

۱۶۱۰۰۱۲

سبک رهبری زهر آکین

فانی خاموش سازمان

دکتر علی حمیدی زاد
(عضو هیئت علمی دانشگاه تهران)

دکتر حسن زارعی متین
(عضو هیئت علمی دانشگاه تهران)

هادی ظفری

سرشناسه: حمیدی زاده، علی، ۱۳۶۱-

عنوان و نام پدیدآور: سبک رهبری زهرآگین: قاتل خاموش سازمان

علی حمیدی زاده، حسن زارعی، هادی ظفری

مشخصات نشر: تهران: فروزان، ۱۳۹۷

مشخصات ظاهری: ۲۲۰ ص. ۱۴/۵×۲۱/۵

شابک: 978-600-8990-10-9

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: کتابنامه.

موضوع: رهبری

موضوع: leadership

شناسه انورده: حسن زارعی متین، ۱۳۴۳-

شناسه انورده: هادی ظفری، ۱۳۶۵-

رده بندی کنگ: ۳۹۷ س ۸ ح HD۵۷/۷

رده بندی دیویی: ۳۰۴/۴۰

شماره کتابشناسی ملی: ۵۳۷۹۰

سبک رهبری زهرآگین: قاتل خاموش سازمان

مؤلفین: علی حمیدی زاده، حسن زارعی، هادی ظفری

شماره گان: ۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول (۱۳۹۷)

لیتوگرافی/چاپ/صحافی: کوه نور/رهنما/کامیا

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر با تولید آن غیر مجاز و

جزئی (چاپ، فتوکپی، فایل صوتی، تست سازی، انتشار الکترونیک) بدون

اجازه مکتوب ناشر ممنوع و قابل پیگیری قانونی است.

شابک: ۹۷۸۶۰۰۸۹۹۰۰۷۹

قیمت: ۲۰۰۰۰ تومان

مرکز پخش: نشر فروزان

۱۳.....	۱-۱) مقدمه
۱۴.....	۲-۱) تعاریف رهبری
۱۶.....	۳-۱) تمایز مدیریت و رهبری
۲۳.....	۲) سیر تطور نظریه های رهبری
۲۶.....	۱-۱) راهکارهای رهبری
۲۶.....	۱-۱-۱) ویژگی های صفات مشخصه
۲۶.....	۱-۱-۲) آداب و سبک زندگی
۲۸.....	۱-۱-۲) ویژگی های صفات ویژه رهبری
۲۹.....	۲-۲-۲) رویکرد راهبردی
۳۰.....	۱-۲-۲-۲) تحقیقات اوهانه
۳۱.....	۲-۲-۲-۲) تحقیقات میشیگان
۳۲.....	۳-۲-۲-۲) نظریه X و نظریه Y مدیران (مک گرگور):
۳۴.....	۵-۲-۲-۲) شبکه مدیریت بلیک و موتن
۳۸.....	۳-۲-۲) رویکرد موقعیتی و اقتضایی
۳۸.....	۱-۳-۲-۲) رهبری موقعیتی هرسی بلانچارد
۴۳.....	۲-۳-۲-۲) الگوی اقتضایی فیدلر
۴۴.....	۳-۳-۲-۲) تئوری مسیر-هدف
۴۶.....	۴-۲-۲) رویکرد نوین
۴۶.....	۱-۴-۲-۲) رهبری تبادل
۴۷.....	۲-۴-۲-۲) رهبری تحول آفرین
۴۹.....	۳-۴-۲-۲) رهبری خدمتگزار
۵۱.....	۴-۴-۲-۲) رهبری معنوی

- ۵۴..... رهبری سطح پنجم (۵-۴-۲-۲)
- ۵۹..... رهبری زهرآگین (Toxic Leadership) (۱-۳)
- ۶۳..... تعاریف رهبری زهرآگین (۱-۱-۳)
- ۶۹..... عوامل پیدایش رهبران زهرآگین (۱-۴)
- ۷۱..... ویژگی‌های شخصیتی رهبران زهرآگین (۱-۱-۴)
- ۷۴..... کاریزما: (۱-۱-۱-۴)
- ۷۸..... نیاز شخصی به قدرت: (۲-۱-۱-۴)
- ۸۲..... خودشیفتگی: (۳-۱-۱-۴)
- ۸۵..... مضمون زندگی منفی (۱-۱-۴)
- ۸۹..... لوژینفرت (۵-۱-۱-۴)
- ۹۱..... به کفایت (۶-۱-۱-۴)
- ۹۲..... ملکر دانایی (۷-۱-۱-۴)
- ۹۴..... احساس کمبود (۸-۱-۱-۴)
- ۹۴..... ناراضی (۹-۱-۱-۴)
- ۹۶..... وظیفه‌شناسی (۱۰-۱-۱-۴)
- ۹۶..... رفتار غیر اخلاقی (۱۱-۱-۱-۴)
- ۹۸..... بزدلی (ریسک‌گریزی) (۱۲-۱-۱-۴)
- ۱۰۲..... جاه‌طلبی سیری‌ناپذیر (۱۳-۱-۱-۴)
- ۱۰۳..... تکبر (۱۴-۱-۱-۴)
- ۱۰۴..... ارزش‌های خودخواهانه (۱۵-۱-۱-۴)
- ۱۰۴..... بخل و حرص و طمع (۱۶-۱-۱-۴)
- ۱۰۵..... عدم صداقت (۱۷-۱-۱-۴)
- ۱۰۵..... فریبکاری (۱۸-۱-۱-۴)
- ۱۰۷..... بدخواهی (۱۹-۱-۱-۴)
- ۱۰۸..... شرارت (۲۰-۱-۱-۴)

- ۱-۴-۱-۱-۲۱) کینه توزی ۱۰۸
- ۱-۴-۱-۲) ویژگی زیردستان ۱۱۰
- ۱-۴-۱-۲-۱) نیازهای اولیه برآورده نشده ۱۱۱
- ۱-۴-۲-۱) مرکز کنترل بیرونی ۱۱۲
- ۱-۴-۲-۳) سطح بلوغ پایین ۱۱۳
- ۱-۴-۲-۴) جاه طلبی ۱۱۴
- ۱-۴-۲-۵) ارزش ها و باورهای متجانس ۱۱۴
- ۱-۴-۲-۶) ارزش های غیراجتماعی ۱۱۵
- ۱-۴-۲-۷) شرایط محیطی ۱۱۶
- ۱-۴-۲-۸) ثبات و ثبات بیش از حد ۱۱۶
- ۱-۴-۳-۱) تهدید تراک شده ۱۱۸
- ۱-۴-۳-۳) ارزش های هستی ۱۱۹
- ۱-۴-۳-۴) عدم وجود کنترل، توازن قدرت و نهادینه سازی ۱۲۲
- ۱-۵-۱) توهّمات بزرگ در مقابل رسم انداز گران بها ۱۲۷
- ۱-۵-۱) رفتار کژکارکردی رهبران سرآگین ۱۳۵
- ۱-۵-۱-۱) رفتار کژکارکردی در سطح فردی و گروهی ۱۴۴
- ۱-۵-۲) رفتار کژکارکردی در سطح سازمانی ۱۴۶
- ۱-۵-۳) رفتار کژکارکردی در سطح نهادی ۱۴۸
- ۱-۶-۱) انواع رهبران زهرآگین ۱۵۷
- ۱-۶-۱-۱) رهبر غایب ۱۵۸
- ۱-۶-۲-۱) رهبری کفایت ۱۵۸
- ۱-۶-۳-۱) رهبری منفعل - تهاجمی ۱۶۱
- ۱-۶-۴-۱) رهبر کنجکاو پراثری ۱۶۱
- ۱-۶-۵-۱) رهبر پارانوید (شکاک) ۱۶۲
- ۱-۶-۶-۱) رهبر سفت و سخت ۱۶۳

۱۶۳.....	۶-۱-۷) رهبر کنترل گر.....
۱۶۴.....	۶-۱-۸) رهبر جبار (زورگو).....
۱۶۷.....	۶-۱-۹) رهبر افراطی.....
۱۶۸.....	۶-۱-۱۰) رهبری مجری.....
۱۶۸.....	۶-۱-۱۱) رهبر خودشیفته.....
۱۶۹.....	۶-۱-۱۲) رهبر بی عاطفه.....
۱۷۰.....	۶-۱-۱۳) رهبر مبارز خیابانی.....
۱۷۱.....	۶-۱-۱۴) رهبر فاسد.....
۱۷۲.....	۶-۱-۱۵) رهبر منزوی.....
۱۷۳.....	۶-۱-۱۶) رهبر لدر.....
۱۷۳.....	۶-۱-۱۷) رهبر شرور.....
۱۷۵.....	۷-۲) پیامدها رهبر زهرآگین.....
۱۸۷.....	۷-۱) گزیده سیاست سازمان برای مقابله با رهبران زهرآگین.....
۱۹۳.....	منابع و مآخذ.....

جدول

۲۰.....	جدول (۱-۱): نمایر رهبری و مدیریت.....
۲۵.....	جدول (۱-۲) رویکردهای رهبری.....
۲۸.....	جدول (۲-۲) تئوری صفات ویژه رهبری.....
۶۶.....	جدول (۱-۳) توصیفات و عبارات جایگزین رهبری زهرآگین.....

اشکال

۲۴.....	شکل (۲-۱) خط زمان تکامل نظریه های رهبری.....
۳۱.....	شکل (۲-۲) تحقیقات اوهایو.....
۳۵.....	شکل (۲-۳) شبکه بلیک و موتن.....

- شکل (۴-۲) رهبری موقعیتی هرسي بلانچارد ۴۱
- شکل (۵-۲) مدل پيرسون ۵۰
- شکل (۶-۲) سلسله مراتب رهبری سطح پنجم ۵۵
- شکل (۱-۴) مثلث سمی ۷۰
- شکل (۱-۵) ماتريس رفتارکنزکارکردی ۱۵۰

www.ketab.ir

پیشگفتار

مدیران و رهبران در هر جامعه‌ای علاوه بر ضوابط و معیارهای دیوانه‌سالارانه به مجموعه‌ای از رهنمودها و معیارهای اخلاقی ارزشی نیاز دارند که آنها را در اقدامات و تصمیم‌گیری‌هایشان یاری رساند. بی‌ایمانی، هماهنگی و وحدت رویه در حرکت به سوی یک مطلوب جمعی و عمومی از سوی مدیران و رهبران باید معیارهای اخلاقی و ارزشی به‌طور منظم در اختیار آنها قرار گیرد و در آنها درونی شود.

امروزه اکثر سازمان‌ها برای حفظ موقعیت مبتنی خود نیاز به تغییر سریع دارند. تغییرات سریع مستلزم انطباق سازمان‌ها دارای رهبران و کارکنانی باشند که انطباق‌پذیر به ریزه‌سبورت مؤثر کار کنند؛ به‌طور مداوم سیستمها و فرایندها را بهبود بخشند و مشتری‌مدار باشند. با کمی دقت در سازمان‌های مختلف می‌توان فهمید که رهبران بزرگ، تفاوت‌های بزرگی ایجاد می‌کنند. رهبران مؤثر کسانی می‌باشند که نتایج را در یک چارچوب زمانی معینی به دست می‌آورند. اما یک چیز مهمتر هم وجود دارد: رهبران بزرگ از طریق عواطفشان کار می‌کنند. از دیرباز هرگاه عنوان

رهبر در جایی مطرح می شود، اولین تصورات مخاطب به سمت ترسیم یک فرد مستبد، خشن که فقط دستور می دهد، معطوف می شود. متأسفانه مقوله رهبری و مدیریت با افراط و تفریط فاصله کمی دارد. به عبارتی عدم شناخت و دانش کافی در این حوزه، رهبران را به سمت رفتاری خشک با مجموعه تحت کنترل خردسوق می دهند و در مقابل نزدیکی بیش از حد به کارکنان نیز آسیب رسان خواهد شد. البته در این کتاب روی صحبت، بیشتر با رهبران با رویکرد دانا کارآمد است. در همین راستا به دنبال معرفی سبک رهبری هراگن و همچنین رفتار کژکارکردی رهبران هستیم. با بررسی سبک رهبری در این سازمان ها و شناخت نوع رفتار این رهبران به کارکنان خود در سازمان می توان میزان کارایی و اثر بخشی و جود رهبران را تخمین زد. با توجه به ادبیات موجود در مورد رهبری هراگی می توان گفت که تأثیر این رهبری بر سازمان ها دارای عواقب بدنی می باشد و شاید این رهبران بتوانند در کوتاه مدت باعث ایجاد بهره وری بیشتر در سازمان ها شوند اما در بلند مدت باعث نارضایتی کارکنان خود شده که این امر خود به تنهایی می تواند بهره وری را کاهش دهد. سازمان را کاهش دهد. همچنین این رهبران با انجام رفتارهای مخرب و ناکارآمدی مانند: تمسخر عمومی، تهاجم به حریم خصوصی، گرویی گرفتن (تپر و همکاران، ۲۰۰۶)، به سکوت واداشتن دیگران، و رفتار اجباری تأثیرات بدی بر سازمان می گذارند (زو و همکاران، ۲۰۱۲). نمایش این رفتارها اغلب

شرایطی دست و پاگیر، دشوار یا دردناک (از لحاظ عاطفی) را برای کارکنان ایجاد کند. بی شک چنین اتفاقات ناخوشایندی برای هیچ فردی در یک سازمان دل چسب و مطلوب نخواهد بود. این رهبران زمانی می توانند کارکنان را راضی نگه دارند که کارکنان آنها نیز دارای نگرشی مانند خودشان باشند در مورد رفتارهای کارکردی رهبر نیز می توان گفت رهبرانی که زهراگین هستند در هر صورت رفتارهای ناکارآمدی را از خود بروز نمی دهند که این رفتارها بر نگرش و رفتار کارکنان سازمان تأثیر می گذارد.

به دلیل وجود رفتارهای مختلف در هر انسان به صورت واضح نمی توان گفت که کدام رفتارها کارکرد هستند در این کتاب لیستی از این رفتارها آورده نشده و عواقب ناشی از انجام این رفتارها را بیان نموده ایم.