رهبری و رفتار سازمانی – جلسه سوم

درس: رفتار سازمانی و دانش و مهارت‌های نوین رهبری
مدرس: دکتر بهروز پورولی | جلسهٔ سوم: ۲۹ مهر ۱۴۰۵
گردآورنده: سعید سجودی
نشانی ایمیل: sojoudi.saeed@gmail.com

این جلسه شایستگی‌های رهبر، خودرهبری، فرهنگ و انگیزش، طراحی شغل، تعارض و مذاکره، شنیدن مؤثر و فرسودگی شغلی را به هم پیوند می‌دهد. هر بخش، مفهوم، نمونهٔ کلاسی و کاربرد مدیریتی را کنار هم می‌آورد.

مبحث عصب‌شناسی در این جلسه به‌عنوان چارچوبی آموزشی برای توجه به هیجان، استرس و کیفیت تصمیم‌گیری مطرح می‌شود.

شایستگی‌ها و ویژگی‌های کلیدی رهبران اثربخش

مقدمه تحلیلی

شناخت شایستگی‌های رهبری به هدایت افراد و هماهنگ‌کردن تلاش‌ها با هدف‌های سازمان کمک می‌کند. رهبری در عمل به منصب رسمی محدود نیست و از رفتار، مهارت ارتباطی، جهت‌دهی و تصمیم‌گیری رهبر نیز شکل می‌گیرد. جدول «رفتار رهبران اثربخش» در صفحهٔ ۳ فایل جزوهٔ استاد، چند شایستگی و مهارت مربوط به این نقش را فهرست می‌کند؛ کاربرد آن در جذب یا توسعهٔ مدیران، یک نتیجه‌گیری آموزشی از جدول است.

نتیجه‌گرایی و ابعاد سه‌گانه اهداف کلان

نخستین ویژگی برجسته رهبران اثربخش، نتیجه‌گرایی و تمرکز بر نتایج (Result-Oriented) است. رهبران برجسته دقیقاً می‌دانند چه می‌خواهند و تمامی توجه خود را بر خروجی‌های ملموس معطوف می‌سازند (Focus attention on results). برای تحقق این امر، رهبر باید ابعاد سه‌گانه اهداف سازمانی را از سطوح کلان تا خرد به‌طور کاملاً شفاف تبیین کند:

- ارزش (Value): باورهای بنیادی، انتزاعی و زیربنایی که جهت‌گیری عمومی را مشخص می‌سازند.
- چشم‌انداز (Vision): تصویر مطلوب آینده و آنچه سازمان قرار است به آن تبدیل شود.
- اهداف (Goals): مقاصد ملموس و عملیاتی که جهت وصول به چشم‌انداز تعیین می‌شوند.

نکته تخته هوشمند

روند شکل‌گیری فرهنگ و هم‌سویی: Value -> Vision -> Goals -> Socialization

الهام‌بخشی، چالش چشم‌انداز مشترک، ماتریس جاه‌طلبی و واقع‌گرایی (تحلیل ص ۴۱ و ۲۱۸ کتاب)

رهبران موفق، پیروان خود را از طریق ترسیم چشم‌انداز مشترک (Shared Vision)، واقع‌بینانه (Realistic) و الهام‌بخش (Inspiring) به چالش می‌کشند (Challenge others with an inspiring — realistic — shared vision). ۱. چارچوب ۲ بعدی جاه‌طلبی و مهارت‌های بین‌فردی: رهبران بر اساس ترکیب ۲ محور اصلی روان‌شناختی ارزیابی می‌شوند:

- محور عمودی: جاه‌طلبی، خواسته و آرزو (Ambition).
- محور افقی: مهارت‌های بین‌فردی (Interpersonal Skills). از تلاقی این دو محور، ۴ ربع یا خانه رفتاری شکل می‌گیرد:
- خوابیده‌ها (Sleepers): جاه‌طلبی پایین و مهارت بین‌فردی پایین.
- رویابافان (Dreamers): جاه‌طلبی بالا اما فاقد مهارت‌های بین‌فردی؛ دارای چشم‌اندازهای دست‌نیافتنی بدون توانایی درهم‌آمیزی با بدنه.
- عمل‌کنندگان / کنده‌درخت‌ها (Doers / Loggers): مهارت بین‌فردی بالا یا توان اجرایی بدون جاه‌طلبی بلندمدت.
- رهبران (Leaders): ترکیب متوازن جاه‌طلبی بالا (داشتن آرزو و ویژن) و مهارت‌های بین‌فردی عالی جهت انتقال آن به بدنه.

محور عمودی: جاه‌طلبی (Ambition)

^

|

[رویابافان] | [رهبران]

(Leaders) | (Dreamers)

|

<----------+----------> محور افقی: مهارت‌های بین‌فردی

(Interpersonal Skills) |

[خوابیده‌ها] | [عمل‌کنندگان / کنده‌درخت‌ها]

(Doers / Loggers) | (Sleepers)

| ۲. راز رهبران موفق در کتاب رهبری در سازمان: راز اصلی یک رهبر موفق در داشتن چشم‌انداز (Have a Vision) و انتقال آن به تمام ارکان سازمان با شور، هیجان، باور و ایمان (Passion) نهفته است. تحلیل کیس‌استادی شرکت ورزشی-تفریحی (سال ۱۹۹۷): در این مقاله تحلیلی، مدیر شرکت پس از انتصاب در سال ۱۹۹۷، سریعاً چشم‌انداز سازمان را اعلام کرد:

«تبدیل شدن به بهترین شرکت ورزشی-تفریحی در کشور» (The best sports entertainment company in the country)

- تفکیک چشم‌انداز از مأموریت: آنچه «قرار است بشویم» چشم‌انداز (Vision) است و آنچه «هستیم» مأموریت (Mission) سازمان را تشکیل می‌دهد.

- شاخص‌های ارزیابی و اقدام عملیاتی: مهم‌ترین مقیاس سنجش موفقیت برای این چشم‌انداز، رضایت طرفداران (Fan Satisfaction) تعیین شد. رهبر برای دریافت بازخورد واقعی از مشتریان، اقدام به ثبت آدرس ایمیل شخصی خود بر روی اسکوربورد (Scoreboard) ورزشگاه نمود و به طرفداران متعهد شد تا پایان همان روز به تمامی ایمیل‌ها پاسخ داده شود و اعلام کرد: «اگر ما این کار را نکردیم، از ما حمایت نکنید» (If we don't do this, don't support us). در نهایت، طبق ارزیابی‌ها، شرکت توانست در بالاترین رتبه‌بندی (Top Rating) جای گیرد.

پنج راهکار استراتژیک ایجاد تعهد (Commitment) در کارکنان

رهبری در زنجیره تعاملات خود (Leadership is Relationship) نیازمند ایجاد تعهد پایداری‌پذیر است. ۵ راهکار مدیریتی برای تحقق این امر عبارتند از:

- خلق فضای حمایتی از سوی مدیران: کاهش تهدیدهای ناشی از تعدیل نیرو (Downsizing) یا برون‌سپاری (Outsourcing) و برقراری ارتباط و مذاکره شفاف با پرسنل.
- مشارکت دادن کارکنان در تدوین اهداف: دخالت دادن پرسنل در فرایند تصمیم‌گیری جهت افزایش ضمانت اجرا و کاهش مقاومت در برابر تغییر.
- شناخت توانمندی‌های زیردستان: شناسایی استعدادها به عنوان یک آینه و فراهم کردن زمینه خودشکوفایی (Self-actualization) پرسنل.
- اعطای پاداش به صورت کل: ارائه بسته‌ای از پاداش‌های مادی و معنوی (ترکیب مرخصی، پول، ارتقا، قدردانی)؛ چرا که افراد بسته‌های انگیزش متفاوتی دارند و همه با پول ارضا نمی‌شوند.
- تشریح و تصریح انتظارات و توافق بر آن‌ها: شفاف‌سازی انتظارات از طریق فرایند اجتماعی‌سازی (Socialization / جامعه‌پذیری) پیش از استخدام یا حین کار جهت انطباق تصوّرات فرد با واقعیات سازمان.

توازن میان ایده‌آل‌گرایی و واقع‌بینی

یکی از ویژگی‌های مطرح‌شده در جدول صفحهٔ ۳ فایل جزوهٔ استاد، ایجاد توازن میان ایده‌آل‌گرایی و واقع‌بینی (Balancing Idealism and Realism) است. واقع‌بینی (Realism) به معنای ارزیابی پدیده‌ها و کیس‌ها در زمان حال و به صورت بی‌طرفانه و عینی (Objective) است. در ساختار سازمانی، ایده‌آل‌گرایی ویژگی مناسبی برای مشاوران است تا سقف آرزوها و طرح‌های بلندپروازانه را ترسیم کنند؛ اما رهبر ارشد سازمان باید کاملاً واقع‌بین باشد تا استراتژی‌ها بر اساس امکانات عینی و زمان حال عملیاتی شوند.

نکته تخته هوشمند

[مشاوران] <---> ایده‌آل‌گرایی (ترسیم افق‌های بلندپروازانه)

[رهبران] <---> واقع‌بینی (ارزیابی عینی، بی‌طرفانه و در زمان حال)

کاربرد مدیریتی: تبعات تصمیم‌گیری مدیریتی

اگر رهبر ارشد یک سازمان در تبیین ابعاد سه‌گانه (Value -> Vision -> Goals) ناتوان باشد یا تکلیف خود را نداند، سازمان دچار «پرش از این شاخه به آن شاخه» و «عدم ثبات رویه» می‌شود. پیامد رفتاری این ابهام در بدنه، ترشح هورمون‌های استرس‌زا، گیجی پرسنل و هدر رفتن شدید انرژی سازمان است. وقتی رهبر تکلیف خود را نداند، قادر به مشخص کردن تکلیف دیگران نخواهد بود؛ بنابراین، وضوح در اهداف کلان و واقع‌بینی عینی، پیش‌شرط روانی ایجاد ثبات و امنیت رفتاری در بدنه سازمان است. جمله پیونددهنده: شناخت شایستگی‌ها و ویژگی‌های رفتاری رهبران، بدون درک زیرساخت‌های عصبی و

زیست‌شناختی مغز انسان کامل نمی‌شود؛ از این رو، ورود به مبحث عصب‌شناسی رهبری (نورولیدرشیپ)، گام بعدی در تحلیل رفتار سازمانی است.

نورولیدرشیپ (عصب‌شناسی رهبری) و مدیریت هیجانات سازمانی

مقدمه تحلیلی

در کلاس، بحث نورولیدرشیپ برای توضیح اثر فشار روانی بر توجه، واکنش هیجانی و تصمیم‌گیری مطرح شد. نمودار تخته، آمیگدال و نواحی پیش‌پیشانی را برای آموزش از هم تفکیک می‌کند. در عمل، واکنش به تهدید و تنظیم رفتار حاصل تعامل چند شبکهٔ مغزی و سامانه‌های بدنی است.

واکنش به تهدید و نقش قشر پیش‌پیشانی

بخش مورد اشاره در کلاس	نقش در چارچوب آموزشی
آمیگدال	در تشخیص اهمیت هیجانی محرک‌ها و پاسخ به تهدید مشارکت دارد. مسیرهای ارتباطی آن می‌توانند پاسخ‌های بدن به استرس را فعال کنند.
قشر پیش‌پیشانی	در توجه، حافظهٔ کاری، برنامه‌ریزی و تنظیم رفتار نقش دارد. فشار حاد و مهارنشدنی می‌تواند کارکرد برخی از این شبکه‌ها را تضعیف کند.

در کلاس، مکث، تنفس آرام و ذهن‌آگاهی به‌عنوان راه‌هایی برای فاصله‌گرفتن از پاسخ شتاب‌زده مطرح شدند. تعبیر «بازگشت کنترل» توصیفی آموزشی از تنظیم واکنش است. مرور پژوهشی آرنستن دربارهٔ استرس و قشر پیش‌پیشانی

مواد شیمیایی مرتبط با خلق و انگیزش

در کلاس برای توضیح رفتار سازمانی از سروتونین در بحث تنظیم خلق، از دوپامین در بحث یادگیری و پاداش، از اکسی‌توسین در بحث پیوند اجتماعی و از کورتیزول و آدرنالین در بحث پاسخ به استرس یاد شد. این پیوندها چندعاملی‌اند. از مشاهدهٔ یک رفتار مانند همکاری، یا یک موقعیت مانند دریافت بازخورد، نمی‌توان تغییر قطعی سطح یک مادهٔ شیمیایی را استنباط کرد.

نمونهٔ کلاسی تبسم در لحظهٔ تنش. تبسم عمدی در کلاس به‌عنوان مثال تغییر حالت و مکث پیش از پاسخ مطرح شد. در آزمایش کرافت و پرسمن، گروه‌های لبخند در مرحلهٔ بازیابی پس از تکلیف پراسترس ضربان قلب کمتری از گروه چهرهٔ خنثی داشتند. این آزمایش توقف ترشح کورتیزول یا آدرنالین و افزایش دوپامین یا اکسی‌توسین را نشان نداد. آزمایش کرافت و پرسمن دربارهٔ حالت چهره و بازیابی از استرس

کاربرد مدیریتی

در گفت‌وگوی پرفشار، مکث و پرسیدن یک سؤال روشن می‌تواند به انتخاب پاسخ سنجیده‌تر کمک کند. در سطح تیم، بازخورد مشخص و محترمانه، روشن‌کردن انتظارها و امکان مشارکت کارکنان، راه‌های عملی برای کاهش فشار قابل پیشگیری‌اند. اثر این اقدام‌ها را می‌توان با مشاهدهٔ کیفیت گفت‌وگو و مشارکت پیگیری کرد.

فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها، هنجارها و تحولات ساختاری محیط کار

مقدمه تحلیلی

فرهنگ سازمانی، سیستم معنایی مشترکی است که جهت‌گیری رفتاری اعضا را تعیین می‌کند. بدون شناخت روابط میان ارزش‌های انتزاعی و هنجارهای عملیاتی، مدیریت تغییر و انطباق با تحولات کلان جامعه غیرممکن خواهد بود. فرهنگ، مرزهای رفتار مجاز و غیرمجاز را مشخص کرده و بر نوع تعهد و انگیزش پرسنل تأثیری ساختاری می‌گذارد.

سلسله‌مراتب ارزش، هنجار و فرهنگ

نکته تخته هوشمند

رابطهٔ ارزش، هنجار و فرهنگ: Value + Norm = Culture

- ارزش (Value): باور مطلوب، انتزاعی، کیفی و قابل تفسیری است که معمولاً به صورت اسم یا اسم مصدر بیان می‌شود (مانند مهمان‌نوازی، مشارکت سازمانی، کار تیمی، تکریم).
- هنجار (Norm): اقدام، فعل و عمل عملیاتی مشخص در قبال ارزش‌ها است (مانند صله رحم در قبال ارزش مهمان‌نوازی، یا رفتارهای عملیاتی مشارکت‌جویانه در قبال ارزش کار تیمی).

نکته تخته هوشمند

ارزش‌ها (Value): باور مطلوب، انتزاعی، قابل تفسیر، اسم/اسم مصدر (مثال: مهمان‌نوازی، کار تیمی)

+

هنجارها (Norm): فعل و اقدام عملیاتی، رفتار ملموس اجرایی (مثال: صله رحم، مشارکت اجرایی)

=

فرهنگ (Culture): سیستم جامع رفتاری و معنایی سازمان

پاسخگویی در قبال هنجارها (Being Accountable for Norms): در جدول صفحهٔ ۳ فایل جزوهٔ استاد، «پاسخگو نگه‌داشتن همهٔ افراد در قبال هنجارها» از مهارت‌های رهبر اثربخش آمده است. پیوند ارزش‌ها و هنجارها با فرهنگ سازمانی در ادامهٔ بحث آموزشی توضیح داده می‌شود.

تحولات جوامع و تأثیر آن بر قراردادهای کاری

جوامع بشری و به تبع آن سازمان‌ها (به عنوان زیرمجموعه‌ای از جامعه) در حال حرکت از جمع‌گرایی (Collectivism) به سمت فردگرایی (Individualism) هستند. سیر تحول الگوی اشتغال:

- نسل‌های گذشته: الگوی تمام‌وقت و مادام‌العمر (سابقه ۳۰ ساله پدران در یک شرکت، مسکن و زمین شرکتی و بازنشستگی قطعی).
- فضای مدرن امروزی: الگوی پاره‌وقت، دورکاری، اشتغال پروژه‌ای و قراردادهای کوتاه‌مدت (مثلاً ۳ ماهه). زندگی یا کار با یک شریک سازمانی به صورت مادام‌العمر به یک استثنا تبدیل شده است.

کانال‌های ارتباطی غیررسمی (Grapevine / کلاغ‌های خبرچین)

نکته تخته هوشمند

ارتباط غیررسمی و شایعه: Grapevine / کلاغ‌های خبرچین / شایعه / کانال غیررسمی

- ریشه تاریخی: واژه Grapevine (درخت مو) از زمان جنگ جهانی که سیم‌های تلگراف از میان درختان مو رد می‌شدند، وارد ادبیات ارتباطات شده است.
- نقش کارکردی در رهبری: گریپ‌واین تنها شامل شایعات منفی نیست؛ بلکه کانال ارتباطی غیررسمی سازمان است. کارکرد محوری رهبر، ملموس ساختن ایده‌ها (Making Ideas Tangible) است. رهبران بزرگ از گریپ‌واین‌ها و افراد متصل به کانال‌های غیررسمی استفاده می‌کنند تا مفاهیم کلان و چشم‌اندازهای انتزاعی را برای سطوح عملیاتی ترجمه، تفسیر و ملموس نمایند.
- مثال منبع: در سطح جامعه، نقش مداحان یا ائمه جمعه در تبیین، تفسیر و روشنگری بیانات کلان رهبری برای آحاد مردم، نمونه‌ای از کارکرد کانال غیررسمی برای ملموس‌سازی ایده‌ها و تصمیمات است.

کاربرد مدیریتی: مدیریت تحولات فرهنگی و شبکه غیررسمی

مدیریت پرسنل امروزی که با قراردادهای ۳ ماهه پروژه‌ای یا دورکاری فعالیت می‌کنند، با ابزارهای سنتی مدیریت ۳۰ سال پیش کاملاً ناممکن است. مدیرانی که تحول جامعه از جمع‌گرایی به فردگرایی را نادیده می‌گیرند، با افت شدید تعهد سازمانی مواجه می‌شوند. از سوی دیگر، اگر رهبری کانال‌های ارتباطی غیررسمی (Grapevine) را سرکوب کند یا ندیده بگیرد، توان ملموس ساختن ایده‌ها (Making Ideas Tangible) را از دست داده و شایعات منفی جایگزین تبیین چشم‌انداز خواهند شد. رهبر هوشمند از گریپ‌واین به عنوان ابزار ترجمه استراتژی‌های انتزاعی به هنجارهای اجرایی استفاده می‌کند. جمله پیونددهنده: فراتر از بسترهای فرهنگی و ارتباطی سازمان، توانمندی رهبر در تأثیرگذاری بر دیگران مستلزم دستیابی به درجه بالایی از تسلط بر رفتارهای شخصی و «خودرهبری» است.

رهبری بر خود (Self-Leadership)، انگیزش غیرمالی و نیروهای چابک

مقدمه تحلیلی

پیش‌شرط بنیادین برای هدایت، نفوذ و رهبری دیگران، تسلط کامل بر رفتارها، تصمیمات و هیجانات شخصی یا خودرهبری (Self-Leadership) است. رهبری که قادر به مدیریت خود نباشد، در اعمال قدرت مشروع و الگوسازی برای بدنه سازمان دچار ناپایداری شده و توان ایجاد انگیزه پایدار در پرسنل را از دست خواهد داد.

زنجیره ابعاد ۶گانه مدیریت بر خود

فرآیند تسلط بر خود، طی یک زنجیره خطی و تکاملی ۶گانه تعریف می‌شود:

- خودآگاهی (Self-Awareness): درک رفتارها و هیجانات خود در لحظه.
- خوددانشی (Self-Knowledge): خروجی تحلیل خودآگاهی و دستیابی به دانش عمیق نسبت به توانمندی‌ها و نقاط ضعف.
- خودمدیریتی (Self-Management): توانایی اداره ابعاد فکری و عملیاتی خود.
- خودکنترلی (Self-Control): مهار تکانش‌ها و رفتارهای آنی.
- خودتنظیمی (Self-Regulation): توانایی تنظیم تمرکز، هیجان و رفتار بر اساس شرایط محیطی.

- انضباط شخصی (Self-Discipline): توانایی انجام کار و مدیریت رفتار با حداقل نیاز یا بدون نیاز به دیگران. مثال کاربردی منبع: داشتن انضباط شخصی مانند تسلط کامل به زبان اسپانیایی در شهر مکزیکوسیتی است؛ فرد به دلیل تسلط و مهارت شخصی، بدون نیاز به همراهی دیگران مستقیماً به سمت هدف گام برمی‌دارد و انگیزه بالایی برای معامله و ارتباطات دارد.

هشت راهکار استراتژیک ایجاد انگیزه در کارکنان (بدون تکیه بر پول)

نکته تخته هوشمند

- خودانضباطی: Self-discipline
- بازخورد: Feedback
- مهلت انجام: Deadline
- نگاه کلان: Big-picture
- گوش‌دادن پیش از اثرگذاری: Tune in then turn on
- ارتقای انضباط شخصی (Self-Discipline): افزایش توانمندی و مهارت کارکنان تا بدون نیاز به نظارت مستقیم، کار را انجام دهند.
- ارائه بازخورد مستمر (Feedback): ارزیابی و بازخورد پیوسته؛ مسابقه‌ای که داور و برنده/بازنده نداشته باشد انگیزه‌ای ایجاد نمی‌کند.
- تعیین ضرب‌الاجل مشخص (Deadline): مشخص کردن بازه زمانی مشخص برای پاسخگویی پرسنل.
- ترسیم تصویر بزرگ (Big-Picture): ارائه داده‌ها، اطلاعات کلان و چشم‌انداز نهایی به پرسنل.
- اطلاعات‌دهی قبل از شروع کار (Tune in then turn on): توجیه کامل پرسنل و دریافت فرکانس کاری آن‌ها پیش از روشن کردن موتور اجرایی.
- تمرکز بر اثربخشی (Effectiveness): انجام کار درست (در برابر کارآیی Efficiency که درست انجام دادن کار است). انجام کار درست ذاتاً انگیزه‌بخش است.
- الگوسازی رفتاری (Role Model / Lead by Example): هیچ‌چیز انگیزه‌بخش‌تر از مشاهده رفتارهای عملی خودِ رهبر نیست.
- کنار گذاشتن نقش آتش‌نشان (Get away from the firehose): عدم حضور مداوم در نقش آتش‌نشان. مدیریت بحران‌محور در زمان حال، رهبر را کنترل می‌کند. رهبر باید با کنار گذاشتن شلنگ آتش‌نشانی، آینده‌محور بوده و به دنبال شکار فرصت‌ها باشد.

تحلیل راز موفقیت رهبران در الگوسازی (کیس بروس - پوشش ص ۴۹ و ۲۳۱ کتاب)

در روایت بروس تی. کولمن در صفحهٔ ۵۰ فایل جزوهٔ استاد، بر الگو بودن رهبر در عمل و گفتن حقیقت تأکید شده است.

- کیس تعدیل نیرو: بروس در روز دوشنبه مسئولیت شرکت را بر عهده گرفت و روز سه‌شنبه جلسه پرسش و پاسخ تشکیل داد. در پاسخ به سؤال پرسنل درباره تعدیل نیرو (Layoff / Cut staff) به دلیل کاهش درآمدها (Revenue) اعلام کرد: «چاره‌ای جز کاهش پرسنل نداریم، اما این کار را سریع و منصفانه (Quickly & Fairly) انجام می‌دهم.» پرسنل از او تشکر کردند زیرا وی نخستین مدیری بود که حقیقت را صادقانه بیان کرد.
- نصایح چهارگانه بروس برای رهبر بهتر شدن (Off of advice):
- پرسش جهت بهبود: از کارکنان بپرسید که چگونه می‌توانید رهبر بهتری باشید (ایجاد بازخورد، سؤال خوب و احساس دیده شدن).

- گوش دادن واقعی (Really listen): شنود واقعی نظرات پرسنل.
- عمل به پیشنهادات: حداقل به برخی از پیشنهادات عملی پرسنل جامه عمل بپوشانید.
- کار بر روی نقاط ضعف: ثبت منظم نقاط ضعف شخصی (مانند دفترچه خاطرات برای ارتقای خودآگاهی)، گوش دادن به شهود و پیغام‌های درونی هنگام بروز خطا، و بهره‌گیری از منتور محترم (Respected Mentor) جهت جلوگیری از آزمون و خطا (Stumbling).

ابعاد سه‌گانه نیروها و رهبران چابک (Agile)

چابکی سازمانی مستلزم وجود ۳ ویژگی بنیادین در پرسنل و رهبران است:

- پیشروی (Proactive): شناسایی مشکلات پیش از وقوع و ارائه راهکارها قبل از بروز بحران.
- انطباق‌پذیری (Adaptation): سازگاری سریع با تغییرات، یادگیری مستمر و برعهده گرفتن مسئولیت‌های جدید.
- تاب‌آوری (Resilience): داشتن نگرش مثبت به عدم قطعیت، استرس و فناوری‌های نوظهور.

کاربرد مدیریتی: مخاطرات فقدان انضباط شخصی در رهبری

اگر رهبر فاقد Self-Discipline (انضباط شخصی) باشد، سازمان دچار «مایکرومنجمنت مزمن» و «وابستگی رفتاری پرسنل» می‌شود. رهبری که در نقش «آتش‌نشان» فرو می‌رود، همواره توسط بحران‌ها کنترل می‌شود و توان شکار فرصت‌های آینده را از دست می‌دهد. همچنین، اگر رهبر در فرایند تعدیل نیرو یا اتخاذ تصمیمات سخت صادق نباشد، اعتماد سازمانی متلاشی شده و روحیه چابکی (Agile) جای خود را به انفعال و ترس می‌دهد. جمله پیونددهنده: توانمندی رهبر در مدیریت خود و ایجاد انگیزه در پرسنل چابک، زمانی به خروجی سیستماتیک تبدیل می‌شود که ساختار مدیریت منابع انسانی و فرایندهای جذب و طراحی شغل بر پایه‌های علمی استوار باشند.

مدیریت منابع انسانی، طراحی شغل و جذب استعدادها

مقدمه تحلیلی

مدیریت منابع انسانی زیرساخت عملیاتی پیاده‌سازی استراتژی‌های رهبری است. بدون طراحی علمی شغل و سیستم‌های سنجش استعداد، هزینه‌های سازمان به دلیل جذب اشتباه، تعارضات مخرب و افت بهره‌وری افزایش می‌یابد. چرخه شغل، سنگ‌بنای تمامی فرایندهای ارزیابی، پاداش‌دهی و توسعه پرسنل در سازمان محسوب می‌شود.

چرخه سه‌گانه ساختار شغلی (مادر منابع انسانی)

نکته تخته هوشمند

مراحل طراحی شغل: Job Analysis -> Job Description -> Job Design

```
+-----------------------------------------------------------------+
| چرخه مادر مدیریت منابع انسانی (طراحی شغل) |
+-----------------------------------------------------------------+
| [تجزیه و تحلیل شغل] ---> [شرح شغل] ---> [طراحی شغل] | | (Job Analysis) (Job Description) (Job Design) |
```

+----------+

- تجزیه و تحلیل شغل (Job Analysis): بررسی عمیق الزامات و ماهیت شغل (مادر منابع انسانی).
- شرح شغل (Job Description): نگارش وظایف و مسئولیت‌های شغل.
- طراحی شغل (Job Design): ایجاد «تناسب بین شغل و شاغل» (Fit between people's skills & job). کاربردهای عملیاتی تجزیه و تحلیل شغل:
- استخراج شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI).
- طراحی سؤالات آزمون‌های جذب و استخدام.
- طبقه‌بندی مشاغل و طراحی ساختار حقوق و دستمزد.

فرایند جذب و استخدام، تله‌های مدیریتی و تضاد مدیریت‌شده

نکته تخته هوشمند

تفاوت مهارت و استعداد: Skill (مهارت) vs Talent (استعداد)

شباهت کامل -> کرخت و نازا

تفاوت کامل -> تعارض مخرب

استراتژی مطلوب -> تضاد مدیریت‌شده

- جذب و استخدام: مهم‌ترین فرایند مدیریت منابع انسانی است؛ زیرا جذب صحیح، هزینه‌های بعدی آموزش، انگیزش و ارزیابی را کاهش می‌دهد.
- تفکیک مهارت از استعداد: مهارت (Skill) اکتسابی است، اما استعداد (Talent) ذاتی و خدادادی است. مدیران نباید در تله استخدام فرد فاقد استعداد ذاتی بیفتند به این امید که با ۱۰۰ جلسه کلاس آموزشی درست می‌شود.
- شباهت یا تفاوت پرسنل با مدیر:
- استخدام افراد کاملاً مشابه مدیر: سازمان را به سمت کرختی و نازایی سوق می‌دهد.
- استخدام افراد کاملاً متفاوت: ایجاد تعارض شدید و مخرب می‌کند.
- پاسخ علمی (It depends): ایجاد تضاد مدیریت‌شده . الگوی جذب به چرخه عمر سازمان (تولد: نیازمند افراد مشابه برای کاهش ریسک؛ بلوغ: نیازمند افراد متفاوت برای خلاقیت) و ساختار سازمانی (اتوکراسی، بوروکراسی، ماتریسی) بستگی دارد.
- نگاه مکاتب: مکتب عقلایی تضاد را سرکوب می‌کند؛ مکتب طبیعی تضاد را مدیریت می‌کند؛ مکتب پست‌مدرن تضاد را تزریق می‌کند.

الگوی رفتاری رهبر حامی (Supportive Leader)

برای ایجاد فضای حمایتی و ایفای نقش رهبر حامی (Supportive Leader) ، رعایت ۶ الگوی رفتاری زیر ضروری است:

- اعتماد به پرسنل در یافتن راهکارها: اجازه ارائه راهکارهای متفاوت.
- کنترل تکانش و رفتارهای غیرمولد (Self-Regulation): پرهیز از داد، فریاد، توهین و سرزنش تحت هر شرایطی.
- خدمت به کارکنان: محل رجوع بودن، راهنمایی و اجازه سعی و خطا و شکست کنترل‌شده .
- نگاه همکارانه: نگاه به کارکنان به عنوان همکار، نه زیردست.

- گوش دادن فعال: شنیدن حرف‌ها و به‌کارگیری ایده‌های درست پرسنل.
- پرهیز از مایکرومنجمنت (Micro-management): عدم دخالت در جزئیات عملیاتی و تفویض اختیار هوشمندانه.

کاربرد مدیریتی: تبعات عدم تناسب شغل و شاغل

عدم درک چرخه مادر منابع انسانی موجب می‌شود مدیران افرادی را جذب کنند که استعداد ذاتی (Talent) شغل را ندارند. پیامد این اشتباه استراتژیک، اتلاف بودجه‌های سنگین آموزشی و ناکارآمدی مزمن است. از سوی دیگر، اگر مدیران فقط افراد کاملاً مشابه خود را جذب کنند، سازمان دچار نازایی تفکر می‌شود؛ در حالی که جذب افراد متفاوت بدون اعمال «تضاد مدیریت‌شده»، سازمان را در جنگ‌های داخلی و تعارضات مخرب غرق خواهد کرد. جمله پیونددهنده: جهت درک عملیاتی تداخل مفاهیم رهبری، انگیزش و ساختارهای منابع انسانی، بررسی یک کیس‌استادی واقع‌گرایانه در محیط کار، بهترین بستر تحلیلی را فراهم می‌سازد.

تحلیل تخصصی و چندبعدی کیس‌اِستادی «آقای جیم و هماهنگ‌کننده»

مقدمه تحلیلی

تحلیل کیس‌استادی‌های واقعی سازمانی، ابزار پیوند تئوری‌های انتزاعی به پیچیدگی‌های مقام عمل است. چالش میان مدیر مورد بحث و هماهنگ‌کننده، نمونه‌ای برجسته از تلاقی ناهمگون رفتارهای انگیزشی، سبک‌های تصمیم‌گیری عقلایی در برابر انعطاف‌پذیر و عدم شفافیت در سیستم‌های جبران خدمات را نشان می‌دهد.

شرح و آسیب‌شناسی صورت مسئله

در کیس صفحات ۸۵ و ۸۶، تعارضی میان مدیر مورد بحث (نیروی ۱۵ ساله سازمان) و هماهنگ‌کننده شکل گرفته است:

- رفتارهای مدیر مورد بحث: وی درخواست مرخصی در تعطیلات پایانی سال (۲۹ اسفند) برای همراهی با خانواده را دارد. علت اصلی تمایل وی به سفر، بیماری و افسردگی شدید همسرش ناشی از زایمان بوده است. جیم ابتدا ادعا می‌کند پاداش مالی برایش اهمیتی ندارد، اما در نهایت نسبت به دریافت پاداش ۵ برابری توسط یک نیروی ۳ ماهه (ب) اعتراض جدی می‌کند.
- رفتارهای هماهنگ‌کننده: وی سبک مدیریت عقلایی متکی بر تکلیف دارد و تضاد را برنمی‌تابد. ابتدا به جیم می‌گوید: «یک نفر جای خودت پیدا کن، من اوکیم» ؛ اما وقتی جیم نیروی جایگزین (آقای ب) را معرفی می‌کند، دبه کرده و در چگونگی انجام کار و فرد انجام‌دهنده دخالت می‌کند. همچنین هماهنگ‌کننده فاقد پلن B و C برای تعارضات پیش‌بینی‌شده تعطیلات پایان سال است.

تحلیل کیس از منظر رفتار سازمانی (OB)

- فقدان ارتباط و مذاکره سازنده: دو طرف در حالت گارد و قطع ارتباط (Disconnect) قرار دارند و سوءتعبیر (Misunderstanding) بر فضای گفتگو حاکم است.
- عدم درک نیاز متقابل: هماهنگ‌کننده صرفاً بر «خواستن» (Want) سازمان تمرکز دارد و از کشف «نیاز» (Need) واقعی جیم (بیماری همسر) عاجز است.
- حاکمیت مکتب عقلایی: هماهنگ‌کننده به جای مدیریت تعارض (مکتب طبیعی)، قصد سرکوب تعارض را دارد که منجر به شکل‌گیری حالت فایت/فلایت در جیم شده است.

تحلیل کیس از منظر استراتژی‌های منابع انسانی (HRM)

- تفاوت منبع انگیزش: محرک‌های انگیزشی نیروی ۱۵ ساله (که نیازمند قدردانی، مسئولیت و انتصاب به مقام هماهنگی است) تماماً با نیروی ۳ ماهه متفاوت است.
- عدالت توزیعی و تعادلی در پرداخت: پرداخت پاداش ۵ برابری به نیروی ۳ ماهه، احساس عدم انصاف و عدالت (Absence of Fairness) را در جیم ایجاد کرده و وی را دچار فرسودگی شغلی و بدبینی ساخته است.
- فقدان جانشین‌پروری: مشخص نبودن وظایف و سپردن پلن جایگزینی به خود کارمند، نشان‌دهنده ضعف در طراحی شغل و ساختار منابع انسانی است.

کاربرد مدیریتی: آسیب‌شناسی ناکارآمدی در مدیریت تعارض سازمانی

عدم توانایی هماهنگ‌کننده در کشف نیاز واقعی مدیر مورد بحث، سازمان را در آستانه از دست دادن یک نیروی ۱۵ ساله باسابقه قرار داده است. پیامد رفتاری دبه کردن مدیر در معیارهای ارزیابی، تخریب کامل اعتماد سازمانی و ایجاد بدبینی شدید (Cynicism) در سایر پرسنل است. وقتی سیستم جبران خدمات پاداش ۵ برابری را بدون الگوی شفاف به نیروی تازه وارد می‌دهد، احساس ناعدالتی، انگیزه‌جویی را در نیروهای کلیدی نابود می‌سازد. جمله پیونددهنده: آسیب‌شناسی تعارض موجود در کیس مدیر مورد بحث، ضرورت به‌کارگیری ابزارهای علمی سنجش و مدل‌های استاندارد مدیریت تعارض را روشن می‌سازد.

مدل‌های مدیریت تعارض و آزمون توماس-کیلمن

مقدمه تحلیلی

تعارض عنصر جدایی‌ناپذیر زندگی سازمانی است (دیدگاه مکتب طبیعی). مدیریت تعارض به معنای سرکوب آن نیست، بلکه فرایند سوق دادن انرژی تعارض به سمت حل مسئله، خلق ارزش و ساخت وضعیت برد-برد است. مدل توماس-کیلمن با ترسیم سبک‌های رفتاری، ماتریس تصمیم‌گیری افراد در مواجهه با تعارض را مشخص می‌کند.

ماتریس دو بعدی توماس-کیلمن

این مدل بر اساس دو محور اصلی شکل گرفته است:

- محور افقی: توجه به نیازها و منافع خود (از کم به زیاد / قاطعیت).
- محور عمودی: توجه به نیازها و منافع دیگری (از کم به زیاد / همکاری).

تشریح سبک‌های ۵گانه مدیریت تعارض

نکته تخته هوشمند

سبک‌های مدیریت تعارض: Avoidance (اجتناب) | Accommodate (همراهی/تسلیم) | Domination/Competing (رقابتی/تسلط) | Compromise (سازش) | Collaboration/Problem Solving (همکاری/حل مسئله - Win-Win)

توجه به نیازهای دیگری (زیاد)

۸

|

[همراهی / تسلیم] | [همکاری / حل مسئله]

(Accommodate) | (Collaboration)

| (Win-Win) |

<----------+----------> توجه به نیازهای خود (زیاد)

| | [سازش / Compromise] | (نقطه وسط متقابل) |

[اجتناب] | [رقابتی / تسلط]

(Avoidance) | (Domination)

|

توجه به نیازهای دیگری (کم)

- اجتناب (Avoidance): توجه کم به خود / توجه کم به دیگری.
- همراهی/تسلیم (Accommodate / Yielding): توجه کم به خود / توجه زیاد به دیگری.
- رقابتی/تسلط (Domination / Competing): توجه زیاد به خود / توجه کم به دیگری.
- سازش (Compromise): عقب‌نشینی متقابل دو طرف و ایستادن در نقطه وسط.
- همکاری/حل مسئله (Collaboration / Problem Solving): توجه زیاد به خود / توجه زیاد به دیگری (خلق وضعیت برد-برد Win-Win).

خودسنجی مدیریت تعارض

برای شناخت سبک غالب خود، پرسشنامهٔ توماس–کیلمن را با راهنمای نمره‌گذاری همان نسخه تکمیل کنید.

تکنیک‌های اعتمادسازی، لحظه پل زدن و خلق ارزش

نکته تخته هوشمند

اعتمادسازی: Confidence Building (اعتمادسازی)

لحظهٔ پیوند و کارگشایی: Bridging Moment (لحظه پل زدن / کارگشایی)

خلق ارزش: Create Value (خلق ارزش / نقطه عطف)

- اعتمادسازی (Confidence Building): تبادل امتیازات کوچک یا هدایا (Gift / Concession) و اشتراک‌گذاری شفاف اطلاعات جهت تلطیف فضا و ایجاد احساس مدیون شدن متقابل.
- لحظه پل زدن (Bridging Moment): آغاز مذاکره از موضوعات ساده و توافق‌پذیر (مانند زمان و مکان جلسه) و گنجاندن ساندویچی و تدریجی موضوعات سخت در میان آن‌ها تا انسجام مذاکره حفظ شده و احتمال دست‌یابی به سازش (Compromise) افزایش یابد.
- خلق ارزش (Create Value): شناسایی نقاط عطف مشترک در اولویت‌ها، علایق و منافع طرفین جهت تحقق مذاکره تلفیقی (Integrative Negotiation / Win-Win) .

کاربرد مدیریتی: انتخاب استراتژیک سبک مواجهه با تعارض

اتکا بر سبک‌های یک‌جانبه نظیر «تسلط» (Domination) توسط مدیران، روابط کاری را تخریب کرده و طرف مقابل را به عقب‌نشینی یا جنگ پنهان وادار می‌سازد. از سوی دیگر، اتکای مداوم بر سبک «اجتناب» (Avoidance) تعارضات را حل‌نشده باقی می‌گذارد تا در آینده به بحران تبدیل شوند. شناخت آزمون توماس-کیلمن به رهبران اجازه می‌دهد تا بر اساس ظرفیت موقعیت، از سبک همکاری برای مسائل استراتژیک و از لحظه پل زدن برای شکستن بن‌بست‌های مذاکره بهره گیرند. جمله پیونددهنده: موفقیت در پیاده‌سازی سبک‌های مدیریت تعارض و اعتمادسازی، مستلزم تسلط بر فنون کلامی، رفتارشناسی کاربردی و استراتژی‌های پیشرفته مذاکره است.

استراتژی‌ها، تکنیک‌ها و رفتارشناسی پیشرفته در مذاکره

مقدمه تحلیلی

مذاکره، ابزار محوری رهبران برای نفوذ، هدایت هیجانات و دستیابی به توافقات پایدار است. رهبرانی که بر فنون کلامی و تحلیل رفتارهای کششی و فشاری مسلط هستند، می‌توانند جلسات پرتنش را از حالت مواجهه‌ای به سمت همکاری‌های سازنده هدایت کنند.

مدل رفتارهای کششی (Pull) و فشاری (Push) و منطقه برد-برد

نکته تخته هوشمند

رفتار فشاری و کششی: Push Behavior & Pull Behavior

واکنش تند و تقابلی: Hot / Fight -> Aggressive — Confront — Demanding — Loud

واکنش سرد و کناره‌گیر: Cold / Flight -> Withdraw — Avoid — Accommodate — Quiet

واکنش گرم و قاطع: Warm -> Assertive / Persuasive (فشاری) & Questioning / Listening / Summarizing (کششی) -> Win-Win

طیف رفتاری در مذاکره

|

+-------------------------+-------------------------+

|||

جهت نمودار: رو به پایین

[حالت داغ / Hot] [حالت گرم / Warm] [حالت سرد / Cold]

(Fight / تهاجمی) (منطقه برد-برد) (Flight / اجتناب)

• پرخاشگرانه (Aggressive) • قاطعانه (Assertive) • عقب‌نشینی (Withdraw)

• مواجهه‌ای (Confront) • اقناعی (Persuasive) • اجتناب (Avoid)

• پرتوقع (Demanding) • پرسشگری و شنود • کم‌توقع (Accommodate)

• صدای بلند (Loud) • خلاصه‌سازی و درک متقابل • آروم و ساکت (Quiet)

مذاکره مانند آشپزی کردن است؛ نباید در دمای «داغ» (Hot) یا «سرد» (Cold) صورت گیرد، بلکه باید در دمای گرم (Warm) انجام شود:

- رفتارهای فشاری: اتخاذ لحن قاطعانه و اقناعی (Assertive / Persuasive) بدون خشونت.
- رفتارهای کششی: به‌کارگیری پرسشگری، گوش دادن فعال و خلاصه‌سازی برای ایجاد درک متقابل.

تفکیک استراتژیک خواستن (Want) از نیاز (Need) و کیس تاریخی صحرای سینا

- خواستن (Want): منشأ و زمینه بروز تعارض (Conflict) .
- نیاز (Need): منشأ و زیربنای انگیزش (Motivation) .

نکته تخته هوشمند

خواسته‌های طرفین: Want -> صحرای سینا (مصر) | صحرای سینا (اسرائیل)

نیازهای اصلی طرفین: Need -> حاکمیت ملی (مصر) | امنیت ملی (اسرائیل)

نکته تخته هوشمند

+----------+

| تحلیل کیس تاریخی صحرای سینا (خواستن vs نیاز) |

+----------+

| مذاکره‌کنندگان | خواستن (Want - منشأ تعارض) | نیاز (Need - منشأ انگیزش) |

+----------+----------+----------+

| مصر | تصرف کامل صحرای سینا | حاکمیت ملی | | اسرائیل | تصرف کامل صحرای سینا | امنیت ملی |

+----------+----------+----------+

| راهکار برد-برد | استقرار مرزبانان و نیروهای بین‌المللی در مرز |

+----------+

تکنیک‌های ۵گانه پرسشگری در رفتارهای کششی

- پرسش‌های باز (Open Questions): جهت دریافت پاسخ‌های تحلیلی (نه بله/خیر).
- پرسش‌های دبلیو (W- Questions): مانند Why و What برای ریشه‌یابی علل.
- پرسش‌های پیگیری (Follow-up Questions): پرسش‌های پی‌درپی برای رسیدن به نیاز نهایی (کشف بیماری همسر جیم).
- پرسش‌های اکتشافی (Probing / What-if Questions): طرح سؤالات «چه می‌شود اگر...» برای خروج مذاکره از بن‌بست (Deadlock).
- پرسش‌های انعکاسی (Echo / Reflective Questions): استفاده سؤالی از کلمات کلیدی خودِ طرف مقابل جهت شکستن گارد روانی و یخ جلسه.

نکته تخته هوشمند

قانون طلایی مذاکره: «هر کس در جریان مذاکره سؤال می‌پرسد، در واقع هدایت و راهبری مذاکره را بر عهده دارد (حرفه‌ای‌ها سؤال می‌پرسند، آماتورها پاسخ می‌دهند).»

خلاصه‌سازی (Summarizing) و ظرایف کلامی، حقوقی و دیپلماتیک

خلاصه‌سازی عبارت است از: جمع‌بندی، بازگو کردن، تفسیر و تبادل اطلاعات . ۱. خطرات ابهام در واژگان:

- عبارت ASAP (As Soon As Possible) : در عرف دیپلماتیک ممکن است به معنای «در صورت امکان» تعبیر شده و مذاکره را ۱۸۰ درجه دچار بن‌بست (Deadlock) کند، در حالی که طرف مقابل آن را «در اسرع وقت» پنداشته است.
- عبارت «من به تو اجازه می‌دهم این تصمیم را بگیری»: وجود واژه «این»، نشان‌دهنده عدم تفویض اختیار واقعی و حاکمیت کنترل دائم است. ۲. ظرایف کلامی و حقوقی بر اساس منبع صوتی:
- مثال حقوقی ملک: تفاوت «دستور تخلیه» (شورای حل اختلاف، اجراییه ۱۰ روزه، کیفری) با «حکم تخلیه» (دادگاه حقوقی، اطاله دادرسی ۲ ساله).
- مثال دیپلماسی هسته‌ای: گنجاندن عبارت «با ترجیحات ایرانی» (Iranian preferences) در متن توافقنامه، بار حقوقی صلاحیت و اختیارات را ۱۸۰ درجه تغییر داد.

کاربرد مدیریتی: خطرات ابهام در عبارات مذاکره

عدم تفکیک Want از Need سازمان‌ها را در بن‌بست‌های پرهزینه (Deadlock) قرار می‌دهد. همچنین، بی‌توجهی به ظرایف کلامی و حقوقی در مذاکرات مدیریتی می‌تواند تعهدات سنگینی ایجاد کند که صورت‌جلسات را ناکارآمد سازد. تسلط بر پرسشگری کششی به رهبر اجازه می‌دهد تا کنترل جلسه را بدون بروز خشونت در دست گیرد. جمله پیونددهنده: تکنیک‌های کلامی مذاکره تنها زمانی اثرگذار خواهند بود که با مهارت بنیادین «گوش دادن فعال» و سنجش دقیق ظرفیت‌های شنیداری تکمیل شوند.

مهارت‌های شنود مؤثر و آزمون سنجش مهارت شنیداری

مقدمه تحلیلی

گوش دادن فعال، مهم‌ترین مجرای دریافت اطلاعات، درک نیازها و اعمال رهبری اثربخش است. برخلاف تصور عامه که شنود را رفتاری منفعلانه می‌دانند، شنود حرفه‌ای فرایندی کاملاً فعال، انتخابی و زمان‌بندی‌شده است که مدیر را از هدررفت انرژی در گپ‌های ارتباطی محافظت می‌کند.

تحلیل سبک «شنونده ناشکیبا باشید» (Be an Impatient Listener - ص ۴۶ و ۲۲۶ کتاب)

در روایت مایکل ماسترسون در صفحهٔ ۴۷ فایل جزوهٔ استاد، ادعای اختصاص بخش بزرگی از وقت مدیر به شنیدن گفت‌وگوهای کم‌ثمر نقد شده است. محور بحث، شنیدن هدفمند و مدیریت زمان گفت‌وگوست. قواعد سه‌گانه شنود ناشکیبانه اما اثربخش:

- زمان‌بندی کوتاه و مؤدبانه (Politely): دادن زمان کوتاه (مثلاً ۱۲۰ ثانیه) با احترام کامل جهت بیان داستان و جلوگیری از لفافه‌گویی.
- شنود احساسی (Emotionally): پاسخ دادن به پیام‌های احساسی مخاطب با احساس متناسب و چهره متبسم.
- مطالبه نتیجه: کادربندی گفتگو و هدایت مخاطب به سمت لب مطلب.

سبک‌های سه‌گانه شنود بر اساس نوع مخاطب

- سبک استدلالی/چرایی (Why): نیازمند شنیدن استدلال‌های منطقی.
- سبک فرایندی (Process): نیازمند رعایت ترتیب (مقدمه -> استدلال -> نتیجه).
- سبک نتیجه‌محور/لب مطلبی (Result / Bottom-line / Sum it up): تمایل به شنیدن سریع خلاصه و نتیجه نهایی (غالباً الگوی مدیران ارشد و آمریکایی).

ابعاد ۴گانه شنود مؤثر در کتاب رهبری در سازمان

- خصوصیات شنونده: استعداد زبانی و دایره واژگان.
- خصوصیات سخنگو: سرعت تکلم در برابر سرعت تفکر (Thought Speed) .
- مدیریت توجه هنگام شنیدن: استاد سرعت گفتار را با فرصت پردازش و توجه شنونده مقایسه کرد. پیام کاربردی بحث این بود که گوینده با تغییر آهنگ و سرعت صدا، طرح پرسش و خلاصه‌سازی، توجه شنونده را حفظ کند.
- خصوصیات پیام.
- ویژگی‌های محیطی.

خودسنجی مهارت شنیدن

برای سنجش مهارت شنیدن، از پرسشنامهٔ کلاس و راهنمای نمره‌گذاری همراه آن استفاده کنید.

کاربرد مدیریتی: تبعات عدم تطابق سبک شنود با مخاطب

اگر مدیری با یک مخاطب «نتیجه‌محور»، با سبک «فرایندی» (مقدمه‌چینی طولانی) سخن بگوید، مخاطب را دچار بی‌حوصلگی و قطع ارتباط (Disconnect) می‌کند. از سوی دیگر، تخصیص بی‌محدودیت زمان به داستان‌های تکراری افراد غرغرو، تمرکز رهبر

بر اهداف استراتژیک را منهدم می‌سازد. جمله پیونددهنده: نادیده گرفتن نیازهای پرسنل و عدم استماع پیام‌های سازمانی، سازمان را به سمت یکی از خطرناک‌ترین عوارض رفتاری یعنی فرسودگی شغلی سوق می‌دهد.

فرسودگی شغلی (Burnout)، تئوری‌های انگیزش و مدل دو عاملی هرزبرگ

مقدمه تحلیلی

فرسودگی شغلی، کاهنده تحلیل‌برنده سرمایه‌های انسانی است که در اثر ناهماهنگی مزمن میان الزامات شغل و ظرفیت‌های روانی فرد ایجاد می‌شود. شناخت نشانه‌ها و عوامل فرسودگی، لازمه طراحی سیستم‌های انگیزشی پایدار و حفظ پرسنل کلیدی سازمان است.

نشانه‌های سه‌گانه فرسودگی شغلی (Burnout)

نکته تخته هوشمند

- خستگی: Exhaustion (خستگی جسمی و روحی)
- بدبینی سازمانی: Cynicism (بدبینی سازمانی)
- احساس ناکارآمدی: Sense of Ineffectiveness (احساس ناکارآمدی)

شش عامل فرسودگی شغلی و راهکارهای مدیریتی

نکته تخته هوشمند

- عامل نخست، فشار کار زیاد است: افزایش زمان، پیچیدگی و شدت کار؛ پاسخ مدیریتی، کار هوشمندانه‌تر و کمک گرفتن از تیم است.
- عامل دوم، کمبود اختیار است: سپردن سنجیدهٔ کار و اختیار می‌تواند آن را کاهش دهد.
- عامل سوم، پاداش ناکافی یا نامناسب است: نظام جبران خدمات باید با مشارکت، مهارت، شایستگی و عملکرد پیوند داشته باشد.
- عامل چهارم، نبود انصاف و عدالت است: معیارهای تخصیص پاداش و تصمیم‌ها باید روشن و منصفانه باشند.
- عامل پنجم، گسست ارتباطات است: ارتباط و مذاکرهٔ روشن از سوءتفاهم و قطع رابطهٔ کاری می‌کاهد.
- عامل ششم، تعارض ارزش‌ها است: ناسازگاری ارزش‌های فرد با محیط یا نقش کاری باید شناخته و مدیریت شود.
- بار کاری زیاد (Work Overload): زمان بیشتر، پیچیدگی و شدت بالا -> راهکار: کار هوشمندانه‌تر نه سخت‌تر (Smarter not Harder) و استفاده از کار تیمی.
- کیس کارمند مورد بحث: مترجم متون محرمانه که به دلیل برون‌سپاری حذف همکاران، بار کاری پیچیده، شدید و تعطیلات آخر هفته وی سلب شد؛ این حجم کاری زیاد همراه با احساس ناعدالتی نسبت به مدیر بی‌کار، منجر به بدبینی شدید (Cynicism) و استعفای وی پس از ۲ ماه گردید.
- فقدان کنترل/اختیار (Lack of Control): تضاد میان تخصص/علاقه فرد و منافع سازمان -> راهکار: تفویض اختیار کلان (Macro-management).
- پاداش ناکافی/نامناسب (Insufficient Reward): -> راهکار: مدیریت جبران خدمات بر اساس ۴ شاخص (مشارکت، مهارت، شایستگی، عملکرد - نه سنوات).
- نبود انصاف و عدالت (Absence of Fairness): -> راهکار: شفاف‌سازی و رعایت عدالت تعادلی.

- گسست در ارتباطات (Breakdown of Communication): راهکار، ترمیم کانال‌های ارتباطی، شنیدن مؤثر و گفت‌وگو است.
- تعارض ارزش‌ها (Conflicting Values): راهکار، شفاف‌سازی انتظارات، شناخت فرهنگ واحدهای کاری و اجتماعی‌سازی است.

نقد روش کیتا (KITA)، تئوری‌های تقویت و تکنیک خاموشی (کیس واقعی استاد)

نکته تخته هوشمند

وادارسازی بیرونی: KITA (Kick In The Ass) / وادار کردن / اردنگی

کیتای مثبت -> دادن پاداش مادی / تقویت مثبت / هل دادن (مثال دلفین و ماهی)

کیتای منفی -> گرفتن پاداش / تقویت منفی / فشار آوردن

روش کیتا (چه مثبت با پاداش مادی و چه منفی با فشار و گرفتن پاداش) محرک بیرونی است و موتور محرکه درونی یا نیاز درونی ایجاد نمی‌کند. سایر تئوری‌های تقویت شامل تنبیه و خاموشی/سکوت (Extinction) هستند. کیس واقعی استاد (تکنیک خاموشی): فرزند ۴.۵ ساله استاد اصطلاحات کوچه-بازاری و خاصی را به زبان می‌آورد («شیرین شدیا فرخادت می‌شم» یا «خرمایی که تو دهن توئه ما با هسته‌ش...»). تنها راه مهار این رفتارها، عدم نشان دادن هرگونه واکنش (نه خنده و نه تنبیه شدید) و اعمال تکنیک «خاموشی/سکوت» است؛ زیرا هرگونه واکنش منفی یا مثبت باعث تقویت رفتار غیرمولد می‌شود.

تئوری دو عاملی بهداشتی-انگیزشی هرزبرگ (Herzberg's Theory)

نکته تخته هوشمند

طیف مدرن رضایت: منفی یک (ناراضی) -> صفر (خنثی / عدم نارضایتی) -> مثبت یک (راضی)

طیف رضایت شغلی هرزبرگ

|

+------------------------+------------------------+

|||

جهت نمودار: رو به پایین

[منفی یک (-1)] [صفر (0)] [مثبت یک (+1)]

(ناراضی) (خنثی / عدم نارضایتی) (راضی)

^ ^ ^

|||

+--- عوامل بهداشتی (Hygiene) ---+ |

| • حقوق، پاداش مادی، شرایط ||| • حافظ وضعیت موجود ||| • عدم ایجاد انگیزه درونی ||

+----------+ |

| |

+--- عوامل انگیزشی (Motivators) ---+

• مسئولیت، مشارکت، قدردانی |

• بازخورد (Feedback) |

• ایجاد رضایت واقعی و درونی |

+----------+

- عوامل بهداشتی (Hygiene Factors): عوامل مادی، حقوق و شرایط کاری. این عوامل حافظ وضعیت موجود هستند، از نارضایتی جلوگیری می‌کنند و فرد را حداکثر از منفی یک به صفر (خنثی) می‌رسانند.
- عوامل انگیزشی (Motivators): عوامل معنوی شامل:
- مسئولیت (Responsibility)
- مشارکت (Participation)
- قدردانی و قدرشناسی (Recognition): محوری‌ترین عامل انگیزشی با کمترین هزینه و بیشترین اثر بر عزت‌نفس پرسنل.
- بازخورد (Feedback)
- کارکرد: حرکت فرد از صفر به مثبت یک (راضی) و ایجاد انگیزه درونی واقعی.

کاربرد مدیریتی: آسیب‌شناسی سیستم‌های انگیزشی یک‌بعدی

مدیرانی که تصور می‌کنند افزایش حقوق مالی (عوامل بهداشتی) باعث ایجاد انگیزه فوق‌العاده در پرسنل می‌شود، سخت در اشتباهند؛ حقوق مالی صرفاً فرد را به نقطه صفر (عدم نارضایتی) می‌رساند. اگر عامل قدردانی (Recognition) و تفویض مسئولیت وجود نداشته باشد، پرسنل دچار فرسودگی شغلی و بدبینی شده و سازمان را ترک خواهند کرد. جمله پیونددهنده: ترکیبی از عوامل بهداشتی و انگیزشی، بسته پاداش کل را شکل می‌دهد که جمع‌بندی تحلیلی این مفاهیم، نقشه راه عملیاتی جلسات آینده را مشخص می‌سازد.

جمع‌بندی تحلیلی، تمرین‌های مرور و منابع مطرح‌شده در کلاس

مقدمه تحلیلی

مرور یکپارچه آموزه‌های جلسه سوم، پیوند میان مباحث نظری روانشناسی، عصب‌شناسی، رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی را آشکار می‌سازد. پیاده‌سازی این مفاهیم نیازمند تمرین عملیاتی و تحلیل عمیق در بستر واقعی سازمان است.

خلاصه تحلیلی درس

در این جلسه، زنجیره رهبری از خودرهبری و نورولیدرشیپ آغاز شد؛ سپس با تحلیل فرهنگ سازمانی، انضباط شخصی و طراحی شغل ادامه یافت. در ادامه، کیس‌استادی مدیر مورد بحث از دو منظر OB و HRM کالبدشکافی شد و مدل‌های مدیریت تعارض توماس-کیلمن، استراتژی‌های مذاکره کششی/فشاری، مهارت‌های شنود ناشکیبانه اما اثربخش، و در نهایت تئوری دو عاملی هرزبرگ و نشانه‌های فرسودگی شغلی تحلیل گردید.

درخواست استاد برای جلسهٔ بعد

- کتاب «رهبری در سازمان» و جزوهٔ کلاس را همراه داشته باشید؛ استاد گفت در جلسهٔ بعد به مطالب کتاب و پرسش‌های کلاسی بازمی‌گردد.

تمرین‌های پیشنهادی برای مرور شخصی

- با الگوی هرزبرگ، پاداش‌های مادی و معنوی محیط کار خود را دسته‌بندی کنید.
- یکی از تعارض‌های کاری خود را با سبک‌های توماس–کیلمن تحلیل کنید. این دو تمرین، پیشنهادهای مرور این جزوه‌اند و تکلیف اعلام‌شده از سوی استاد محسوب نمی‌شوند.

منابع و کتاب‌های پیشنهادی استاد در کلاس

- کتاب «رهبری در سازمان»: استاد در این جلسه به چند صفحه از کتاب، از جمله صفحهٔ ۷۹ دربارهٔ شنیدن مؤثر، ارجاع داد و خواست کتاب و جزوه در جلسهٔ بعد همراه دانشجویان باشد. اشاره به شمارهٔ صفحه، به‌تنهایی تکلیف ترجمهٔ آن صفحه نیست.
- کتاب «مدیریت رفتار سازمانی بین‌المللی»: استاد آن را به‌عنوان منبعی برای مقایسهٔ فرهنگ‌های کاری کشورها معرفی کرد. این اثر با ترجمهٔ دکتر بهروز پورولی و همکاران منتشر شده است.
- کتاب مدیریت جبران خدمات: ترجمه استاد از کتاب مایکل آرمسترانگ (۶۰۰ صفحه، مرجع تخصصی حقوق، دستمزد و پاداش HR).
- کتاب سازمان‌ها و سازماندهی: مرجع مطالعه جامع مکاتب عقلایی، طبیعی و پست‌مدرن.

کاربرد مدیریتی: نقشه راه پیاده‌سازی سازمانی

بدون پیاده‌سازی عملیاتی و حل تمرین‌های فوق، مفاهیم مطرح‌شده در حد دانش انتزاعی باقی خواهند ماند. بازطراحی سیستم‌های انگیزش بر اساس مدل هرزبرگ و ارزیابی سبک تعارض فردی، توان مدیریت عملیاتی رهبران را در مواجهه با چالش‌های پیچیده محیط کار مضاعف می‌سازد. جمله پیونددهنده: برای تسهیل تسلط بر اصطلاحات تخصصی انگلیسی مطرح‌شده در طول جلسه، واژه‌نامه تخصصی ذیل به عنوان مرجع تعاریف ارائه می‌شود.

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