دورهٔ مدیریت عالی کسب‌وکار دانشگاه تهران · جلسهٔ پنجم

از نگرش و نفوذ تا طراحی شغل و مدیریت استرس

درس‌نامهٔ جامع · نسخهٔ نهایی

درس: رهبری و رفتار سازمانی · مدرس: دکتر بهروز پورولی
تاریخ: ۱۳ آبان ۱۴۰۵

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

فهرست مطالب

مسیر مطالعه

۱. شروع کلاس و خودارزیابی ده خصوصیت رهبر

۲. ارزش، نگرش و سازوکار یادگیری

۳. منابع نفوذ و مرز متقاعدسازی با تسلیم

۴. شش اصل متقاعدسازی و شیوهٔ استفادهٔ اخلاقی

۵. تطبیق پیشنهاد با سبک تصمیم‌گیری مدیر

۶. تمرین سه سبک رهبری

۷. موردکاوی ساعات طولانی و رضایت شغلی

۸. توانمندسازی و طراحی کار

۹. سرمایهٔ روان‌شناختی، تاب‌آوری و اعتیاد به کار

۱۰. پاداش کل، کیفیت زندگی کاری و غرقگی

۱۱. سرسختی، شخصیت و مدیریت استرس

۱۲. تکلیف، تمرین و خودآزمایی

واژه‌نامه و منابع

مسیر مطالعه

جلسه با دو پرسش عملی پیش می‌رود: «چطور بر تصمیم یا نگرش دیگران اثر می‌گذاریم؟» و «چه چیزهایی باعث می‌شود یک نفر در شغلی دشوار همچنان راضی بماند؟» بخش اول از خودارزیابی و یادگیری به نفوذ، متقاعدسازی و سبک‌های تصمیم‌گیری می‌رسد. بخش دوم، با تحلیل موردکاوی ساعات طولانی کار، رضایت و عملکرد را به طراحی کار، منابع روان‌شناختی، پاداش و استرس پیوند می‌دهد.

نشانی‌های صوت اول و دوم در متن به فهرست مستند همان پارت ارجاع دارند. شمارهٔ تخته، صفحهٔ فیزیکی فایل است. شماره‌های چاپی جزوهٔ استاد با شمارهٔ فایل فرق دارند و هر جا لازم بوده هر دو آمده‌اند. جدول‌ها و مثال‌های کاربردی برای مرور تنظیم شده‌اند.

۱. شروع کلاس و خودارزیابی ده خصوصیت رهبر

در آغاز، استاد پیشنهاد کرد خودمان یا رهبری آشنا را در ده خصوصیت از ۱ تا ۱۰ بسنجیم. چشم‌انداز، دانش و تخصص کاری، ثبات هیجانی، اعتماد به نفس، پایداری و صداقت از موارد این برگه‌اند. پرسش‌های کامل در صفحهٔ چاپی ۱۱ پیوست، برابر با صفحهٔ ۱۰۵ فایل جزوه، آمده است. مرور این نمره‌ها فرصتی برای انتخاب یک رفتار قابل بهبود است.

در جمع‌بندی شفاهی، بازه‌های ۹۰ تا ۱۰۰، ۸۰ تا ۸۹، ۷۰ تا ۷۹، ۶۰ تا ۶۹ و ۵۹ و پایین‌تر به‌صورت طبقات آموزشی مطرح شدند. این دسته‌بندی برای همین تمرین است. اختلاف میان ارزیابی خود و دیگران را با مثال رفتاری بررسی کنید؛ اختلاف به‌خودی‌خود نشان نمی‌دهد یک طرف اشتباه می‌کند. برای نمونه، از همکار بپرسید آخرین بار چه رفتاری از شما نشانهٔ ثبات هیجانی یا حمایت از رشد دیگران بود.

ردّ منبع: صوت اول، بند ۱؛ جزوهٔ استاد، صفحهٔ فیزیکی ۱۰۵ و برای رفتارهای رهبر مؤثر صفحهٔ ۳.

۲. ارزش، نگرش و سازوکار یادگیری

ارزش یک معیار نسبتاً کلی است که به فرد می‌گوید چه چیزی مهم یا مطلوب است. نگرش، ارزیابی نسبت به موضوعی مشخص است. کسی که انصاف را ارزش می‌داند، ممکن است به نظام پاداش سازمان نگرش منفی داشته باشد زیرا فرایند آن را ناعادلانه می‌بیند. نگرش سه جزء دارد: شناختی، یعنی باور دربارهٔ موضوع؛ عاطفی، یعنی احساس نسبت به آن؛ و رفتاری، یعنی آمادگی برای عمل یا نشانهٔ رفتاری مرتبط. میان قصد و عمل فاصله ممکن است وجود داشته باشد. فرد می‌تواند با طرحی موافق باشد و به‌دلیل محدودیت زمان یا اختیار، رفتار مطابق آن نشان ندهد.

تختهٔ کلاس سه راه شکل‌گیری یا تقویت نگرش را کنار هم نشان می‌دهد. **شرطی‌سازی کلاسیک** به تداعی میان محرک‌ها مربوط است؛ برای نمونه تکرار یک نشانه در کنار تجربه‌ای ناخوشایند، واکنش به خود نشانه را تغییر می‌دهد. **شرطی‌سازی ابزاری** به پیامد رفتار مربوط است؛ اگر مشارکت مفید با بازخورد روشن همراه شود، احتمال تکرار آن بیشتر می‌شود. **یادگیری مشاهده‌ای** یعنی فرد از مشاهدهٔ الگو و پیامد رفتار او می‌آموزد؛ مدیر با عمل خود نشان می‌دهد کدام رفتار در تیم عادی و پذیرفتنی است.

برای مداخله، ابتدا تشخیص دهید مقاومت از باور، احساس یا مانع رفتاری می‌آید. ارائهٔ عدد برای مسئله‌ای که ریشه در بی‌اعتمادی دارد کافی نیست. همچنین درخواست همکاری وقتی کارمند ابزار انجام کار را ندارد، شاهدی برای رد نگرش او فراهم نمی‌کند.

ردّ منبع: صوت اول، بندهای ۳ تا ۵؛ تخته، صفحات ۱ و ۳؛ جزوهٔ استاد، صفحهٔ فیزیکی ۴ برای اصل الگوبودن.

۳. منابع نفوذ و مرز متقاعدسازی با تسلیم

در کلاس سه منبع برای نفوذ کنار هم قرار گرفتند: **جذابیت**، **اعتبار** و **قدرت**. جذابیت می‌تواند ظاهری، اجتماعی یا مرتبط با توان انجام کار باشد. شباهت یا علاقه، آغاز رابطه را آسان می‌کند ولی شایستگی را اثبات نمی‌کند. مثال ویترین کتاب‌فروشی نشان می‌دهد جلوهٔ اولیه بر توجه اثر می‌گذارد؛ ارزش محتوای کتاب را باید جدا بررسی کرد. اعتبار به ترکیبی از صلاحیت و قابل‌اعتماد بودن پیام‌آور برمی‌گردد. قدرت به امکان اثرگذاری بر گزینه‌ها، منابع یا پیامدهای تصمیم مربوط است.

در تخته، مقام، تخصص و قدرت هیجانی کنار بهترین گزینهٔ جایگزین توافق (BATNA)، قدرت اجبار و قدرت ادراک‌شده آمده‌اند. بهترین گزینهٔ جایگزین پاسخ این پرسش است: اگر توافق نشد، بهترین کار عملی چیست؟ دانستن آن وابستگی به یک پیشنهاد را کم می‌کند. قدرت ادراک‌شده ممکن است از توان واقعی بیشتر یا کمتر باشد. شناخت این تفاوت مانع می‌شود تهدید یا عنوان ظاهری را نشانهٔ قطعی اختیار بدانیم.

تسلیم یا همراهی ظاهری (Compliance) می‌تواند رفتار آشکار را عوض کند، بدون اینکه باور یا احساس فرد به همان اندازه تغییر کند. دوستی، احساس مدیون‌بودن، تعهد تدریجی و کمیابی در بحث کلاسی مطرح شدند. ضرب‌الاجل واقعی با فشار ساختگی فرق دارد. وقتی ترس از دست دادن فرصت (FOMO) بر تصمیم مسلط است، مهلت و شرایط را بررسی کنید، هزینه و گزینهٔ جایگزین را بنویسید و در صورت نبود اطلاعات، پاسخ «نه» یا «هنوز تصمیم نگرفته‌ام» را تمرین کنید.

ردّ منبع: صوت اول، بندهای ۶ و ۷؛ تخته، صفحات ۲، ۴ و ۶.

۴. شش اصل متقاعدسازی و شیوهٔ استفادهٔ اخلاقی

اصل	معنی عملی	نمونهٔ استفاده در سازمان
دوست‌داشتن و شباهت	رابطه و نقاط مشترک واقعی توجه و همکاری را آسان می‌کنند.	پیش از ارائهٔ پیشنهاد، مسئلهٔ مشترک را پیدا کنید.
عمل متقابل	دریافت کمک می‌تواند میل به پاسخ متقابل ایجاد کند.	کمک مشخص بدهید و حق تصمیم مستقل مخاطب را حفظ کنید.
تأیید اجتماعی	رفتار افراد مشابه می‌تواند در موقعیت نامطمئن سرنخ بدهد.	نمونه‌ای از یک تیم مشابه با شواهد قابل بررسی ارائه کنید.
تعهد و ثبات	افراد معمولاً می‌کوشند با تعهد داوطلبانهٔ قبلی سازگار بمانند.	تصمیم توافق‌شده را روشن و بازبینی‌پذیر ثبت کنید.

اصل	معنی عملی	نمونهٔ استفاده در سازمان
اقتدار	تخصص واقعی و قابل بررسی اعتبار پیام را بالا می‌برد.	نظر متخصص و مبنای آن را معرفی کنید.
کمیابی	محدودیت واقعی زمان یا دسترسی می‌تواند بر ارزیابی گزینه اثر بگذارد.	ظرفیت و ضرب‌الاجل واقعی را با دلیل اعلام کنید.

فهرست کلاس با صورت‌بندی شش‌گانهٔ رابرت چالدینی هم‌خوان است. چاپ مقاله در نشریهٔ هاروارد بیزنس ریویو، دلیل انتساب نظریه به دانشگاه هاروارد نیست. شناخت اصول به تشخیص فشار هم کمک می‌کند؛ برای نمونه شباهت ادعایی، اقتدار نامربوط یا محدودیت بی‌دلیل را جدا از کیفیت خود پیشنهاد ارزیابی کنید.

ردّ منبع: صوت اول، بند ۸؛ تخته، صفحهٔ ۷؛ مقالهٔ رابرت چالدینی در فهرست منابع.

۵. تطبیق پیشنهاد با سبک تصمیم‌گیری مدیر

در جدول کلاس پنج الگو برای ترجیح در تصمیم‌گیری مطرح شدند. این الگوها راهی برای تنظیم ارائه‌اند و برای برچسب قطعی زدن به شخصیت مدیر مناسب نیستند. درصدهای ۲۵، ۱۱، ۱۹، ۳۶ و ۹ به نمونه یا چارچوبی مربوط‌اند که در کلاس مرور شد. آن‌ها را به همهٔ مدیران یا یک سازمان خاص تعمیم ندهید.

سبک	سرنخ	شیوهٔ ارائه
کاریزماتیک	به ایدهٔ تازه جذب می‌شود و برای تصمیم به نتیجه و موازنه نیاز دارد.	ابتدا اثر تصمیم را نشان دهید؛ نمودار ساده، هزینه و ریسک را کنار نتیجه بگذارید.
متفکر	استدلال، داده و بررسی گزینه‌ها را می‌خواهد.	روش، داده، فرض‌ها و نقاط ضعف هر گزینه را قابل بازبینی کنید.
شکاک	ادعا و صلاحیت ارائه‌دهنده را می‌آزماید.	شواهد مستقل و تأیید فرد مورد اعتماد فراهم کنید؛ امکان سؤال بدهید.
دنباله‌رو	تجربهٔ موفق قبلی یا نمونهٔ افراد مورد اعتماد برایش مهم است.	نمونهٔ مشابه و نتیجهٔ آزموده‌شده را ارائه کنید و تفاوت شرایط را بگویید.
کنترل‌گر	ساختار، مالکیت تصمیم و ابهام کم را ترجیح می‌دهد.	جزئیات، ترتیب اجرا، کنترل ریسک و مرز اختیار را روشن کنید.

ردّ منبع: صوت اول، بند ۹؛ تخته، صفحهٔ ۸؛ مقالهٔ گری ویلیامز و رابرت میلر در فهرست منابع.

۶. تمرین سه سبک رهبری

تمرین کلاس از ۱۸ پرسش بله یا خیر تشکیل شده است. کلید تخته پاسخ‌ها را در سه ستون می‌گذارد؛ همان ستون‌ها را جدا جمع کنید. بالاترین امتیاز بیانگر ترجیح فرد در این تمرین است. کاربرد هر سبک را با توان و آمادگی افراد، پیامد خطا و زمان در دسترس بسنجید.

سبک	شمارهٔ پرسش‌ها	مثال کاربردی
دستوری	۱، ۴، ۷، ۱۰، ۱۳، ۱۶	در کار تازه و پرریسک، استاندارد و ترتیب کار را روشن کنید.
مشارکتی	۲، ۵، ۸، ۱۱، ۱۴، ۱۷	پیش از انتخاب ابزار یا تغییر فرایند، اطلاعات و نظر افراد را وارد تصمیم کنید.
تفویضی	۳، ۶، ۹، ۱۲، ۱۵، ۱۸	برای تیم توانمند، هدف، حدود اختیار و زمان کنترل را تعیین کنید و روش اجرا را واگذار کنید.

این سه ستون رفتار رهبر را می‌سنجند؛ جدول پنج‌گانهٔ بخش قبل دربارهٔ نحوهٔ تصمیم‌گرفتن مخاطب است. برای مقایسهٔ تکمیلی، نورثهاوس در نظریهٔ مسیر–هدف، رفتارهای دستوری و مشارکتی را توضیح می‌دهد. این بخش از کتاب، همان پرسشنامهٔ ۱۸ماده‌ای کلاس نیست.

ردّ منبع: صوت اول، بند ۱۰؛ تخته، صفحهٔ ۲۷؛ جزوهٔ استاد، چاپی ۱۲ و ۱۳ پیوست، صفحات فیزیکی ۱۰۶ و ۱۰۷؛ نورثهاوس، صفحات چاپی ۱۱۷ و ۱۱۸.

۷. موردکاوی ساعات طولانی و رضایت شغلی

موردکاوی جزوه، شغل‌هایی با ساعت طولانی، فشار و نفوذ کار به زندگی شخصی را توصیف می‌کند. پرسش‌ها سه سطح دارند: چرا بعضی افراد جذب این شغل‌ها می‌شوند؛ کدام ویژگی شغل برای آن‌ها رضایت‌بخش است؛ و رضایت چه ارتباطی با عملکرد، رفتار شهروندی و ترک خدمت دارد. استاد در انتهای پارت اول سؤال سوم را آغاز کرد و در پارت دوم مسیر پاسخ به دو سؤال دیگر را با نکات تکمیلی ادامه داد.

رضایت شغلی ارزیابی و احساس فرد دربارهٔ کار یا ابعاد آن است. **درگیری یا التزام شغلی** به میزان پیوند روانی فرد با کار اشاره دارد. **تعهد سازمانی** به پیوند با سازمان مربوط است و سه صورت در الگوی آلن و مایر دارد: عاطفی، یعنی تمایل به ماندن؛ هنجاری، یعنی احساس وظیفه برای ماندن؛ و تداومی یا ابزاری، یعنی هزینهٔ ادراک‌شدهٔ رفتن. این سه حالت ممکن است در یک نفر هم‌زمان وجود داشته باشند.

رفتار شهروندی سازمانی (OCB) رفتار یاری‌رسانی یا همکاری فراتر از الزام صریح نقش است. **عملکرد شغلی** به رفتار یا نتیجهٔ مرتبط با وظایف کار مربوط است. **ترک خدمت** جدا از قصد ترک است؛ مدیر می‌تواند هر دو را بسنجد، اما پرسشنامهٔ قصد ترک جای دادهٔ واقعی خروج افراد را نمی‌گیرد. در الگوی کلاسی، رضایت و تعهد عاطفی با ماندن و عملکرد بهتر پیوند داده شدند. این پیکان‌ها سازوکار احتمالی‌اند و برای اثبات علت در یک سازمان به داده و طراحی سنجش نیاز داریم.

تخته همچنین عدالت، اعتماد، حمایت سازمانی و توانمندی را در کنار رفتار شهروندی و عملکرد قرار داد. مثال مدیریتی: اگر مدیر کاهش همکاری داوطلبانه را ببیند، پیش از طرح پاداش، انصاف توزیع، انصاف فرایند تصمیم، کیفیت رفتار بین‌فردی و امکان واقعی کمک‌کردن را جداگانه بررسی کند.

ردّ منبع: صوت اول، بندهای ۲ و ۱۱؛ صوت دوم، بند ۱؛ تخته، صفحات ۹ تا ۱۱؛ جزوهٔ استاد، چاپی ۸۷ تا ۸۸، صفحات فیزیکی ۸۸ و ۸۹.

۸. توانمندسازی و طراحی کار

توانمندسازی روان‌شناختی در اندازه‌گیری اسپریتزر چهار مؤلفه دارد: معناداری کار برای فرد، شایستگی یا باور به توان انجام آن، خودمختاری در آغاز و تنظیم کار، و اثرگذاری بر نتیجه. اعطای اختیار رسمی ممکن است فرصت ایجاد کند، اما فرد همچنان ممکن است توان، اطلاعات یا منابع کافی احساس نکند. خودکارآمدی با شایستگی ادراک‌شده مرتبط است و همهٔ سازه را به‌تنهایی تشکیل نمی‌دهد.

طراحی کار از تحلیل کار و شرح وظایف شروع می‌شود. **چرخش شغلی** انتقال میان وظایف یا نقش‌هاست؛ **گسترش شغل** تنوع و دامنهٔ وظایف هم‌سطح را بالا می‌برد؛ **غنی‌سازی شغل** به عمق مسئولیت، اختیار و بازخورد می‌افزاید. کار بیشتر بدون اختیار و منابع ممکن است صرفاً بار اضافه ایجاد کند.

در الگوی هاکمن و اولدهام، پنج ویژگی اصلی عبارت‌اند از تنوع مهارت، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال و بازخورد. در گفتار کلاس بعضی ویژگی‌ها فشرده مطرح شده‌اند. در صورت‌بندی مرجع، میانگین سه مؤلفهٔ نخست در استقلال و بازخورد ضرب می‌شود. این محاسبه، شاخص پتانسیل انگیزش (MPS) است و امتیاز تشخیصی برای طراحی کار محسوب می‌شود.

> شاخص انگیزش = میانگینِ تنوع مهارت، هویت وظیفه و اهمیت وظیفه × استقلال × بازخورد

مثال کاربردی: به تحلیل‌گری که فقط بخشی از داده‌ها را کپی می‌کند، مسئولیت یک گزارش کامل بدهید، مخاطب و اثر گزارش را معرفی کنید، دربارهٔ روش اجرا اختیار مشخص بدهید و بازخورد را نزدیک زمان تحویل ارائه کنید. هر تغییر روی یکی از مؤلفه‌های طراحی اثر می‌گذارد.

یادداشت تکمیلی: یوکل در صفحهٔ ۱۲۷ توضیح می‌دهد که اختیار واگذارشده هنگامی تجربهٔ توانمندی ایجاد می‌کند که فرد دانش و مهارت لازم را نیز داشته باشد. او آثار کانگر و کانانگو را در پیشینهٔ توانمندسازی می‌آورد. چارچوب چهارگانهٔ سرمایهٔ روان‌شناختی در بخش بعد به پژوهش لوتانز و همکاران مربوط است.

ردّ منبع: صوت دوم، بندهای ۲ و ۳؛ تخته، صفحات ۱۲ و ۱۳؛ مقاله‌های اسپریتزر و هاکمن و اولدهام؛ یوکل، صفحهٔ چاپی ۱۲۷.

۹. سرمایهٔ روان‌شناختی، تاب‌آوری و اعتیاد به کار

تخته از اعتماد به نفس، امید و خوش‌بینی و تاب‌آوری یاد می‌کند. در چارچوب پژوهشی سرمایهٔ روان‌شناختی، چهار مؤلفه شامل خودکارآمدی، امید، خوش‌بینی و تاب‌آوری‌اند. **امید** به انرژی دنبال‌کردن هدف و توان ساختن مسیر جایگزین مربوط است. **خوش‌بینی واقع‌گرا** احتمال نتیجهٔ مطلوب را در کنار شواهد و محدودیت‌ها می‌بیند. **تاب‌آوری** بازگشت یا سازگاری پس از دشواری است؛ در تمرین مدیریتی، هدف بازسازی تعادل و آموختن از رویداد است.

در کلاس، اعتیاد به کار از تلاش زیادِ انتخابی تفکیک شد. احساس اجبار به کار، کمال‌گرایی و قطع‌نشدن ذهن از کار می‌تواند با فشار و فرسودگی همراه شود. خودباوری، کانون کنترل و خودشیفتگی در تحلیل کلاس کنار این بحث آمدند؛ وجود یکی از آن‌ها برای نتیجه‌گیری دربارهٔ فرد کافی نیست. **کانون کنترل درونی** تأکید بر نقش انتخاب‌ها و عمل شخصی است؛ **کانون کنترل بیرونی** سهم بیشتری برای شرایط، شانس یا افراد قدرتمند قائل است. هر دو می‌توانند بخشی از واقعیت موقعیت را توضیح دهند.

در تمرین کلاسی کانون کنترل، برای پرسش‌های ۲، ۳، ۴، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲ و ۱۳ گزینهٔ الف یک و گزینهٔ ب صفر امتیاز دارد. در پرسش‌های ۱، ۵، ۶ و ۷ کلید معکوس است. در همین تمرین، نمرهٔ حداکثر ۶ به سمت کنترل بیرونی و نمرهٔ حداقل ۷ به سمت کنترل درونی تفسیر شد. برای کاربرد این امتیاز فقط همان فرم و کلید کلاسی را به کار ببرید.

ردّ منبع: صوت دوم، بندهای ۴ و ۵؛ تخته، صفحات ۱۴، ۱۷ و ۱۸؛ اثر لوتانز، یوسف و آولیو برای چارچوب پژوهشی سرمایهٔ روان‌شناختی.

۱۰. پاداش کل، کیفیت زندگی کاری و غرقگی

پاداش کل مجموع پاداش‌های مالی و غیرمالیِ تجربه‌شده یا در دسترس فرد است. دستمزد و مزایا مالی‌اند؛ به‌رسمیت‌شناختن، فرصت رشد، معنای کار و انعطاف می‌توانند غیرمالی باشند. در تشخیص نارضایتی، ابتدا تعیین کنید مسئله به انصاف پرداخت، امکان پیشرفت، فشار کار، رابطه یا ترکیبی از این‌ها برمی‌گردد.

کیفیت زندگی کاری به تجربهٔ پایدار فرد از شرایط کار و امکان حفظ زندگی سالم در کنار نقش شغلی مربوط است. استاد سه اهرم برای تقویت تجربهٔ کار کنار هم آورد: پیشرفت‌های کوچک، عوامل تسهیل‌کنندهٔ کار مانند هدف روشن و دسترسی به منابع، و حمایت بین‌فردی مانند احترام، تشویق و قدردانی. این زبان با اصل پیشرفت آمابیل و کریمر هم‌خوان است. دادن بازخورد هم می‌تواند به پیشرفت کار کمک کند و هم حمایتی باشد؛ محتوای بازخورد و نحوهٔ بیان آن تعیین‌کننده‌اند.

غرقگی (Flow) در شکل کلاسی از تقاطع مهارت و چالش خوانده می‌شود. مهارت و چالش بالا و متناسب می‌توانند غرقگی را آسان کنند. چالش زیاد در کنار مهارت کم، اضطراب؛ مهارت بالا با چالش کم، ملال؛ و پایین‌بودن هر دو، بی‌تفاوتی را محتمل می‌کند. مدیر می‌تواند برای فرد مضطرب، آموزش و مرحله‌بندی؛ و برای فرد دچار ملال، کار معنادارتر و اختیار بیشتر فراهم کند.

مهارت	چالش	وضعیت مورد انتظار در نمودار کلاس
پایین	پایین	بی‌تفاوتی

مهارت	چالش	وضعیت مورد انتظار در نمودار کلاس
پایین	بالا	اضطراب
بالا	پایین	ملال
بالا	بالا	غرقگی، اگر سطح مهارت و چالش متناسب باشند

ردّ منبع: صوت دوم، بندهای ۶ تا ۸؛ تخته، صفحات ۱۹ تا ۲۱؛ مقالهٔ آمابیل و کریمر دربارهٔ پیشرفت‌های کوچک.

۱۱. سرسختی، شخصیت و مدیریت استرس

سرسختی روان‌شناختی در تخته با سه مؤلفهٔ تعهد، کنترل و چالش توضیح داده شد. تعهد یعنی درگیر ماندن با کاری که ارزش دارد؛ کنترل یعنی جست‌وجوی قلمرو قابل اثرگذاری؛ چالش یعنی دیدن امکان یادگیری در تغییر. در این مدل، تعهد به معنا و فعالیت را با تعهد عاطفی به سازمان یکی نگیرید. تاب‌آوری و سرسختی به واکنش در برابر فشار کمک می‌کنند، اما جای مداخله در حجم کار، ابهام نقش و منابع سازمان را نمی‌گیرند.

در جمع‌بندی موردکاوی، استاد تحمل فشار، خوش‌بینی، تاب‌آوری، عزت‌نفس، حل مسئله و کانون کنترل را از ویژگی‌هایی دانست که می‌توانند توضیح دهند چرا افراد مختلف به یک شغل واکنش‌های متفاوت دارند. این توضیح از دیدگاه شخصیت و موقعیت است. ساعت کار طولانی در یک فرد راضی، توصیه‌ای برای طولانی‌کردن ساعت کار همهٔ کارکنان نیست.

در گفتار کلاس، تعریف استرس به پاسخ بدن به فشار نسبت داده شد. برای مدیریت فشار، استاد از بازسازی شناختی، تغییر نگرش، پذیرش واقعیت، مسئولیت‌پذیری و کنارگذاشتن انکار گفت. مثال لنگه‌کفش در قطار دربارهٔ پیدا کردن اقدام مفید در موقعیت برگشت‌ناپذیر بود. در سطح فردی، تنفس، استراحت، فعالیت بدنی و توجه به کار جاری مطرح شدند. در سطح سازمانی، بازطراحی شغل، اولویت‌بندی، هدف‌گذاری، ارتباط و مذاکره، مربی‌گری، تأمین منابع، جبران خدمات منصفانه و تیم‌سازی از اهرم‌های مطرح‌شده بودند.

ذهن‌آگاهی یعنی توجه آگاهانه به تجربهٔ اکنون، همراه با مشاهدهٔ بدون داوری فوری. تمرین‌های شکلات، پیانو یا صدای جاروی پارک نمونه‌هایی برای تمرین توجه بودند. در محیط کار می‌توان پیش از واکنش به پیام تند، مکث کوتاهی کرد، پاسخ جسمی و ذهنی را دید و بعد به واقعیت قابل مشاهده و اقدام بعدی برگشت.

ردّ منبع: صوت دوم، بندهای ۹ تا ۱۳؛ تخته، صفحات ۲۲، ۲۵ و ۲۶؛ پژوهش کوباسا، مدی و کان دربارهٔ سرسختی.

۱۲. تکلیف، تمرین و خودآزمایی

استاد خواست برای جلسهٔ بعد جزوهٔ کلاسی همراه باشد. در پایان، سه مسیر مطالعه معرفی شد: کتاب «رهبری در سازمان»، صفحات ۱۵۲ تا ۱۵۹؛ کتاب «۱۰۰ مهارت»، شماره‌های ۱ تا ۹، ۲۱، ۲۲، ۲۴، ۲۵، ۲۶، ۳۱، ۳۲، ۳۴، ۳۷، ۳۸، ۴۵، ۴۷، ۴۹، ۵۱، ۵۶، ۵۷، ۶۱، ۶۲، ۶۳، ۶۴، ۶۵، ۶۶ و ۸۱؛ و کتاب «مذاکره و مدیریت تعارض»، صفحات ۱۷، ۲۱، ۲۷، ۶۵، ۷۳، ۸۵، ۱۰۳،

۱۷۳، ۱۷۷، ۱۹۵ و ۲۳۹. شماره‌های تکلیف، شماره‌های اعلام‌شده برای کتاب کامل‌اند. آزمون‌های انجام‌شده در کلاس در صفحه‌های چاپی ۱۱ تا ۱۳ پیوست جزوهٔ کلاسی موجودند.

۱. برای یک تصمیم سازمانی، یک باور، احساس و رفتار مرتبط را جدا بنویسید. مشخص کنید تغییر هرکدام چه مداخله‌ای می‌خواهد.

۲. یک پیشنهاد یکسان برای مدیر متفکر و مدیر دنباله‌رو بنویسید. داده و نمونهٔ مشابه را در جای متفاوتی از ارائه بگذارید.

۳. شغلی را انتخاب کنید که بازخورد منظم ندارد. تفاوت گسترش وظیفه با غنی‌سازی نقش را برای همان شغل توضیح دهید.

۴. برای موردکاوی ساعات طولانی، یک ویژگی شغل، یک ویژگی فرد و یک شاخص پیامد تعریف کنید. بگویید برای سنجش رابطه چه داده‌ای لازم است.

۵. یک عامل استرس‌زای تیم را انتخاب کنید. یک اقدام فردی و یک اقدام سازمانی برای کاهش آن بنویسید و معیار بررسی هفتهٔ بعد را تعیین کنید.

واژه‌نامه و منابع

نگرش: ارزیابی فرد نسبت به موضوعی مشخص. **متقاعدسازی:** تغییر داوطلبانهٔ قضاوت یا نگرش از طریق پیام و رابطه. **رفتار شهروندی سازمانی:** کمک و همکاری فراتر از الزام صریح نقش. **غنی‌سازی شغل:** افزایش عمق مسئولیت و اختیار. **تاب‌آوری:** بازیابی تعادل و سازگاری پس از دشواری. **غرقگی:** درگیری متمرکز با کاری که مهارت و چالش آن متناسب‌اند.

- منابع کلاس: دو فایل صوتی جلسهٔ پنجم و تختهٔ هوشمند ۲۷صفحه‌ای. شمارهٔ صفحات جزوهٔ استاد در هر بخش از روی فایل بررسی شده است. پوشهٔ منابع جلسه
- مرجع استاد: بهروز پورولی، «رهبری در سازمان»، نسخهٔ کلاسی، صفحات فیزیکی ۳، ۴، ۸۸–۸۹ و ۱۰۵–۱۰۷. فایل مرجع استاد
- منبع تکمیلی: پیتر نورثهاوس، «رهبری، نظریه و عمل»، ویرایش هفتم، فصل ۶، صفحات چاپی ۱۱۷–۱۱۸. فایل کتاب
- منبع تکمیلی: گری یوکل، «رهبری در سازمان‌ها»، ویرایش هشتم، فصل ۵، صفحهٔ چاپی ۱۲۷. فایل کتاب
- مبانی نفوذ و تصمیم: رابرت چالدینی، شش اصل متقاعدسازی و گری ویلیامز و رابرت میلر، سبک‌های تصمیم‌گیری.
- مبانی رفتار سازمانی: آلن و مایر، سه مؤلفهٔ تعهد سازمانی، اسپریتزر، سنجش توانمندسازی روان‌شناختی و هاکمن و اولدهام، ویژگی‌های شغل.
- منابع روان‌شناختی و تجربهٔ کار: لوتانز، یوسف و آولیو، سرمایهٔ روان‌شناختی، آمابیل و کریمر، پیشرفت‌های کوچک و کوباسا، مدی و کان، سرسختی و سلامت.

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