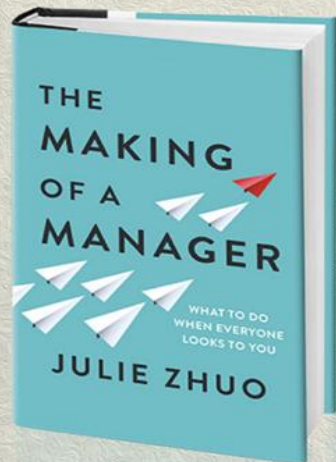


کارگاه آموزشی

هنر مدیریت در دنیای متغیر امروز





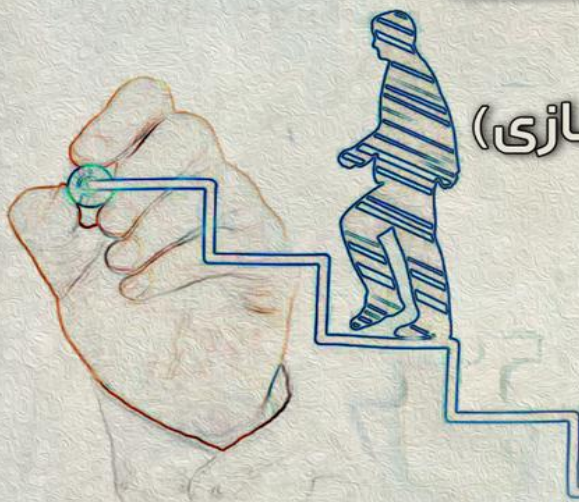
✓ مدیران بزرگ به دنیا نمی آیند، ساخته می شوند

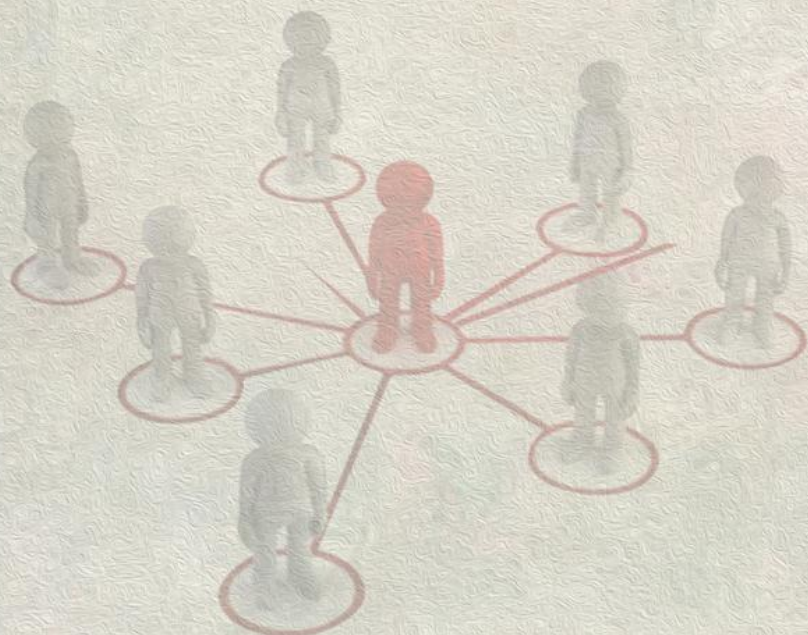
✓ اگر چراهای مدیریت را بفهمید، چگونگی های آن را خواهید دانست

✓ مهم ترین رکن در تبدیل شما به یک مدیر خوب و توانمند، اعتماد سازی است

✓ مفهوم هوفقییت را برای کارکنان و اعضای تیم مجسم کنید (تصویر سازی)

✓ شناخت درست از کارمندان داشته باشیم





✓ در انتخاب اعضای تیم بسیار حساس و سختگیر باشید

✓ وفاداری مهمترین صفت اعضای تیم می باشد

✓ اهداف را باورپذیر کنید، قالب سازی و ساده سازی کنید

✓ به بازخوردهای تیم به خصوص بازخوردهای چالشی توجه ویژه کنید (نقد پذیر باشید)

✓ مدیر موفق حتما نقاش خوبی است و هنرمندانه اهداف و برنامه ها و موفقیت ها را ترسیم می کنند



✓ **تصویرسازی اهداف** باعث باورپذیری و اعتمادسازی و در نتیجه افزایش اعتماد به نفس و عزت نفس تیم می شود

✓ نقش مربی و کوچینگ در تیم برای کارکنان داشته باشید

✓ همیشه به دنبال یادگیری و **تقویت مهارت های خود** باشید

✓ در تیم **رابطه** ارزشمند، درست، مهربانانه و **سرشار از اعتماد** با کارکنان ایجاد کنید

✓ دانش **فنی و نهفته** خود را با اعضای تیم به اشتراک بگذارید

شناسایی موقعیت‌ها و مهارت‌هایی که برای موفقیت سازمان شما حیاتی هستند

پیدا کردن کارکنان با پتانسیل بالا و پرورش آنها برای نقش‌های رهبری آینده (مدیران آینده)

ارائه مسیرهای شغلی روشن فرصت‌های رشد و شناخت برای حفظ بهترین افراد خود

آماده کردن نامزدهای واجد شرایط و تضمین توسعه مسیر شغلی

شناسایی کارکنان ضعیف، بی انگیزه یا کسانی که اهداف آنها با سازمان همسو نیست و انجام اقدامات لازم

تقویت شفافیت در فرایندها برای جلوگیری از اضطراب و ترس در سازمان



The Window The Mirror

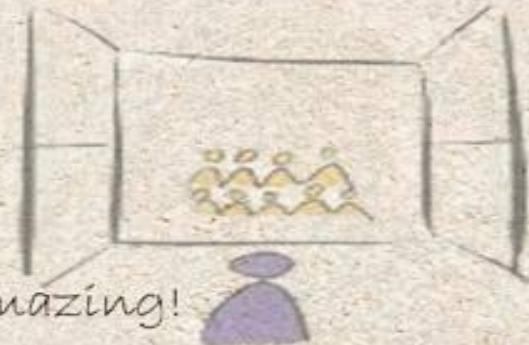
مدل رهبری؛ پنجره و آینه

How can I improve?



مدیران عالی در حال شکست، خود را
در «آینه» می بینند.

my people are amazing!



مدیران عالی، موفقیت را همچون
«پنجره» در کارکنان و سازمان می بینند.

© behrooz rahimii

هر فرد در هر لحظه در مدیریت سازمان می تواند رهبر باشد یا مدیر؛
بستگی به نگاه او به سازمان دارد؛ آینه ای می نگرد یا پنجره ای...

Self Steam Confidence

کریستوفر راک؛ عزت نفس

احساس شایستگی

احساس ارزشمندی

عزت و اعتماد به نفس

ترکیبی از ۲ عامل:

یکی از منابعی که باعث ایجاد عزت نفس در افراد می شود قابلیت ایجاد تغییر در محیط است.

یکی از قدرتمندترین نیازهای بشر، نیاز به تاثیر گذاری و تاثیر گذار بودن است

منبع دیگر دستاوردهای فرد است و دستاوردهای یکسان در افراد مختلف معانی متفاوتی دارد.

احساس ارزشمندی در فرد یعنی پذیرفته شدن از سوی دیگران.

@behrooz_rahimiii

Imposter syndrome

خودویرانگری؛ سندرم ایمپاستر

✓ آدم های موفق که فکر می کنند خیلی هم موفق نیستند و دستاوردهایی که داشته اند خیلی هم بزرگ نیست.

✓ موفقیت های خودتان را به چشم خود و تیم تان بیاورید.

مراقب باشید سازمان دچار سندرم ایمپاستر نشود.

✓ برگزاری جشن های موفقیت های کوچک را در سازمان فراموش نکنید

@behrooz_rahimiii



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



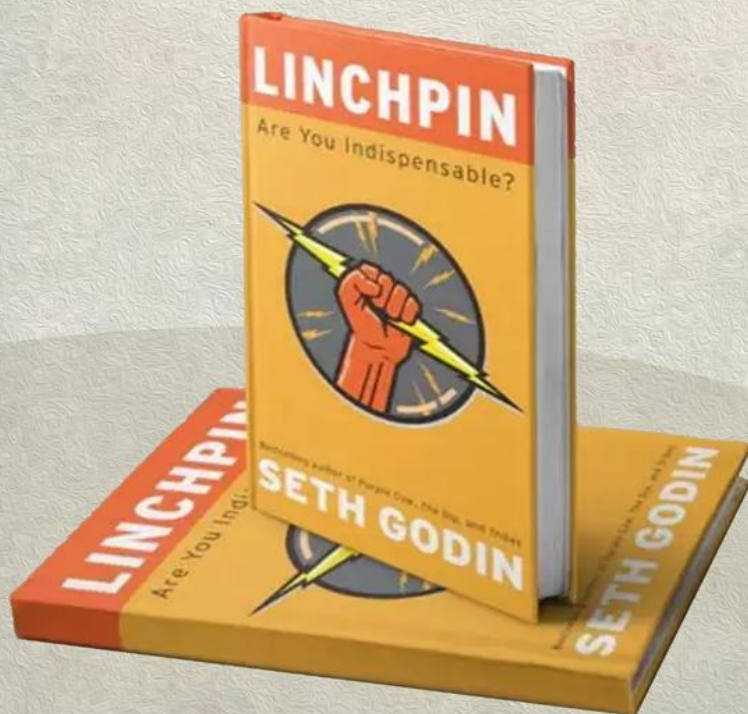
روشهای مقابله با لایه‌های سیاه سازمانی

- افزایش شفافیت
- تدوین برنامه نظارت سیستمی (مستمر، مستمر و مستدل)
- تقویت فرایند کنترل ۳۶۰ درجه
- افزایش فرهنگ پاسخگویی
- تقویت نظام پاداش مبتنی بر عملکرد
- حذف بروکراسی‌های غیر حضوری (فرایندهایی برای هیچکس)
- تقویت اتوماسیون‌های اداری و مالی (تقویت دیده بان شفافیت)
- راه‌اندازی داشبوردهای مدیریتی واقعی (سازمان شیشه‌ای)
- حمایت از سیستم‌های گزارش‌دهی
- کاهش سلسله مراتب در سازمان
- توجه به بهبود فرصت‌های ارتقای شغلی

Processes
For
no
One

Seth Godin

ست گادین در این کتاب سعی دارد نشان دهد برخی افراد که توانایی تقویت دانش خود را دارند قدرت افزایش مهارت‌های خود را دارند و دارای جایگاه بالایی در حل مسائل مهم سازمان هستند. ✓



یعنی توانایی طراحی راهبردهای میانبر ✓
برای حل مسائل چالشی سازمان را دارند.

این افراد علاوه بر آنکه در کار خودشان حرفه‌ای هستند
نقشی کلیدی در اتصال افراد و اجزای سازمان به یکدیگر دارند

✓ مهمترین ویژگی لینچ‌پین‌ها

دارای بالاترین سطح اعتماد سازمانی هستند

کارشان را با اشتیاق انجام می‌دهند

به خاطر عملکردشان از اعتبار بالایی در سازمان برخوردارند

درآمد بیشتری نسبت به سایرین دارند

از محیط کاریشان راضی‌اند / تعلق سازمانی بالایی دارند

EQ بالایی دارند (هوش اجتماعی) / تاب‌آوری بالایی دارند (برای مواقع بحران)

وفاداری و تعلق سازمان

خلاقیت و نوآوری

روابط کلیدی

مهارت‌های منحصربه‌فرد

تجربه

دانش تخصصی

انسان بلند مرتبه چون به فهم و دانایی رسد، متواضع می‌شود

linchpin برای لینچ پین شدن این مهارت ها را به کار بگیرید ✓

خلاقیت را در نهایت ممکن استفاده کنید

همیشه فراتر از وظیفه عمل کنید

مسئولیت پذیر باشید از پذیرش مسئولیت نترسید

خود کنترلی را افزایش و تقویت کنید

در پذیرش کارها و فعالیت های جدید پیش قدم باشید

در مقابل هیچ اتفاقی در سازمانتان بی تفاوت نباشید

به کارها، وظایف و نقش هایتان هنرمندانه نگاه کنید



social loafing

پدیده تبلی گروهی

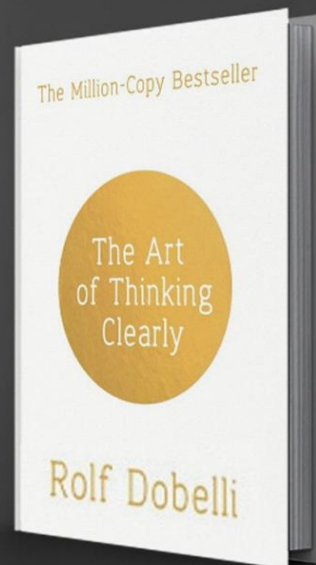
✓ هیچکس نمی خواهد پیامد منفی تصمیم گیری و عملکردها و حتی شکست ها را بپذیرد و تعایل دارد خود را پشت تصمیمات گروه پنهان کند

✓ ریسک پذیری گروهی از فردی بیشتر است
اگر کارها خوب پیش رفت گریبانگیر یک نفر نخواهد شد / قصور را گردن دیگران انداختن

✓ تبلی گروهی به مفهوم عدم کارایی نیست

معرفی کتاب

هنر شفاف اندیشیدن
رولف دوبلی

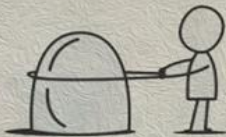


@brahimi.ir

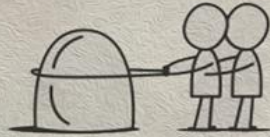


✓ فرد هنگام کار در یک گروه نسبت به زمانی که تنهایی کار می‌کند تلاش کمتری برای رسیدن به هدف دارد

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)

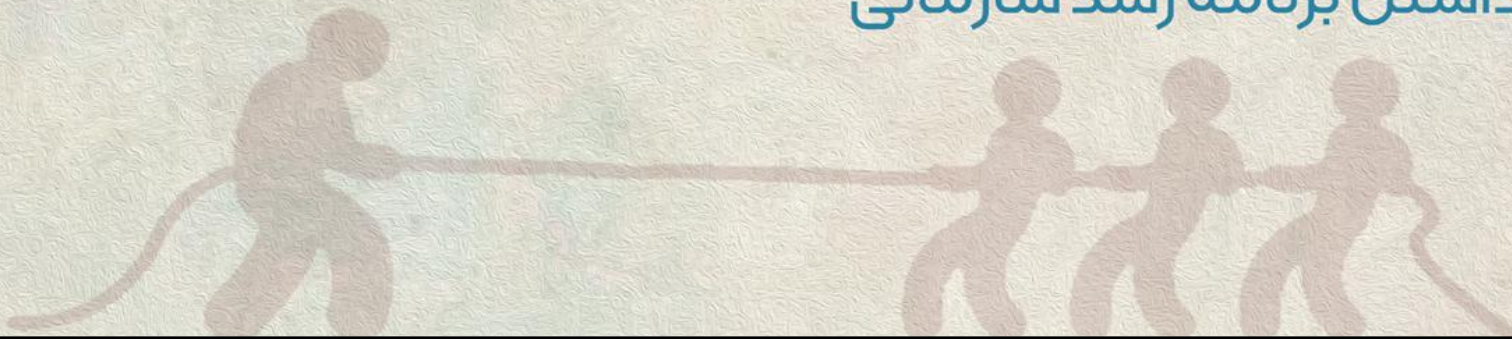
پدیده تنبلی گروهی فقط مختص انسان نیست، حتی وقتی دو اسب کالسکه را هم می‌کشند این پدیده رخ می‌دهد این کاهش تلاش تا حدی است که عملکرد تیم به طور کلی مختل نشود، چون در شرایطی که تیم بیازد همه باخته‌اند

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

راهکار مقابله با تنبلی گروهی ✓

- تقسیم وظایف شفاف، با مرزبندی مشخص
- افزایش احساس مسئولیت پذیری فردی
- ارزیابی عملکرد فردی (مستند، مستدل و مستمر)
- افزایش سطح تعامل دو طرفه در سازمان
- کوچک سازی اندازه تیم ها و تعداد اعضای تیم
- ارائه پاداش به موقع مبتنی بر عملکرد فردی
- افزایش حس مالکیت در پروژه ها
- داشتن برنامه رشد سازمانی



✓ هیچ گاه در سازمانتان اجازه ندهید شاخص های اندازه گیری به اهداف سازمانی تبدیل شود.

وقتی یک شاخص اندازه گیری تبدیل به هدف شود، دیگر شاخص خوبی نخواهد بود

آنچه که اندازه گیری می کنید ممکن است مستقیماً نشان دهنده پیشرفت امور نباشد.

هنگامی که در تلاش برای بهبود عملکرد سازمان هستید، باید به طور منظم معیارهای اندازه گیری خود را بررسی کنید تا در نهایت پیشروی را با پیشرفت واقعی اشتباه نگیرید.

ترس و اضطراب را، نارضایتی و غم را، اشک‌ها و سختی
بی‌وفایی‌ها را و حتی نامردی‌ها را



مهربانی و لبخند‌های مدیریت می‌تواند خیلی موضوع‌ها را پنهان کند

اما یک چیز را خوب نشان می‌دهد 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

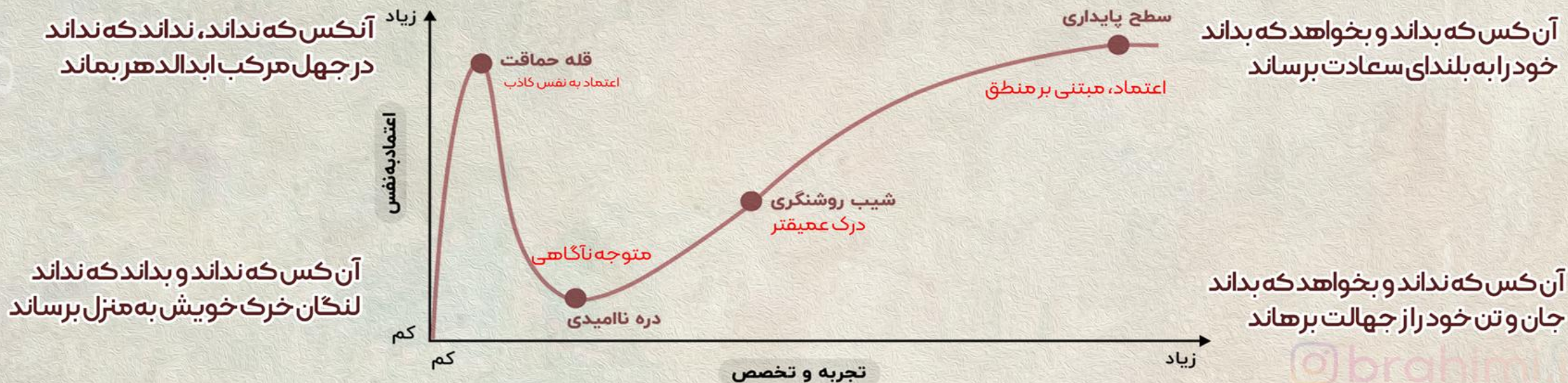
کارکنانتان تکه‌هایی از یک منسجم کامل هستند که ضمن داشتن هویت مستقل فردی

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

نوعی سوگیری شناختی است که افراد ارزیابی درستی از وضعیت و ضعف های خود ندارند به عبارت دیگر نمیدانند چقدر ضعیف هستند و خود را فراتر از حد واقعی می بینند.

هرچقدر توانایی و دانایی کمتر / ادعاها پرطمطراق تر / اعتماد به نفس کاذب بیشتر این تحقیق یک معجزه شگفت انگیز و غیرمنتظره نیست، بلکه اشاره به واقعیتی دارد که ما زیاد تجربه می کنیم

بین توانایی و ادعا رابطه معکوس برقرار است



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



اثر پائولو کوئلیو

فقط خودمان می‌توانیم با قدرت و مهارت یک پدیده را تغییر دهیم
و از یک چیز بی‌ارزش دارایی و ارزش بالایی ایجاد کنیم

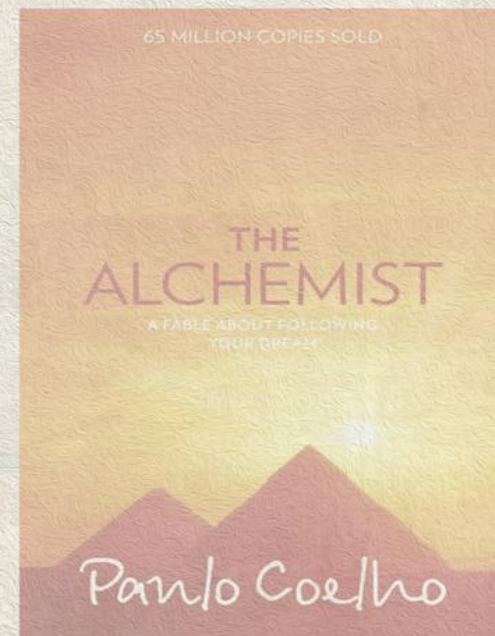
گاهی هدف‌ها کنارمان هستند، اما آنها را نمی‌بینیم
دوربین‌هایی هستیم که نزدیک را نمی‌بینیم!

هدف، رسیدن به آرامش است. آرامش پدیده‌ای است که از درون سرچشمه می‌گیرد
هر چیزی که آرامشت را به هم میریزد ارزشش را ندارد

برای رسیدن به هدف حق تسلیم شدن را ندارید
سرسختی و ادامه دادن اصلی مهم است (رمز در ادامه دادن است...)

هیچگاه از متفاوت بودن نترسید، قرار نیست مثل بقیه باشید
افراد موفق کارهای متفاوت انجام نمی‌دهند، بلکه کارها را به شیوه‌ای متفاوت انجام می‌دهند

سخت‌ترین سفر هجرت از درون به بیرون است
هر تغییر و موفقیتی درون‌زا است و از درون ما حرکت آغاز می‌شود



Finish line
THE END

لحظه ی پایان؛ اتمام مدیریت



در لحظه ی اتمام مدیریت و دوران مسئولیت؛

وقتی ساعت مدیریت شما مثل یک قلب

سرخ از تپیدن می ایستد....

سنگین ترین جمله:

«من همه ی تلاش‌م را کردم...»

فارغ از نتیجه...»





وَتَظُنُّ أَنَّهَا الْنَّهَایَةُ ثُمَّ یُصْلِحُ اللهُ کُلَّ شَیْءٍ

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



brahimi.ir

از توجه شما سپاسگزارم