

هنر رهبری

در معماری فضای کار تیمی

و آفرینش سازه های اعتماد سازمانی

چگونه تیمی با حال خوب بسازیم



@brahimi.ir

The art of leadership



شیراز - شهریور ماه ۱۴۰۴

سعد امر عاظم حوّل

عشق سید رسول الله



سربازی که

فرصت تفکر

نداشته باشد

در بازی شطرنج
هر سربازی فرصت و پتانسیل وزیر شدن را دارد
مشروط بر اینکه با برنامه و هدفمند بازی کند



همواره سرباز خواهد ماند

Growth Zone

ترسیم یک آینده جذاب
تعریف اهداف جدید
استقبال از تجربه جدید

Learning Zone

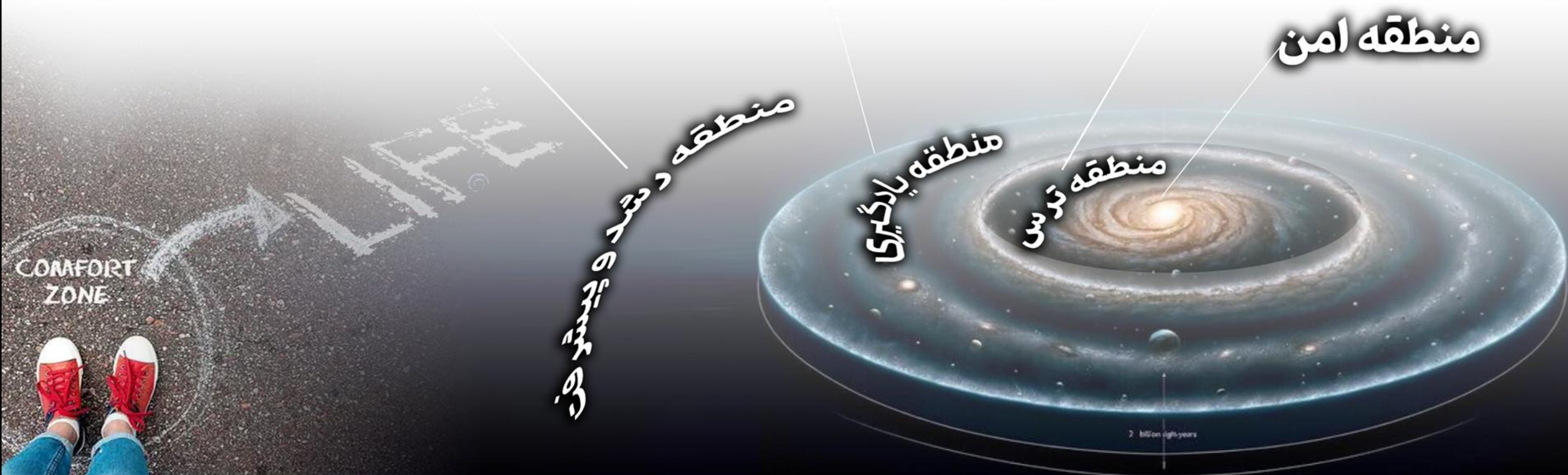
پذیرش چالش جدید
ارتقای مهارت‌های فردی
وسعت دادن به منطقه امن

Fear Zone

بهانه پیدا کردن
عدم اعتماد به نفس
اهمیت به نظر دیگران

Comfort Zone

احساس ثبات
اما بدون پیشرفت



✓ 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





@brahimi.ir

پائولین کلنس و سوزان ایمز

پدیده تنبلی گروهی

فرد هنگام کار در یک گروه نسبت به زمانی که تنهایی کار می کند 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 تیم های یک تا چند نفره

پدیده تنبلی گروهی فقط مختص انسان نیست، حتی وقتی دو اسب کالسکه را هم می کشند این پدیده رخ می دهد
این کاهش تلاش تا حدی است که عملکرد تیم به طور کلی مختل نشود، چون در شرایطی که تیم ببازد همه باخته اند

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

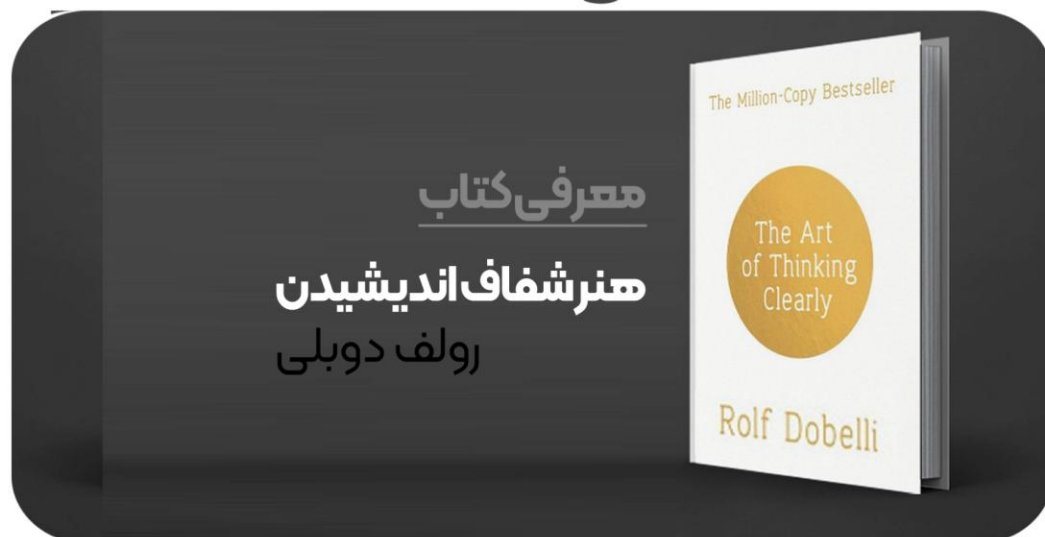
این تنبلی واگیر دار است، اگر درمان نشود به سایر افراد با انگیزه نیز منتقل می شود و این باعث تضعیف سازمان می شود

social loafing



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

social loafing

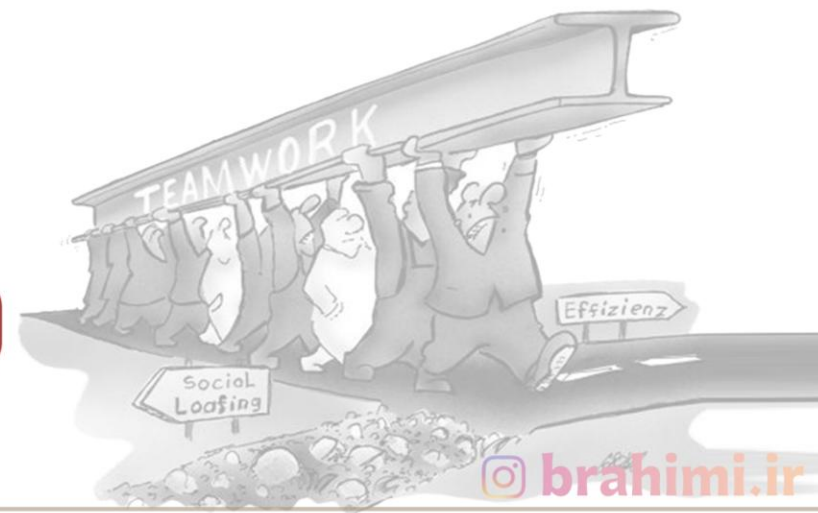


✓ ریسک پذیری گروهی از فردی بیشتر است اگر کارها خوب پیش نرفت گریبانگیر یک نفر نخواهد شد

✓ تنبلی گروهی به مفهوم عدم کارایی نیست

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

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





راهکار مقابله با تنبلی گروهی

- ← تقسیم وظایف شفاف، با مرز بندی 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



social
loafing

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

WHEN A MEASURE BECOMES A TARGET,
IT CEASES TO BE A GOOD MEASURE

IF YOU
MEASURE
PEOPLE ON...

NUMBER OF
NAILS MADE

WEIGHT OF
NAILS MADE

THEN YOU
MIGHT GET

1000'S OF
TINY NAILS

A FEW GIANT,
HEAVY NAILS



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

فرهنگ سازمانی

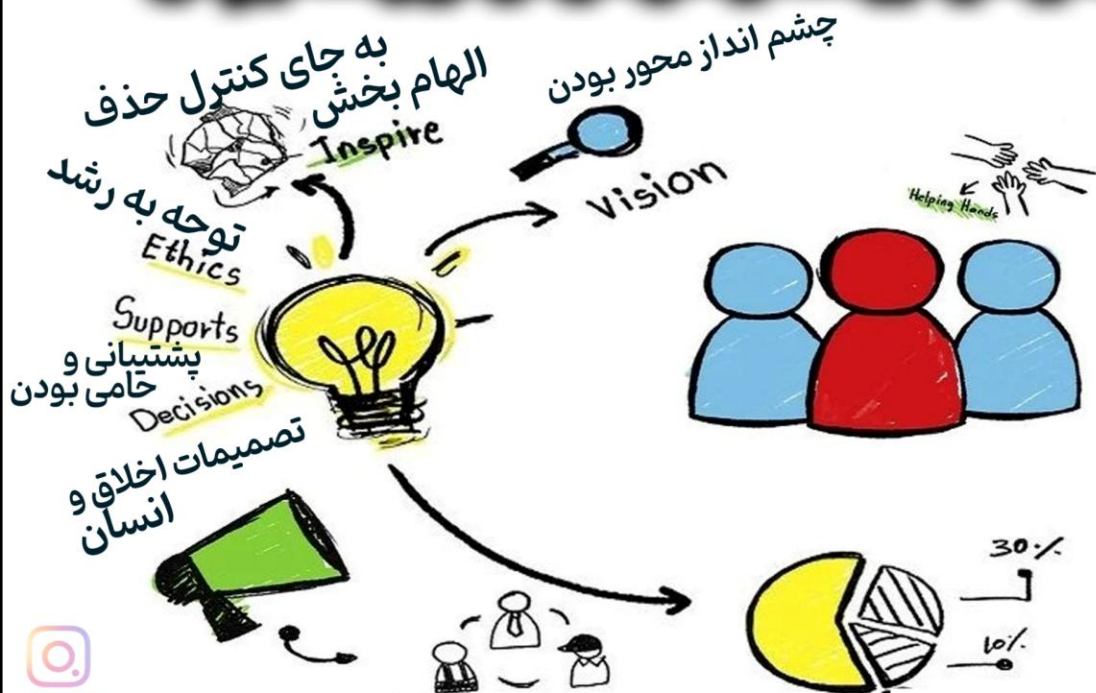
عنصر پیشران در خلق زیست بوم شادی های پایدار



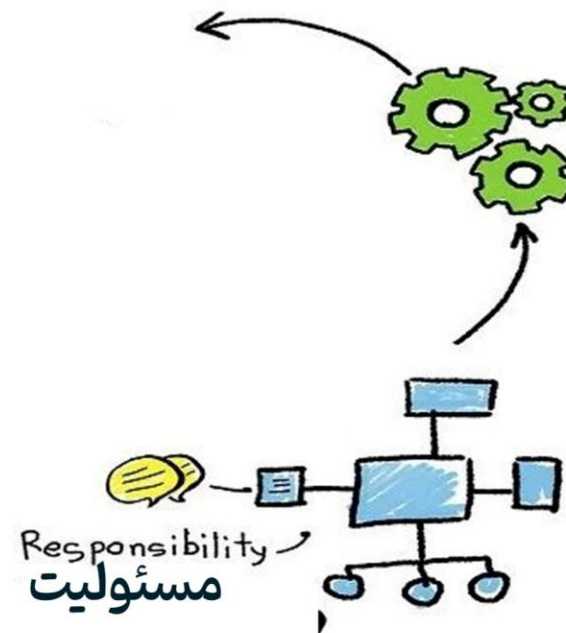
© brahimi.ir



✓ قبل از اینکه رهبر شوید موفقیت یعنی رشد خودتان. اما زمانی که رهبر هستید موفقیت یعنی رشد تیمتان



TEAM
LEADERSHIP
MANAGEMENT



رهبری یعنی مراقبت از کسانی که به شما وابسته هستند
جان سی. مکسول

با چرا شروع کنید

"هیچ کس به اندازه ی یک رهبر بزرگ
در موفقیت دیگران سهمیم نیست."
کنت بلانچارد

مدیر یک دقیقه ای

رهبران موفق، کسانی هستند که
دیگران را برای موفقیت آماده میکنند.
جان سی. مکسول

21 ویژگی ضروری یک رهبر

استخدام به خاطر نگرش



مهمترین ویژگی در پذیرش یک عضو جدید در تیم و گروه کاری؛ نوع نگرش اوست نه مهارت.



مهارت‌ها را به سادگی میتوان دید و توسعه داد

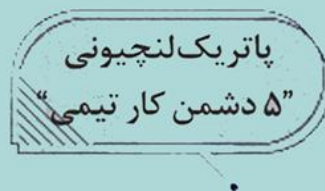
اگر نگرش مثبت نداری استخدامت نمی‌کنم!
حتی اگر مهارت‌های زیادی داشته باشی



به تعبیر من این نگرش مثبت: یعنی باورپذیری اعتماد و وفاداری به شما



اگر من را قبول دارید به شخصیت مدیریتی من اعتماد دارید و به تیم، وفادارید به جمع ما اضافه شو...



مهارت مثل سوخته اما نگرش مثل قطب نما



مهمترین پاشنه آشیل هر تیم وفاداری و اعتماد است

وفاداری لطف نیست بخشی از اصالت و شرافت است



@brahimi.ir

عناصر کلیدی حال خوب سازمان

Recognition

قدرشناسی

تلاش‌ها دیده و تشویق شوند

Meaning & Purpose

معنا و هدف

کارکنان حس کنند کارشان ارزشمند است

Engagement

انرژی و انگیزه

افراد مشتاق و با انرژی در کار حضور یابند

*Development
Growth &*

رشد و یادگیری

فرصت آموزش و توسعه مسیر شغلی

Well-being

سلامت روان و جسم

تعادل کار و زندگی، کاهش استرس و محیط امن

Positive Relationships

روابط سالم

همکاری و اعتماد بین افراد

Positive Culture فرهنگ مثبت سازمانی

ارزش‌ها و باورهای مشترک که الهام‌بخش باشند



@brahimi.ir

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



لحظه های کوچک، شاد همیشگی



فرهنگ سازمانی

ادگار شاین وظیفه اصلی رهبران سازمانها را تخریب و ساخت فرهنگ سازمانی میداند

تا زمانی که فرهنگ سازمانی متناسب با فرایندهای منابع انسانی شکل نگیرد، همه چیز در حد کاغذ و فرم و دستورالعمل باقی میماند



فرهنگ سازمانی سایه ایجاد شده رهبران در سازمانهاست



فرهنگ سازمانی اصالت و برند سازمان است

فرهنگ سازمانی ✓

به مجموعه ای از ارزش ها، باورها، هنجارها و رفتارهایی گفته می شود که در یک سازمان وجود دارد و اعضای آن سازمان را راهنمایی می کند.

تلاش کنید فرهنگ سازمانی هم راستا با استراتژی ها باشد ✓
درست تر آنکه استراتژی ها هم راستا با فرهنگ سازمانی باشد

- ✓ نقص در ارتباطات و هم راستایی
- ✓ کمبود انگیزه و تعهد سازمانی
- ✓ عدم رضایت و تعلق سازمانی
- ✓ عدم تطابق اهداف فردی و سازمانی
- ✓ عدم صداقت و اعتماد سازمان

دلایل نظیر

ORGANIZATIONAL CULTURE

فرهنگ سازمانی شخصیت سازمانی ماست



@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

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)

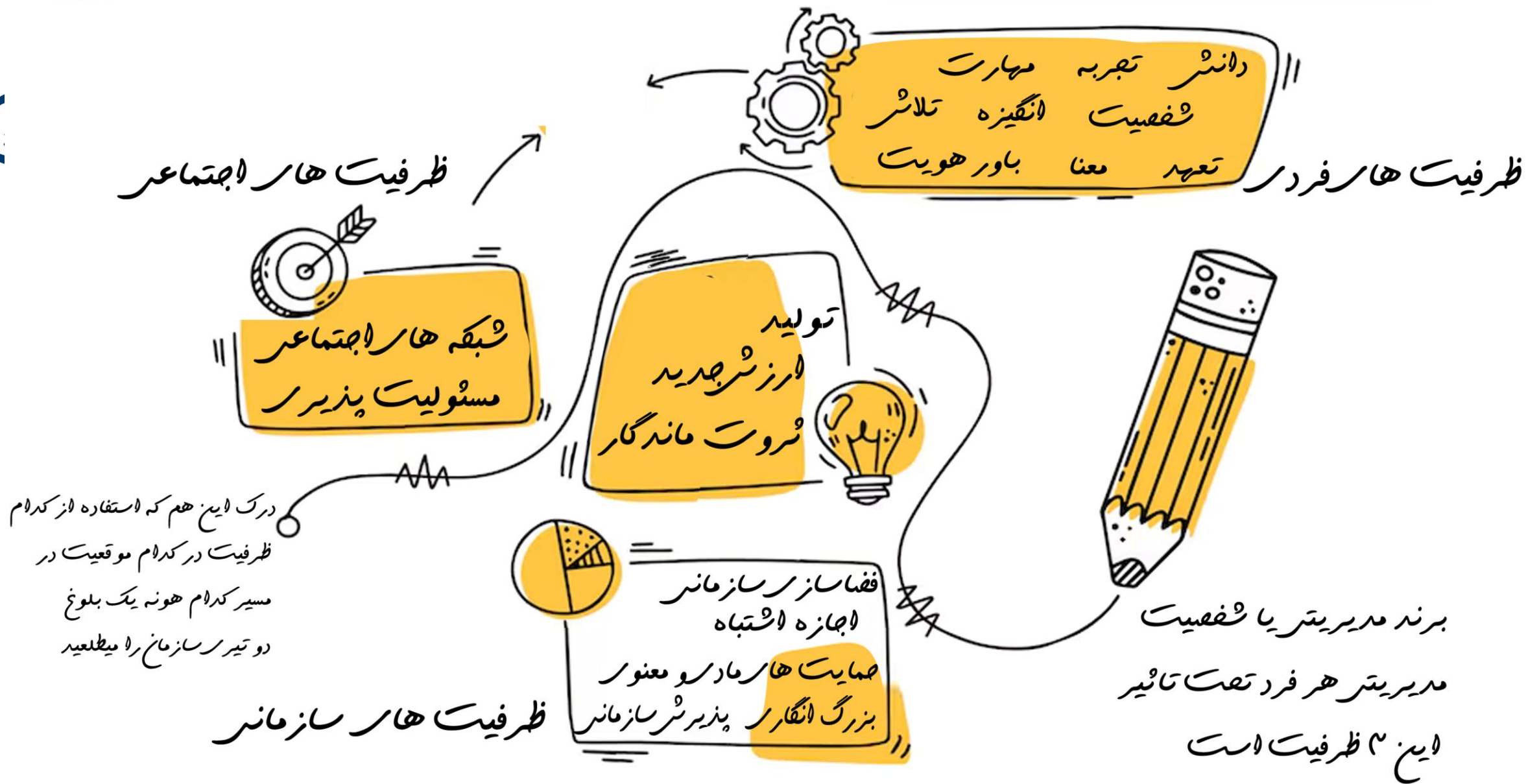
[brahimi.ir](https://www.instagram.com/brahimi.ir)

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



brahimi.ir

ایستاد خونا غمته دلدار بی
دل بر تو به جا آمد و کینه از بی

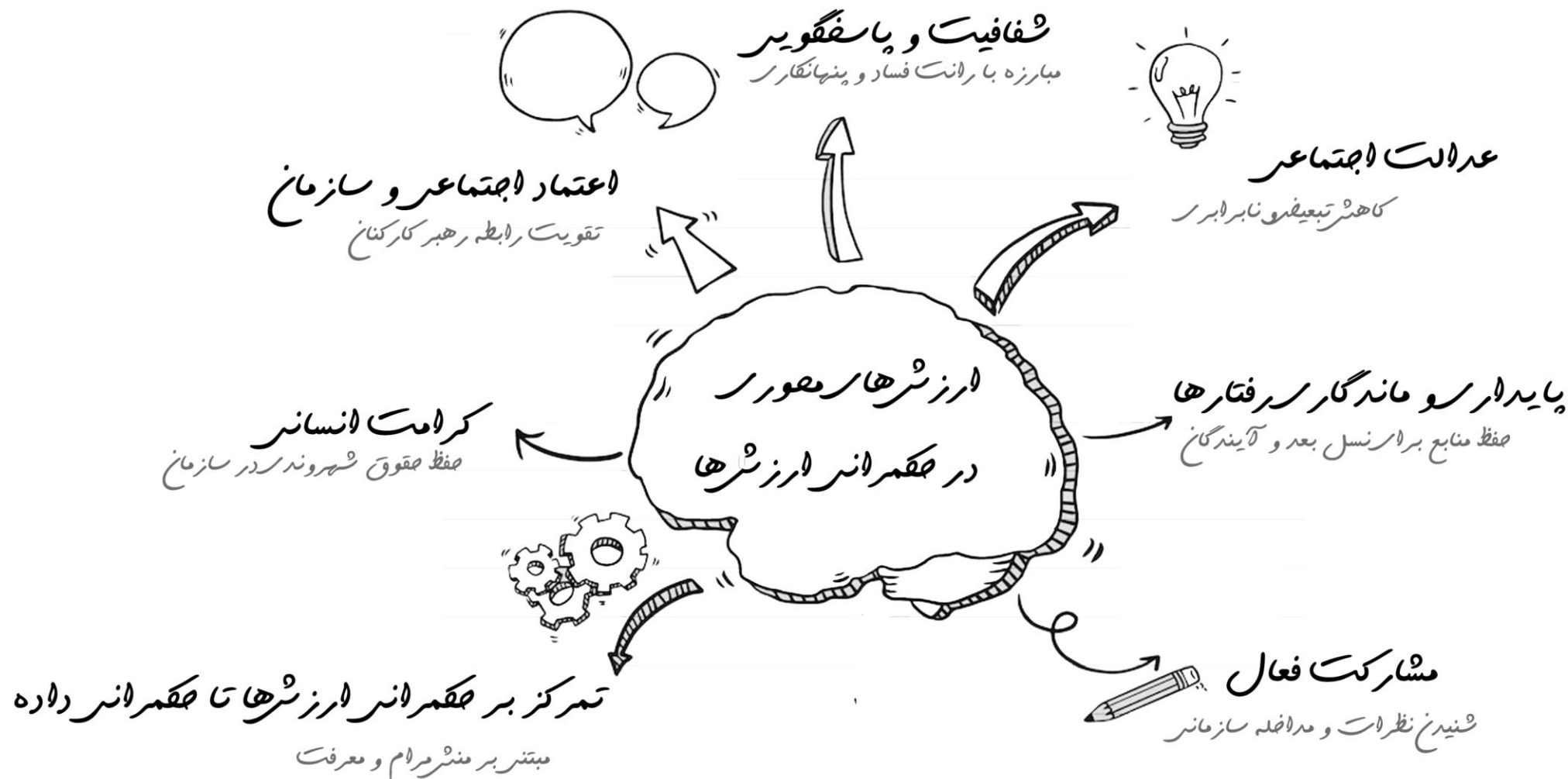




@brahimi.ir

Value-based Governance

حکمرانی ارزش ها



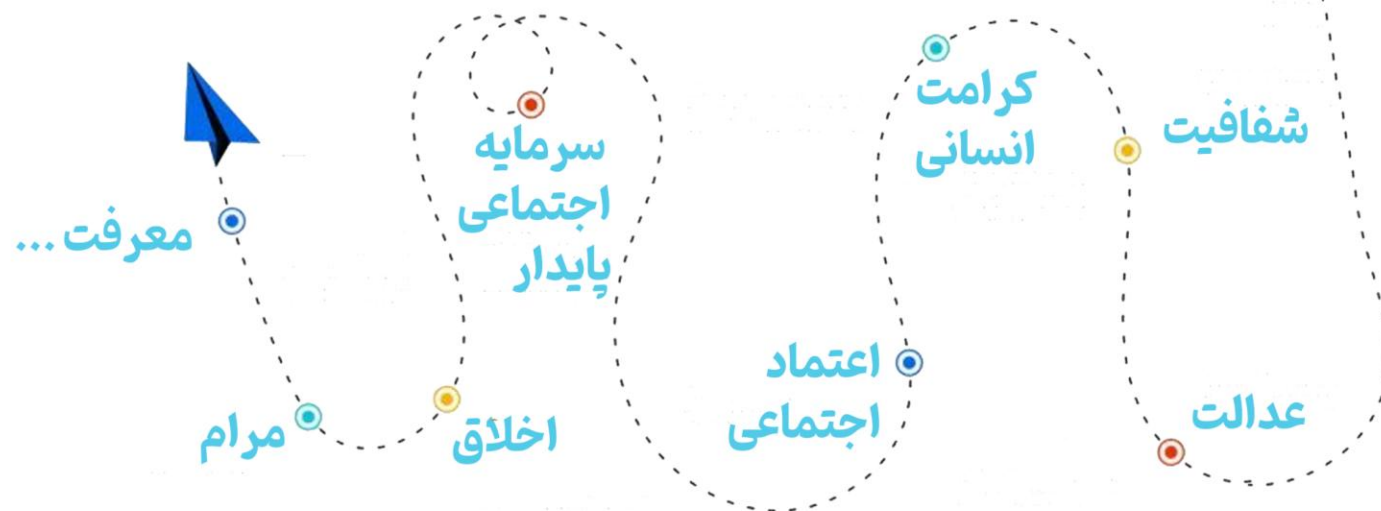
اخلاق مهم‌تر از قانون است، قوانین تغییر می‌کند اما ارزش‌ها انسان‌ها باید دربردارند



حکمرانی ارزش ها به شیوه ای از حکمرانی سازمانی اشاره دارد که در آن

تصمیم گیری ها، سیاست گذاری ها و اجرای امور

بر پایه ی مجموعه ای از
ارزش های بنیادین شکل می گیرد.





با کلاس زندگی کردن

صبورانه رفتار کنید

با ملایمت سخن بگویید

خلاقانه بیان کنید

با مدیریت زندگی کنید

خوشبینانه تصمیم بگیرید

سرگردانی با هدف

زندگی را کمتر افراد موفق این شکل است

آرام در آب بنشین

اما در زیر آب دست و پا زدن زیاد در برابر آرام ماندن که شما نمی بینید

تلاش را که دیده نمی شود

مثال قو بر رور آب

⇒ جور زندگی که انگار آفرین روز زندگی است
صادقانه عشق بورزید
خوب بپوشید خوب زندگی کردن هنر است
در مدیریت ثروتمند باشند پولدار

هنر فهمیدن با دستها روغنی نه جوهری

دنیای با امروزه خیلی مجاری شده و هنر لامسه را از خود گرفته ایم، هنر کار واقعی را از خودمان گرفتیم

هنر حضور و جسارت قبول مسئولیت در مواجهه شرایط با اطمینان کم

مدیریتی که با صدای سازمان با سکوت سازمان و با لمس شرایط واقعی اشکالات سازمان را می بیند یک مدیر با مهارت عملی بالاست

مراقب حمله جهان آکادمیک و علمی صرف به دنیای واقعی قابل لمس مدیریت باشید

برای جلوگیری از این آفت در سازمان

خرده شکست ها را دائماً تجربه کنید

۵

فلسفه وجودی تان فلسفه کالبدی و عملکردی داشته باشد

خلاقیت در عمل گرایی است در توانمندی است نه صرفاً دانایی

۴

درگیر چپستی و چرایی نباشید به دنبال چگونگی باشید

اگر ما در فرایندها و رویه های جاری سازمان به دنبال چگونگی باشیم ناخواسته به چپستی هم می رسیم.

۳

عمل گرا باشید

به دنبال دانش عملی باشید

۱

به جای کتاب و تئوری صرف
در کارگاه واقعی مدیریتی

یعنی در عرصه سازمان قرار بگیرید

۲



@brahimi.ir

چراغ اشتیاق

چراغ اشتیاق

به شعله درونی انسان برای یادگیری، عشق، امید با دولت به جلو اشاره دارد

درست مثل شهر یا چراغی که نور و روشنایی میبخشد
نیروی است که ما را در تاریکی تردید عدم قطعیتها به جلو هدایت میکند
چیزی که نگذارد خاموش شویم

مارک تواین نویسنده و طنز پرداز آمریکایی

آثار مهم

که ماجراهای تام سایر، ماجراهای هاکلبری فین، شاهزاده و گدا

مهمترین جملات مشهور او

بیست سال بعد بابت کارهایی که نکردی افسوس می خوری تا بابت کارهای که کرده ای

پس طنابها را رها کن و از منطقه امن خارج شو

بادهای موافق را در بادبانت بگیر، کشف کن، رویا بباف کاوش کن"

راز جلورفتن آغاز کردن است

شجاعت مقاومت در برابر دشمنان نیست بلکه ایستادگی در برابر دوستان است



منطقه امن ذهن؛ دشمن پیشرفت

Comfort Zone

احساس ثبات
اما بدون پیشرفت

Fear Zone

بهانه پیدا کردن
عدم اعتماد به نفس
اهمیت به نظر دیگران

Learning Zone

پذیرش چالش جدید
ارتقای مهارت های فردی
وسعت دادن به منطقه امن

Growth Zone

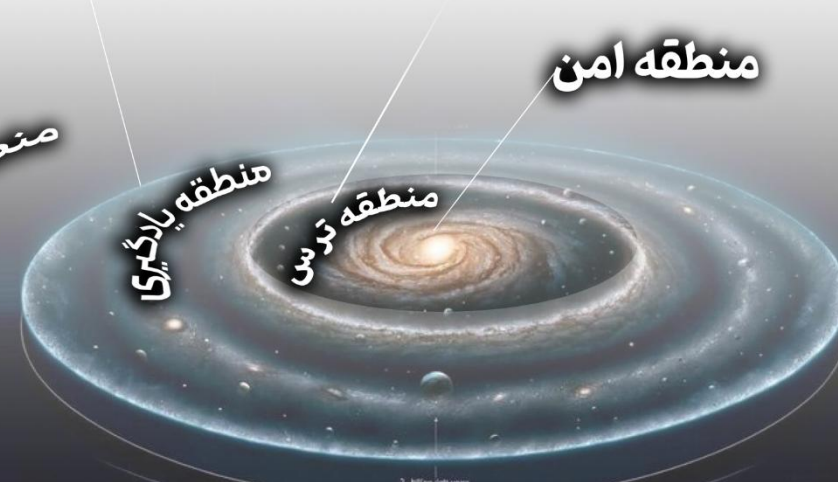
ترسیم یک آینده جذاب
تعریف اهداف جدید
استقبال از تجربه جدید

منطقه امن

منطقه ترس

منطقه یادگیری

منطقه دغدغه و پیشرفت



کارمند خوب به شهر سازمان را ترک نمی‌لند. ذره ذره خست‌خستگی می‌شود را در گذر زمان فرسوده می‌شود و به روز خدا حافظ کند می‌روی به می

.. جدا شدن آنها یک چرخه است / کم که تصمیم می‌گیرند که بروند

. چرخه از نادیده گرفتن / نا امید شدن / عدم توجه به موقع که حق شون را به موقع ندادن / وقتی باز خورد مثبتی از شما نمی‌گیرند

وقتی توانایی و کارهای خوب شدن دیده نمی‌شود وقتی بیشتر از تشویق تنبیه برآشود وجود دارد

نه تشویق نه ارتقای رونه پاداشی

اون

ون موقع کم کم تمیم می‌گیرن که برن یا حضوری نیز یکی یا

زمن دروان

که

نیروی خوب به خاطر به بی توجیهی ساده و آن نمی‌رود بلکه به خاطر ناراحتی مایستر و طولانی که به جای لبریز میشود و بیرون میزنند

اصلاح خستگی سازه Structural fatigo

این خستگی از نوع جنگی جسی نیست / فتنگی روانه خستگی ربی تفارت و سکوت سازمان ، فتنکر سازمانید