رهبری و رفتار سازمانی — مرور 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

نقشهٔ مفهومی جلسه

مسیر جلسه از **جهت‌دهی و تعهد** آغاز می‌شود، به **خودرهبری و فرهنگ** می‌رسد و در **طراحی شغل، تعارض، مذاکره، شنیدن و انگیزش** به عمل تبدیل می‌شود.

ده نکتهٔ کلیدی

1. **جهت‌دهی:** ارزش‌ها، چشم‌انداز و هدف‌های روشن باید با هم سازگار باشند و به زبان قابل فهم برای کارکنان ترجمه شوند.
2. **تعهد:** مشارکت در هدف‌گذاری، شفافیت انتظارات، شناخت توان افراد، بازخورد و ترکیب پاداش‌های مادی و غیرمادی به تعهد کمک می‌کنند.
3. **خودرهبری:** خودآگاهی، خوددانشی، خودمدیریتی، خودکنترلی، خودتنظیمی و انضباط شخصی، پایهٔ رفتار پایدار رهبرند.
4. **فرهنگ:** ارزش اعلام‌شده، هنجار رفتاری و تجربهٔ واقعی کارکنان باید همسو باشند. شبکهٔ غیررسمی نیز بخشی از جریان اطلاعات سازمان است.
5. **طراحی شغل:** شرح شغل، شاخص عملکرد، اختیار و مسئولیت باید تناسب داشته باشند؛ ابهامِ نقش و تناسب ضعیف شغل و شاغل، تعارض و فرسودگی می‌آفریند.
6. **تعارض:** مدل توماس–کیلمن پنج رویکرد رقابت، همکاری، مصالحه، اجتناب و سازگاری را مطرح می‌کند. انتخاب رویکرد به اهمیت موضوع، رابطه، زمان و قدرت طرف‌ها بستگی دارد.
7. **مذاکره:** میان موضع اعلام‌شده و نیاز واقعی فرق بگذارید. پرسش باز، گوش دادن و خلاصه‌سازی دقیق می‌تواند منافع مشترک را آشکار کند.
8. **شنیدن:** فهم پیام، هیجان و زمینهٔ طرف مقابل پیش از پاسخ‌دادن، کیفیت تصمیم و رابطه را بهتر می‌کند.
9. **فرسودگی:** سه نشانهٔ مطرح‌شده خستگی، بدبینی و احساس ناکارآمدی‌اند. شش زمینهٔ کلاس عبارت‌اند از فشار کار، کمبود اختیار، پاداش ناکافی، نبود انصاف، گسست ارتباطات و تعارض ارزش‌ها؛ اقدام مدیریتی باید به علت‌های ساختاری بپردازد.

10. **انگیزش:** در مدل دو عاملی هرزبرگ، شرایط کار و حقوق از نارضایتی می‌کاهند؛ رشد، مسئولیت و قدردانی به انگیزش کمک می‌کنند.

ماتریس تصمیم سریع

موقعیت	نخستین پرسش مدیر
افت تعهد	آیا هدف و دلیل آن برای فرد روشن است؟
تعارض	مسئله و رابطه هرکدام چقدر اهمیت دارند؟
مذاکره	نیاز پشت موضع اعلام‌شده چیست؟
فرسودگی	کدام عامل در طراحی کار یا حمایت تیمی قابل اصلاح است؟
بازخورد	چه رفتار مشخصی را دیده‌ام و چه اثری داشته است؟

تمرین کوتاه

یک تعارض واقعی را بدون ذکر نام افراد بنویسید. موضع‌ها و نیازها را جدا کنید؛ سبک مناسب مواجهه را انتخاب کنید؛ سه پرسش باز و یک خلاصهٔ بی‌طرفانه برای شروع گفت‌وگو بنویسید. برای امتیازدهی آزمون‌های کلاسی، نسخه و کلید اصلی هر آزمون را ملاک قرار دهید.

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