

دوازدهم: اسلاید ۴۲ عزت نفس رد کردن نوازش منفی بیماری میشود اما رد نکردن نوازش منفی عین عزت نفس سالم است. نوازش چیست؟ یعنی توجه احساسی به دیگران\_ فعلی که در نوازش انجام میشود توجه است. Recognize (مورد توجه قرار دادن) در نوازش باید تفاوت -تنوع -تداوم باشد تفاوت: یعنی نوازش یک کودک بایک فرد بزرگسال بسیار متفاوت است. نوازش کودک فیزیکی است اما بزرگسال (تشکر میکنم) است. تنوع: گاهی اوقات نوازش عاطفی-لمسی-فیزیکی-کلامی و... است تداوم: این نیست که فقط یک بار انجام شود ما در روز نیاز به هشت بار محبت داریم تا فقط زنده بمانیم اما برای رشد عزت نفس سالم شانزده بار نوازش می‌خواهیم. بیماری های پنج گانه: نوازش نکن: ما همه به نوازش نیاز داریم. نوازش نخواه: خود ما هم به نوازش نیاز داریم. نوازش نپذیر: من نوازش را می پذیرم چون نیاز داریم. خودت را نوازش نکن: خداهم وقتی انسان را خلق کرد گفت فتبارک الله واحسن والخالقین من باید به خودم پاداش بدهم باید به خودم تیریک بگویم. تعریف کردن از خود بد نیست. نوازش منفی را رد نکن: (اگر کسی به تو توهین کرد رد نکن.) در صورتی که ما باید آن را رد کنیم.

شخصی به امام صادق توهینی کرد و ایشان گفتند من آن که شما میگویید نیستم. انسان در مقابل تهدیدات نباید واکنش بدتری نشان دهد چون واکنش نشان دادند یعنی ما آن توهین را به خودمان پذیرفتیم.

بعضی ها می گویند خدایا خرم بکن اما گرفتار خرم نکن (مگر خرم بودن خوب است که خدا انسان را خرم کند. احساس میکنم خرم نیستم الان بد است.) خدایا نه خرم بکن نه گرفتار خرم بکن.

چرا ما خودمان را تحقیر میکنیم.

امام سجاد در سجده می فرمودند (سجد وجهی اللئیم لوجه ربی الکریم) پستی در برابر خدا درست است اما در مقابل مخلوق خیر گاهی اوقات باید من من کنیم.

نوازش منفی را وقتی ما پاسخ می دهیم یعنی ما پذیرفتیم.

ارکان هفت گانه عزت نفس زندگی آگاهانه: خودآگاهی (چون باعث ایجاد احساس مالکیت میشود)  
اسلاید ۲۸

## PERSONALLY I HATE CHANGE BUT I LOVE RENOVATING MY :Kante HOUSE

شخصاً از تغییر متنفرم اما دوست دارم خانه ام را بازسازی کنم  
. خودآگاهی = احساس مالکیت  
اسلاید ۳۱ موفقیت های واقعی و مهم چه زمانی اتفاق می افتد؟ زمانی که ما انتخاب بکنیم  
چه کاری باید انجام  
بدهند تا چه اتفاقی برایشان رقم بخورد.  
سازمان ها چهار دسته اند: ۱- سازمان هایی که اتفاقات را خلق می کنند.(یعنی انتخاب  
میکند که چه اتفاقی رقم بخورد)

۲- سازمان هایی که اتفاقات درمورد آن ها می افتد( تملک توسط یک شرکت دیگر به واسطه مشکلات و بحران ها)  
۳- سازمان هایی که فقط تماشاچی هستند( اگر تماشاچی باشی یعنی بلیط ورود به مسابقه را دریافت نکردی).  
شرکت هایی که ایزو میگیرند یعنی دریافت کیفیت خنثی(یعنی بلیط ورود به مسابقه دریافت می کنند)  
تمرکز در تصمیم گیری(تمرکز فعل است) وقتی تمرکز سازمان بالا است یعنی سازمان متمرکز است. تمرکز در تصمیم گیری وقتی زیاد باشد متمرکز و وقتی کم باشد غیر متمرکز است. تمرکز خنثی است و در هر دو مورد بالا وجود دارد.  
در سیستم متمرکز مشارکت وجود ندارد چون تصمیم ها در راس گرفته میشود و ابلاغ میشود.

۴- سازمان هایی که نمی دانند چه اتفاقی می افتد.  
اسلاید ۳۳ زندگی آگاهانه:(به واقعیت ها توجه کنیم.) آگاهی به صورتی است که میتوان آن را قبول کرد یا دریچه های ذهن را مسدود کنیم به روی آگاهی.  
آگاهی یعنی پذیرای علم جدید باش- اشتباهات را ببینیم و اصلاح کنیم-نسبت به یادگیری احساس تعهد کنیم برویم که یاد بگیریم.  
بر اساس چیزی که میبینیم و می دانیم باید رفتار کنیم نه بر اساس چیزی که فکر میکنیم باید باشد. باید فکر کنیم که چرا باید کاری انجام دهیم بر چه اساسی یا متقاعد بشو یا متقاعد بکن بینابین نداریم.

اسلاید ۳۴ خودپذیری

خود دوست داری سالم نه خود دوست داری که به غرور منجر شود. در مقام خودت صحبت کنی. تجربه کردن و غرق شدن در یک حقیقت.

باید یاد بگیریم خودمان را ببخشیم چون اگر خودمان را نبخشیم احساس TOXIC SHAME (شرم مسموم)

از گناه بیزار باش اما گناهکار را دوس داشته باش.

مسئله ای که منکر وجودش هستیم را نمی توانیم حل کنیم. باید مسئله را بپذیریم.

جلسه سیزدهم ( به علت تعطیلی کلاس تشکیل نشد)

جلسه چهاردهم:

اسلاید ۳۴

خودپذیری (خود دوست داری سالم و منطقی است.)

خود دوست داری سالم و منطقی باخودشیفتگی متفاوت است

. فرق تواضع وفروتنی؟ این که خودمان را جلوی دیگران تحقیر کنیم برای نشان دادن

تواضع درست نیست. درمقابل فردمتواضع تواضع کنیم اما در مقابل فردمتکبر تکبر نکنیم.

تواضع درمقابل خداوند است نه مخلوق.

ما با احساس شرم مسموم بزرگ شدیم.(انسانی که با شرم مسموم بزرگ میشود فکر میکند

در این عالم اضافی است.

خوددوست داری سالم یعنی فرد ممکن است گناه بکند. ممکن است دروغ هم بگوید اما

خودش را دوست دارد.

(ای بندگان من که درگناه اسراف کردید.) کاری که انجام دادیم بد بوده اما نفس هنوز خوب

است. حتی اگرگناه مرتکب شدیم خودمان را دوست داشته باشیم وبپذیریم گناه کردیم.

بودمان را در هر لحظه بپذیریم. اگر مشکل رانپذیریم و انکار کنیم باعث میشود درمشکل

بمانیم ونتوانیم آن راحل کنیم.

اسلاید ۳۵

پذیرفتن مسئولیت

پذیرفتن مسئولیت خودمان. از خودمان شروع کنیم.  
افراد قمار باز مسئولیت خودشان را قبول نمی کنند و میگذارند شانس تعیین کند آن ها کجا باشند. اگر من خواسته ای دارم مسئولیت آن خواسته فقط به دوش خودم است. اگر به خواسته ام نرسیدم آن خواسته واقعا نبوده چون مسئولیت آن را قبول نکردم. (خداسرنوشت هیچ قومی را تغییر نمی دهد مگر به خواست خودشان)  
وقتی دیگران را مسئول مشکلاتمان و خواسته هایمان کردیم نباید انتظار تغییر و رفع مشکل داشته باشیم.

اگر کسی ما را تحقیر کرد یعنی ما به او اجازه دادیم ما را تحقیر کند. این که چه ارزشهایی در زندگی انتخاب کنیم مسئول آن خودمان هستیم.  
خوشبختی و بدبختی زندگی ما نتیجه خودمان است  
استقلال رای داشته باشیم یعنی در دهان دیگران نگاه نکنیم ببینیم خودمان چی پذیرفتیم.

اسلاید ۳۶ ابراز وجود

یکی از مهارت های ارتباطات مهارت جرعت ورزی assertiveness است.  
به خواسته ها و نیاز ها وقت خودم احترام بگذارم. تلاش برای دیده شدن (اظهار وجود) با ابراز وجود متفاوت است.  
قاطعانه حرف بزنم (به معنی مشاجره کردن نیست یعنی از حق خود دفاع کنیم اما نسبت به حق دیگران هم بی تفاوت نباشیم).  
ابراز وجود آرزو داشتن نیست به دست آوردن آن است.  
این حق من است که به خودم تعلق داشته باشم.  
شرط لازم ابراز وجود ارزشمند دانستن خودمان است.  
وقتی پای حرف خودمان به ایستیم به معنی خودخواهی است اما این ابراز وجود است که پای حرف خودمان بایستیم. باید به استقبال چالش های زندگی برویم و بجنگیم برای آن.  
ابراز وجود شرط لازم تحقق ایده هایمان است. وقتی ابراز وجود نکنیم و دفاع نکنیم از ارزش هایمان احساس های خودم جریحه دار میشود و مسئولش خودمان هستیم.  
انسان هایی که ابراز وجود دارند شروع کننده هستند. اسلاید ۳۸-۳۷ زندگی هدفمند هدف د و خاصیت دارد:

1- به زندگی انسان روح معنا میدهد

وقتی یک هدف در زندگی به دست می آوری باعث حیات و زندگی میشود.

2- قانون نتایج افزوده: افزون بر هدف که شما دنبال می کنید. در مسیر رسیدن به هدف منافی که تورا به جاده ی هدف میکشد که اگر پا داخل این جاده نمی گذاشتی از این منابع خبری نبود. گاهی انقدر حاشیه ها جالب میشوند که اصل هدف را رها میکنیم و به حاشیه ها می چسبیم.

حاشیه پررنگ تر از متن (در سالن سمینار ها اتفاق های پررنگی تری است تا خود سالن کنفرانس)

افراد هدفمند تلاش میکنند برای هدف هایی که تعیین کردند. اگر خواستم صمم شوم درکاری باید ببرسم میخواهم به چه جایی برسم؟ بازخورد های محیطی هم مهم است. آیا مسیر درستی می روم؟

هدف باید (دامنه نامحدود نباشد\_ قابل سنجش\_ قابل دستیابی\_ واقع بینانه\_ دوره زمانی مشخص داشته باشد).

اسلاید ۳۹

یکپارچگی شخصیتی

تمامیت وجودی(گفتار وکردار یکی باشد.\_ داشتن صداقت باخویشتن)  
راستگویی یکی از مصادیق صداقت است.

صداقت به معنی روراست بودن است. خودت باش

جلسه پانزدهم:

اسلاید ۴۰

عشق

عشق چهل بار نیروی بیشتری دارد. نیروی عشق است که تمام موجودات را زنده نگه داشته است. عشق چه ربطی به رفتار سازمانی دارد.

عشق چه ربطی به مبحث رفتار سازمانی دارد.

Engagement ( درگیری ذهنی- عاطفی یا اشتیاق کاری یا دلبستگی شغلی)

چه کاری انجام دهیم که فرد عاشق و دلبسته شغل اش شود؟

یعنی ما به دنبال این هستیم که عاشق پرور باشیم در سازمان. نیروی عشق رادرسازمان ایجاد کنیم.

یک تحقیقی بر روی دوگروه الف وب در دانشگاه یوتا انجام شد. و ۱۵۰۰ دانشجو را بررسی کردند. بعد از فارغ التحصیلی معیار انتخاب شغل چیست. یک عده معیار انتخاب شغل اول پول وبعد دوست داشتن شغل . گروه دوم معیار اول عشق و دوست داشتن شغل است ودوم پول است.

۲۰ سال بعد آمدند ۱۵۰۰ نفر گروه اول ودوم را بررسی کردند که چندنفر به اهداف مالی رسیدند. ۲۵۵ از ۱۲۴۵ نفر میلیونر باشند. از هر ۱۰۰ نفر 99 نفر برای گروه ب بودند فقط یک نفر برای گروه الف بودند. کاری را که به آن علاقه داریم انجام دهیم پول به سمت ما سرازیر میشود. افرادی که براساس معیار پولی شغل انتخاب میکنند قطعاً اشتباه میکنند

رهبری

پیتر دراکر: مدیران نیاز نداشته اند ک یادگیرند ک چه فعالیت هایی انجام دهند بلکه نیاز دارند بفهمند و یادگیرند ک دست از چ رفتارهایی بردارند و متوقف کنند  
ما اگر رفتارهای غلط مدیریتی رو حذف کنیم نتیجتا هرآنچه باقی میماند رفتار خوب و مطلوب است .

مشکل این نیست ک مدیران قدردانی نمیدانند بلکه در این است ک تحقیر میکنند  
۹۵ درصد سلامت روانی با عدم تحقیر بدست میآید

### اسلاید ۳

به خاطر بسپارید خیلی از رهبران صرفا از شکاف های رهبری خود نا آگاه هستند. یکی از بزرگترین بلا ها است.  
مدیران ما از ناآگاهی خود آگاهی ندارند. چون نمیدانند دچار بحران رهبری هستند.  
رهبری یعنی ارتباط و کسی میتواند بیشترین ارتباط را برقرار کند که با افراد بیشتری ارتباط داشته باشد  
مدیران سرپرست بیشترین ارتباط را با کارکنان دارد. حیطه نظارتی بیشتری دارد. پس رهبرترین فرد سازمان هستند

### اسلاید ۴

یکی از مشاوران قدر جهان (رهبران یعنی مدیران سطوح مختلف غالبا به من میگویند که به آن ها گفته شده که ان ها باید چهار کار انجام دهند:

-قاطع باشند تردیدی نشان ندهند و هیچ تردیدی را نپذیرند. آیا این درست است قاطعیت به معنی عدم انعطاف است؟ خیر (موفق ترین مدیران قانون شکن هستند ) محیط متغییر است و تقاضا ها تغییر کرده این قوانین برای این محیط پاسخ گو نیست برای محیط قبلی پاسخ گو بود. اینجا است که باید انعطاف نشان داد با حفظ سیستم و ساختارها.  
وظیفه مدیر تجدید سازمان است. سازمان هایی که نرخ بالا دارند مرتب خود را بازسازی میکنند. پیش فرض های ذهن را مرتبط باید در جهت تغییر قرارداد.  
-به ما گفته شده ما باید جویی عمل کنیم گویی همه پاسخ هارا داریم. در صورتی که همگان از مادر زائیده نشده است.  
باید متوسل به هوش و عقل جمعی و سازمانی شویم

ارسطو ذاتی بودن مدیریت را در نظر دارد درحالیکه این جمله برای قرن ۲۱ صدق نمیکند چون نمیتوان قاطع بود نسبت به مسائل این شیوه قطعیت روش سنتی مدیریت است و پویایی ایده ها رو زیر سوال خواهد برد  
شما عقل کل نیستید بعنوان مدیر در مجموعه و قرار است ک نسبت به همچیز واقف باشید  
همگان همه چیز را میدانند ک همگان تنها شامل مدیر نمیشود و همه سازمان را دربرمیگردد  
ما باید بدانیم ک نمیدانیم همه پاسخ هارو پس به دنبال پاسخ باشیم

- باید آنچه میگذروجریان دارد تحت کنترل من باشد.  
اگر ما در جریان ریز امور بخواهیم قرار بگیریم وقت کم می آوریم یک عالمه تصمیم می ماند و منتظر تصمیم من می مانند در صورتی که تصمیم ها را باید همان روز گرفت ارزش زمانی دارند. ارزش زمانی تصمیم از بین می رود.  
خیلی وقت ها ما باید از هنر تفویض استفاده کنیم. یعنی گرفتن بعضی از تصمیم ها را به لایه های دیگری واگذار کنیم. واگذاری اختیار یا اعطای اختیار  
کنترل باید بر اساس اعتماد باشد و با توانمند سازی کارکنان باید اجازه دهید خود رهبری توانمند شده رو تجربه کنند

- به ما گفته شده فاصله عاطفی خود را با کارکنان وبقیه افراد حفظ کنید و با آن ها رابطه دوستی نداشته باشی

این خیلی بد است زیرا مدیرانی که هوش هیجانی ندارند و ابزار هیجانی نمیتوانند بکنند.  
نمی توانند حتی سازمان را به پایداری برسانند. چون حیات انسانی ان ها به خطر می افتد زیرا حیات انسانی با هیجان است که اتفاق می افتد.  
ما نمی توانیم ابراز هیجانی نداشته باشیم. آدم ها مجسمه نیستند بی روح نیستند برای زنده ماندن هشت بار نوازش می خواهند. ما به تبادل احساسات برای زندگی داریم.  
یکی از ابزار های رهبری انسانیت در محیط کار است

جلسه ۱۶

ریاست دستوری است ( telling )

مدیریت doing

رهبری being

توصیه یکی از رهبران آمریکا: می خواهی اعتماد، تعهد، انضباط را جلب کنی خودت باش  
be your self. ما خود نمایی مان را به دیگران نشان می دهیم  
کدام یک از حالات نشان دهنده رهبری است؟ یک همزمان با هم برویم  
دو من به عنوان رهبر جلوتر بروم

سه پیرو جلو برود و رهبر عقب تر از او باشد رهبر می گوید هواتو دارم  
پاسخ چون رهبر الگو است پس باید جلو باشد و پیرو پشت او حرکت کند

آرزوهای آنان را برآورده کنم

اسلاید ۱۵

ریس نباشید یهک انسان باشید

مگر من یک غول چراغ جادو؟ خیر ولی آرزوی انسانها همان کارکنان دیدن انسانیت در  
وجودم مدیر است یعنی دوست دارند رهبر ببیند  
امام علی فرمودند آنقدر باه آنها روزی عطا کن که می توانند خودشان را اصلاح کنند و اگر  
آنها خیانت در امانت کردند آن وقت تو می توانی آنها را توبیخ کنی

اسلاید ۱۶

که اغلب مفهوم رهبری است

انجمن مدیریت منابع می گوید روابط خوب با همکاران و سرپرستی مستقیماً باعث انگیزش  
می شود

۱۷ اسلاید

آقای والتون که بزرگترین خرده فروشی جهان را اداره می کند خاطر نشان کرد که موفقیت  
شرکتش بخاطر ارتباط  
با کارمندانش است

۱۸ اسلاید

مدیریت یک ورزش تماس است

اسلاید ۱۹

در کتاب ۲۰۲۰ ما دریافتیم که یگانه عامل که مشترک بود در هر ابتکاری این است که  
روابط بهبود پیدا می کند برای عدم شکست به روابط نیاز داریم

اسلاید ۲۰

یک رهبر موثر بودند و یک کارمند موثر بودند در رابطه با ارتباط است تو نمی توانی  
بدون احساسات رابطه برقرار کنیم.

کارمندان دوست دارند حتی مدیر شان با آنها بد و بیراه بگوید اما به آنها بگوید که مشکل  
از کجاست نشان دادن احساسات خوب نیست باعث نابودی افراد می شود

اسلاید ۲۱

بیشترین چالشی که افراد خوب با آن مواجه بودند ارتباط با مدیران بود

اسلاید ۲۲

رهبران بهتر برابر است با کارمندان شاداب تر

کارمندان شاداب تر یعنی محیط کاری بهتر و سالمتر که برابر است با عملکرد بهتر



اسلاید ۲۵ انسان ها به خاطر پول سازمان را ترک نمی کنند آن سرپرستان خود را ترک می کنند

اسلاید ۲۶ کارمندان ممکن است به سازمان بپیوندند به خاطر شرکت و لی به خاطر مدیر شرکت را ترک می کنند

اسلاید ۲۷

آدم ممکن است در انجام امور عالی باشد ولی کاملاً یک رهبر وحشتناک باشد چون هنر ارتباط بلد نیست این فرد ممکن است ایده کمتری در رابطه با ارتباط داشته باشد  
اسلاید ۲۸ برای به دست آوردن چیزی که تا به حال نداشته اید باید کسی بشوید که تاکنون نبوده اید در ارتباط با رهبری است و در ارتباط با رئیس بود این جمله اینگونه بود برای به دست آوردن چیزی باید چیزی بگویند که تا به حال نگفته اید  
در رابطه با مدیر باید کاری بکنید که تاکنون نکرده است

جلسه ۱۷

اسلاید ۳۲/۳۱

تخصص ۳ رکن دارد یک دانش فنی، دو دانش سازمانی یعنی فرهنگ سازمانی را بشناسید، سه شناخت صنعت یعنی بدانید مزیت های صنعتی چیست  
اسلاید ۳۳ کسب حق هدایت از طریق کاراکتر یعنی اعتماد  
در حوزه مدیریت کسی که تخصص داشته باشد در راس سازمان باید بگذاریم ولی در بحث رهبری سه مورد بالا کافی و تعیین اسلاید ۳۴  
اول آدم ها را دریاب و بعد به فکر استراتژی باش اسلاید ۳۵

رهبری ترکیبی از استراتژی و شخصیت است

اسلاید ۳۶ رهبری واقعی یک فرایند پویا است بیشتر محصول کاراکتر است تا تکنیک

اسلاید ۳۷

برای به وجود آوردن فرهنگ و محیط کاری که کارکنان عاشق آن باشد مهم آن است که سازمان را انسانی کنیم و نشاط و شخصیت به آن تزریق کنیم

اسلاید ۳۹

تست واقعی رهبری پیروی است یعنی چی یعنی اول پیروی رهبر از پیرو و درکشون کند و بعد پیروان از او پیروی می کنند

حضرت علی علیه السلام در نهج البلاغه به مالک اشتر می فرمایند آرزوهای آنها را دریاب

جلسه ۱۸

اسلاید ۴۰ و ۴۱

یگانه مهمترین مولفه موفقیت این است که ما بدانیم چگونه کنار بیاییم با آدمها ( هنر کنار آمدن با دیگران)  
رهبری مستلزم آن است که بتوانیم با دیگران در موقعیت های مختلف کنار بیاییم.  
از آنجا که رهبران دیگران را برای تحقق اهدافشان نیاز دارند . ( بار تحقق هدف بر روی دوش دیگران است اگر دیگران مارا همراهی نکنند ما موفق نخواهیم شد.)

قانون طلایی رهبری

DWYSYWD قبل ۲۰۱۰

DO WHAT YOU SAY YOU WILL DO DWWSWWD

اگر شما ان چه شما به دیگران می گوئید انجام می دهید انجام دهید  
CREDIBILITY معتبر - \_ اعتبار

DO WHAT WE SAY WE WILL DO بعد ۲۰۱۰

عمل به تعهدات \_ وفای به عهد

چرا از سال ۲۰۱۰ به بعد فرمول قانون طلایی رهبری عوض شد؟ زیرا از یک مدیر انتظار می رود که سر قول خود بمانند از این فرد یک مدیر معتبر می سازد اما لزوماً یک رهبر ممتاز و معتبر نمی سازد زیرا کارکنان و پیروان هم امال و ارزو دارند و همچنین کاری که مدیر گفته است انجام می دهد برای ما مفید و بهترین نباشد چه؟

اسلاید ۴۲

از آنجا که رهبران برای تحقق اهداف خود به دیگران احتیاج دارند ، بنابراین باید با آنها کنار بیایند.

همدلی ، توانایی گوش دادن و احترام  
مشخصه های افرادی هستند که با دیگران خوب کنار می آیند

تفاوت همدلی با همدردی؟ در همدردی شما به دل و ذهن دیگران وارد نمی شوید اما خودتان را ذهنی جای آن ها می گذارید. همدلی درجه بالاتری از همدردی است. به دل و ذهن دیگران عملاً قرار میگیریم. در جایگاه دیگران قرار میگیریم.

یکی از روش های جلب احترام : نشان دهین دیدگاهشان برای ما مهم است . اما رهبرانی که بسیار عالی با دیگران کنار می آیند چهار ویژگی اضافی دارند .  
1- APPROACHABLE نزدیک شدن و قابل نزدیک شدن

فرق نزدیک شدن ACCESSIBLE با در دسترس بودن چیست؟  
یک مدیر ممکن است در دسترس باشد ولی نزدیک نباشد در تیر راسش نمی توان رفت و برعکس  
امام علی به مالک اشتر فرمودند محل مراجعه را محل دهلیز و ورودی خانه ات قرار بده  
یعنی در این حد در دسترس باش

۲- انعطاف پذیر بودن: پذیرش اشتباه\_عقب نشینی تاکتیکی برای موفقیت استراتژیک  
یعنی اسیر برنامه نباشیم یعنی اگر برنامه مشکل داشت عوضش کنیم  
همچنین قادراند در تطبیق خودشان با الویت ها و ارجهیت های دیگران انعطاف پذیر اند  
۳- آنها علاقه واقعی به زندگی دیگران نشان می دهند. یکی از بحث های مطرح شده در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار بحث کیفیت زندگی کاری است و کیفیت زندگی کاری جدایی از زندگی شخصی نیست  
۴- باز عمل کردن open  
یعنی افراد مختلف که ایده هایشان متفاوت از ما است یعنی مثل ما فکر نمی کنند را دور خودمان جمع کنیم و سعی کنیم با آنها مدارا کنید وحتی ایده های متفاوت را بپذیریم  
یعنی روی ان ها تامل و درنگ شناختی بکنیم

#### اسلاید 43

من حاضرم کار بد برای مدیر خوب انجام دهم تا کاری خوب برای مدیر بد انجام دهم.  
شخصیت بسیار روی کار تاثیر دارد  
اینجا نشان می دهد آنچه که ماندگاری منابع انسانی را تضمین می کند بودن رهبری اثربخش در سازمان است یعنی تجربه رهبری موفق و موثر و اثربخش است که باعث نگهداری منابع انسانی میشود

#### جلسه ۱۹

#### اسلاید ۴۴

فرق رهبری عادی با عالی؟  
یک رهبر بزرگ ادم ها را جایی میبرد که دوست ندارند بروند اما باید بروند.

یک دیکتاتوری خیرخواهانه را پیش میبرد.  
ای بسا چیزی را بد بدانید و ان برایتان بهتر است. و ای بسا چیزی را خوب بدانید و آن را  
برایتان بد تر است.  
وظیفه یک رهبری عالی این است که انسان را حتی اگر کاری دوست ندارند اگر به نفع  
و صلاحشان است به آن کار بکشاند.  
ما دیکتاتوری خیرخواهانه نه در دین نه در مدیریت نداریم. رهبرانی موفق هستند که کاری  
کنند انسان ها به صورت داوطلبانه و اختیاری کاری که نمی خواهند را انجام دهند.  
هنر رهبری هنر PERSUASION اقناع (متقاعد سازی)

اسلاید ۴۵

۱۰ چیزی که رهبران بزرگ انجام میدهند؟

- ۱: ارزش های سازمانی را زندگی میکنند و در تملک خود دارند. ارزش هارا تبدیل به  
صورت اجرائی می کنند.  
اشتباهشان را می پذیرند
- ۲- باد شروع کننده ارتباط باشیم و سراغ کارکنان برویم خودمان. گارد ارتباطیمان باز باشد  
بعضی مدیران در دسترس هستند اما نزدیکشان نمیشود رفت. اما بعضی ها در دسترس  
نیستند اما نزدیک هستند. به عنوان رئیس مارا نبینند خودمان باشیم. مدیر باید ابتکار عمل  
در برقراری ارتباط داشته باشد
- ۳- از طریق الگو پردازی رفتاری\_ آینه دیگری شوند. همدیگر را الگو قرار دهند.  
ویژگی رهبران تحول افزین:  
INTELLECTUAL STIMULATION تحریک ذهنی  
INDIVIDUALIZED CONSIDERATION  
IDEALIZED INFLUENCE خود انگیزته  
INSPIRING MOTIVATION انگیزش الهام بخش  
انگیزش بر اساس آنچه دیگران الگو پردازی می کنند شکل میگیرد

۴- قبول کردن اشتباه رهبر که باعث می شود عزت نفس خود را نشان دهد و اعتماد به  
نفس و شجاعت اخلاقی و دیگر این خطای خود تقصیر دیگران نمی اندازد

۵- درانی کنیم از موفقیت های کلان و کوچک و سخت کوشی.  
سخت کوشی لزوما به معنی بهره وری بالا نیست. پیشرفت های کوچک حتی اگر برای ما

مهم نیست اما برای دیگری مهم است به سراغش برویم و تشویق کنیم.  
تشویق باید هرچه زودتر انجام شود

۶- اعتماد باید دوطرفه باشد. واز رهبر شروع میشود. شما زمانی میتوانی نفوذ کنی که به شما اعتماد کنند. اعتماد دو طرفه است. رهبر باید شروع کننده اعتماد باشد.  
مثلاً رهبر تفویض اختیار حساب شده به آنها بدهد و کارکنان را در جریان حساب و کتاب شرکت قرار دهد و گوش دادن به ایده های کارکنان و توجه کردن بهشون  
اعتماد باعث می شود که کارکنان احساس راحتی داشته باشند و عملکرد آنها بهتر شود و احساس ارزشمندی برای آنها ایجاد می شود  
زمانی دیگران به شما اجازه نفوذ در خودشان را می دهند که شما را برای خودشان قابل نفوذ ببینند.  
دیگران چه زمانی به ما اجازه نفوذ در خودشان را می دهند؟ که دیگران را قابل نفوذ بدانند برای خودشان.

#### LISTENING >-----رمز نفوذ در دیگران

۷- : تصمیم درست بگیرید. تصمیمات ما نباید محبوب دیگران باشد باید معقول خودمان باشد  
رهبران عوام فریب کسانی هستند که می دانند چیزی به نفعشان نیست اما می خواهند تصویر خوبی در ذهن مردم برای خود بسازند

۸- ارزش افزایی می کنند به تیم های خود.  
با تشویق کردن و امید دادن. کمک روحی- روانی- معنوی- عاطفی می کنند

۹- این جرعت را دارند که عریان عمل کنند مسائل را خیلی شفاف- مشهود بیان کنند یکی از پایه های جذب اعتماد شفافیت است.

مثلاً تمام کارکنان حقوق مدیران را به اسم می دانند شفافیت در سازمان وجود دارد.  
آیا التهاب ایجاد میشود؟ خیر وقتی کارکنان ببینند چیزی برای مخفی کردن نیست اعتماد میکنند

۱۰- دغدغه مندی. تا دغدغه ما دغدغه کارکنان نباشیم کارکنان هم دغدغه مندا نمی شوند.  
دغدغه مند کارکنان باشیم حالشان را بپرسیم

حلسه ۲۰

اسلاید ۴۶/۴۷

تعریف نوین از رهبری : رهبری درمورد تواند سازی دیگر افراد به عنوان نتیجه ای از حضور شما

و مطمئن باشید این تاثیر در غیاب شما هم ادامه دارد  
نه فقط وقتی که حضور فیزیکی دارید و وقتی هم از تیم جدا شدید باز آن ها گرمای وجود  
شما را حس کنند

### اصول رهبری و مهارت های ارتباطی اصل اول:

(انقدری که شما به آدم ها نیاز دارید. آدم ها نه تنها به شما نیازی ندارند بلکه نباشید هم  
برای آن ها بهتر است. وقتی ما را نمی بینند استرس کم تری دارند.)  
اگر به ما پاداش مدیریت می دهند به خاطر کاری است که بقیه به خاطر حضور ما بیشتر  
انجام میدهند نه بخاطر حضور ما با بقیه انجام می دهیم.  
ما به افراد بیشتر از آن ها به خودمان نیاز داریم

اصل دوم:  
این قانون طلایی را دنبال کنید.  
جوری با بقیه رفتار کنید که دوست داری بقیه باتو رفتار کنند

اصل سوم:  
شما همیشه در صحنه اید ( همه چشم ها به شما خیر شدند) رفتار شما همیشه زیر ذربین  
دیگران قرار دارد  
عنوان یک رهبر شما هرگز نباید فراموش کنید که شما رئیس هستید شما قدرت دارید و  
روی زندگی دیگران اثر بگذاری .  
کارکنان به شما نگاه می کنند و هر حرکت شما را تحلیل میکنند و این که شما به چه چیزی  
فکر میکنید.  
مهم ترین چیز : افراد شما معنایی که به حرکات شما می بخشند بر مبنای دیدگاه خودشان  
است. و ادراک آن ها مهم است نه ادراک شما.  
رهبر نه تنها بر افراد بلکه به کل سازمان هم تاثیر می گذارد و یک خطای زبانی هم به ما  
و هم کارکنان آسیب بزند

اصل ۴  
کارکنان از روی عمد کارهای غیرمنطقی انجام نمی دهند.  
یعنی در موقعیتهایی که ایزوله شده است در بیشتر اوقات افراد کارهای غیر منطقی را از  
روی عمد و هدف سوء انجام نمی دهند آدم ها وقتی به سازمان می آیند دنبال این هستند که  
رشد و پیشرفت کنند و خودشان را نشان دهند و چیزی یاد بگیرند

اصل پ ۵: افراد کار را به دلیل این که خودشان می خواهند انجام میدهند نه به دلیل ما. افراد با ما زندگی میکنند ولی برای خودشان زندگی میکنند یعنی اهداف خود را در محیط کار دنبال می کنند و ما باید بین اهداف خود و آنها آشتی برقرار کنیم اصل ششم: رفتار ها را تغییر بده نه باور ها را.

خود افراد را نمیتوان تغییر داد باید رفتار ها را تغییر بدهیم. باور ها به صورت دائمی در ذهن شکل گرفته بدون تغییر و باید تشویق کرد که افراد رفتارشان را تغییر دهند.

اصل هفتم: شما نرمال نیستید

. با داشتن هنر رهبری با بقیه فرق دارند.

شما به عنوان رهبر بهتر از بقیه و تیزهوش هستید یعنی به خاطر چیزی که در وجود شما دیدن این جایگاه را به شما سپرده اند و انتظار نداشته باشید که دیگران هم مانند شما باشند و به زبان شما صحبت کند بلکه شما به زبان آنها صحبت کنید

جلسه ۲۱

مهارت های ارتباطی:

۱/ تفویض اختیار

تلاش نکن همه چیز و همه کارها را خودت انجام دهی. تفویض ابزار شماره یک و اصلی هر رهبر بزرگ است.

تفویض اختیار = انتقال (واگذاری) اختیار تصمیم گیری به فرد (بالا به پایین) دیگر جهت انجام فعالیت های خاص

نوع تمرکز در سازمان داریم : ۱- متمرکز ۲- غیر متمرکز  
متمرکز یعنی ارتباطات بین واحدها از طریق رئیس تامین سازمان تامین بشود و تمرکز هم در این

صورت بیشتر است. غیر متمرکز یعنی هر قدر تعداد تصمیم ها زیادتر باشد عدم تمرکز سازمان هم بیشتر است.

## تفاوت قدرت با اختیار :

- (الف) اختیار از مرتبه بالا به پایین است اما قدرت میتوان از بالا به پایین ، پایین به بالا یا حتی موازی باشد
- (ب) اختیار ملموس و رسمی است اما قدرت میتواند هم رسمیت داشته باشد هم نداشته باشد.
- (ج) اختیار ذاتی پست و مقام است اما قدرت قائم به شخص است

## تمایز و اثر تفویض اختیار با مشارکت

در مشارکت اختیار ها تقسیم میشود اما در تفویض ، اختیار ۱۰۰ درصد انتقال داده میشود\*  
اختیار ۰ یا ۱۰۰ است یعنی ۱۰۰ درصد اختیار یک تصمیم را داشتن

## فرق اختیار و توانمند سازی

توانمند سازی یعنی من به عنوان تصمیم گیرنده ( صاحب اختیار) در رابطه با کارکنانی که میخواهم توانمند کنم باور دارم که اطلاعات کافی ندارم و شاید بسیاری از کارمندان اطلاعاتشان حتی از من بیشتر است پس باید قدرت تصمیم گیری را با ایده های ارزشمند کارکنان بهبود دهم و همچنین متقابلاً این باور در ذهن کارکنان باشد که ایده هایشان برای مدیر سود مند است اما کارکنان کنترل روی تصمیم گیرنده نهایی ندارند ولی میتوانند کیفیت آن تصمیم را بهبود دهند.

در توانمند سازی تقریباً صد در صد تصمیم بر مبنای ایده های ارزشمند کارکنان است اما تصمیم نهایی را مدیر میگیرد.

## : مشکلات مدیران در تفویض اختیار

### ۱ - صبور باشند و دخالت نکنند :

یعنی وقتی تفویض انجام شد به طور مکرر دخالت میکنیم در حالی که کاری اشتباه است. و چون معمولاً وقتی تفویض می کنیم کارمندان به شیوه خود انجام می دهند کارها را و چون شیوه ما با آنها فرق دارد امکان خطا دارد بنابراین در کارشان دخالت می کنیم گاهی اوقات باید به آنها اجازه اشتباه داد البته اگر اشتباه آنها کم هزینه غیر عمدی صادقانه و ارزش یادگیری داشته باشد

### ۲- ایجاد بحران شخصیت برای تفویض کننده :

یعنی حس کند با تفویض اختیار خودش دیگر کاره ای نیست . پس باید معمولاً یک سری تصمیمات مهم و چشمگیر را برای خودش نگه دارد و ما بقی را تفویض کند.



۳- ایجاد احساس رقابت : یعنی مدیر حس کند که دارد برای خودش رقیب درست میکند و شاید آن حتی بهتر انجام بده

۴- آسان نبودن رهبری کارکنان:  
مدیر فکر کند که همه کارها را میتواند خودش انجام دهد

دو T در تفویض کارکنان:

time ۱\_

یعنی تفویض باعث آزاد سازی زمان مدیر میشود که بتواند به کارهای مهم دیگر هم برسد. و به هزینه های پنهان در مدیریت اشاره دارد و تفویض نکردن باعث افزایش هزینه ها میشود.

TRUST\_4.

اعتماد هسته مرکزی تفویض است. تفویض اعتماد کردن در عمل است همچنین هیچ چیز صادقانه تر و خالصانه تر از تفویض نمی تواند اعتمادی را که مدیر به کارکنان دارد را به آنها اثبات کند  
من از کجا بفهمم که مدیر به من اعتماد کرده است؟ با تفویض اختیار

اختیار را تفویض میکنیم یا مسئولیت ؟  
هر دو رایجی اگر من به عنوان مدیر اختیاری به دیگری میدهم مسئولیت آن کار نیز با من است و مسئولیت را هم تفویض کرده ام. ولی شخص تفویض شونده اشتباه کرد در حوزه عملیاتی خودش مسئولیت دارد ولی در نهایت من (مدیر) مسئول نهایی هستم

دو نوع مسئولیت داریم

- 1- عملیاتی : مسئولیت عملیاتی بر عهده تفویض شونده است
- 2- نهایی : مسئولیت نهایی بر عهده تفویض کننده است

به چه دلایلی تفویض میکنیم

- ۱- اعث انجام سریع تر کار ها میشود:
- وقتی کارها به متخصصش تفویض میکنیم و آن شخص مدام کار را تکرار میکند برای او راحت و عادی میشود و در زمان سریع انجام میدهد.
- ۲- باعث افزایش رقابت شغلی میشود : میدانی برای اثبات شایستگی های افراد است.
- ۳- باعث تصمیم گیری بهتر میشود
- زیرا از تخصص مرئوس ها بیشتر استفاده میشود. و هرکس معیاری تصمیم گیری متفاوتی دارد بنابراین تصمیم گیری با کیفیت تر انجام می شود

۴- تسهیل در آموزش و پیشرفت کارکنان :  
هدف از آموزش یادگیری است دبهترین شیوه یادگیری ، یادگیری عمل است.  
یعنی یعنی این گوی و این میدان (آزمون و خطا ) تفویض بهترین میدان را برای یادگیری در نظر می گیرد باعث تسهیل در آموزش و پیشرفت کارکنان می شود

۵-افزایش انگیزه کارکنان :  
وقتی تفویض اختیار کنیم حس مالیکت تصمیم را در شخص بالا میبریم و حس شریک بودن کارمند در پیشرفت اهداف سازمان و مهم ترین شرط تعهد آفرینی ، تعلق آفرینی است که شخص احساس تعلق کند تا به آن پایبند باشد.  
۶- بهبود نگرش کارکنان نسبت به مدیریت :  
چون مدیر کارکنان را در اختیارات شرکت داده و به آنها اهمیت داده و اعتماد کرده است به آنها پس نگرش کارکنان نیز بهبود می یابد و کارمند احساس ارزشمندی می کند

## جلسه ۲۲

دلایل اجتناب از تفویض:

۱-مدیر نقش خود را کمرنگ ببیند : فکر کند با تفویض کردن دیگر کاره ای نیست بخصوص تصمیماتی که در چشم هستند ( اگر تفویض کردم ، قدرتم رو دادم به یکی دیگه ، خودم اینجا چی کارم؟ اون پررنگ میشه من کمرنگ)

۲-اعتماد و اطمینان به زیر دستان ندارد  
تفاوت اعتماد و اطمینان : اعتماد بعد اخلاقیه و اطمینان بعد فنی – ( میدونم بلده و تصمیم گیری و میدونه و میتونه از عهده اش بر بیاد اما از نظر اخلاقی بهش اعتماد ندارم و ممکنه از اختیارات تفویض شده سو استفاده کند).  
یا اعتماد وجود داره اما از نظر فنی و کاری اطمینان نداره ، نمی تونه از نظر کیفیت کار ها رو جوری که میخواد انجام بده.

3- مترسید مورد مواخذه و انتقاد واقع شود توسط مراجع بالاتر و مقامات بالاتر  
( چرا خودم رو بده کنم ، خودم انجام میدهم که بعد باز خواست نشوم)  
روش من رو انجام نمی دهند ممکن است اشتباه کننده ممکن است مراجع بالا ماخذه بکنند یا نه ، من نمیخواهم اشتباه شود – کامل گرام نه کمال گرا  
برای اینکه تفویض کنیم باید بدانیم زمان مدیر جزو منابع استراتژیک و کمیاب است

الف - باید انتظار اشتباه از زیر دستان داشته باشم و اشتباهات آنها را بپذیرم .  
ب- کنترل های بازخوردی کافی را در سیستم تفویض تعبیه کنم برای اینکه هزینه اشتباهات منطقی شود و اشتباه به یک فاجعه عظیم تبدیل نشود

4- تفویض شوندگان کار را به خوبی مورد انتظار تفویض کنندگان انجام نمی دهند

قرار نیست به روش که من انجام میدهم انجام بدهند ، قرار نیست همونجور انجام بدهند و ممکن است کار را بصورت کامل آنگونه که مدیر انجام می دهد ، انجام ندهند - معمولا مدیران(تفویض کنندگان) میتوانند کار را بهتر از هر کس دیگری انجام دهند.

در اصول رهبری گفتیم

you are not normal

جای تعجب ندارد چون مدیر باید با تجربه ترین ، خوش فکر ترین ، ماهر ترین آدم در گروهی باشد - واقعیت این است که یکی از موانع تفویض این مدیر بخاطر اینکه خود ، کار را بهتر انجام میدهد از تفویض اجتناب کند - اما در کوتاه مدت صادق است در بلند مدت صادق نیست ، زیرا اشتباهات کوچیک در بلند مدت باعث رشد و بالندگی و یادگیری میشود - خود مدیر در اول اشتباه انجام داده تا کار درست را یاد گرفت

۵- وظیفه مفوضه ، وظیفه دلخواه مدیر است - میخواهد خودش انجام دهد و کاری که دوست ندارد را به بقیه بدهد  
قانون اصلی در تفویض : آنچه را که مدیر میتواند تفویض کند ، باید تفویض کند - چون باید وقت خود را خالی کند.

مدیر ممکن است در برابر تفویض وظایفی که منبع قدرتش است یا پرستیژ و حیثیت اجتماعی است مقاومت کند مثلا بخواهد مسئولیت های بی اهمیت را تفویض کند اما از تفویض اختیار مهمی که تو چشم میخورد و نتیجه تصمیم را برای دیگران قابل رویت میکند سر باز میزند ، هر چقدر وظیفه ای که مدیر تفویض میکند عینیت بیشتری داشته باشد احتمال اینکه منافعش بخاطر اینکه باعث رشد زیر دستان میشه بیشتر باشه

نکته :تفویض اختیار دشوارترین و کاربردی ترین وظایف مدیر است چون شریان حیات سازمان است

برخی متغیر ها نشان می دهند باید تفویض بیشتر انجام دهیم یا کمتر ( متغیر های اقتضایی موثر بر تفویض اختیار):

#### 1 - اندازه

ملاک بزرگی یک سازمان منابع انسانی آن است - هر چه افراد بیشتر اندازه بیشتر=> تعداد تصمیمات بیشتر=> تفویض بیشتر - هر چه سامان بزرگ تر باشد وقت مدیر کمتر است و اطلاعات محدود تری دارند بس اتکا فزاینده ای دارند به تصمیم گیری هایی که مدیران سطح پایین تر انجام می دهند و وابسته تر می شوند.

مثال : مدیر کل اداره ثبت احوال استان اصفهان فکر میکرد آدم موفقی است زیرا اجازه نمیداد هیچ نامه ای بدون اطلاع آن کوچک ترین اقدامی روی آن اتفاق بیفتد ، با اینکه مدیران زیر دست مخالف آن بودند زیرا تمام تصمیمات را خودش میخواست بگیرد و همه چیز تلنبار میشد - مدیر بعدی ۹۰ در صد وظایف خود را تفویض کرد.

2\_ اهمیت یک تصمیم:- اگر اهمیت بیشتر بود اگر کوچک ترین خطای زیر دست تبدیل به مصیبت بزرگ شود باید کمتر تفویض صورت گیرد.

#### 3\_ تخصصی بود تصمیم :

هر چه تصمیم تخصصی تر (از نظر فنی پیچیده تر) بیشتر تفویض صورت میگیرد چون مدیر اطلاعات کلی دارد نه تخصصی- تفویض کننده از لحاظ شعاع ( گستره) آگاهی باید مطلع ترین باشد ، اما لزوما اطلاعات تخصصی پیش آن نیست ( راجع به همه چیز تخصص ندارد)

مثال : گروهی از مدیران به آلمان رفته بودند که برای ذوب آهن دستگاه فنی بخرند ، دستگاه خریداری شده اشتباه بود زیرا اطلاعات تخصصی راجع به دستگاه را مدیر ندارد

4\_ فرهنگ سازمانی : فرهنگ با ارزش ها ارتباط دارد ، هر قدر فرهنگ سازمانی قوی تر و مثبت تر باشد ( اعتماد در سازمان ها بیشتر باشد ) تفویض بیشتر صورت میگیرد.

#### ۵- شایستگی های زیر دستان :

توانایی(مهارت) صرف ملاک نیست ، تمایل(انگیزش کافی) هم اهمیت دارد . (توانایی و تمایل)

ما تنها نباید عوامل can do ( میتواند انجام دهد) را ببینیم باید عوامل will do ( میخواهد انجام دهد) را هم ببینیم

علائمی که نشان می دهد مهارت تفویض اختیار نیاز به بهبود دارد:

- 1 - صرف زمان بیش از حد بر روی کارهایی که فقط تفویض کننده می تواند انجام دهد - اگر کار را به کسی دیگر بدهیم نصف این زمان را می برد.
- سوال: من اگر نخواهم وقت صرف کنم و به کارکنان مهارت یاد بدهم خودم آن کار را انجام می دهیم چه کنیم؟  
این آموزش دادن یک سرمایه گذاری است (برای صرفه جویی در وقت باید وقت صرف کرد)
- 2 - کارکنان ( تفویض شونده ها ) برای انجام کار احتیاج به راهنمایی دائمی و شفاف سازی دارد - مربی گری را درست انجام نداده.
- 3 - احساس فقدان اختیار کافی - زیر دست میگوید اختیار کافی برای انجام کار را ندارد اختیار کم دادم مسئولیت زیاد خواستم ، باید اختیار زیاد بدم مسئولیت کمتر بخواهم نه اینکه کلاً نخواهم - چون میخوام رشدش بدم خودم میرم جوابگو میشم نزد مقامات بالا تر
- 4 - احساس عدم آمادگی کافی - فرد آمادگی کافی برا وظایف را ندارد - آمادگی فنی و فکری یا عاطفی و روحی روانی - ممکن است توانایی داشته باشد اما اعتماد به نفس کافی را نداشته باشد
- نکته: در کتاب ۲۰۲۱ گوگل به این نتیجه رسیده تیم هایی که عملکردشان در بالاترین سطح خودشان بوده یک ویژگی مشترک داشتند باور به اینکه هرگز از شما تنبیه نمی شود اگر اشتباهی انجام داده اند .  
موفقیت ما به توانایی ما به ریسک پذیریو این که در مقابل همکارانمان خودمان را آسیب پذیر کنیم
- 5 - مداخله مکرر تفویض کننده در تصمیمات تفویض شده : - وقتی شما تفویض کردید می توانید نظارت کنیم نه دخالت  
باید فقط بگه کار رو مثلاً در یک زمان بخصوص میخواهد  
مثال : مهندس رضایی به مدیر نساجی تجارت گفت من آدم یک تا صدم ، از صفر تا صد اینجا رو من باید تصمیم بگیرم ، فقط در مجمع عمومی صاحبان سهام جواب میدهم اما اگر بخواهید دخالت کنید نمیشود فقط نظارت بکن

6\_وظایفی که تفویض شونده انجام می دهد ، مدیر به عنوان تفویض کننده باز انجام می دهند.

۷- نافقص انجام شدن وظایف تفویض شده: یا تفویض شونده به درستی انتخاب نشده – به تفویض شونده درست آموزش ندادم

۸-عدم پذیرش مسئولیت اختیارات تفویض شده: منظور مسئولیت نهایی است چون اگر مسئولیت عملیاتی کارکنان را خود بپذیریم یعنی مسئولیت را از او گرفته ایم

امور غیر قابل تفویض:

۱-چشم انداز سازمان را نمیتوان به بقیه سپرد :

-استراتژی : ما در چه بیزینسی هستیم – اینکه ما اجازه بدیم فرد دیگری تعیین کنه ما تو چه کسب و کاری باشیم ، جهت گیری استراتژیک من به کدام سمت باشه نمیشه و فقط به عهده من است

۲-ایجاد انگیزش بین کارکنان :

ایجاد انگیزش مستلزم ارتباط دوطرفه و چهره به چهره است به همین دلیل نمیتوان آن را تفویض کرد مهمترین و اصلی ترین راه ایجاد انگیزش در دیگران شنیدن است و شنیدن عملی نیست که بتوان آن را تفویض کرد پس باید

باهاشون ارتباط برقرار کنیم ، با تغییر شکل شنود فاصله عاطفی را کم کنیم . سنگ زیر بنای قبلا فقط شنود رسمی مطرح بود listening نفوذ شنیدن است و مهم ترین بحث در رهبری هم الان ، شنود غیر رسمی ( واژه های ناگفته رو هم بشنویم ، احساس پنهان پس کلام را به صورت مداوم بشنویم

۳-استخدام و اخراج کارکنان :

مدیر منابع انسانی فقط مصاحبه میکند اما در اخر مدیر فنی استخدام نهایی را انجام میدهد

۴\_ ارزیابی عملکرد کارکنان

این که شخص دیگری به جای مدیر به عملکرد کارکنان نمره دهد امکان پذیر نیست و شخص مدیر باید آن را انجام دهد

۵\_ دخالت در جزییات مهم :

مانند ارزیابی اجرا شدن نظام پیشنهاد ها - (راجع به جزییات مهم تحقیق انجام شود)

6\_ انجام کارهای تخصصی که نیاز به تخصص های فنی خاص دارد  
بیشتر مدیر سرپرستی ، مثال بیشتر مدیر عامل تخصص در مذاکره دارد

اسلاید ۴۰

اصول تفویض موثر:

۱- ماهیت تفویض را روشن کنیم

(باید مشخص کنیم چه وظیفه ای را به چه کسی تفویض کنیم)-  
دو وظیفه هست که حتما باید تفویض شود تکراری ترین و زمانبر ترین ، وقتی چالشی  
ترین تصمیمات (از دید تفویض شونده) تفویض شوند پتانسیل انگیزش ایجاد میشود

۲\_ حوزه اختیار (اعمال سلیقه شخصی) زیر دستان را به روشنی تبیین کند : آگاهی از  
محدودیت های اختیار و تفویض شونده میداند که میتواند بدون آگاهی تفویض کننده  
تصمیم بگیرد

اختیار صفر یا صد است – باید بگیم چه چیز هایی رو دقیقاً اختیار داره و بقیه رو نداره  
– کلیدی ترین اصل تفویض است

۳- تفویض شونده را در تعیین حوزه اختیارات خود مشارکت دهید  
یعنی هنگامی که شخص تفویض شونده اختیارات زیادی را مطالبه می کند و خواهان به  
عهده گیری وظایف مختلف است در چنین شرایطی شخص تفویض کننده که تجربه  
بیشتری دارد باید نصف یا حداقل یک سوم آن را باید حذف کند یا اینکه با مقدار های کم  
مثلاً ۲۰ یا ۲۵ درصد شروع کنیم و به عبارتی فرد را امتحان کنید و اگر موفق بود کم  
کم اختیارات آن را زیاد کنیم

- در مورد تصمیمات مهم فیلتر شده عمل شود و در مورد تصمیماتی که ارزش یاد  
گیری را دارد میتوان تفویض کرد – اصل پیتر : اصل حد بی کفایتی : فرد ت ایک  
جایی میتوان ترفیع داد از جایی به بعد کفایت تصمیم گیری ندارد

۴- دیگران را از تفویض اختیار انجام شده مطلع کنید :  
تمام افرادی که بیرون و درون سازمان تحت تاثیر تفویض صورت گرفته قرار میگیرند  
باید از آن اطلاع داشته باشند – عدم اعلام باعث میشود کار ها با تاخیر انجام شود و  
شانس تفویض شونده برای به خوبی و کارآمد انجام دادن وظایف خود کم میشود و  
تعارض ایجاد میشود

جلسه ۲۳

۵- اعتبار ببخشید متهم نکنید:

یعنی اگر امور بر وفق مراد پیش رفت مدیر باید در انظار عمومی و جلوی از تفویض شونده تقدیر و تشویق کند و اگر هم می‌خواهد شخصاً به او تذکر دهد کار خوبی که تفویض شونده آن را انجام داده باید متذکر شود و روی آن تاکید کند نه روی اشتباهاتش

تفویض کننده نباید اشتباهاتش را نادیده بگیرد اما نباید روی آنها تاکید کند بهتر است هم نکات مثبت و هم نکات منفی کار تفویض شونده بیان شود اما تعداد نکات مثبت بیشتر از نکات منفی باشد

6\_ کنترل های بازخوردی را تعبیه کنید:

کار را به کارمند واگذار می‌کنیم اما به او رها نمی‌کنیم چرا؟ زیرا همیشه احتمال دارد زیر دست از اختیارات سو استفاده کند و یا ناشی باشد یا بلد نباشد و کلر را خراب کند اگر ما کنترل هایی را انجام دادیم احتمال این که مشکلات بزرگ را از همان اول کشف کنیم و یا از بین ببریم خیلی بالا می‌رود. بهتر است کنترل بعد از تفویض انجام شود.

۷- مقصد (هدف) را واگذار کنیم نه روش ها:

یعنی نباید به شخص تفویض شونده بگوییم این کار را با این روش و دقیقاً با این مراحل که من می‌گویند انجام بدهید تفویض کننده فقط باید مشخص کند که چه وظایفی باید انجام شود نه اینکه چگونه انجام شود نحوه تحقق وظایف باید به تفویض شونده واگذار شود معمولاً نتایج نهایی مهمتر از روش ها است اگر تفویض شونده را آزاد بگذاریم تا خودش نحوه رسیدن به اهدافی که تفویض کننده آن را مشخص کرده به صلاحدید خودش

تشخیص دهد رضایت‌مندی او بالا می‌رود و حتی روش های تازه کشف میشود ۸- مدیریت چه و چرا باید تمرین کنند :

من باید تصمیم بگیرم که چه چیزی را تفویض کنم لازمه آن این است که کلیه فعالیت‌های فعلی خود را بشناسد این شناخت شامل وظایف می‌شود که به صورت منظم دارد اتخاذ می‌شود گام بعدی این است که زمان واقعی را که برای انجام هر وظیفه صرف می‌کند را ارزیابی کند و الان باید ارزیابی کند که آیا این فعالیت ارزش این را دارد که سرمایه‌گذاری زمانی خود را انجام دهد

ما باید زمان برترین و تکراری ترین فعالیت ها را به دیگران واگذار کنیم چرا؟ زیرا یکی از دلایل تفویض این است که از تخصص دیگران استفاده کنیم وقتی من زمان برترین و تکراری ترین فعالیت ها را به او دارم می‌دهم این فعالیت کارآمد تر به وسیله انجام می‌شود چرا؟ زیرا دانش و مهارت تخصصی او بیشتر است و فعالیت ها یی را شناسایی می‌کنیم که به دلیل منافع کم می‌تواند کاملاً حذف شود نه اینکه تفویض بشود



۱ نحوه پیگیری وظیفه تفویض شده :  
یک نظارت و پیگیری کار تفویض شده  
دو پشتیبانی و حمایت از تفویض شونده در حین انجام کار  
سه مدیریت امور تفویض شده که کارکنان انجام می دهند  
چهار مرور درس هایی که از تفویض شونده آموخته می شود اگر شما میتوانید وظیفه  
ای را به کسی تفویض کنید که میتواند ۷۵-۸۰ درصد آن را به همان خوبی که خودتان  
انجام میدهید انجام دهد فوراً تفویض کنید چون خیلی از وظایف نبیاز نیست به طور  
کامل انجام شوند همان قدر انجام شود کافی است

جلسه ۲۴

اسلاید ۵۴

دورنما همیشه به رهبری بر میگردد انسان ها برای تعیین دورنما همیشه به رهبران خود  
نگاه می کنند. اگرچه رهبران باید افراد را در تعیین جهت دخالت دهند مسئولیت نهایی  
برای حصول نهایی با رهبران است و قابل تفویض به دیگران نیست.

اسلاید ۵۳

این خیلی شایع است که ما شاهد این هستیم که افراد مقصر جلوه داده میشوند به خاطر  
شکست هایی که میتوان ردیابی شود .

فصل جدید

تعریف شنود ( انجمن بین المللی شنود): فرآیند دریافت اخذ معنا و پاسخ به پیام های گفته  
شده و یا غیر کلامی  
زمانی که من عبارت های کلامی را دریافت کردم و به آن معنا دادم و واکنش پاسخی  
به آن نشان دادم این را می گویند شنود یعنی اگر واکنشی به پیام نشان ندادم معلوم نیست  
که شنیدم و اصلاً آن را شنود من موثر بوده یا نه

-یکی از مهارت های مهم ارتباطی شنود موثر است  
همچنین در دوره کوید ۱۹ یکی از ابزارها (ابزارهای نوین) برقراری ارتباط و رهبری  
شنیدن است

یکی از آیات بسیار مهم در قرآن راجع به شنیدن می گوید اگر ما می شنیدیم یا تعقب می  
کردیم اهل این آتش سوزنده نبودیم

این آیه می گوید سعادت و شقاوت ابدی ما در همین شنیدن یا نشنیدن تعیین می کند وقتی  
گروهی وارد جهنم می شوند نگهبان از آنها می پرسند آیا کسی نیومد که به شما بیم دهد

آنها هم می‌گویند آمد اما ما انکار کردیم اگر ما می‌شنیدیم و تعقل می‌کردیم امروز جهنمی نبودیم

## Listening

پیتر دراکر : بزرگ ترین و مهم ترین چیز در ارتباط شنیدن آن چیزی است که گفته شده است

چرا شنود موثر مهم است؟ بسیاری از افراد با این نیت که درک کنند نمیشنوند با این نیت که پاسخ دهند می‌شنوند.

به جای اینکه بفهمیم چه می‌گویند درگیر پاسخ می‌شویم.

پس ما باید اول بشنویم که بفهمیم بعد از اینکه فهمیدیم ذهن ما برود برای جمع کردن پاسخ ---> یک انسان معمولی می‌تواند بین ۱۲۵ تا ۱۵۰ کلمه در دقیقه حرف بزند ولی مغز ما قادر به بین ۶۰۰ تا ۹۰۰ کلمه را بشنود زیرا ما با مغز ما می‌شنویم نه با گوشمان ، یعنی ما ارتعاشات فیزیکی امواج صوتی را از گوش میانی عبور می‌دهیم که می‌رسد به مغز و وقتی که به مغز رسید تازه می‌شنویم یعنی درک می‌کنیم در چهار مرحله شنود انجام می‌شود که مرحله سوم مرحله درک و چهارمین مرحله آن به یادآوری آموخته‌های خودمان است ما با هدف درک گوش نمی‌دهیم با هدف اینکه جواب بدهیم گوش می‌دهیم

( برای شنود موثر و غم‌خوارانه هم گفت گوی درونی و هم بیرونی باید متوقف بشود )

چرا آدمها شنونده های خوب را دوست دارند و عاشقان ها هستند؟

یک شنونده خوب اجازه می‌دهد که مردم گوینده مطلوب خود را ، بشنوند حرفشان را گوینده مطلوب : خود آدم ها هستند. یعنی من گوینده مطلوب می‌دانم شما را وقتی دارم می‌شنوم پس وقتی نمی‌شنوند شما را سخنران مورد مطلوبی نمی‌دانم

شنود عالی آغاز وپایانش این است که فرد احساس مهم بودن و اهمیت و احترام بکند.

تفاوت شنیدن و گوش دادن؟

شنیدن listening عملی است آگاهانه و ارادی و زمانی اتفاق می‌افتد که مغز می‌آید این تکانه های الکتروشمیایی را بازسازی می‌کند در قالبی نمایشی از صداها و اورجینال و پس بهش معنا می‌دهد و باید آموخته شود ( با مغز گوش فرا دادن ) ولی hearing گوش دادن عملی غیر آگاهانه و غیر ارادی و به طور طبیعی است و فرایندی است که در آن امواج صوتی رگوش درونی را تحریک می‌کند و ارتعاش هایی ایجاد می‌کند که به مغز منتقل می‌شود

تفاوت شنونده فعال و شنود همدلانه چیست ؟  
در شنود فعال هدف درک کردن است ولی در شنود همدلانه هدف برقراری ارتباط  
قلبی عاطفی روحی روانی و معنوی با دیگران است

نتیجه شنود موثر:  
یک سوء تفاهم ها برداشته یا کاهش می یابد و دو نوآوری می رود بالا و سه روحیه در  
محیط کاری بهبود می یابد

Larry King:  
اگر من امروز سکوت کردم به من همه چیز را می آموزد اگر بخواهم چیزی را یاد  
بگیریم باید موقع شنیدن سکوت کردن را تمرین کنیم.  
ما نمیتوانیم وانمود کنیم میشویم درحالی که داریم نکته درخشان بعدی خودمان را آماده  
میکنیم.

Covey:  
احساسات بیان نشده هیچ وقت نخواهند مرد بلکه زنده دفع میشوند و به روش های زشت  
تری پدیداری میشوند.  
انکار بدتر از پنهان کردن است.

دو نوع شنیدن :  
Active listening: 1  
رسمی  
توانایی فرد برای شنیدن و درک کردن.  
Ampathically listening: 2  
غیررسمی  
شنیدن یک ورزش است که تمام بدن ما با آن درگیر است. یک شنونده خوب از گوینده  
خوب خسته تر میشود.

افراد بسیار موثر ابتدا در جست و جو درک دیگران هستند بعد درک خودشان.

## جلسه ۲۵

شنیدن یکی از مورد استفاده ترین کانال های ارتباطی است که ما ۷۰ درصد از روز کاری خودمان را صرف برقراری ارتباط می کنیم از این ۷۰ درصد ۴۲ درصد از ۶۰ درصد آن صرف شنیدن می شود و در سازمانها این درصد غالباً بیشتر است بین ۴۵-۹۳ درصد مدیران کاری صرف شنیدن می کنند. ما باید افراد دیگر را هم ذهنها هم به لحاظ عاطفی درک کنیم. کارکنان رئیس نمی خواهند کسی را می خواهند که حرف آنها را بشنود مطالعات نشان داده اگر چه ما مدت زیادی صرف شنیدن می کنیم اما اغلب شنونده خوبی نیستیم. در مذاکرات فارغ از نیت ما شنیدن طرف مقابل به گونه ای که بتوان گزینه های خوبی استفاده کرد اهمیت جهانی دارد. ایجاد روابط در یک دنیا اقتصاد دیجیتال محور یک مهارت مبتنی بر شنود موثر است. ۵۳ درصد وقت یک مدیر صرف شنیدن میشود. چرا؟ چون ظرفیت همدلی را باید در سازمان ایجاد کنیم.

- بزرگترین ابزاری که والدین در اختیار دارند برای تربیت فرزندان خود پول نیست امکانات مادی و غیره نیست وقتی است که صرف همدلی با فرزند می کنند زیرا شنیدن حس مهم بودن را درون ریزی می کند در یک کودک و همدلی مستلزم همتراز بودن است چه در تراز مقام و جایگاه و چه تراز فیزیکی

- زمانی که شما حس کردید کسی حرف شما را گوش نمی دهد یکی از اتفاق های زیر افتاده است

یک وقتی که من صحبت می کنم شما ساکت نیستی و سکوت اختیار نکردید  
دو هوشیار نیستی وقتی من دارم صحبت می کنم  
سه شما حرف من را نگرفته ای

چهار شما اعتنا نمیکنی به آنچه که من دارم می گویم  
پنج. وقتی نمی شنوی یعنی شما نمی خواهید از من پشتیبانی کنی  
شش شما با من موافق نیستی ی  
هفت شما اصلاً از من فرمان میبری و اطاعت نمی کنی یا با تقاضای من موافق نیستید ی

هشت شما ارزش شنیدن را نداری

## Reflection انعکاس

سه تا خویشتن داریم:  
خویشتن گمشده: دوست داریم باشیم ولی نمی توانیم لذا خلق نمی کنیم. فرایند های اجتماعی شدن و تربیت خانواده و سیگنال های جامعه مارا دور می کند.  
خویشتن انکار شده: ویژگی های که در وجود ما هست اما به دلیل نپذیرفتن و مورد پسند نبودن آن توسط خانواده و جامعه انکار میشود.

تفاوت انکار شده با گمشده: در گمشده اصلا جامعه و فرایند های اجتماعی اجازه بروز آن را به ما نمی داهد اما در انکار شده در وجود ما هست ولی چون مورد پذیرش خانواده و جامعه نیست انکارش میکنیم.

خویشتن دروغین: یک سری ویژگی ها بر شخصیت خود وارد می کنیم برای پر کردن خلع ها و مورد پسند بودن جامعه \_دوستان\_ خانواده و..  
همه ی این خویشتن ها در حوزه نا خودآگاه هست که یک سری نبرد در جامعه و خانواده و دوستان ایجاد می کند.  
برای جلوگیری از نبرد یکی از فرایند ها انعکاس است. شما اگر بتوانید صحبت پدیدار شناختی داشته باشید تقریبا مشکلی نیست که حل نشود.  
صحبت پدیدار شناختی: صحبتی که صادقانه است. دقیقا چیزی که در ذهن طرف مقابل است را انعکاس دهیم.

درک مهم است اما درک ادراکی مهم تر است  
. تفاهم یعنی درک تفاوت های همدیگر

مهارت های شنود فعال:

۱- معطوف کردن توجه خودمان: با معطوف کردن توجه به رفتار خودمان و طرف مقابلمان ما یک فضایی برای گفت و گو مولد ایجاد میکنیم. به چارچوب ذهنی توجه کنید و به زبان بدن و رفتار کلامی و غیر کلامی شخص دیگر هم توجه کنید.

۲- ما از قضاوت پرهیز کنیم (خوشتن داری در باره قضاوت): خودداری کردن از قضاوت های شتاب زده. وقتی میثونی فرض کنید همه چیز را اشتباه شنیده اید . موقع صحبت کردن فکر کنید حق با شما است همیشه موقع شنیدن فکر کنید اشتباه می شنوید همیشه.

۳- انعکاس ( تعکس ) بازتاب دادن به فرد دیگر که نشان می دهد ما می شنویم و درک می کنیم.

تعکس : اصحبت های دیگران را تکرار کنیم تا همدلی ایجاد شود در روانشناسی می گوئیم یکی از ابتدایی ترین فرآیندها فرایند همدلی است این فرایند از طریق تعکس ایجاد می شود یعنی دقیقاً صحبت او را تکرار کنیم حتی از شخص پرسیم آیا منظور شما فلان بحث بود ( برای درک بهتر منظور شخص)

۴- شفاف سازی: ما هر موضوعی که مبهم است را شفاف سازی میکنیم و سوال هایی که آخرش باز است را به کار می بریم.

۵- خلاصه سازی: کمک میکند موضوع ها و مفاهیم کلیدی را ببینیم. تایید را ایجاد میکند که نقطه نظر آن ها را جذب کردیم و درک کردیم ممکن است به سوالات اضافی منجر بشود که منجر به حل مسئله هم شود.

۶- درمیان گذاشتن: به اشتراک گذاشتن معرفی کنیم ایده ها احساسات و پیشنهاد ها را و به هر علاقه که داریم توجه و اشاره کنیم.

نکته : شنود فعال یک جز اختیاری رهبری نیست بلکه جز کلیدی وظایف رهبری امروز است.

مهات های ارتباطی بزرگ کمک میکند به رهبران که افراد را برانگیزند و یک استراتژی را به کار ببرند.

گوش بدهیم به آرزو ها و آرمان ها.:

آرمان مشترک به وسیله گوش دادن به صدای تمام ذی‌نفعان شما گوش دادن به امید و آرزو و آمال آنها شروع و خاتمه می‌آید

یک آرمان مشترک سال ها ادامه دارد و آرمان مشترک باید بیش از یک وظیفه و فلسفه و علت باشد برای یک مدیر باید یک معنا باشد و یک رویایی در انسان ها رشد کند و تفاوتی در زندگی انسان ها ایجاد کند و تحقق آرزو ها و حساسیت نسبت به نیاز ها و علاقه افراد مولفه کلیدی در ایجاد اعتماد است.

انسان ها لازم است حس کنند نظراتشان اهمیت دارد و رای آن ها به حساب بیاید و به ایده های آن ها احترام گذاشته میشود همچنین آدم ها به کسانی که به آن ها گوش میدهند به توجه بیشتری گوش می‌سپارند .

شنیدن به معنی صحبت نکردن نیست شاید به معنی سوال کردن باشد تا شفاف سازی کنی و انعکاس دادن و.. باشد وظیفه ما توجه به آن چیزی است که دیگران نیاز دارند و می خواهند. یک نفر را داشته باشید که شما رصد کند و نسبت آگاه کردن و شنیدن شما را بنویسد اگر دیدید حداقل دو به یک نیست مجدد تلاش کنید

حساسیت نسبت به دیگران هرگز یک مهارت ساده نیست بلکه در عوض یک توانایی گران بها انسانی است اما انقدر هم پیچیده نیست و مستلزم پذیرش افراد دیگر و تمایل به شنیدن است.

شنود فعال تمایل و توان فرد برای شنیدن و درک کردن است شما می توانید یک رهبر موفق شوید با اصول مهارت های شنود فعال

چگونه شنود فعال داشته باشیم:

- 1\_ تماس چشمی خودمان را حفظ کنیم.
- 2- به علامت تایید سر تکان بدهیم. علامت مناسب چهره را نشان دهیم.
- 3- از حرکات انحرافی اجتناب کنیم.

- 4- مطرح کردن سوالات ( شنونده فعال مبحث را بررسی میکنیم وبعد سوال مرتبط می پرسیم و در تلاش تماس با دریچه ذهن شخص هستیم)
- 3- بیان استنباط خودمان از سخنان گوینده ( متوجه میشوند که ما عمیقاً داریم به صحبتشان گوش می دهیم. تاییدی بر درک صحیح خودمان به عنوان شنونده)
- 4-از قطع سخنان گوینده بپرهیزید.(ادامه سخنان گوینده را حدس نزنیم.سکوت کنیم.)
- 5\_ از گفت و گو با خود بپرهیزیم. ( غرق در اندیشه های خودمان هستیم\_ به جای شنود فعال در ذهن با خودمان صحبت میکنیم و به دنبال پیدا کردن وقت برای صحبت کردن هستیم-. همدلی کنیم با شخص گوینده)

#### جلسه ۲۶

انسان چهار مهارت اصلی ارتباط دارد عبارت است از شنیدن سخن گفتن خواندن و نوشتن است از بین این چهار مهارت اولین مهارتی که می آموزیم شنیدن است دومی سخن گفتن و سومی خواندن و چهارمین نوشتن است

آموزش چهارمی ۱۴ سال آموزش می خواهد رومی ۷ الی ۸ سال دوم یک الی دو سال و اولیه یک الی دو هفته زمان لازم دارد

- نکته: انسان باید از راه شنیدن بتواند در قلب ها نفوذ کند چیزی یاد بگیرد با دیگران تعامل عاطفی سازنده و موثر برقرار کند

مدیر از چه طریقی نظام ارزشی زیردستان خود را می تواند بشناسند؟  
از طریق گفتگو و شنیدن سخنان و حرفها و درد دل های آنها زیرا کارکنان راجع به چیزهایی که برای شان مهم هست حرف می زنند

روش غم خواری:

یک کاری کنی برای دیگران، یک باری از روی دوش آنها برداریم، کمک کنیم به خودشان کمک کنند نه تنها کنار آنها بلکه با آنها باشیم و امید را پرورش بدهیم و بالاترین تجلی غمخواری امیدآفرینی است پس در کنار این که من درد آدم ها را گوش دهم غمخوار آنها باشم برای تخفیف این درد هم باید یه اقدام عملی انجام دهم



-انسان حتی قبل از تولد شروع به شنیدن می‌کند در یکی از مطالعات انجام شده به صورت منظم مادران باردار در معرض کسانی که به زبان فرانسوی سخن می‌گفتند قرار گرفتن جنین های متولد شده وقتی که به سخن افتادن دیگر به زبان مادری خود انگلیسی تکلم نمی کردند بلکه به زبان فرانسوی سخن می گفتند اولین حواس پنجگانه که شروع به کار می‌کند شنیدن است و آخرین حسی که از کار میافتد همین حس شنیدن است

-شنود موثر کمک می کند که دمدیران ایجاد انگیزش کنند در دیگران ، استراتژی هایشان را اجرا کنند مشتری ها را از آن خود کنند و در مقابل سرمایه‌گذاری خود برگ برنده داشته باشند و در برابر مردم هم بتوانند برنده شوند

- نوآوری ها بیشتر از کجا ناشی می شود؟ از گفتن یا شنیدن؟ از شنیدن بیشتر ناشی می‌شود و نوآوری هایی که در محصول و خدمات هست بیشتر تمایل دارد از ناحیه مشتریان ارباب رجوع و افرادی که در خط مقدم تولید هستن ایجاد شود پس ما باید به افراد گوش بسپاریم تا بتوانیم موفق شویم و به آنچه که می خواهیم برسیم

جلسه ۲۷

تعاریف شناختی

: توان اینکه من زبان گفته شده را درک کنم.

۴۰ سال بعد:

فرایند واکنش نشان دادن نسبت به زبان گفته شده تفسیر زبان بر مبنای تجربیات گذشته

پیشرفته تر: فرایندی که زبان گفته شده در مغز تبدیل به معنا میشود.

پیشرفته تر:

شنود موثر یعنی یک توانایی نسبتاً خاص و ارادی برای اینکه اطلاعات ا بشنویم به خاطر بیاوریم واستنباطی در مورد اطلاعات داشته باشیم. ( یک مقدار پیچیده تر ودقیق تر است از شنود فعال نسبت به تعریف های قبلی)

تعاریف بالا نمیتوان تعاریف کاملی باشند.

#### مدل HURIER

شنود موثرشش فرایند مرتبط به هم است. :

h-۱ \_

دریافت دقیق فیزیکی صدا. یعنی اگر صدا خش داشت انجام نشده است

2\_ U درک پیام و چیزی که شنیده ایم یعنی پردازش کنیم اطلاعات را

3\_ R (یادآوری) اطلاعات را در ذهن حفظ کنیم و به یاد بیاوریم

چه چیزها را باید به یاد بیاوریم؟ اطلاعات را

زیرا روش عمده‌ای که بفهمیم برای این یک پیام فهمیدن آن اتفاق افتاده یا نه

به یاد آوردن فراخوان کردن اطلاعاتی که شنیده ایم

آیا این آگاهانه است یا نا آگاهانه؟ ناآگاهانه زیرا گاهی اوقات با حضور فیزیکی حضور ذهنی نداریم اولین اصل ارتباطات این است که خود گاه بشویم اگر ما از اعمال و رفتار آگاه نباشیم و توجه به آن نداشته باشیم و نسبت به آن ادراک نکنیم توانایی به خاطر آوردن و به خاطر سپاری .... به پایین‌ترین حد ممکن می‌رسد

پس چه زمانی توانایی یادآوری ما بالا می‌رود؟ هم حضور فیزیکی و هم حضور ذهنی باشد

#### i- 4 (تعبیر و تفسیر)

بستر تعاملی که از شخص دیگر داریم را استفاده کنیم تا معنا ببخشیم به پیامی که شخص ارسال کرده و ما شنیده ایم.

#### ۵-e (ارزشیابی)

دیدگاه‌های خاص خودمان را برای تعبیر و تفسیر به کار ببریم که این خطا وجود دارد که اگر بر مبنای خود ارزشیابی کنیم شاید طرف مقابل منظور دیگری داشته باشد.

6\_ R به طور مناسب به پیام واکنش نشان دهیم اگر لازم است به صورت کلامی و غیر

کلامی و.. واکنش نشان دهیم

اثر ارتباط یک فرآیند دو طرفه است نه یک طرفه و دو نفری که ارتباط متقابل دارند یعنی ما پاسخ می‌دهیم و واکنش نشان می‌دهیم تا آنها بفهمند که ما چه پیامی از آنها فهمیده ایم و این بسیار در تصمیم‌گیری خطرناک است زیرا بنا تصمیم‌گیری قضاوت است

جلسه ۲۸

مدل شنود منسجم :

۱- آمادگی برای شنود:

قبل از شنیدن، اهدافمان را از شنیدن تعریف کنیم. برای چه چیزی ما میخواهیم بشنویم

۲- فرایند های شنود را به کار ببریم:

در واقع در اینجا اجزا مجزای شنود را به کار میبریم. تعصبات را باید در درون خودمان کنترل کنیم.

۳- ارزشیابی بخش شنود:

تعمل و درنگ کنیم به لحاظ شناختی که عملکرد شنود ما و دیگران چگونه بوده است و شنود آینده را ایجاد کنیم و شنود موثر را بهبود موثر دهیم

-هدایت کارکنان شامل سه وظیفه میشود:

انگیزش\_ ارتباطات و رهبری میشود.

ارتباط موثر: در ارتباط منظور ما رسانه نیست بلکه هنر برقراری رابطه است. فرایند ارتباط زمانی موفق است که معنای مورد نظر فرستنده کاملاً درک شود و یکسان و مشابه باشد با معنی تفسیر شده دریافت کننده

. و بزرگترین چالش سرپرستان برقراری درست ارتباط است. زیرا رهبرترین فرد در سازمان سرپرستان هستند و قلب رهبری رابطه است و نبض آن کلمه

در مطالعه‌ای از ۴۰۰ کارفرما خواسته شد یگانه مهمترین ویژگی نامزد های شغلی را جستجو کنند که مهم ترین شایستگی برای استخدام افراد هنر برقراری ارتباط به صورت درست است.

اهمیت ارتباط:

بر اساس مطالعات دانشگاه هاروارد مهمترین عاملی که یک مدیر اجرایی را قابل ترفیع می کند و حتی از جاه طلبی میزان تحصیلات و ظرفیت سخت کوشی نیز مهمتر است توانایی برقراری ارتباط می باشد

در تحقیق دیگری که بر روی ۱۷۵ کارخانه بزرگ صنعتی در آمریکا انجام شده نشان داد که دانش مهارت های ارتباطی اولین عامل موفقیت دانشجویان مدیریت در انتخاب شغل مناسب و موفقیت در آن شغل نیاز دارد تجربه و تحصیلات نیست بلکه داشتن مهارت های ارتباطی است

در مطالعه دیگری آمدند و گفتند در تصمیمات استخدامی چه شایستگی هایی مهم است:

یک ارتباط کلامی

دو خود انگیختگی

سه حل مسئله

۴ تصمیم گیری

۵ رهبری

۶ روابط انسانی

هفت کار تیمی

هشت تجربه

۹ مدیریت زمان

۱۰ ظاهر فردی

۱۱ ارتباط نوشتاری

بزرگترین مشکل در ارتباط: تصور اینکه ارتباط برقرار کرده ایم

. مهارت نفوذ سه مهارت دارد:

مهارت تشخیصی- مهارت ذهنی-مهارت ارتباط

الف) یک حالت ذهنی است و مهارت تشخیصی یعنی من بتوانم موقعیتی که در آن نفوذ کنم را تشخیص بدهم ، چه اقتضای رفتاری را می طلبد؟ یعنی من رفتارم را با مقتضیات محیط منطبق کنم در موقع عصبانیت دیگران نقش آتش نشان را بازی کند

ب) مهارت ارتباطی یعنی من قادر باشم پیام خود را به نحوه انتخاب کنم که طرف مقابل هم بفهمد و هم بپذیرد پس فهم تنها کافی نیست

نکته: ارتباط موثر به تعبیر هرسی بلانچارد در کتاب مدیریت رفتار سازمانی خودش یعنی ارتباطی که پذیرش و میل در آن باشد برقراری ارتباط از روی خواسته درونی است و راز نفوذ در دیگران است

## جلسه ۲۹

CO. حداقل علامت حضور و وجود چند نفر است؟

دو نفر یعنی چی یعنی تا زمانی که یک فرستنده و یک گیرنده وجود نداشته باشد در ارتباط ارتباط برقرار نمی شود

- communication: ارتباط ابزاری است که می توان از طریق آن به درک متقابل رسید ارتباط با تصویری که از خویشتن داریم آغاز می شود یا موفق ترین افراد کسانی هستند که هیچ تردیدی از اینکه چه کسی هستند ندارند اینکه من تردیدی نداشته باشند که چه کسی هستم و تصویر دقیقی از خودم دارم لازمه اش این است که اینتصویر را در آینه ای دیگران ببینیم  
ارتباط هنر انتقال معانی است.

## اصل ارتباطات:

۱\_ ارتباطات اجتناب ناپذیر است:

کسی نمی تواند ارتباط برقرار نکند ما همیشه در حال برقراری ارتباط هستیم. به صورت کلامی و غیر کلامی

ما با ارتباط غیر کلامی خود خیلی بیشتر می توانیم حرف بزنیم تا با ارتباط کلامی خود

۲- ارتباطات غیر قابل برگشت است:

وقتی حرفی را زدید غیر قابل برگشت وقتی رازی را فاش کردید اسرار دیگران را فاش کردید و غیر قابل بازگشت است. لذا کنترل زبان و رفتار مهم است

۳-ارتباطات نوش دارو همه درد ها نیست: فکر نکنیم تمام مشکلات را میشود با ارتباطات بر طرف کرد. خیلی وقت ها با ارتباط گره کوری می‌زنیم بر سوء تفاهم ها و برداشت های قبلی

۴-ارتباطات از گیرنده شروع میشود: چون تا گیرنده نباشد ارتباطی برقرار نمیشود.

۵- ارتباط همیشه مستلزم درک کامل نیست: چجوری؟

گاهی اوقات ما ارتباط برقرار میکنیم که درک ایجاد نشود.

الف) تشریفات اجتماعی\_

به) تلاش بسیار برای نفوذ بر دیگران: برای مثال وقتی شما محصول را تبلیغ می‌کنی هدف ما این نیست که آن توضیح محصول را بفهمد بلکه هدف ما فروش این محصول است

ج) ترفند و ابهام افکن مثلاً من با کسی مشکل دارم و عمداً میگم سهام علیکم که سهام به عربی به معنای تیر است

د) تصور عشق از زندگی

ت) پیروی کورکورانه از تصمیمات

نکته تعریف پارازیت

به همه عواملی گفته میشود

که در انتقال و درک یک پیام ایجاد اختلال میکنند. یک به صورت ادراکی و فیزیکی است.

هوش معنوی یعنی هوشی که ما از راه آن می‌توانیم معنا را بهتر بفهمیم

یک سری پارازیت ها معنوی است. به معنا بر میگردد پارازیت هایی که در معنای کلام ایجاد میشود( پارازیت ها در اینجا بیشتر مربوط به معنا است)

سوال آیا ارتباط همیشه خوب است؟

خیر ارزش ارتباط ناشی از روش استفاده آن است از هدف ما در برقراری ارتباط و چگونگی برقراری ارتباط ما

این یک ابزار می‌تونه باشه برای برقراری ارتباط مفید و هم میتونه خشم ما را برقرار کند و خالی کند مثلاً وقتی که بدگویی می‌کند در اینجا ارتباطات همیشه چیز خوبی نیست

کلماتی که به کار میبریم کوچک و کوتاه باشند و تقریباً حداکثر عموم برایشان قابل فهم باشد و از کلمات بزرگ پرهیز کنیم چون نه تنها درک متقابل حاصل نمیشود بد گمانی هم حاصل میشود

موثر ترین زبان زبانی است که شفاف سازی کند و این شفاف سازی در اثر ساده صحبت کردن حاصل می شود و این باعث می شود اعتبار بیشتری پیش شنونده ایجاد می شود و اعتبار بیشتری به ما می دهد.

2 - اختصار: برای اینکه درک بهتر باشد و واژگان راحت تر در ذهن باقی بماند و یادآوری آن راحت تر است بهتر است مختصر صحبت کنیم.

3 - اعتبار: اعتبار شالوده رهبری است. باید همان حرفی که زدیم را عمل کنیم اعتبار یعنی یکی شدن صحبت و عمل ما و کلمات ما دارای شرافت و صداقت و غیره باشد تا تاثیر گذار باشد امام علی (ع): فرد زیر زبان خود پنهان است

4 - استمرار: خیلی مهم است. ثبات در کلام داشته باشیم و کلام پایدار باشد. تکرار در کلام (تکرار مادر یادگیری است)

5 - ارتباط (⊗) (ارایه سابقه) یعنی یک سابقه از موضوع بحث ارایه دهیم اگر سابقه از یک موضوع ارائه ندهیم تاثیر یک پیام را نمیتوانیم انتقال دهیم و ارتباط آن با موضوع خودمان را نمیتوانیم بیان کنیم. و ارایه راه حل بی معنا است

(مهم ترین قاعده مورد ۵ است)

6\_ اختلاط: (صدا و ترکیب) مخلوط کردن\_ ترکیب از پیام ها چون افرادی که در مقابل ما قرار دارد ترکیبشان متفاوت است. بهش موسیقی کلام هم میگویند که موسیقی کلام مهم تر از معنای کلام است و قدرت جادویی که موسیقی کلام دارد پیشی می گیرد از آن زبانی که شما قصد نفوذ در آن را داری

۷- اشتیاق: ارتباط برقرار کردن ما باید مشتاقانه باشد. ما نباید روی چیز های که خودمان دوست داریم بیان کنیم مشتاقانه صحبت کنیم باید مشتاقانه روی چیز هایی که طرف مقابل دوست دارد بشنود صحبت کنیم یا ارتباط برقرار کنیم و پیام من باید خاطره عاطفی در ذهن مخاطب بگذارد

تصویرسازی ذهنی برای تقویت عزت نفس هم بسیار مهم است قوه تجسم تحت عنوان زبان عمیق تر ذهن است تجسم یعنی جسم بخشیدن به آنچه در بیرون وجود دارد در ذهن به آن جسم ببخشیم افرادی که در بیرون موفق هستند اول در درون موفق بودند

۹-۱ استفسار: ( طرح سوال)

اگر خواستیم ارتباط موثر داشته باشیم باید سوال طرح کنیم. و با طرح سوال با کنش مخاطب ما اختصاصی می‌شود که بهترین شکل ارتباط هم ارتباط اختصاصی شده است

۱۰ امتیاز: (ارائه تعریفی جدید از ایده قدیمی)

معمولا دوست داریم کار جدید انجام دهیم  
زیرا در اعماق وجود ما یک شخصیتی نهفته است که ما را وادار می‌کند کاری را انجام دهیم که کسی آن را انجام نداده آزمون آن این است که این واکنش را از مخاطب بگیریم که بگوید چه جالب من نشنیده بودم

چهار تا تیپ شخصیتی داریم یا نقشه ذهنی داریم  
تصویری\_ صوتی\_ احساسی\_ رقمی

تصویری ها :

حرکت چشمی فعالی دارند. زیرا حرکت دادن چشم این پیام را می دهد که شما دارید در درون مغز خود دنبال پاسخ می گردید .چشم کمترین دروغ را در چهره میگوید و صادق آراین عضو ارتباطات غیر کلامی است . چشم ها آینه روح هستند چون بخشی از خود مغز هستند.

طبقات اجتماعی مختلف نسل ها و گروه های نژادی و فرهنگ های مختلف از چشم خود به شیوه های متفاوتی ابراز احساسات می کند ، برای یادآوری چیزی چشم ها به سمت بالا و سمت چپ یا راست نگاه میکنند. اگر بخواهند چیزی را به یاد آورند بالا سمت چپ را نگاه میکنند اگر بخواهند خلق کنند بالا سمت راست کسانی که جهان را به صورت تصاویر ادراک کرده به کیفیت دیداری توجه دارند و خصوصیات زیر را دارا می باشند

تند تند صحبت میکنند بعضا کلمات را از قلم می اندازند از آنچه که دیدن بیشتر صحبت میکنند تا چیزی را که شنیدند. از حرکات دست بیشتر استفاده میکنند و سخن خود را با



حرکات به تصویر میکشند. موقع صحبت کردن نفس کم می آورند تنفس سریع و نامرتب است و از بالای قفسه سینه نفس می کشند و از هدیه گرفتن خوشحال میشوند در هنگام شنیدن به طرف بالا نگاه می کنند

صوتی ها:

آدم های صوتی سمیعی شنیداری کسانی هستند که به صدا و واژه های سمعی و کیفیت های شنیداری توجه داشته و خصوصیات زیر را دارا می باشد

به صورت افقی نگاه میکنند. بین گونه و لاله گوش را نگاه میکنند. بیشتر از چیزی که شنیدن صحبت میکنند. خیلی خیلی آرام اهسته صحبت میکنند رسا و شیوا صحبت میکنند و تماس چشمی خیلی کمی دارند اگر در چشم کسی نگاه کند تازه تمرکز از بین میرود. در هنگام فکر کردن غالبا به اطراف نگاه می کنند. دست خود را تا نیمه کمر بالا می آورند و آرام و منظم از وسط. قفسه سینه نفس می کشند به گفتار خود توجه خاصی دارند و از شنیدن گفتار مناسب خوشحال می شوند

لمسی ها (احساسی):

افراد لمسی اول کلاس نیستند احساسی بسیار ملایم و متین که با مفاهیم احساسی سرکار دارد و در برقراری ارتباط ویژگی های زیر را دارند  
پایین را نگاه میکنند ( طرف راست احساس بسازند و بیان کنند و طرف چپ به یاد بیاورن). نفس عمیق میکشند. هیجانات ان ها کم است از آنچه بیشتر لمس کردند صحبت می کنند. تغییر چهره زیاد است حرکات دست پایین است. از فشردن دست خوش حال میشوند و از تمام قفسه سینه نفس می کشند به فاصله چند میلی متری می ایستند با دیگران

رقمی ها:

دارای خصوصیات زیر اند

با منطق و عدد سروکار دارند. تحلیل دقیق و عمیق ذهنی دارند. منطق کلام دارند باید همه چیز منطقی و عددی باشند. از پراکنده گویی بیزار هستند.