دورهٔ مدیریت عالی کسب‌وکار دانشگاه تهران · جلسهٔ پنجم

مرور جلسهٔ پنجم رهبری و رفتار سازمانی

خلاصهٔ کاربردی · نسخهٔ نهایی

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

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

نقشهٔ جلسه

بخش اول از خودارزیابی و نگرش شروع می‌شود و به یادگیری، نفوذ، سبک تصمیم‌گیری و آزمون سبک رهبری می‌رسد. بخش دوم از موردکاوی ساعات طولانی کار شروع می‌شود و رضایت شغلی را با تعهد، طراحی شغل، کیفیت زندگی کاری، منابع روان‌شناختی و استرس پیوند می‌دهد.

از نگرش تا نفوذ

ارزش معیار کلی مهم‌بودن است. **نگرش** ارزیابی یک موضوع مشخص است و سه جزء شناختی، عاطفی و رفتاری دارد. اگر فرد ارزش انصاف را قبول دارد ولی به نظام پاداش بدبین است، احتمالاً مسئله به اجرای همان نظام برمی‌گردد. رفتار او را همراه با اختیار و منابعش بررسی کنید.

یادگیری در کلاس از سه مسیر مرور شد: تداعی محرک‌ها در شرطی‌سازی کلاسیک، پیامد رفتار در شرطی‌سازی ابزاری و الگوگیری در یادگیری مشاهده‌ای. رفتار مدیر برای تیم شاهدی از هنجار واقعی است.

جذابیت توجه می‌آورد، اعتبار پذیرش پیام را آسان می‌کند و قدرت بر گزینه‌ها یا منابع اثر می‌گذارد. همراهی ظاهری را با تغییر نگرش اشتباه نگیرید. در برابر ضرب‌الاجل مبهم، محدودیت واقعی و گزینهٔ جایگزین توافق را مشخص کنید.

شش اصل متقاعدسازی عبارت‌اند از دوست‌داشتن، عمل متقابل، تأیید اجتماعی، تعهد و ثبات، اقتدار و کمیابی. مثال: مدیر شکاک به شاهد معتبر نیاز دارد، مدیر متفکر داده و منطق را دقیق می‌خواهد و مدیر دنباله‌رو نمونهٔ آزموده‌شده را بیشتر بررسی می‌کند. برای مدیر کاریزماتیک نتیجه و ریسک را روشن کنید و برای مدیر کنترل‌گر، ساختار و حدود اجرا را نشان دهید.

آزمون سبک و موردکاوی شغلی

موضوع	یادآور
دستوری	سؤال‌های ۱، ۴، ۷، ۱۰، ۱۳ و ۱۶
مشارکتی	سؤال‌های ۲، ۵، ۸، ۱۱، ۱۴ و ۱۷
تفویضی	سؤال‌های ۳، ۶، ۹، ۱۲، ۱۵ و ۱۸

کلید سه سبک رهبری از تخته، صفحهٔ ۲۷ و پرسش‌های پیوست جزوهٔ استاد، فایل ۱۰۶ و ۱۰۷ است. آزمون ده خصوصیت رهبر در صفحهٔ فیزیکی ۱۰۵ قرار دارد. پنج سبک تصمیم‌گیری، چارچوبی جدا برای مخاطب پیشنهاد است.

موردکاوی ساعات طولانی کار در صفحه‌های چاپی ۸۷ و ۸۸، برابر با فایل ۸۸ و ۸۹، سه پرسش دارد: افراد چرا جذب این شغل می‌شوند، کدام ویژگی شغل برایشان رضایت می‌سازد و رضایت چگونه به عملکرد، رفتار شهروندی و ترک خدمت مرتبط می‌شود؟

تعهد عاطفی به تمایل برای ماندن، تعهد هنجاری به احساس وظیفه و تعهد تداومی به هزینهٔ ادراک‌شدهٔ رفتن مربوط است. رضایت، درگیری با کار، تعهد به سازمان، رفتار شهروندی، عملکرد و ترک خدمت را جدا تعریف و اندازه‌گیری کنید.

طراحی شغل، منابع روان‌شناختی و استرس

مفهوم	نکتهٔ مرور
توانمندسازی	معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری. اختیار بدون منابع و اطلاعات ممکن است کافی نباشد.
طراحی شغل	چرخش یعنی جابه‌جایی میان کارها، گسترش یعنی افزایش دامنه، غنی‌سازی یعنی افزودن عمق مسئولیت و اختیار.
پتانسیل انگیزش	میانگینِ تنوع مهارت، هویت وظیفه و اهمیت وظیفه × استقلال × بازخورد.
سرمایهٔ روان‌شناختی	خودکارآمدی، امید، خوش‌بینی و تاب‌آوری.
سرسختی	تعهد، کنترل و چالش. فشارهای سازمانی را نیز جداگانه اصلاح کنید.
کیفیت زندگی کاری	پیشرفت کوچک، تسهیل انجام کار و حمایت بین‌فردی. پاداش کل، بخش مالی و غیرمالی دارد.
غرقگی	مهارت و چالش بالا و متناسب؛ چالش زیاد با مهارت کم اضطراب و مهارت زیاد با چالش کم ملال می‌آورد.
مدیریت استرس	عوامل فردی و سازمانی را جدا کنید. توجه به اکنون و طراحی بهتر کار، دو سطح متفاوت مداخله‌اند.

اعتیاد به کار با زیاد کارکردن انتخابی یکسان نیست. در تمرین کلاسی کانون کنترل، نمرهٔ حداکثر ۶ به سمت کنترل بیرونی و نمرهٔ حداقل ۷ به سمت کنترل درونی تفسیر شد. جزئیات کلید در بخش ۹ جزوهٔ جامع آمده است.

خودآزمایی و تکلیف

۱. اگر فرد از تصمیمی دفاع می‌کند ولی اجرا نمی‌کند، کدام مانع رفتاری را باید بررسی کرد؟

۲. یک نمونه برای تمایز غنی‌سازی شغل و گسترش شغل بنویسید. چرا اختیار و بازخورد جداگانه مهم‌اند؟

۳. برای تیمی که فشار زیاد و مهارت کم دارد، یک اقدام فردی و یک اقدام سازمانی تعیین کنید.

تکلیف جلسهٔ بعد همراه داشتن جزوهٔ کلاسی است. مطالعهٔ اعلام‌شده شامل صفحات ۱۵۲ تا ۱۵۹ «رهبری در سازمان» و بخش‌های منتخب دو کتاب «۱۰۰ مهارت» و «مذاکره و مدیریت تعارض» است. فهرست کامل در بخش ۱۲ جزوهٔ جامع و سند تکلیف جلسه آمده است.

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