌بخشی.

- ۴. راهکارهای عملی تقویت و توسعه: ۱) تمرکز بر حفظ رابطه فرای استقرار اولیه، ۲) تقویت رفتارهای احترام‌آمیز غیرکلامی، ۳) مطالعه و بکارگیری مباحث صفحات ۸۲ کتاب یوکل و ۱۷۳ کتاب مذاکره استاد.

شاخص ۹: تحمل فشار روانی (Stress Tolerance)

- ۳. کاربرد مدیریتی و نمونه عملی سازمانی: طبق اعلام صریح استاد در فایل صوتی، تدریس تفصیلی، ارزیابی ابعاد تاب‌آوری (Resilience) و کاربردهای مدیریتی این شاخص به دلیل نیاز به تشریح مفصل، به «جلسه پنجم» موکول شده است.

شاخص ۱۰: کنترل تکانش (Impulse Control)

- ۱. تعریف نظری و روان‌شناختی: توانایی خویشتن‌داری، پذیرش به تأخیر انداختن تکانه‌ها و خودداری از انجام فعالیتی معطوف به خوشی کوتاه‌مدت، جهت اجتناب از پیامدهای منفی و آسیب‌زای بلندمدت آن.
- ۳. کاربرد مدیریتی و نمونهٔ کلاسی: کنترل خشم و پرهیز از تصمیم‌های شتاب‌زده در سازمان. استاد برای توضیح پیامد احتمالیِ ترجیح آسودگی کوتاه‌مدت بر پیامد بلندمدت، روایتی دربارهٔ درخواست آب از سوی بیمار پس از جراحی مطرح کرد. این روایت یک تمثیل آموزشی است؛ دربارهٔ نوشیدن مایعات پس از عمل باید دستور تیم درمان همان بیمار ملاک باشد و از آن نمی‌توان قاعدهٔ پزشکی عمومی ساخت.
- ۴. راهکارهای عملی تقویت و توسعه: تقویت اراده تمرکز (Focus) از طریق ترکیب «خودآگاهی» (Self-Awareness) و «خودکنترلی» (Self-Control).

شاخص ۱۱: واقع‌بینی (Realism)

- ۱. تعریف نظری و روان‌شناختی: ظرفیت شناخت و ارزیابی تطبیقی میان آنچه به طور عینی (Objective / متکی بر فکت، آمار و عدد) وجود دارد و آنچه به طور ذهنی (Subjective) تجربه می‌شود.
- ۳. کاربرد مدیریتی و نمونه عملی سازمانی: ارزیابی واقع‌بینانه ظرفیت بازار و عملیات؛ مانند تمایز هدف‌گذاری احساسی ۲۵ درصدی مدیر مالک با واقعیت عینی ۷ درصدی مدیر پروژه.
- ۴. راهکارهای عملی تقویت و توسعه: داشتن شکاکیت سازنده و طرح دو پرسش کلیدی: ۱) «چه کسی واقعیت را ترسیم می‌کند؟» و ۲) «چه کسی از این واقعیت سود می‌برد؟».

شاخص ۱۲: انعطاف‌پذیری (Flexibility)

- ۱. تعریف نظری و روان‌شناختی: توانایی تنظیم افکار، احساسات و رفتارهای خود با شرایط و موقعیت‌های متغیر و نامطمئن (استعاره بید مجنون در برابر باد؛ البته افراط در آن فرد را به «حزب‌باد بودن» متهم می‌سازد، مانند نقدهای مطرح‌شده به بیل کلینتون).
- ۳. کاربرد مدیریتی و مدل انحراف از مسیر شغلی (Career Derailment): ۵ عامل اصلی انحراف فرد از مسیر پیشرفت شغلی عبارتند از:
- خودشیفتگی (Narcissistic)
- غرور و خودخواهی (Arrogant & Selfish)
- نادیده گرفتن نقاط ضعف (Overlook weaknesses)
- بدشانسی / تعدیل ساختاری خارج از کنترل (Bad luck)
- تبدیل نقاط قوت به نقاط ضعف (Strengths become weaknesses):
- تحلیل روان‌شناختی ارتقا: در سطوح پایین مدیریتی، تسلط بر علوم تجربی ، مهارت‌های فنی، عمل‌گرایی و جزئی‌نگری نقطه قوت است؛ اما با ارتقا به سطوح ارشد، سازمان نیازمند تسلط بر علوم انسانی ، مهارت‌های ادراکی، انسانی، کل‌نگری و مفهوم‌گرایی (Conceptual) است. اصرار بر عمل‌گرایی محض در سطح ارشد بدون آماده‌سازی مفهومی (کت‌شلواری و ادکلنی کردن مدیر عملیاتی بدون آموزش کل‌نگری)، نقطه قوت را به ضعف تبدیل کرده و موجب انحراف شغلی می‌شود (مانند رفتارهای ترامپ یا هیتلر).
- ۴. راهکارهای عملی تقویت و توسعه: ۱) آینده‌نگری به جای گذشته‌نگری صلب، ۲) تشخیص زمان مناسب برای رها کردن الگوهای موفق گذشته.

شاخص ۱۳: حل مسئله (Problem Solving)

- ۱. تعریف نظری و روان‌شناختی: توانایی تشخیص و تعریف مسائل و همچنین ارائه و بکارگیری راهکارهای اثربخش متناسب با ریشه علل.
- ۳. کاربرد مدیریتی و نمونه عملی سازمانی: تفکیک علت از معلول در عارضه‌یابی سازمانی. علت روان‌شناختی لزوم فهرست کردن تمام راهکارها پیش از تحلیل این است که «انسان‌ها به لحاظ شناختی تنبل و خسیس هستند» (Cognitive Miser) ؛ ذهن انسان مایل است به اولین راهکار دست‌یافته قناعت کند.
- ۴. راهکارهای عملی تقویت و توسعه: فهرست کردن کامل تمامی راهکارهای ممکن پیش از تحلیل تک‌تک آن‌ها (مطالعه صفحات ۱۷ تا ۲۷ کتاب مذاکره استاد).

شاخص ۱۴: خوش‌بینی (Optimism)

- ۱. تعریف نظری و روان‌شناختی: توانایی نگاه به جنبه‌های روشن‌تر زندگی و حفظ نگرش مثبت، متمرکز بر «آینده» (واقع‌بینی متمرکز بر «حال» و خوش‌بینی متمرکز بر «آینده» است؛ مانند دیدن نور در انتهای تونل تاریک).
- ۳. کاربرد مدیریتی و پیروزی‌های کوچک سریع (Small Wins): در گفتار کلاس، استاد به بازه‌ای حدود دو ماه برای جلب اعتماد آغازین رهبر و به مطالعه‌ای منسوب به دانشگاه هاروارد اشاره کرد؛ متن پژوهش در منابع جلسه ارائه نشده است. نکتهٔ عملی مطرح‌شده، تقسیم هدف بزرگ به گام‌های کوچک و نشان‌دادن پیشرفت‌های زودهنگام به تیم بود.
- ۴. راهکارهای عملی تقویت و توسعه: ۱) پذیرش وضعیت بدبینی یا خوش‌بینی اولیه خود، ۲) تقسیم اهداف بزرگ به گام‌های کوچک و جشن گرفتن پیروزی‌های سریع.

شاخص ۱۵: شادمانی (Happiness)

- ۱. تعریف نظری و روان‌شناختی: توانایی احساس رضایت از زندگی خود، لذت بردن از خویشتن و دیگران و داشتن احساسات مثبت پایدار.
- ۳. کاربرد مدیریتی و قدردانی ورای انتظار (Recognition): ارتقای شادمانی سازمانی از طریق ایجاد امنیت شغلی (فیزیکی و روان‌شناختی)، رفع نیازهای واقعی پرسنل (به‌ویژه نیازهای غیرمالی)، تبیین تصویر بزرگ (Big Picture) و قدردانی ورای انتظار (Recognition) (مانند نصب بنر تبریک هشتمین سالگرد ورود کارمند به شرکت در لابی).
- ۴. راهکارهای عملی تقویت و توسعه: ۱) استقرار امنیت شغلی، ۲) توجه به نیازهای تنوع‌یافته پرسنل، ۳) بکارگیری تکنیک‌های قدردانی غیرمنتظره و فرای قرارداد. شناخت ابعاد ۱۵گانه هوش هیجانی، زیربنای تحلیل متدولوژی تدریس و حکمت‌های رفتاری مطرح‌شده در جزوات و فایل‌های صوتی کلاس است که در ادامه به سنتز آن‌ها پرداخته می‌شود.

تکالیف، آزمون‌های خودارزیابی و منابع پیشنهادی استاد

در گفتار دو بخش کلاس و یادداشت‌های تخته، تکلیف‌ها و ارجاع‌های زیر مطرح شدند. شماره‌های اشاره‌شده در گفتار همیشه با شمارهٔ صفحهٔ فایل ۱۱۴ صفحه‌ای یکسان نیستند؛ برای یافتن هر تمرین، عنوان آن و تصویر صفحه را ملاک قرار دهید.

فعالیت یا منبع	شاهد همین جلسه	راه انجام
مرور ضبط جلسهٔ اول و جدول مدیریت و رهبری	صوت اول، آغاز کلاس و بخش مقایسه؛ صفحه‌های ۱ تا ۴ تختهٔ اصلی	جدول را در صفحهٔ ۲ فایل جزوهٔ استاد بخوانید و واژه‌های کلیدی آن را با مثال‌های کلاس مرور کنید.
ثبت راهکارهای نه‌گانهٔ به چالش کشیدن فرایند و کارکنان	صوت اول، بخش میانی؛ صفحهٔ ۳ و ۱۳ تختهٔ اصلی	هر راهکار را با یک نمونه از محیط کار خود پیوند دهید.
خودارزیابی هوش هیجانی و تحلیل نقاط قوت و ضعف	صوت اول، بحث آزمون؛ صفحهٔ ۱۰ تختهٔ اصلی؛ صوت دوم، جمع‌بندی پایانی	پرسش‌ها و برگهٔ پاسخ نسخهٔ در اختیار را تکمیل کنید؛ در فایل جزوهٔ استاد، پرسش‌ها در صفحه‌های ۶۰ تا ۶۳ و برگه و راهنمای نمره‌گذاری در صفحه‌های ۹۱ تا ۹۳ قرار دارند. تعبیر نمره را فقط با کلید همان نسخه انجام دهید.

فعالیت یا منبع	شاهد همین جلسه	راه انجام
تمرین خودآگاهی و ثبت محرک‌های هیجانی	صوت اول، بخش پایانی؛ صفحه‌های ۱۳ تا ۱۵ تختهٔ اصلی	آزمون خودآگاهیِ پیوست مورد اشارهٔ استاد را انجام دهید و چند روز موقعیت، هیجان و واکنش خود را ثبت کنید.
آزمون جرئت‌ورزی و تمرین محترمانهٔ «نه» گفتن	صوت دوم، آغاز کلاس؛ صفحه‌های ۲۰ و ۲۱ تختهٔ اصلی	آزمون ۱۸ سؤالی پیوست مورد اشارهٔ استاد را با دستور همان پیوست امتیازدهی کنید؛ یک موقعیت واقعی برای مخالفت محترمانه بنویسید.
مطالعهٔ تکمیلی دربارهٔ رابطه و حل مسئله	صوت دوم، بحث روابط بین‌فردی و حل مسئله	استاد به صفحهٔ ۸۲ کتاب «رهبری در سازمان»، صفحهٔ ۱۷۳ و صفحه‌های ۱۷ تا ۲۷ کتاب «مذاکره و مدیریت تعارض» اشاره می‌کند. این شماره‌ها ارجاع به کتاب‌اند، نه صفحه‌های فایل جزوهٔ استاد.
مقایسهٔ مدل‌های هوش هیجانی	صوت دوم، جمع‌بندی پایانی	ارجاع استاد به مدل گلمن در صفحهٔ ۸۵ کتاب «مذاکره و مدیریت تعارض» را برای مطالعهٔ تکمیلی نگه دارید؛ آن را با محتوای تدریس‌شدهٔ مدل بار-آن یکی نگیرید.

در صوت اول همچنین به فصل‌های ۷ و ۸ یک منبع سازمان و مدیریت اشاره می‌شود. عنوان دقیق همان کتاب از نمایهٔ گفتار به‌تنهایی قطعی نیست؛ این ارجاع را به نام کتابی مشخص نسبت ندهید. کتاب‌های «۱۰۰ مهارت برای رهبر شدن»، «سازمان‌ها و سازمان‌دهی» و «برون‌سپاری اثربخش از نگاه دانش» نیز در گفتار به‌عنوان منابع تکمیلی مطرح شده‌اند و محتوای آن‌ها بدون اشارهٔ مستقیم جلسه به متن این جزوه افزوده نشده است.

جمع‌بندی اجرایی و پیامدهای مدیریتی سند

در این جلسه، مدیریت و رهبری به‌عنوان دو نقش مکمل بررسی شدند و انتخاب شیوهٔ هدایت به موقعیت سازمان پیوند خورد. مدل پانزده‌شاخصی بار-آن چارچوبی برای خودارزیابی و تمرین مهارت‌های هیجانی در اختیار می‌گذارد؛ نتیجهٔ آزمون به‌تنهایی دربارهٔ توانایی رهبری فرد حکم قطعی نمی‌دهد. ۵ توصیه کلیدی و راهبردی به مدیران ارشد:

- پارادایم رهبری موقعیتی را جایگزین «یک بهترین روش» (One Best Style) کنید: سبک رهبری خود (استبدادی، مشارکتی، تفویضی) را دقیقاً متناسب با سطح بلوغ، توان و تمایل کارکنان و نوع ساختار سازمانی (بوروکراسی در برابر اتوکراسی) تنظیم نمایید.
- در مواجهه با رفتارِ اعتمادبه‌نفس افراطی، یکی از پیشنهادهای مطرح‌شده در کلاس این بود که گفت‌وگو از تقابل شخصی دور شود و پیامدهای سودمندِ رفتار پیشنهادی برای کار و تیم روشن شود. این پیشنهاد جای ارزیابی فردی و گفت‌وگوی متناسب با موقعیت را نمی‌گیرد.
- ایدهٔ پیروزی‌های کوچک سریع (Small Wins) را در آغاز پذیرش مسئولیت جدید به کار ببرید: هدف‌های کلان را به گام‌های کوچک و قابل مشاهده تقسیم کنید تا تیم پیشرفت را ببیند. بازهٔ «دو ماه» در گفتار کلاس به پژوهشی منسوب شد، اما سند آن در منابع جلسه موجود نیست و نباید به‌عنوان مهلت ثابت برای همهٔ موقعیت‌ها به کار رود.
- از تبدیل نقاط قوت به نقاط ضعف در ارتقای شغلی جلوگیری کنید: هنگام ارتقای نیروها به سطوح ارشد، مهارت‌های عمل‌گرایانه و جزئی‌نگرانه را تعدیل کرده و مهارت‌های ادراکی، کل‌نگرانه و مفهوم‌گرایانه (Conceptual) را تقویت نمایید.

- فرهنگ قدردانی ورای انتظار (Recognition) را مستقر سازید: با اعطای هویت حرفه‌ای به کارکنان و انجام اقدامات حمایتی ورای تعهدات قراردادی، روحیه شادمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی را در تمام ارکان سیستم تزریق کنید.

واژه‌نامه جامع دو زبانه (فارسی - انگلیسی)

واژه انگلیسی (Source Term),معادل فارسی و مفهوم سازمانی

جهت‌دهی و تعیین مسیر کلان سازمان («Setting Direction»)

الگوسازی عملی / رفتار مثال‌زدنی رهبر («Lead by Example»)

عمل به کلام / دو صد گفته چون نیم‌کردار نیست («Walk Your Talk»)

کارایی (درست انجام دادن کار) در برابر اثربخشی (انجام کار درست) («Efficiency vs. Effectiveness»)

بهره‌وری (ترکیب کارایی و اثربخشی) («Productivity»)

استراتژی هدف‌گذاری‌شده در برابر استراتژی محقق‌شده («Intended vs. Realized Strategy»)

استراتژی اندیشیده‌شده (برنامه‌ریزی‌شده و تاپ‌داون) («Deliberate Strategy»)

استراتژی نوپدید / نوظهور (الگوی همگانی) («Emergent Strategy»)

تاب‌آوری سازمانی و فردی در برابر عدم اطمینان («Resilience»)

انحراف از مسیر شغلی / به هم‌خوردگی مسیر ارتقا («Career Derailment»)

عزت نفس (ترکیب خوداتکایی و ارزش‌گذاری به خود) («Self-Esteem»)

خوداتکایی / اعتماد به نفس («Self-Confidence»)

ارزش‌گذاری به خود / احترام به خود («Self-Regard»)

اعتماد به نفس کاذب / مفرط («Over-Confidence»)

جملات طلایی (""می‌فهمم چی میگی و البته..."") («Golden Statements»)

جملات امتدادی / توسعه‌ای (""در ادامه فرمایشات شما..."") («Extensional Statements»)

خودآگاهی (درونی / بیرونی) («Self-Awareness (Internal / External»)

تیپ‌های ۴گانه خودآگاهی (جستجوگر / مهرطلب / درخودفرورفته / آگاه) («Seekers / Pleasers / Introspectors / Aware»)

خودابرازی / جرأت‌ورزی / ابراز وجود («Assertiveness / Self-Expression»)

رفتار منفعلی / تهاجمی / قاطعانه و جرأت‌ورزانه («Passive / Aggressive / Assertive»)

استقلال و عدم نفوذپذیری بی‌جهت («Independence»)

خودشکوفایی (تحقق استعدادهای درونی) («Self-Actualization»)

همدلی (درک دیگران بدون پیش‌داوری) («Empathy»)

خودخواهی ضمنی (برقراری ارتباط بر اساس شباهت‌ها) («Implicit Egotism»)

خودافشایی آگاهانه اطلاعات («Self-Disclosure»)

مسئولیت‌پذیری اجتماعی («Social Responsibility»)

روابط بین فردی (استقرار و حفظ رابطه) («Interpersonal Relationships»)

کنترل تکانش / خویشتن‌داری («Impulse Control»)

محرک‌ها / ماشه‌های هیجانی («Emotional Triggers»)

قناعت / تنبلی شناختی ذهن انسان («Cognitive Miser»)

واقع‌بینی (نگاه عینی/آماری در برابر ذهنی/انتزاعی) («Realism (Objective vs. Subjective)»)

انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری («Flexibility»)

حل مسئله (تفکیک علت و معلول) («Problem Solving»)

خوش‌بینی (نگاه امیدوارانه به آینده) («Optimism»)

پیروزی‌های کوچک سریع («Small Wins»)

شادمانی و نشاط سازمانی («Happiness»)

قدردانی و دیده شدن ورای انتظار («Recognition»)

بستر وسیع‌تر سیستمی («Wider Context»)

ابرسیستم / زیرسیستم («Supersystem / Subsystem»)

هم‌افزایی (مثبت / منفی) («Synergy (Positive / Negative)»)

ساختار ساختارشکن و تیم‌محور در برابر دیوان‌سالاری صلب («Adhocracy vs. Bureaucracy»)

غنی‌سازی شغل (تفویض اختیار + مسئولیت بیشتر) («Job Enrichment»)

چرخش شغلی (جابه‌جایی پست یا محیط کار) («Job Rotation»)

پیروی و تسلیم ظاهری در برابر تعهد قلبی درونی («Compliance vs. Commitment»)

دیدگاه «یک بهترین روش» در برابر «رهبری موقعیتی» («One Best Style vs. Situational»)

پلیس فضای تولید و تبادل اطلاعات (پلیس فتا) («FATA Cyber Police»)

پرسش‌های مرور و کاربرد

1. کدام تصمیم یا رفتار مدیریتیِ خود را با یکی از چارچوب‌های این جلسه می‌توانید دوباره ارزیابی کنید؟
2. کدام مثال کلاس، فرض قبلی شما را تغییر داد و چرا؟
3. برای استفاده از آموخته‌ها در محیط کار، نخستین اقدام قابل مشاهده و معیار سنجش آن چیست؟

منابع این جزوه

- فایل‌های صوتی دو بخش جلسه و فایل یا فایل‌های تختهٔ هوشمند همان جلسه.
- کتاب‌های معرفی‌شده در کلاس برای مطالعهٔ تکمیلی.

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

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