دوره DBA · رهبری و رفتار سازمانی

جزوهٔ جامع جلسهٔ چهارم رهبری و رفتار سازمانی

درس رهبری و رفتار سازمانی

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

مدرس
دکتر بهروز پورولی

جلسه
چهارم · ۶ آبان ۱۴۰۵

منابع
دو بخش صوتی و تختهٔ هوشمند

نسخه
مطالعهٔ جامع

ویژهٔ مطالعهٔ شخصی · ۱۴۰۵/۰۸/۰۶

فهرست مطالب

۱. از رفتار رهبر تا راهبرد و سنجه

۲. راهبرد منابع انسانی و طراحی پاداش

۳. مربیگری، منتورینگ و شیوهٔ گفت‌وگو

۴. هدف‌گذاری، تفویض و چرخهٔ شکست

۵. مشارکت، تیم و رفتار شهروندی

۶. بازخورد، سبک ارتباط و خودافشایی

۷. رفتارهای دشوار، انگیزش و تمرین بعد

۸. جزئیات کاربرد اصول رهبری در کار روزمره

۹. انتخاب الگوی منابع انسانی و سازگاری زیرسیستم‌ها

۱۰. فرایند مربیگری و حمایت متناسب

۱۱. هدف تفویض و قطع چرخهٔ شکست

۱۲. ادارهٔ جلسهٔ مشارکتی و کاهش اتلاف اجتماعی

۱۳. کلید بازخورد و مهارت گفت‌وگوی دشوار

۱۴. قدردانی انگیزش و رفتارهای دشوار

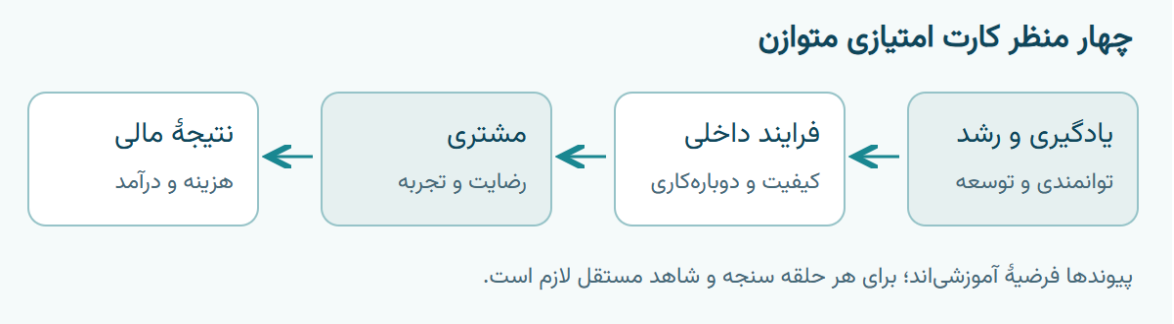
۱۵. پیوند دقیق با کتاب تکمیلی نورثهاوس

۱۶. مطالعهٔ بعد و پرسش‌های مرور

۱. از رفتار رهبر تا راهبرد و سنجه

اعتماد در سطح رفتار روزمره شکل می‌گیرد. اگر مدیر از تیم بخواهد اشتباه را زود گزارش کند ولی نخستین گزارش‌دهنده را سرزنش کند، رفتار او پیام متفاوتی از حرفش دارد. پاسخگویی یعنی سهم خود در تصمیم و نتیجه را مشخص کند، خطا را توصیف کند و برای اصلاح، مسئول و زمان تعیین کند. توجه به نتیجه و رشد افراد را با دو پرسش هم‌زمان بسنجید: چه چیزی باید بهتر شود و همکار برای رسیدن به آن به چه اختیار، مهارت یا حمایتی نیاز دارد؟ نگاه کلان جهت را روشن می‌کند و نگاه جزئی محل مداخله را.

کارت امتیازی متوازن چهار منظر مالی، مشتری، فرایند داخلی و یادگیری و رشد را کنار هم می‌گذارد. در مثال آموزشی، ارتقای مهارت می‌تواند خطای فرایند را کم کند، رضایت مشتری را بالا ببرد و به نتیجهٔ مالی کمک کند. برای آزمون این فرض، برای هر حلقه سنجهٔ مستقل بگذارید: توان انجام کار، نرخ دوباره‌کاری، رضایت مشتری و هزینهٔ خدمت. بهبود یک سنجه به‌تنهایی کل زنجیره را اثبات نمی‌کند. شواهد: تخته ۱–۳، صوت اول [۱، ۵–۱۴، ۵۸]. توضیح تکمیلی از جزوهٔ استاد: ص ۴–۵، اصول کاربرد فنون رهبری. اثر اصلی کاپلان و نورتن



شکل آموزشی بر پایهٔ تختهٔ صفحهٔ دوم؛ تفسیر پیوندها در متن آمده است.

۲. راهبرد منابع انسانی و طراحی پاداش

راهبرد منابع انسانی باید از نوع کار و جهت کسب‌وکار خبر بگیرد. در چارچوب مطرح‌شده، یک محور به تأمین نیرو از داخل یا خارج و محور دیگر به کنترل فرایند یا محصول مربوط است. چهار الگوی کلاسی پدرانه، متعهدانه، ثانویه و پیمانکارانه‌اند. در کار استاندارد و پرریسک، فرایند می‌تواند معیار ضروری باشد. در کار تخصصی که چند روش معتبر دارد، کیفیت خروجی و مسئولیت حرفه‌ای می‌توانند وزن بیشتری بگیرند. پیش از انتخاب الگو، امکان توسعهٔ داخلی، دسترسی به مهارت بیرونی و قابلیت سنجش کیفیت را بررسی کنید.

پاداش کل در تخته از پاداش معاملاتی و رابطه‌ای تشکیل شده است. دستمزد و مزایا بخشی از رابطهٔ مبادله‌اند. مسئولیت معنادار، مشارکت در تصمیم، قدردانی و بازخورد تجربهٔ رابطهٔ کاری را شکل می‌دهند. قدردانی دقیق توضیح می‌دهد کدام رفتار ارزش ایجاد کرد. در مثال پیشنهادی، «در تحویل امروز، گزارش خطا را پیش از تحویل ثبت کردی و دوباره‌کاری کم شد» برای یادگیری مفیدتر از تعریف عمومی است. در بحث هرزبرگ و فشار برای اقدام، میان حرکت کوتاه‌مدت حاصل از فشار و شرایطی که به درگیری پایدار در کار کمک می‌کنند فرق بگذارید. شواهد: تخته ۷، ۹ و ۱۰؛ صوت اول [۳۶–۵۴]؛ صوت دوم [۳۳–۴۳]. کتاب بامبرگر و مشولم

۳. مربیگری، منتورینگ و شیوهٔ گفت‌وگو

در مربیگری، همراهی و پرسش کمک می‌کند فرد مسئله، انتخاب‌ها و اقدام بعدی خود را پیدا کند. در منتورینگ، فرد باتجربه دید، تجربه و مسیرهای ممکن را به اشتراک می‌گذارد و می‌تواند از رشد جانشین پشتیبانی کند. مشاورهٔ تخصصی برای مسئله‌ای که به دانش یا راهکار مشخص نیاز دارد مفید است. انتخاب نقش را با نیاز واقعی شروع کنید: آیا فرد به روشن‌شدن مسئله، تجربهٔ دیگران یا پاسخ تخصصی نیاز دارد؟

شیوه	هدف در چارچوب کلاس	کاربرد
مناظره	سنجش و دفاع از دیدگاه‌ها	آشکارکردن قوت و ضعف دو موضع
مباحثه	رسیدن به تصمیم	انتخاب گزینه پس از روشن‌شدن معیارها
گفت‌وگو	رسیدن به فهم مشترک	کشف فرض‌ها و ریشهٔ اختلاف پیش از تصمیم

در نمونهٔ جیم و هماهنگ‌کننده، نقطهٔ شروع مسئلهٔ جاری و روایت هر طرف است. حمایت اطلاعاتی یا بازخوردی، ابهام دربارهٔ کار را کم می‌کند. حمایت عاطفی فضایی برای بیان نگرانی می‌دهد و حمایت ملموس، مانند وقت یا ابزار، مانع واقعی را برمی‌دارد. ابتدا نوع نیاز را بپرسید. شواهد: تخته ۴–۶؛ صوت اول [۱۵–۳۰]. توضیح تکمیلی از جزوهٔ استاد: ص ۱۴–۱۵، سطوح ارتباط و گفت‌وگوی سازنده.

۴. هدف‌گذاری، تفویض و چرخهٔ شکست

هدف مشخص معیار موفقیت را معلوم می‌کند. هدف چالشی به تلاش و یادگیری جهت می‌دهد، به شرط اینکه تعهد، توان، منابع و بازخورد فراهم باشد. مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری می‌تواند اطلاعاتی را که مدیر ندارد وارد تصمیم کند. کار دشوار را به نقاط بررسی کوچک تقسیم کنید. در مثال پیشنهادی، هدف «کاهش خطای ثبت تا پایان ماه» با معیار اندازه‌گیری، اختیار اصلاح فرایند و مرور هفتگی همراه می‌شود. لاک و لاتام دربارهٔ هدف‌گذاری

چرخهٔ آماده‌سازی برای شکست با نگرانی مدیر از عملکرد شروع می‌شود. کنترل ریز و کاهش اختیار می‌تواند ابتکار و ارتباط فرد را محدود کند. نتیجهٔ ضعیف بعدی به ظاهر نگرانی اولیه را تأیید می‌کند. برای قطع چرخه، مدیر و همکار مشاهده‌ها را از تفسیر جدا کنند، استاندارد مشترک بسازند، بخشی از تصمیم را همراه با منابع واگذار کنند و در تاریخ مشخص بازبینی کنند. نمونهٔ «پنج روز» که در گفتار آمده، شاهد یک روایت کلاسی است. مقالهٔ مانزونی و بارسو

خودارزیابی هشت‌پرسشی تفویض در صفحهٔ ۱۱ تخته و تمرین ۲۱ پرسشی در صوت دوم دو ابزار جدا هستند. در تمرین دوم، ابتدا پاسخ و سپس دلیل منطقی هر گزینه خوانده می‌شود. نتیجهٔ تمرین برای انتخاب رفتاری که باید بهبود یابد استفاده می‌شود. شواهد: تخته ۱۱–۱۳؛ صوت اول [۵۰–۵۷، ۶۷–۶۸]؛ صوت دوم [۴۷–۵۰].

۵. مشارکت، تیم و رفتار شهروندی

برای مشارکت، دعوت روشن و وقت کافی لازم است. جلسه را با پرسش قابل‌پاسخ شروع کنید، از ایدهٔ اولیه در برابر رد شتاب‌زده محافظت کنید، دیدگاه افراد کم‌حرف‌تر را با دعوت محترمانه بگیرید و در گروه بزرگ، بحث کوتاهِ گروه‌های کوچک را امتحان کنید. سطح مشارکت با فوریت، اختیار و اطلاعات لازم برای تصمیم فرق می‌کند.

رفتار شهروندی سازمانی در بحث کلاس به کمک داوطلبانه و تلاش فراتر از انتظار رسمی اشاره دارد. کمک داوطلبانه وقتی ارزش دارد که هزینهٔ پنهان یا اجبار ایجاد نکند. در مثال هل‌دادن خودرو، کم‌کاری اجتماعی به کاهش تلاش فرد در کار جمعی اشاره دارد. در مثال تماشاچیان، پخش مسئولیت می‌تواند باعث شود هر کس اقدام را به دیگری واگذار کند. هدف مشترک، نقش روشن و سهم قابل‌مشاهده به تیم کمک می‌کند. شواهد: تخته ۱۵–۱۶؛ صوت دوم [۱–۱۸]. توضیح تکمیلی از جزوهٔ استاد: ص ۲۲–۲۳، تمایز کار فردی، گروه و تیم.

۶. بازخورد، سبک ارتباط و خودافشایی

بازخورد را به‌موقع، روشن و متکی بر مشاهده ارائه کنید. رفتار مشخص، اثر آن و درخواست بعدی را جدا بگویید. اگر لازم است، گفت‌وگو را خصوصی برگزار کنید و فرصت پاسخ بدهید. مثال پیشنهادی: «در جلسهٔ امروز دو بار پیش از پایان صحبت همکار وارد بحث شدی. بخشی از نظر او شنیده نشد. در دور بعد اجازه بده جمله‌اش تمام شود و بعد پاسخ بده.» پذیرش سهم مدیر از مسئله می‌تواند گفت‌وگو را بازتر کند. خودافشایی در کار باید مرتبط، داوطلبانه و متناسب با اعتماد باشد.

اعتماد به دیگران	اعتماد به خود پایین	اعتماد به خود بالا
بالا	دلواپس	ایمن
پایین	هراسان	انفصال

این نام‌ها برچسب‌های نمودار کلاسی برای تحلیل رفتارند. از آن‌ها برای نتیجه‌گیری دربارهٔ شخصیت یا سلامت فرد استفاده نکنید. در خودارزیابی بازخورد، سؤال سوم جداگانه و معکوس نمره‌گذاری می‌شود. مبنای تفسیر این جزوه، توضیح شفاهی صریح استاد در صوت دوم است: نمرهٔ ۱۶ تا ۱۸ ماهر، ۱۳ تا ۱۵ متوسط و ۶ تا ۱۲ ضعیف. شیوهٔ کامل نمره‌گذاری در بخش سیزدهم آمده است. شواهد: تخته ۱۷–۱۹؛ صوت دوم [۱۹–۳۲].

۷. رفتارهای دشوار، انگیزش و تمرین بعد

در مواجهه با پرخاشگری، همه‌چیزدانی، منفی‌بافی، سخت‌گیری و تردید، رفتار و اثرش را توصیف کنید. برای رفتار پرخاشگرانه، مرز گفت‌وگو را تعیین کنید. برای ادعای مطمئن، شاهد و گزینهٔ جایگزین بخواهید. برای تردید، گزینه‌ها و مهلت تصمیم را روشن کنید. تفاوت استعداد و مهارت به مدیر کمک می‌کند بین آموزش، بازطراحی کار و اصلاح انتظار فرق بگذارد. آزمایش پاداش در گفتار مثال سازوکار یادگیری از تفاوت انتظار و نتیجه است. از این مثال، قاعدهٔ مستقیم پرداخت یا پیش‌بینی خشم کارکنان به دست نمی‌آید. پژوهش شولتز، دیان و مونتاگ

برای جلسهٔ بعد، موردکاوی ساعات طولانی و رضایت شغلی را بخوانید و بررسی کنید رابطهٔ رضایت با عملکرد، رفتار شهروندی و ترک خدمت چه توضیح‌های متفاوتی می‌تواند داشته باشد. شمارهٔ ۸۷ در گفتار با صفحهٔ ۸۸ فایل مرجع تطبیق دارد. مطالعه‌های تیم‌سازی، رفتارهای دشوار و پانویس تفویض در برگهٔ تمرین‌ها ثبت شده‌اند. شواهد: صوت دوم [۴–۵، ۳۳–۵۲].

۸. جزئیات کاربرد اصول رهبری در کار روزمره

در بخش اول کلاس، اصول رهبری با مسئلهٔ سازگاری گفتار و رفتار شروع شد. وقتی مدیر از شنیدن نظر مخالف استقبال لفظی می‌کند، اما در عمل فرصت پاسخ نمی‌دهد، کارکنان از رفتار او یاد می‌گیرند. برای سنجش الگوسازی، وعدهٔ مشخص مدیر را با رفتار قابل مشاهده مقایسه کنید. مسئولیت‌پذیری فقط پذیرش خطا پس از شکست نیست؛ توضیح تصمیم، اعلام معیار موفقیت و پیگیری تعهد قبلی نیز بخشی از آن است. سه واکنش توجیه، سرزنش و فرافکنی می‌توانند جای بررسی سهم مدیر را بگیرند. پرسش اصلاحی این است: «کدام تصمیم یا محدودیت در اختیار من بود و دفعهٔ بعد چه تغییری می‌دهم؟»

استعارهٔ قله و دشت در کلاس برای توضیح فاصلهٔ نگاه راهبردی و عملیاتی به کار رفت. کسی که از بالا افق را می‌بیند، ممکن است جزئیات اجرای روزمره را نبیند؛ کسی که داخل عملیات است، ممکن است جهت کلان را گم کند. پیوند این دو نگاه با ترجمهٔ هدف کلان به کار مشخص ایجاد می‌شود: هدف چه معنایی برای این واحد دارد، چه مانعی اکنون وجود دارد، مسئول آن کیست و نتیجه در چه زمانی دیده می‌شود؟ گزارش عملیاتی هم باید دوباره به هدف کلان برگردد تا انباشت کارهای جزئی جای پیشرفت واقعی را نگیرد.

در اصل «چالش همراه با حمایت»، صرف بالا بردن انتظار کافی نیست. رهبر باید مهارت، اطلاعات، اختیار و ابزار لازم را هم بسنجد. حمایت افراطی می‌تواند فرصت تجربه و پاسخگویی فرد را کم کند؛ رقابت مدیر با کارمند هم رشد او را تهدید می‌کند. ترکیب مناسب، انتظار روشن و فرصت مستقل عمل‌کردن در محدودهٔ توافق‌شده است. مواجهه با تعارض نیز به معنای پنهان‌کردن مسئله نیست. استعارهٔ زبالهٔ زیر فرش در کلاس یادآور شد که تعارض حل‌نشده می‌تواند بعداً به رابطه و کار آسیب بزند. بیان مسئله با مشاهده، شنیدن روایت طرف مقابل و تعیین اقدام مشترک، مسیر عملی مواجهه است.

در استعارهٔ علائم بیماری برای کارت امتیازی، استاد تأکید کرد که انتظار برای نتیجهٔ مالی پایان دوره می‌تواند دیرهنگام باشد. مثال آموزشی از نشانه‌های منابع انسانی به فرایند، مشتری و نتیجهٔ مالی می‌رسد. کاربرد آن، طراحی چند سنجهٔ پیش‌نگر و پس‌نگر است؛ از خود استعاره نباید قانون قطعی علت‌ومعلولی ساخت. برای مثال، آموزش کارکنان تنها زمانی ارزش عملی پیدا می‌کند که در کیفیت اجرای کار و تجربهٔ مشتری نیز نشانه‌ای از تغییر دیده شود. شاهد این بخش: صوت اول، محور اصول راهنما و کارت امتیازی؛ تختهٔ صفحه‌های ۱ و ۲؛ جزوهٔ استاد، صفحه‌های فایل ۴ و ۵.

۹. انتخاب الگوی منابع انسانی و سازگاری زیرسیستم‌ها

ماتریس کلاسی دو پرسش را کنار هم قرار می‌دهد: نیروی مورد نیاز را عمدتاً از داخل توسعه می‌دهیم یا از بازار بیرون تأمین می‌کنیم؟ کنترل کار بیشتر بر روش اجرای فرایند متمرکز است یا بر محصول و نتیجه؟ ترکیب پاسخ‌ها چهار الگو می‌سازد. در الگوی پدرانه، رابطهٔ بلندمدت و رشد داخل سازمان با کارهای نسبتاً استاندارد پیوند می‌خورد. در الگوی ثانویه، تأمین بیرونی برای کار استاندارد یا نیاز فصلی مطرح می‌شود. الگوی متعهدانه بر توسعهٔ تخصص در رابطهٔ بلندمدت تکیه دارد. در الگوی پیمانکارانه، تخصص بیرونی و تحویل نتیجهٔ پروژه اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

مثال کارخانهٔ نساجی، تفاوت نیروی ثابت پشت دستگاه و نیروی فصلی پنبه‌چینی را روشن می‌کرد. مسئله فقط نام قرارداد نیست؛ نوع نیاز، تداوم همکاری و شیوهٔ یادگیری هم فرق می‌کنند. اگر سازمان از یک متخصص انتظار خلاقیت دارد، ولی ارزیابی او فقط بر حضور و پیروی از جزئیات روش استوار باشد، میان انتظار و نظام کنترل ناهماهنگی ایجاد می‌شود. در مقابل، استقلال متخصص به معنای حذف استاندارد ایمنی، اخلاق حرفه‌ای یا هماهنگی ضروری نیست. روش کنترل باید با ماهیت کار و ریسک آن متناسب شود.

در تختهٔ صفحهٔ ۹، پرداخت، پاداش و ارزیابی نیز کنار ماتریس منابع انسانی قرار گرفته‌اند. پیام آموزشی، سازگاری این زیرسیستم‌هاست: اگر مهارت تخصصی و نتیجهٔ ممتاز می‌خواهیم، معیار ارزیابی و فرصت رشد باید آن را به رسمیت بشناسد. تأکید بر سنوات در یک رابطهٔ پایدار با خرید مهارت کمیاب برای پروژهٔ کوتاه‌مدت یکسان نیست. نسبت پرداخت به بازار نیز باید با بازار شغلی و نیاز واقعی تحلیل شود؛ این چهارخانه، نسخهٔ واحد تعیین حقوق برای همهٔ سازمان‌ها نیست.

بحث تفاوت نسل‌ها با مثال تفاوت در مصرف موسیقی و انتظار از سرعت کار همراه بود. این مثال برای توجه به تفاوت ترجیح‌ها و شیوهٔ ارتباط مفید است. در کاربرد، ترجیح فرد را مستقیم بپرسید و رفتار واقعی او را بسنجید؛ سال تولد به‌تنهایی مبنای تعیین تاب‌آوری، تعهد یا توان حرفه‌ای نیست. انعطاف زمان، بازخورد کوتاه و روشن و توجه به نتیجه می‌توانند گزینه‌های طراحی کار باشند، مشروط به نیاز شغل و توافق تیم. شاهد این بخش: صوت اول، بحث راهبرد منابع انسانی، کارخانه و تفاوت نسلی؛ تختهٔ صفحه‌های ۳، ۷ و ۹.

۱۰. فرایند مربیگری و حمایت متناسب

استعارهٔ گنجینه و کلید در بحث مربیگری بیان می‌کرد که بخشی از توان حل مسئله در خود فرد وجود دارد و پرسش خوب به آشکارشدن آن کمک می‌کند. مربی به‌جای شروع با نسخهٔ آماده، هدف گفت‌وگو، وضعیت جاری، مانع و گزینه‌های اقدام را روشن می‌کند. در همراهی ساختارمند، موضوع جلسه و اقدام بعدی مشخص است؛ در دیدار بعد نیز همان اقدام پیگیری می‌شود. پرسش‌های نمونهٔ کاربردی عبارت‌اند از: چه چیزی را می‌خواهی تغییر بدهی؟ کدام بخش مسئله در اختیار توست؟ چه گزینه‌ای را امتحان نکرده‌ای؟ تا دیدار بعد چه کاری انجام می‌دهی و چه حمایتی لازم داری؟ این پرسش‌ها تمرین کاربردی‌اند و نقل مستقیم استاد نیستند.

در منتورینگ، تجربهٔ فرد راهنما نقش پررنگ‌تری دارد. استعارهٔ فرد باتجربه در بالای تپه در برابر مربیِ همراه در مسیر، تفاوت نقش‌ها را نشان می‌داد. بحث جانشین‌پروری هم به همین موضوع وصل شد: اگر دانش یک کار حیاتی فقط نزد یک نفر بماند، غیبت ناگهانی او سازمان را آسیب‌پذیر می‌کند. مثال غیبت مدیر فناوری اطلاعات، ضرورت انتقال دانش و آماده‌کردن فرد دیگر را برجسته می‌کرد. برنامهٔ جانشین‌پروری باید تجربهٔ واقعی انجام کار، بازخورد و مسئولیت تدریجی داشته باشد؛ معرفی نام یک جانشین کافی نیست.

در ادامهٔ مورد جیم و هماهنگ‌کننده، تمرکز بر «مسئلهٔ جاری» مهم بود. سابقهٔ ناراحتی ممکن است بر برداشت مدیر اثر بگذارد، ولی برای تصمیم اکنون باید مشاهدهٔ اکنون را روشن کرد. استعارهٔ دوست بیمار و سوپ مرغ سه حمایت را از هم جدا می‌کرد: اطلاعات برای فهم وضعیت، همدلی برای احساس شنیده‌شدن و کمک ملموس برای برداشتن مانع. در محیط کار، آموزش روش، شنیدن نگرانی و تأمین ابزار نمونه‌های متناظرند. پیش از کمک، نیاز را تشخیص دهید؛ پاسخ مادی به مسئلهٔ شنیده‌نشدن یا همدلی بدون ابزار لازم، ممکن است کافی نباشد.

در گفت‌وگو، هدف اولیه فهم مسئله و فرض‌های متفاوت است. پس از روشن‌شدن این موارد می‌توان دستور تصمیم‌گیری ساخت و وارد مباحثه شد. مناظرهٔ زودهنگام ممکن است افراد را به دفاع از موضع بکشاند. برای تمرین، پیش از دفاع از نظر خود، برداشت طرف مقابل را با عبارت کوتاهی بازگو کنید و از او بخواهید آن را تصحیح کند. شاهد این بخش: صوت اول، مربیگری، منتورینگ، سطوح ارتباط و مورد جیم؛ تختهٔ صفحه‌های ۴ تا ۶؛ جزوهٔ استاد، صفحه‌های فایل ۱۴ و ۱۵.

۱۱. هدف تفویض و قطع چرخهٔ شکست

در هدف‌گذاری، مشخص‌بودن هدف یعنی بتوان دربارهٔ تحقق آن قضاوت کرد. دشواری باید تلاش را برانگیزد، اما با توان، منابع و فرصت یادگیری سازگار باشد. مشارکت در تعیین هدف به روشن‌شدن اطلاعات و تعهد کمک می‌کند؛ جای معیار نتیجه را نمی‌گیرد. پیروزی کوچک، پیشرفت قابل مشاهده در مسیر هدف بزرگ است. آن را با هدف بی‌اهمیت اشتباه نگیرید: یک گام کوچک باید واقعاً مانعی را بردارد و بازخوردی برای گام بعد تولید کند. انتظار مثبت مدیر هم باید با فرصت رشد همراه باشد؛ انتظار غیرواقعی و فشار بدون حمایت، برداشت مناسبی از اثر پیگمالیون نیست.

برای تفویض، نتیجهٔ مورد انتظار، حدود اختیار، منابع، موعد و نقاط گزارش را روشن کنید. اگر مسئولیت واگذار شود ولی تصمیم‌ها همچنان فقط نزد مدیر بماند، فرد امکان پاسخگویی مؤثر ندارد. در مقابل، رهاکردن کامل کار بدون توافق و پیگیری هم تفویض مؤثر نیست. آزمون هشت‌پرسشی کلاسی برای تأمل دربارهٔ رفتار مدیر به کار می‌رود؛ نتیجهٔ آن تشخیص قطعی توان حرفه‌ای فرد نیست.

در کلید هشت‌پرسشی، سؤال‌های ۲، ۶، ۷ و ۸ مستقیم‌اند: معمولاً سه، بعضی‌اوقات دو و هرگز یک امتیاز. سؤال‌های ۱، ۳، ۴ و ۵ معکوس‌اند: معمولاً یک، بعضی‌اوقات دو و هرگز سه امتیاز. مجموع از ۸ تا ۲۴ است. تفسیر کلاسی، امتیاز ۲۰ و بالاتر ماهر، ۱۵ تا ۱۹ متوسط و کمتر از ۱۵ ضعیف است. برای بهبود، سؤال کم‌امتیاز را به رفتار مشخص و قابل تمرین تبدیل کنید. تمرین ۲۱ پرسشی پنج‌گزینه‌ایِ پایان بخش دوم، ابزار دیگری است؛ باید ابتدا پاسخ داد و سپس دلیل منطقی و پانویس هر گزینه را خواند. کلید این دو تمرین قابل جابه‌جایی نیست.

چرخهٔ شکست ممکن است با یک برداشت اولیهٔ منفی آغاز شود؛ مدیر کنترل را زیاد می‌کند، فرد احساس می‌کند اعتماد و اختیارش کم شده، ارتباط و ابتکارش کاهش می‌یابد و نتیجهٔ بعدی ظاهراً برداشت مدیر را تأیید می‌کند. این چرخه مسئولیت فرد برای عملکرد را حذف نمی‌کند؛ نشان می‌دهد رابطه و شیوهٔ مدیریت هم باید بررسی شوند. برای قطع آن، شواهد عملکرد را از تفسیر جدا کنید، سهم هر دو طرف را بشناسید، انتظار و حمایت را دوباره توافق کنید و یک دورهٔ پیگیری با اختیار روشن بسازید. روایت پنج روز نخست در کلاس، نمونهٔ بحث دربارهٔ قضاوت زودهنگام بود؛ زمان ثابت و عمومی برای شکل‌گیری همهٔ رابطه‌ها محسوب نمی‌شود. شاهد این بخش: صوت اول، هدف‌گذاری و سندرم شکست؛ صوت دوم، تمرین تفویض؛ تختهٔ صفحه‌های ۱۱ تا ۱۳.

۱۲. ادارهٔ جلسهٔ مشارکتی و کاهش اتلاف اجتماعی

مشارکت واقعی به فرصت اثرگذاری نیاز دارد. در خاطرهٔ هم‌اندیشی مطرح‌شده در کلاس، دعوت از افراد با عنوان مشارکت انجام شده بود، اما زمان جلسه در اختیار برگزارکنندگان ماند. مسئلهٔ آموزشی این بود که حضور مدعو و نام جلسه، شاهد شنیدن و استفاده از نظر آنان نیست. پیش از جلسه، مسئله و محدودهٔ تصمیم را اعلام کنید؛ در جلسه نیز زمان شنیدن، روش ثبت نظر و شیوهٔ تصمیم نهایی را روشن کنید.

در شروع، یک سؤال قابل فهم و زمینهٔ مشترک می‌تواند به ورود افراد کمک کند. رد سریع نخستین ایده، دیگران را از طرح نظر بازمی‌دارد. سؤال باز، فرصت توضیح ایجاد می‌کند؛ پرسش هدایت‌کننده فقط تأیید نظر مدیر را می‌گیرد. داستان و استعاره نیز می‌توانند تصویر مشترک بسازند، به شرط آنکه جای داده و امکان مخالفت را نگیرند. در گروه بزرگ، فرصت گفت‌وگوی کوتاه در گروه‌های کوچک، ثبت مستقل نظر و دعوت محترمانه از افراد کم‌حرف، گزینه‌های عملی‌اند.

در مثال هل‌دادن خودرو، کاهش سهم تلاش فرد با افزایش جمعیت به بحث اتلاف اجتماعی وصل شد. مشخص‌بودن مسئولیت و قابل مشاهده بودن سهم، به کاهش آن کمک می‌کند. مثال تماشاچیان دعوا، پخش مسئولیت اقدام را نشان می‌داد: هر کس ممکن است انتظار داشته باشد فرد دیگری پیش‌قدم شود. تفاوت این دو را حفظ کنید؛ یکی دربارهٔ تلاش در فعالیت جمعی است و دیگری دربارهٔ احساس مسئولیت برای اقدام. در هر دو، ابهام مسئولیت می‌تواند مسئله‌ساز باشد.

تعهد و رفتار شهروندی در کلاس به مشارکت پیوند خوردند. کمک داوطلبانه، همکاری فراتر از شرح وظیفه و توجه به کار جمع نمونه‌های رفتار شهروندی‌اند. این رفتارها را نباید به کار اضافهٔ اجباری تبدیل کرد. برای ارزیابی مشارکت، فقط شمار نظرها را نشمارید؛ ببینید کدام نظر به تصمیم، اصلاح یا یادگیری انجامیده است. مطالعهٔ صفحه‌های ۹۲ تا ۱۱۲ کتاب رهبری در سازمان برای ادامهٔ بحث تیم‌سازی اعلام شد. شاهد این بخش: صوت دوم، آغاز بحث مشارکت تا توضیح تفاوت گروه و تیم؛ تختهٔ صفحه‌های ۱۵ و ۱۶.

۱۳. کلید بازخورد و مهارت گفت‌وگوی دشوار

در آزمون شش‌پرسشی بازخورد، سؤال‌های ۱، ۲، ۴، ۵ و ۶ مستقیم نمره‌گذاری می‌شوند: معمولاً سه، بعضی‌اوقات دو و هرگز یک. سؤال سوم معکوس است: معمولاً یک، بعضی‌اوقات دو و هرگز سه. حداقل مجموع ۶ و حداکثر ۱۸ است. مبنای تفسیر این جزوه، توضیح شفاهی صریح استاد در صوت دوم است: امتیاز ۱۶ تا ۱۸ ماهر، ۱۳ تا ۱۵ متوسط و ۶ تا ۱۲ ضعیف. این کلیدِ تمرین کلاسی است و به‌تنهایی سنجهٔ معتبر تشخیص شخصیت یا صلاحیت شغلی محسوب نمی‌شود.

بازخورد باید به رفتار قابل مشاهده و امکان اصلاح متصل باشد. مثال مربی فوتبال نشان می‌داد که بازخورد بسیار دیرهنگام فرصت اصلاح همان موقعیت را از دست می‌دهد. به‌موقع‌بودن با واکنش عجولانه و خشمگین یکسان نیست؛ ابتدا مشاهده را روشن کنید، سپس در زمان مناسب و ترجیحاً فضای خصوصی گفت‌وگو کنید. عبارت کلی «تو همیشه بی‌نظمی» به شخصیت حمله می‌کند؛ بیان تعداد یا نمونهٔ تأخیر، امکان بررسی و پاسخ می‌دهد. اثر رفتار را توضیح دهید و درخواست بعدی را قابل اجرا کنید.

پیش‌نیاز گفت‌وگوی دشوار، خودآگاهی و جرئت‌ورزی است. مدیر باید از هیجان، قدرت و سهم خود آگاه باشد و بتواند مسئله را بدون کنایه یا تحقیر بگوید. در تعصب خودخدمتی، فرد موفقیت را به خود و ناکامی را به بیرون نسبت می‌دهد. یک پرسش اصلاحی برای مدیر این است: «آیا دستور من روشن بود و منابع لازم را فراهم کرده بودم؟» پذیرش سهم خود، مسئولیت طرف مقابل را حذف نمی‌کند؛ به بررسی منصفانه کمک می‌کند.

خودافشایی یعنی بیان متناسب تجربه، احساس یا سهم شخصی در رابطه. پذیرش خطای مرتبط توسط مدیر می‌تواند زمینهٔ بیان طرف مقابل را فراهم کند، ولی واکنش متقابل تضمینی نیست. مثال‌های تاکسی، قطار و فروش در منزل در بحث مرز اطلاعات شخصی مطرح شدند. از یک گفت‌وگوی کوتاه نمی‌توان اختلال شخصیت را تشخیص داد. برای کاربرد حرفه‌ای، مرتبط‌بودن، رضایت، محرمانگی و تناسب میزان اطلاعات را بسنجید. جزئیات شخصی دیگران نباید ابزار فشار یا فروش شود. شاهد این بخش: صوت دوم، بازخورد، سبک ارتباط، خودافشایی؛ تختهٔ صفحه‌های ۱۷ تا ۱۹.

۱۴. قدردانی انگیزش و رفتارهای دشوار

قدردانی مؤثر، رفتار و اثر آن را مشخص می‌کند و با ترجیح فرد تناسب دارد. برای بعضی افراد تشکر خصوصی مناسب‌تر است و بعضی از دیده‌شدن در جمع استقبال می‌کنند؛ ترجیح را بپرسید. اختصاص وقت مشخص به تشکر و گفت‌وگوی رشد، از فراموش‌شدن آن در فشار کار جلوگیری می‌کند. مسئولیت بیشتر تنها وقتی پاداش است که فرد آن را معنادار بداند و اختیار و منابع متناسب داشته باشد.

در بحث بی‌انگیزگی، کلاس به خطای جذب، تفاوت استعداد و مهارت و ابهام هدف اشاره کرد. پیش از نسبت‌دادن مسئله به بی‌میلی فرد، روشن کنید آیا کار را می‌شناسد، توان یا آموزش لازم دارد، مانعی در اجرا هست و نتیجه برای او معنا دارد یا نه. استعارهٔ نوازندهٔ آکاردئون و اسکناس، نقش انتظار و نیاز را در بحث انگیزش برجسته می‌کرد. کاربرد اخلاقی آن، شناخت انتظار و وفای به وعده است؛ معطل‌کردن عمدی پاداش یا بازی با نیاز کارکنان توصیهٔ مدیریتی این جزوه نیست.

در مثال آزمایش پاداش، توجه به تغییر انتظار و نتیجه اهمیت داشت. توضیح تکمیلی پژوهشی این است که پاسخ برخی نورون‌های دوپامینی با خطای پیش‌بینی پاداش ارتباط دارد: پاداش پیش‌بینی‌نشده، نشانهٔ پیش‌بینی‌کننده و حذف پاداشِ مورد انتظار، وضعیت‌های یکسانی نیستند. این مشاهده با «هر انتظار از هر پاداشی لذت‌بخش‌تر است» یا «یکنواختی همیشه انگیزه را از بین می‌برد» برابر نیست. برای نظام پاداش کارکنان، عدالت، شفافیت، تناسب و وفای به توافق را مستقلاً بسنجید.

در گونه‌شناسی رفتارهای دشوار، پنج عنوان پرخاشگر، همه‌چیزدان، منفی‌باف، سخت‌گیر و مردد مطرح شد. مسئلهٔ مدیریت، رفتار ایجادکنندهٔ وقفه یا اصطکاک است، نه چسباندن هویت ثابت به فرد. برای پرخاشگری، مرز رفتار و مسیر ادامهٔ محترمانه را روشن کنید؛ برای ادعای همه‌چیزدانی، شاهد و امکان آزمون بخواهید؛ برای منفی‌بافی، نگرانی را به خطر مشخص و راه کاهش آن تبدیل کنید؛ برای سخت‌گیری، الزام واقعی را از ترجیح شخصی جدا کنید؛ برای تردید، معیار، گزینه، مسئول و مهلت تصمیم تعیین کنید. این پیشنهادها تمرین کاربردی بر مبنای بحث‌اند. مطالعهٔ صفحه‌های ۱۳۴ تا ۱۳۷ کتاب برای جزئیات معرفی شد. شاهد این بخش: صوت دوم، قدردانی، انگیزش و افراد دشوار.

۱۵. پیوند دقیق با کتاب تکمیلی نورثهاوس

توضیح‌های این بخش از کتاب رهبری نظریه و عمل، ویرایش هفتم، خوانده شده‌اند و به‌عنوان تکمیل بحث ارائه می‌شوند؛ صرف همپوشانی موضوع به معنای تدریس کتاب در این جلسه نیست. شمارهٔ چاپی و شمارهٔ صفحهٔ فایل جدا آورده شده تا مراجعه دقیق باشد.

در فصل ششم، صفحه‌های چاپی ۱۱۹ تا ۱۲۱، برابر صفحه‌های فایل ۱۴۴ تا ۱۴۶، نظریهٔ مسیر–هدف نقش ویژگی‌های کار و نیاز پیروان را در انتخاب رفتار رهبر توضیح می‌دهد. کار مبهم ممکن است به روشن‌کردن مسیر و نقش نیاز داشته باشد؛ کار تکراری ممکن است حمایت بیشتری بخواهد. این توضیح با بحث حمایت متناسب، هدف روشن و پرهیز از کنترل اضافی در جلسه مرتبط است. از آن نتیجه نمی‌شود که یک سبک برای همهٔ افراد و همهٔ موقعیت‌ها بهترین است.

در فصل هفتم، صفحه‌های چاپی ۱۴۱ تا ۱۴۳، برابر صفحه‌های فایل ۱۶۶ تا ۱۶۸، کیفیت رابطهٔ رهبر و عضو، رفتار شهروندی و توسعهٔ رابطه بررسی می‌شود. جهت‌گیری تجویزی کتاب، گسترش رابطهٔ باکیفیت با همهٔ اعضاست، نه تثبیت امتیاز ویژه برای گروهی محدود. این نکته به بحث قضاوت زودهنگام، خودی و غیرخودی و چرخهٔ شکست وصل می‌شود. رابطهٔ مشاهده‌شده با رفتار شهروندی، به‌خودی‌خود اثبات نمی‌کند که هر نوع مشارکت الزاماً آن را ایجاد می‌کند.

در فصل چهاردهم، صفحه‌های چاپی ۳۶۸ تا ۳۷۱، برابر صفحه‌های فایل ۳۹۳ تا ۳۹۶، هدف روشن، ساختار نتیجه‌محور، اعضای شایسته، تعهد مشترک، فضای همکاری، معیار روشن، حمایت بیرونی و رهبری اصولی از ویژگی‌های تیم مؤثرند. صفحهٔ چاپی ۳۷۵، برابر فایل ۴۰۰، توجه هم‌زمان به وظیفه و رابطه را توضیح می‌دهد. این صفحات، بحث مشارکت، گروه و تیم، نقش روشن و حمایت را تکمیل می‌کنند. مهارت فنی اعضا به‌تنهایی هماهنگی تیم را تضمین نمی‌کند؛ شنیدن، اعتماد و تنظیم سهم کار نیز لازم است.

۱۶. مطالعهٔ بعد و پرسش‌های مرور

موردکاوی معرفی‌شده دربارهٔ ساعات طولانی کار، ایمیل زیاد و رضایت شغلی، در صفحهٔ ۸۷ ارجاع کلاسی و صفحهٔ ۸۸ فایل جزوهٔ استاد قرار دارد. شخصیت‌های موردکاوی برای مقایسهٔ تجربهٔ کار و رضایت مطرح شدند. سه پرسش را جدا بررسی کنید: چه سهمی مربوط به ترجیح و ویژگی فرد و چه سهمی مربوط به ویژگی شغل است؟ کدام ویژگی‌های کار رضایت ایجاد می‌کنند؟ رابطهٔ رضایت با عملکرد، رفتار شهروندی و ترک خدمت چگونه بررسی می‌شود؟ روایت چند فرد، به‌تنهایی قانون عمومی رابطهٔ ساعت کار و رضایت را ثابت نمی‌کند.

برای آمادگی جلسهٔ بعد، مطالعهٔ بحث تیم‌سازی در صفحه‌های ۹۲ تا ۱۱۲ کتاب، رفتارهای دشوار در صفحه‌های ۱۳۴ تا ۱۳۷ و دلایل منطقی تمرین تفویض معرفی شد. شمارهٔ صفحهٔ کتاب را با شمارهٔ فایل استاد یکی نگیرید. همراه‌آوردن کتاب‌های رهبری در سازمان، صد مهارت و مذاکره و مدیریت تعارض نیز در پایان جلسه یادآوری شد. کتاب کارت امتیازی متوازن و منبع راهبرد منابع انسانی، منابع معرفی‌شده برای مطالعهٔ بیشتر بودند.

برای مرور فعال، به این پرسش‌ها با یک مثال پاسخ دهید: چگونه نتیجه‌گرایی را با رشد افراد جمع می‌کنید؟ تفاوت دو محور ماتریس منابع انسانی چیست؟ چه زمانی مربیگری، منتورینگ یا مشاوره مناسب‌تر است؟ چگونه گفت‌وگو را به تصمیم وصل می‌کنید؟ در چرخهٔ شکست سهم مدیر چیست؟ چرا حضور در جلسه با مشارکت فرق دارد؟ چه تفاوتی بین ائتلاف اجتماعی و پخش مسئولیت وجود دارد؟ کلید سؤال سوم بازخورد چه تفاوتی با بقیه دارد؟ چگونه قدردانی را با ترجیح فرد هماهنگ می‌کنید؟ کدام صفحهٔ مرجع تکمیلی، بحث تیم این جلسه را روشن‌تر می‌کند؟

در تمرین شخصی، یک موقعیت واقعی انتخاب کنید؛ رفتار مشاهده‌شده، برداشت خود، سهم احتمالی خود، نوع حمایت لازم و اقدام قابل‌پیگیری را در پنج بند بنویسید. سپس توضیح دهید نتیجه را چه زمانی و با چه شاهدی بررسی خواهید کرد. این تمرین پیشنهادی برای تثبیت یادگیری است و از تکلیف اعلام‌شدهٔ استاد جداست.

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