

سمفونی سرمایه های انسانی برای



سازه های ارزش آفرینی ایران



بزرگترین ثروت ایران بودن ایران است



@brahimi.ir

October 29
2025

۷ جمادی الاول ۱۴۴۷

چهارشنبه - ۷ آبان ۱۴۰۴

اجلاس آموزشی مدیران فرودگاه های کشور



©brahimi.ir

عرض کردم عجز و بی صبر!
در یک جمله عصاره همه معارف اسلامی را بیان کنید

خنده ای کرد و گفت

با همه مهربان باش

خلاصه دین و قرآن

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رحمان باش با همه آفریده های خدا؛ رحیم باش با مومنان

علامه طباطبائی(ره)



Questions?

؟

رضایت یار فاه

؟

تیم یا باند، کدام و چرا

؟

حال خوب سازمانی

؟

تشویق یا تنبیه، کی و کجا

؟

سازه های اعتماد را چه می دانید

؟

چه زمانی یک رهبر می تواند خود را موفق بداند

اگر می خواهید بدانید، سازمان و یا سرزمینی توسعه یافته است
سراغ فناوری و تکنولوژی و ابزاری که استفاده میکند نروید آنها را می توان خرید و یا کپی کرد

ببینید قصه و روایتی هست یا خیر

شادی و رفاهتی هست یا خیر

توسعه و تربیتی هست یا خیر

سراغ آموزش و حال خوب را بگیرید

مهم آن است که حال دل مردمان چگونه است و چراغ اشتیاق کجاست

یادمان باشد توسعه از فرهنگ سرزمینی من و شماست

و انسجام محصول اشتیاق



@brahimi.ir

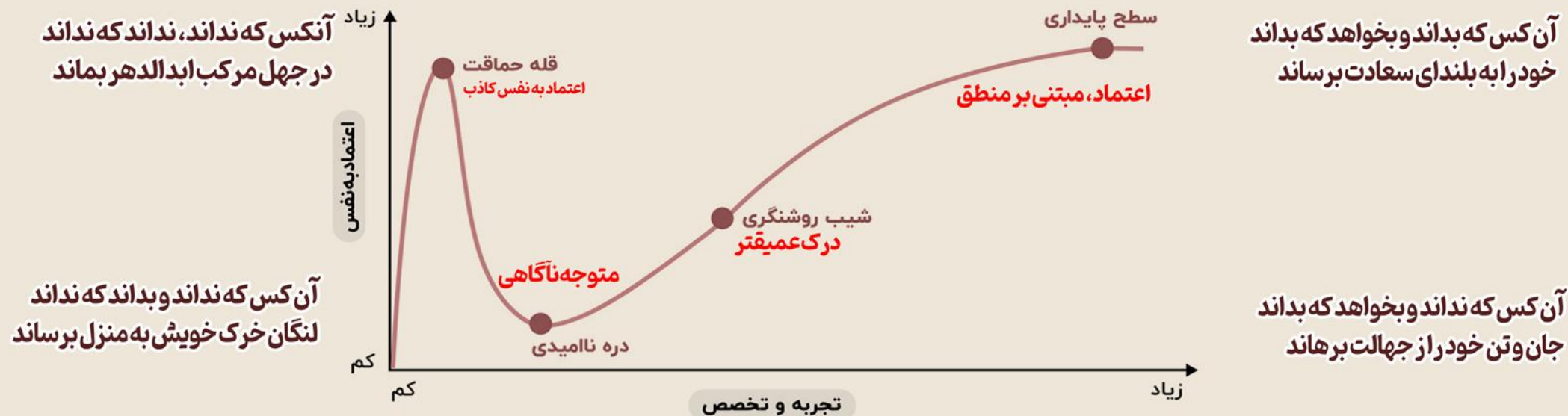
Dunning Kruger effect

اثر دانینگ-کروگر

هر چقدر توانایی و دانایی کمتر / ادعاها پرطمطراق تر / اعتماد به نفس کاذب بیشتر ✓

@brahimi.ir

بین توانایی و ادعا رابطه معکوس برقرار است



✓ مهربانی و لبخندهای 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.

بدست آوردنی است
مداومت لازم دارد

self-confidence

اعتماد به نفس
خودباوری، توانایی انجام کار



عزت نفس

self esteem

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

بدست آوردنی نیست - از دست ندادنی است
مراقبت لازم دارد



Growth Zone

ترسیم یک آینده جذاب
تعریف اهداف جدید
استقبال از تجربه جدید

Learning Zone

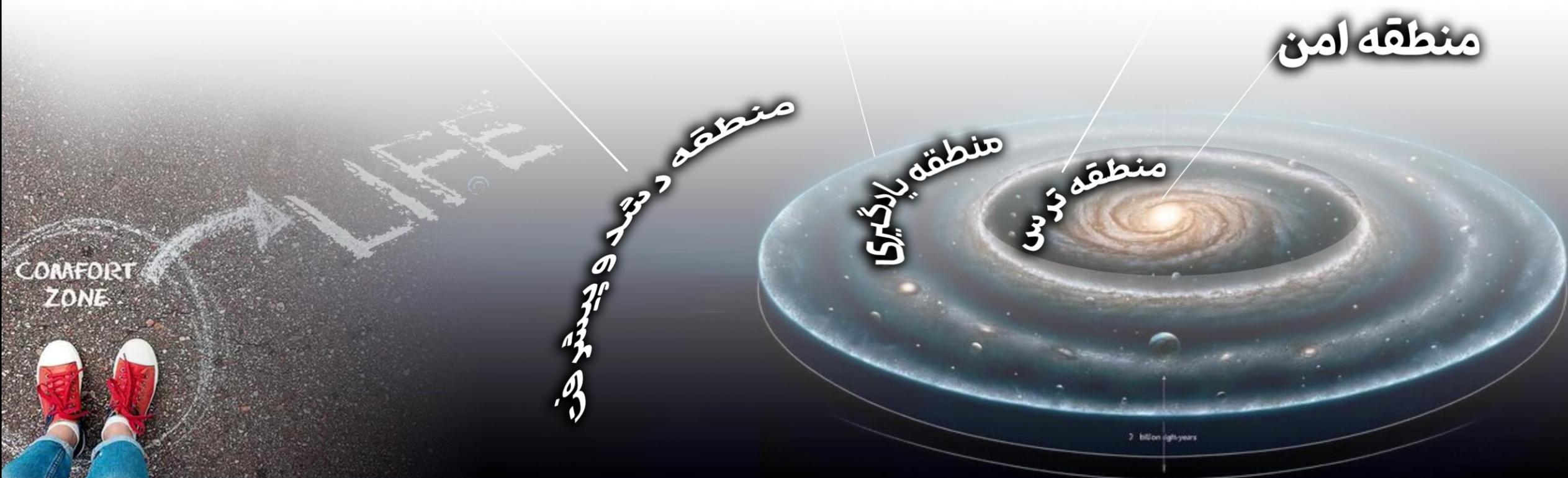
پذیرش چالش جدید
ارتقای مهارت‌های فردی
وسعت دادن به منطقه امن

Fear Zone

بهانه پیدا کردن
عدم اعتماد به نفس
اهمیت به نظر دیگران

Comfort Zone

احساس ثبات
اما بدون پیشرفت



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

Team Building

امنیت روانی Psychological Safety ✓

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

تکیه کردن Dependability ✓

قابل اتکا بودن، آیدار سختی ها کنار هم هستند؟ (به موقع بودن)

شفافیت در تیم Structure & Clarity ✓

ساختارهای شفاف، مرز بندی نقش ها و وظایف، تصویر سازی 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



@brahimi.ir

DNA ladder in management

رژنتیک توسعه مدیریت

موفقیت ← محصول اعتماد سازمانی است
سعادت ← محصول موفقیت های هدفمند و پرمعناست



دارایی ارزشمند سازمان روی این دو پایه قرار میگیرد

همدلی

احترام متقابل

وفاداری

صداقت در گفتار و رفتار

شفافیت

باور پذیری

تجربه های مشترک مثبت



@brahimi.ir

معمای ارزش آفرینی برای مدیران

تفاوت‌های فردی و توانایی‌ها در فرایند



هویت متوقف شده یک مدیر

هرم فردی یک معلوم

تناقض دانایی و توانایی در خودیستغ



SOLUTIONS

باز یابن ارزشها و اصالت ها

معمای ارزش آفرینی برای مدیران

EVIDENCE

سراب هار مدرخ



تلاش با اصالت بر اماندگار با شرافت

عافیت طلبی و رشد آسانسوری

تمرکز بر میانبر هار بخت
فرهنگ سازمان منفعلی / رضایت از وضع موجود

هویت متوقف شده یک مدیر

فرد یک معلول

خودپذیری را خودگویر مثبت / فهرست نویسنده دستاورد‌ها را کوچک

تلاش برای اصالت براساس ماندگار با شرافت

عزت نفس پایین

عافیت طلبی و رشد آسانسوری

دست‌های برقرار در تصمیم‌گیری را زندگی‌گر نقاب‌ها

تمرکز بر میانبر‌ها را به بیست
فرهنگ سازمانی منفعل / رضایت از وضع موجود

هویت متوقف شده یک مدیر

فردی که معلوم

تمرین قدم‌ها کوتاه در عرصه / مواجهه آموخته‌ها با چالش‌ها

اعتماد به نفس کاذب

توهم دانایی / زندگی در قله صفاقت

خودپذیری / خودگویر مثبت / فهرست نویسنده / دستاورد‌ها کوچک

عزت نفس پایین

دست‌های برقرار در تصمیم‌گیری / زندگی در نقاب

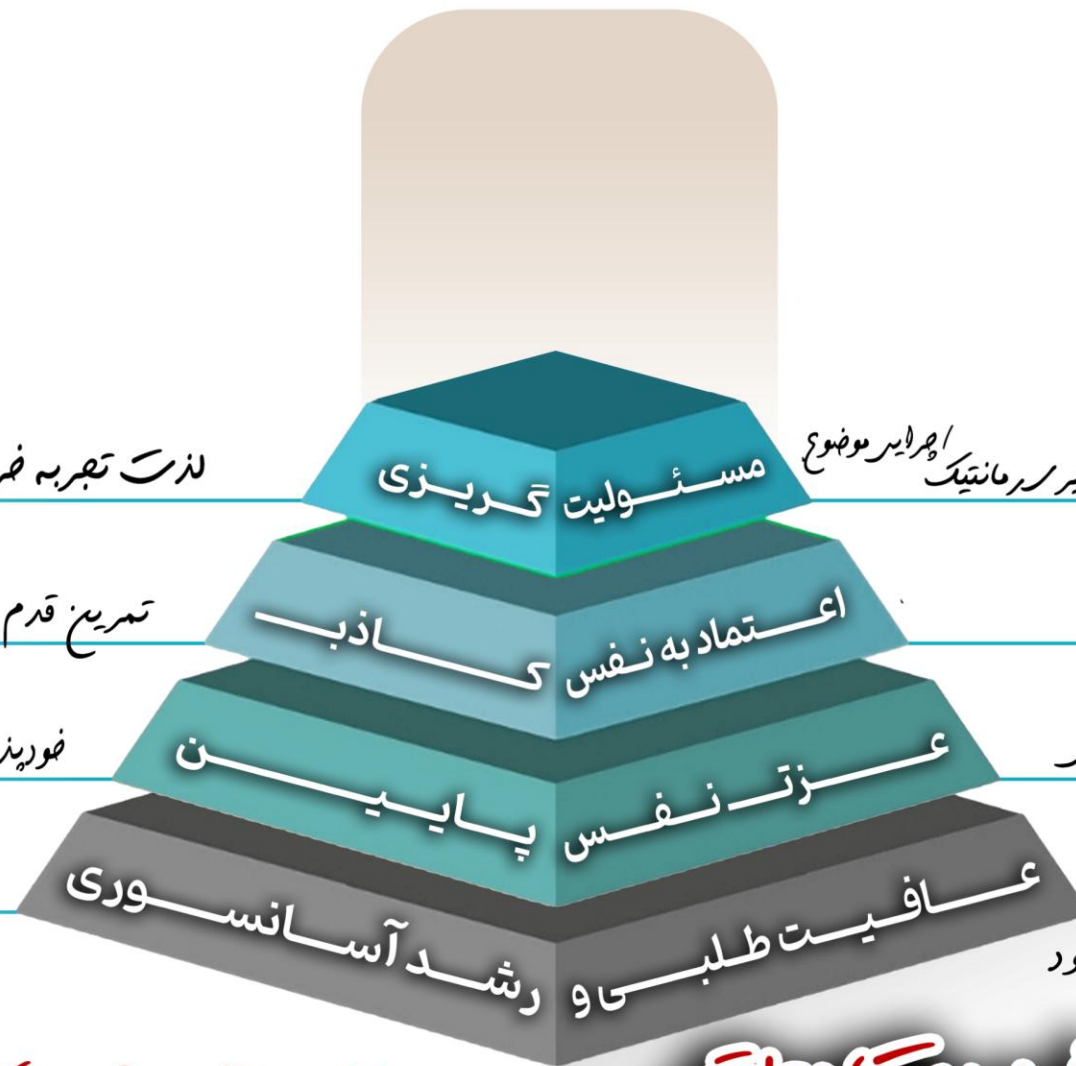
تلاش برای اصالت براساس ماندگار با شرافت

عافیت طلبی و رشد آسانسوری

تمرکز بر میانبرها به جای بست
فرهنگ سازمانی منفعل / رضایت از وضع موجود

هویت متوقف شده یک مدیر

فرد یک معلوم



لذت تجربه فردی شکست‌ها / کارانتر تصمیمات

نگاه پنجره‌ای در شکست‌ها / متهم ساز دیگران تصمیم گیر بر مانتیک / چراغ موضوع

تمرین قدم‌ها کوتاه در عرصه / مواجهه آموخته‌ها با چالش‌ها

توهّم دلانایر / زندگی در قله صفاقت

خودپذیر / خودگویر مثبت / فهرست نویسر دستاورد‌ها کوچک

دست‌های برقرار در تصمیم گیر / زندگی در نقاب

تلاش با اصالت بر ماندگار با شرافت

تمرکز بر میانبرها / رنج بست / فرهنگ سازمانی منفعل / رضایت از وضع موجود

هویت متوقف شده یک مدیر

فردیک معلق

تقویت هنر شنیدن ناشنیدن ها / دیدن هیجان ها در سکوت

بنا توجهی به پیامدها

تک بعدی خود بینرا / بغیر نظر

لذت تجربه فردی شکست ها / کارانتر تصمیمات

مسئولیت گریزی

نگاه پنبه لرد در شکست ها / متهم ساز دیگران / تصمیم گیر بر مانتیک / چرایر موضوع

تمرین قدم هار کوتاه در عرصه / مواجهه آموخته ها با چالشها

اعتماد به نفس / اذی

توهم دانایس / زندگی در قله صفاقت

خودپذیر را / خود گویر مثبت / فهرست نویسر دستاورد هار کوچک

عزت نفس / پایین

دست هار بر قرار در تصمیم گیر را / زندگی در نقاب

تلاش با اصالت بر ابرماندگار با شرافت

عافیت طلبی / رشد آسانسوری

تمرکز بر میانبر هار / بن بست
فرهنگ سازمانر منفعل / رضایت از وضع موجود

هویت متوقف شده یک مدیر

فردیت معلق

معمای ارزش آفرینی برای مدیران

EVIDENCE

سراب‌ها در مدرخ

نتیجه گرایش اکثر اسطوره‌نگران نگاه بسیار مجاز به واقعیات

تک بعد را خود بین را بفکر نگر

نگاه پنهان در شکست‌ها / متهم ساز دیگران تصمیم گیر در مانع / چراغ موضوع

توهم دانایر / زندگی در قله صفاقت

دست‌های برقرار در تصمیم گیر / زندگی در نقاب

تمرکز بر میانبرها / بی‌بست
فرهنگ سازمان منفعلی / رضایت از وضع موجود

ناپختگی

بی‌توجهی به پیامدها

مسئولیت‌گریزی

اعتماد به نفس / اذیت

عزت‌نفس / پایبندی

عافیت طلبی / رشد آسانسوری

بازیابری ارزش‌ها و اصالت‌ها

تبدیل دانش‌مندی به مهارت‌ها / پشت دست بزرگتر باز کردن

تقویت هنر شنیدن ناشنیدن‌ها / دیدن هیجان‌ها در سکوت

لذت تجربه فردی شکست‌ها / کارانتر تصمیمات

تمرین قدم‌ها در کوتاه در عرصه / مواجهه آموخته‌ها با چالش‌ها

خودپذیری / خودگویر مثبت / فهرست نویسی دستاورد‌ها / کوچک

تلاش برای اصالت برادرماندگار / با شرافت

هویت متوقف شده یک مدیر

فردیت معلق

چیزی به اسم ثبات و ایستادن نداریم

ثبات، ایستادن نیست؛ ادامه دادن است، حتی وقتی مسیر نامعلوم است

هر آنچه که ایستاده:

یا اکنون در حال فرو ریختن است یا به زود فرو خواهد ریخت

Marcus Aurelius
مارکوس اورلیوس فیلسوف روم

هیچ چیز در دنیا واقعاً ثابت نیست اگر به جلو نروید کم کم به عقب می‌روید

شخصیت هم همین است، مهارت و دانایی هم همینطور

هر لحظه رزنده‌تر است بر از بازنگری یادگیری و عبور از نسف قبلی خودمان

مهمترین مسئولیت ما این است که:

هر روز هرچند کم، قدم برداریم، چیز را یاد بگیریم و کار را انجام دهیم یا حتی اشتباه را تکرار نکنیم





روابط مثبت و سازنده در سازمان

احساسی پایدار و ماندگار

شادی یک کمپین کوتاه مدت و مقطعی نیست

سازمان برنده اصلی

صدای لبخند کارکنان دماسنج سازمان

حالتی درونی ناشی از رضایت و آرامش

افتخار به برند

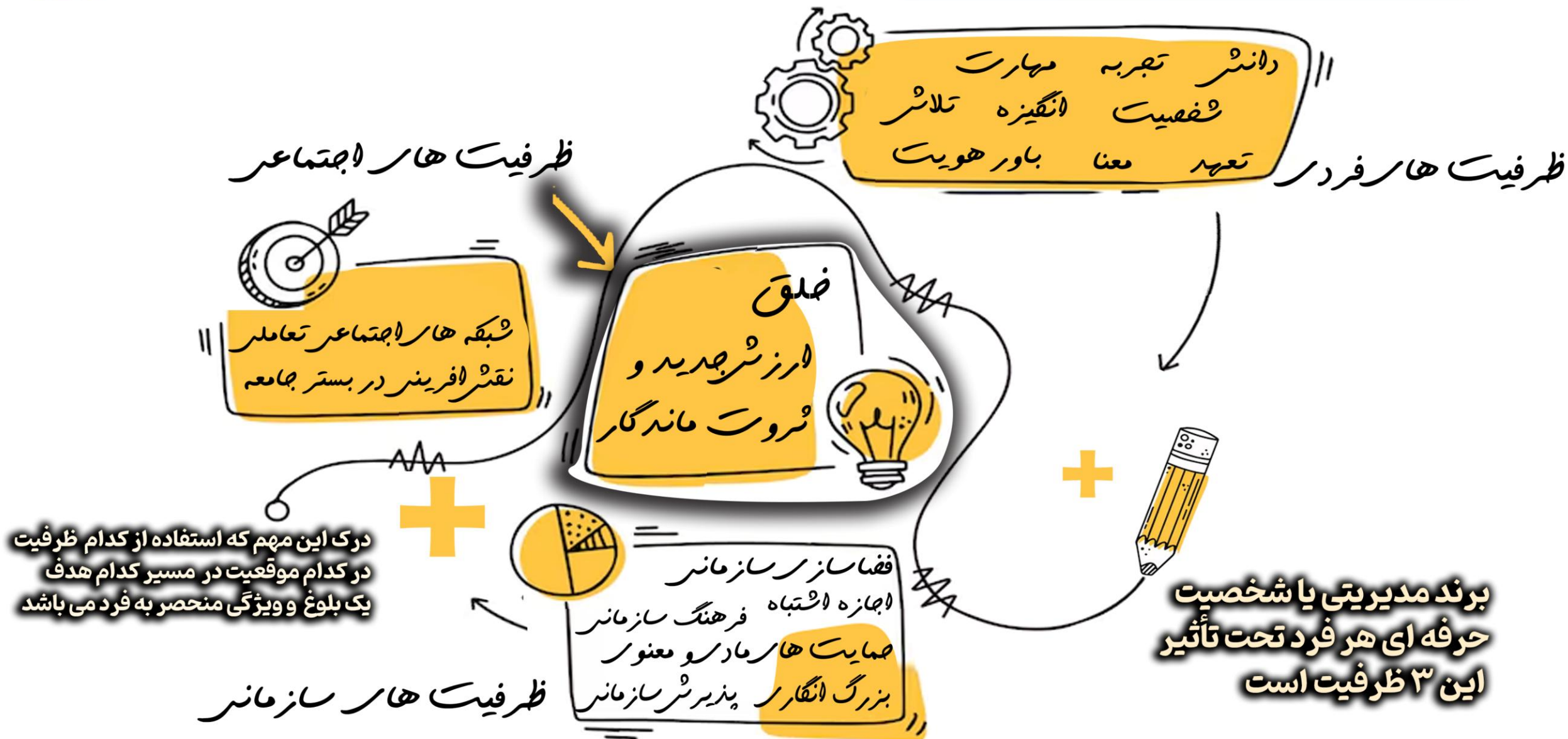
همراستا شدن اهداف فردی و سازمانی

بخشی از DNA سازمان

شادی و تفاوت آن با لذت

تفاوت رضایت و رفاه





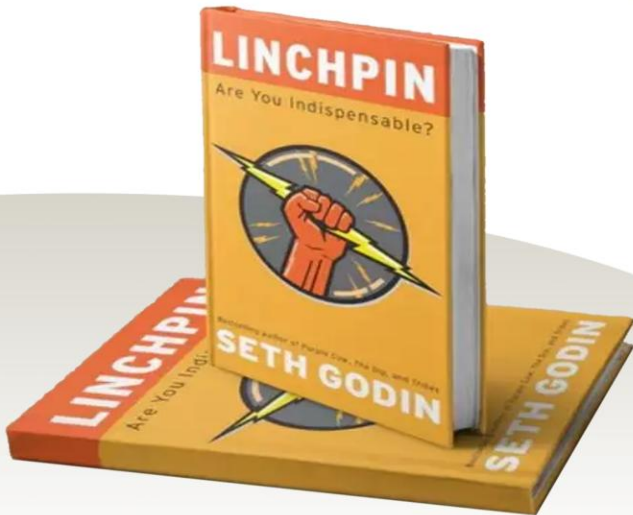


کارکنان بدون جایگزین

✓ 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



اعتماد

تعلق سازمان

وفاداری

خلاقیت و نوآوری

روابط کلیدی

مهارت‌های
منحصربه‌فرد

تجربه

دانش تخصصی

l i n c h p i n

نبود این افراد (لینچ بین‌ها) خیلی احساس می‌شود و به چشم می‌آیند



@brahimi.ir

سکوت سازمانی

اشکالات و ایرادات را به زبان بیاورید ✓

سکوت سازمانی دوروی سکه

وجه مدیران

وجه کارکنان

سکوت سازمان وجه دیگری هم دارد آن هم وقتی است که مدیر به هر دلیلی در مقابل حواشی تیم و سازمان ساکت بماند و واکنش به موقع نشان ندهد



این سکوت یعنی آغاز شکست

این سکوت از ادب نیست

این سکوت از شفقت نیست

این سکوت از سر تواضع و فروتنی نیست

این سکوت سم مهلک و کشنده در سازمان است

✓ آرام آرام وبی صدا سازمان را به مرگ خاموش می‌رساند

دوره عمر سازمان را به سرعت به زوال می‌رساند

خودکشی سازمانی

بی تفاوتی سازمانی

سکوت سازمانی

Organizational Silence

Solution

- ۱ ایجاد شبکه و تیم های مبتنی بر اعتماد و رابطه متعهدانه
- ۲ داشتن مربی و کوچینگ صرفه اس (پیر دان)
- ۳ تمرکز بر ذهن آگاه و ذهن رشدگرا
- ۴ ایجاد فرهنگ بازخورد و گفتگو در سازمان
- ۵ ارتقاء فرهنگ شفافیت و همدلی

همدی برای همدی
مدیران اجرایی احساس تنهایی می کنند

61%

مدیران تازه منصوب شده
بیشتر احساس تنهایی می کنند

70%

 **Harvard
Business
Review**

2017-2022

نظرسنجی

2000

مدیر اجرایی

مدیران اعتقاد دارند
تنهایی تأثیر منفی
در تصمیمشان دارد

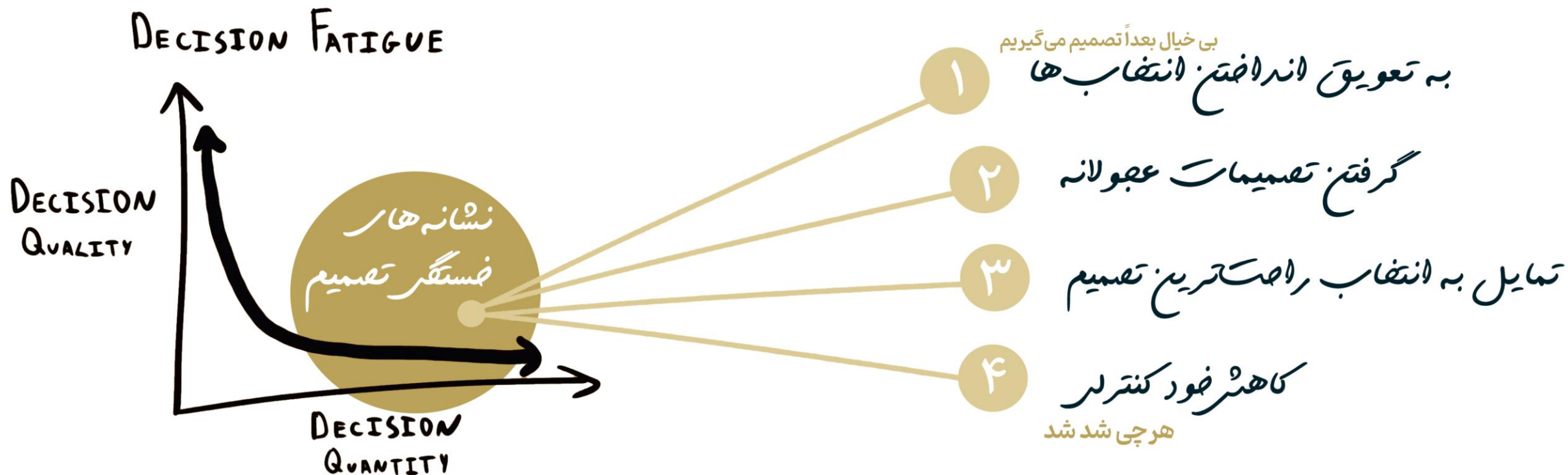
50%

مدیریت فقط تصمیم گیری درست نیست، توانایی تحمل تنهایی تصمیم هاست



✓ مسیر پنهان یک تصمیم ساده، هزار توی استرس زا

مغز نیز بعد از تصمیم گیری های متعدد در طول روز دچار خستگی می شود که به آن خستگی تصمیم می گویند

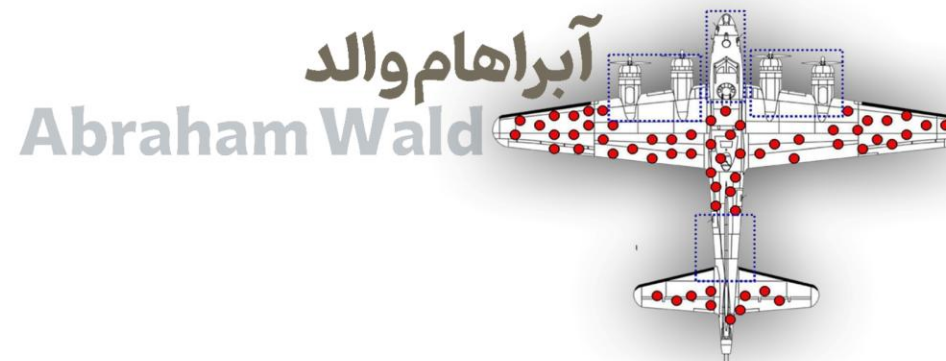


تصمیم گیری امری مداوم است

Decision Bias

تشخیص وجود سوگیری بقا Survival Bias ✓

فقط به نمونه‌های موفق نگاه می‌کنیم و شکست‌ها را نمی‌بینیم



عدم بهره‌برداری به موقع از فرصت‌ها

اشتباه گرفتن قوت‌ها

ندیدن نقاط ضعف

خوش‌بینی کاذب

تحریف ارزیابی ریسک

✓ رهبری و فرهنگ دوروی یک سکه اند

رهبران فرهنگ میسازند، فرهنگ رهبران آینده

کتاب تواضع پرسش

رهبران باید با پرسیدن و یادگیری از دیگران هدایت کنند نه فقط دستور و بخشنامه

هنر بزرگی است درست پرسیدن

در سازمان همیشه اعتماد از بالا ساخته میشود

معنا و هویت حرفه ای از چشم انداز سرچشمه می گیرد



John Stephen Akhwari جان استیون آکواری

@brahimi.ir

قهرمان الهام بخش

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

I NEVER

Thought of Stopping

من هرگز به توقف فکر نکرده ام

پشتکار، مسئولیت پذیری، تعهد، وفاداری

رہز در ادامه دادن است.





اهلیت سرزمینی

مفهومی بزرگتر از جغرافیا

هویت / حریت / تاریخ / همه وجود

نه فقط یک احساس تعلق و تعصب خشک

بلکه عاملی برای همبستگی، درک هویت سرزمینی

استمرار و انسجام اجتماعی

عاریتی نیست، اعتباری و دستوری نیست

فرمایشی و فرسایشی نیست

تعلق سرزمینی، **مهرمادی**

مسئولیت پذیری نسلی است

End of the managerial term

لحظه ی پایان: اتمام مدیریت

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

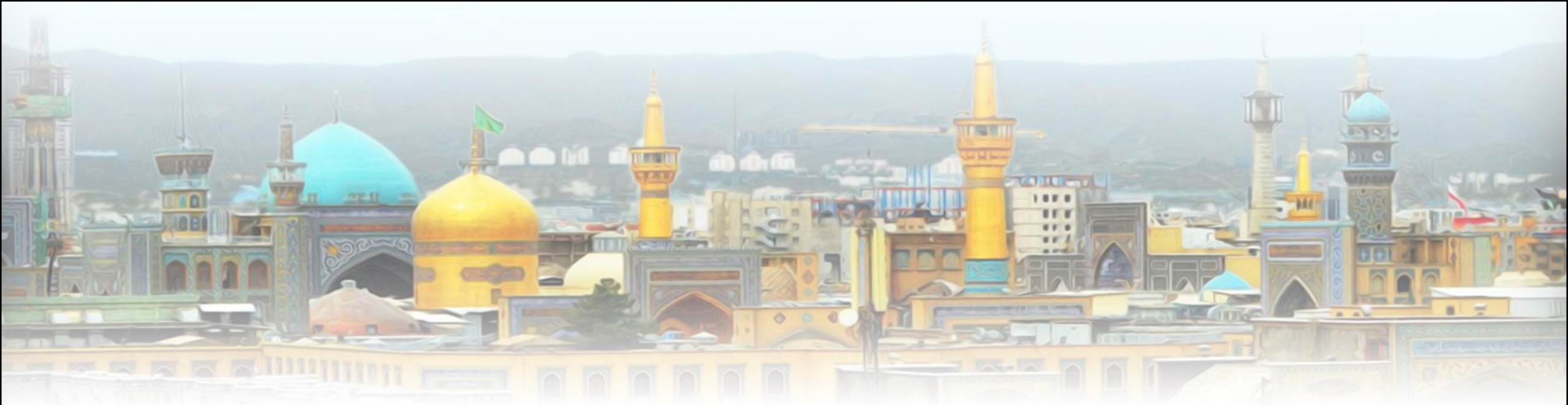
هنر خدا حافظی کردن

پایان،
آغاز فصلی دیگر است

کارول دوک (Carol Dweck)

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

هر روز تلاش کنیم کمی بهتر از دیروز باشیم، یادمان باشد موفقیت یک سفر تدریجی است نه یک مقصد نهایی



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



Instagram: [brahimi.ir](https://www.instagram.com/brahimi.ir)
berahimi.ir@gmail.com