



تهران

کارگاه تخصصی
از مدیریت تاریهبری

۲۰ اردیبهشت ماه ۱۴۰۴

محصول موفقیت های هدفمند و پرمعناست

سعادت



محصول اعتماد سازمانی است

موفقیت



ترس و اضطراب را، نارضایتی و غم را، اشک ها و سختی
بی وفایی ها را و حتی نامردی ها را



مهربانی و لبخند های مدیریت می تواند خیلی موضوع ها را پنهان کند

اما یک چیز را خوب نشان می دهد قدرت، عزت نفس و اعتماد به نفس را.

self-confidence

اعتماد به نفس
خودباوری، توانایی انجام کار



self esteem

عزت نفس

احساس ارزشمندی و احترام به خود صرف نظر از موفقیت
تصویری که از خود داریم



[@brahimi.ir](https://www.brahimi.ir)

کارکنانتان تکه هایی از یک منسجم کامل هستند که ضمن داشتن هویت مستقل فردی

دارای هویت واحد سازمانی تحت عنوان هستند **به برند و شخصیت سازمانتان توجه ویژه ای داشته باشید**

بهترین تیم‌ها چرا خوبند برای درک بهتر رفتار افراد در تیم‌ها

عملکرد و اثربخشی یک تیم فارغ از اینکه چه کسی عضو آن است، به نحوه کار کردن آنها در کنار یکدیگر بستگی دارد

امنیت روانی Psychological Safety

جرات سوال داشته باشند / قابل اعتماد بودن مدیر / جرات بیان ضعف‌ها و اشکالات را دارند

تکیه کردن Dependability

قابل اتکا بودن، آیا در سختی‌ها کنار هم هستند؟ (به موقع بودن)

شفافیت در تیم Structure & Clarity

ساختارهای شفاف، مرزبندی نقش‌ها و وظایف، تصویرسازی اهداف، شاخص سازی عملکردها

اثر اجتماعی Meaning

سازمانها تاثیری بر جامعه و محیط زیست دارند یا خیر
مفهوم اجتماعی فعالیت کار با معنا و مفید (قابل فهم بودن)

اثر فردی Impact

مفهومی که برای خود فرد دارد، تعلق خاطر و رضایت سازمانی
هر کدام از اعضا چه تاثیری بر کل دارند چقدر ارزش آفرینند

What makes a perfect team?

Google

Project Aristotle

2 years

180 teams

37,000 employees

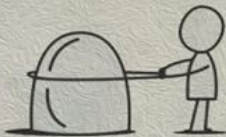
The answer?

psychological safety

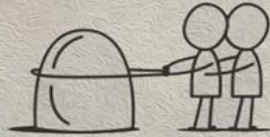


✓ فرد هنگام کار در یک گروه نسبت به زمانی که تنهایی کار می‌کند تلاش کمتری برای رسیدن به هدف دارد

زمانی که بازه یا عملکرد کار گروهی کمتر از جمع بازده افراد گروه به تنهایی است



100 %
effort each



93 %
effort each



85 %
effort each



49 %
effort each

تحقیقات Max Ringelmann در کار گروهی بین تیم‌های یک تا چند نفره

 [brahimi.ir](https://www.instagram.com/behroozrahimi)

پدیده تنبلی گروهی فقط مختص انسان نیست، حتی وقتی دو اسب کالسکه را هم می‌کشند این پدیده رخ می‌دهد این کاهش تلاش تا حدی است که عملکرد تیم به طور کلی مختل نشود، چون در شرایطی که تیم بیازد همه باخته‌اند

فرد سطح تنبلی را طوری تنظیم می‌کند که به باخت آشکار منجر نشود

این تنبلی واگیر دار است، اگر درمان نشود به سایر افراد با انگیزه نیز منتقل می‌شود و این باعث تضعیف سازمان می‌شود

بخش‌های پنهان، غیر رسمی، مبهم و ناکارآمد سازمان

نارضایتی

موانع کاری

فساد اداری

بهره‌وری

کارآمدی

شفافیت

در سازمان‌ها مدیر باید تلاش کند تا خلوت‌های سیاه سازمانی را ببیند

نقاط، نکات و فرایندهای بعضاً مشمئز کننده سازمانی را به موقع درک، اقدام و اصلاح نماید

شجاعانه بپذیرد که باید فرایندهای مرده سازمان را حذف کنیم

اقدام اصلاحی خود شجاعت بزرگیست در مسیر پرچالش مدیریت سازمان

نترسیم از بازخوانی شکایات گلایه‌ها و نقدهای سازمانی

از آنها برای تقویت سازمان استفاده کنیم / انتقاد سازنده سرآغاز یک مسیر روشن است
باید به آن توجه کنیم

ترس‌های عاقلانه می‌تواند به **تکامل شخصیت و رسیدن به تمامیت و هویت سازمانی** منتهی شود

ead theory orse



✓ خطر بزرگی است که ما با رفتارها و گفتارهایمان

و حتی نگفته‌هایمان که باید به موقع می‌گفتیم و سکوت بد موقع کارکنان را به مرحله بی‌تفاوتی برسانیم

یعنی مثل سنگ

در مواجهه با موفقیت‌ها و شکست‌های سازمان بی‌تفاوت باشیم

چون سنگ‌ها صدای مرا گوش نمی‌کند

سنگی و ناشنیده فراموش نمی‌کند



Decision Bias

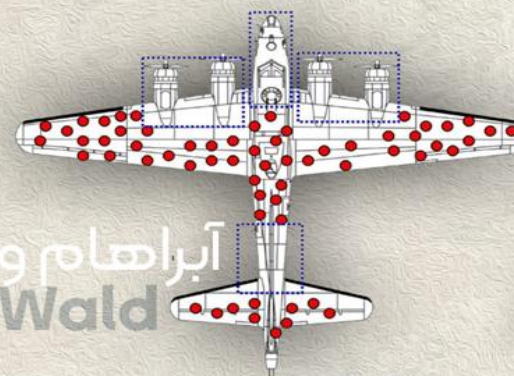
سوگیری در تصمیم گیری



تشخیص وجود سوگیری بقا Survival Bias ✓

اولین گام برای کاهش تاثیر آن است ✓

تحلیل داده ها و تحقیقات کامل ضروری است ✓



آبراهام والد
Abraham Wald

سوگیری بقا می تواند ارزیابی ریسک را تحریف کند.

هنگامی که فقط **نتایج** موفقیت آمیز در نظر گرفته شود احساس **امنیت و خوش بینی کاذب** ایجاد می کند.

مدیران ممکن است چالش ها و خطرات موجود را دست کم بگیرند که منجر به انتظارات غیر واقعی و آماردگی ناکافی می شود

اثر لنگر در تصمیم گیری

Anchoring effect

لنگر انداختن تعایل افراد به تکیه بیش از حد بر اولین اطلاعات
یا تمرکز بیش از حد روی یک قسمت از اطلاعات هنگام تصمیم گیری است



Anchoring effect

VS

Data driven decision making



مطالعات هاروارد

اطلاعاتی که در ۳۰ ثانیه اول دریافت می کنیم

خیلی اهمیت دارد و تاثیر زیادی بر تصمیمات آتی ما دارد
حتی اگر اطلاعات نادرست باشد



brahimi.ir

استفاده از داده ها و اطلاعات دقیق می تواند تاثیر اثر لنگر را کاهش دهد

John Stephen Akhwari جان استیون آکوارى



قهرمان الهام بخش

یک اراده قوی بر همه چیز حتی بر زمان غالب می آید. ✓

INEVER

Thought of Stopping

من هرگز به توقف فکر نکرده ام



پشتکار، مسئولیت پذیری، تعهد، وفاداری

رهز، در ادامه دادن است.



brahimi.ir

✓ در لحظه اتمام مدیریت و دوران مسئولیت:

وقتی ساعت مدیریت شما
مثل یک قلب سرخ از تپیدن می ایستد

سنگین ترین جمله:

**من همه تلاشم را کردم
فارغ از نتیجه ...**



brahimi.ir

 brahimi.ir

وَتُظَنُّ أَنَّهَا النِّهَايَةُ ثُمَّ يُصْلِحُ اللَّهُ كُلَّ شَيْءٍ

و گمان می‌کنی که پایان است، سپس خداوند همه چیز را درست می‌کند.



brahimi.ir

از توجه شما سپاسگزارم