



مدرسه عالی کسب و کار ماهان

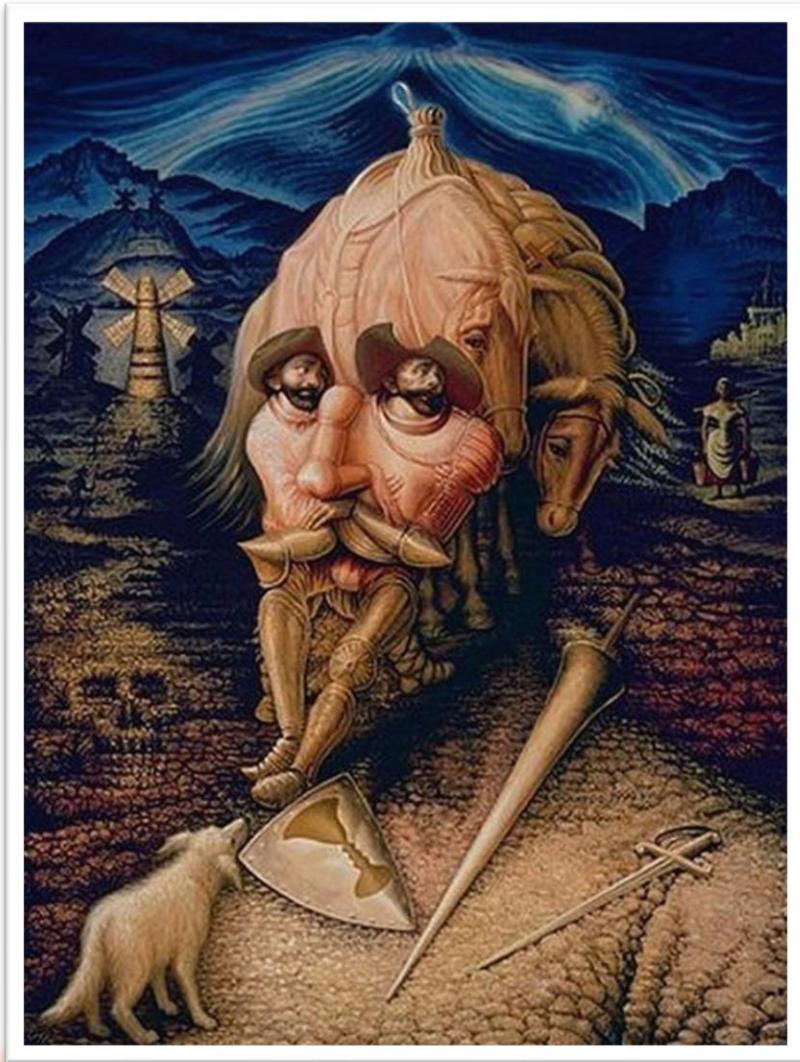
عنوان درس: رفتار سازمانی جلسه سوم

تهیه و تنظیم: داریوش سنقری



The First Business School in Iran

مفهوم ادراک Perception



ادراک یا Perception فرآیندی است که طی آن افراد برداشت حسی شان (حواس پنجگانه) را سازماندهی و تفسیر می کنند تا بتوانند محیط اطرافشان را درک کنند. البته همیشه لزوما درک ما ممکن است با واقعیت عینی تفاوت بسیار زیادی داشته باشد.

ادراک شخصی : قضاوت در مورد دیگران



عوامل اثرگذار بر ادراک



- ۱- نگرش‌ها
- ۲- انگیزه‌ها
- ۳- علاق
- ۴- تجربیات
- ۵- انتظارات

نحوه شکل گیری فرآیند ادراک



۱- محرک (اطلاعات حسی)

۲- توجه انتخابی

۳- سازماندهی اطلاعات رسیده

۴- تفسیر

۵- قضاوت ذهنی

۶- رفتار قابل مشاهده

انسان‌ها به واقعیت پاسخ نمی‌دهند؛ بلکه

به برداشتی که از واقعیت ساخته‌اند پاسخ می‌دهند.



محرك حسی اول فرایند ادراک

محرك (Stimulus)
اطلاعات
رویدادها
رفتارهای محیط
وارد حواس فرد می شوند
و نقطه آغاز فرآیند ادراک
را شکل می دهند



توجه انتخابی دومین فرایند ادراک

توجه انتخابی

(Selective Attention)

فرد از میان حجم زیادی از اطلاعات، فقط به محرک‌هایی توجه می‌کند که برای او مهم، جالب یا مرتبط هستند.

توجه انتخابی

(Selective Attention)

فرد از میان حجم وسیعی از اطلاعات محیط، فقط به محرک‌هایی توجه می‌کند که برای او مهم، جذاب یا مرتبط هستند.

ما نمی‌توانیم به همه چیز توجه کنیم!

اهمیت فردی

به محرک‌هایی توجه می‌کنیم که برای اهداف و نیازهای ما اهمیت دارند.

علاقه شخصی

چیزهایی را می‌بینیم که به آن‌ها علاقه داریم و جذابان هستند.

انتظارات

انتظار داریم چه چیزی ببینیم، پس زودتر همان چیزها را متوجه می‌شویم.

باورها و نگرش‌ها

باورها و نگرش‌های ما تعیین می‌کنند چه اطلاعاتی را انتخاب و پردازش کنیم.

شرایط لحظه‌ای

خستگی، استرس، فشار زمانی یا محیط پر سر و صدا دامنه توجه ما را محدود می‌کند.

» توجه انتخابی مانند یک **فیلتر** عمل می‌کند؛ ذهن ما همه چیز را دریافت می‌کند، اما فقط **برخی** را وارد پردازش می‌سازد.

سازماندهی اطلاعات سومین فرایند ادراک



سازماندهی اطلاعات (Organization)

ذهن انسان پس از توجه به اطلاعات مهم، آن‌ها را دسته‌بندی، مرتب و به هم مرتبط می‌کند تا یک **الگوی معنادار** و قابل فهم بسازد.

ذهن ما چگونه اطلاعات را سازماندهی می‌کند؟



دسته‌بندی

اطلاعات مشابه را در یک گروه قرار می‌دهد تا راحت‌تر پردازش شوند.



ارتباطدهی

بین اطلاعات رابطه برقرار می‌کند تا یک تصویر کامل شکل گیرد.



ساختاردهی

اطلاعات را در یک ساختار منظم و منطقی قرار می‌دهد (از کلی به جزئی یا برعکس).



الگوسازی

ذهن به دنبال الگوها و نظم‌هاست تا دنیای پیچیده را ساده‌تر درک کند.



معناسازی

در نهایت، اطلاعات سازماندهی شده به یک معنای شخصی تبدیل می‌شود.

ما به اطلاعات خام واکنش نشان نمی‌دهیم؛ بلکه به **معنایی** که از **سازماندهی** آن‌ها ساخته‌ایم پاسخ می‌دهیم.

سازماندهی اطلاعات
(Organization)

ذهن اطلاعات انتخاب شده را دسته‌بندی و میان آنها ارتباط برقرار می‌کند تا الگوی معناداری ایجاد شود.



تغییر نگرش مدیریت

تفسیر چهارمین فرایند ادراک

تفسیر

(Interpretation)

اطلاعات بر اساس نگرش‌ها،
تجربیات، انگیزه‌ها، علایق و
انتظارات فرد معنا پیدا
می‌کنند.



تفسیر نگرش مدیریت

قضاوت پنجمین فرایند ادراک

قضاوت (Judgment)

فرد براساس برداشت خود
درباره افراد، موقعیت یا رویداد
تصمیم و ارزیابی انجام می دهد.



رفتار ششمین فرایند ادراک



رفتار

(Behavior)

قضاوت‌های ذهنی در نهایت

به رفتار، تصمیم یا واکنش

فرد در محیط کار منجر

می‌شوند.

مفهوم ادراک انتخابی

ادراک انتخابی Selective Attention

یعنی:

افراد همه اطلاعات محیط را

دریافت نمی کنند.

آنها فقط اطلاعاتی را می بینند که:

✓ با باورهایشان هماهنگ باشد

✓ برایشان مهم باشد

✓ انتظارش را داشته باشند



ادراک انتخابی (Selective Attention)

ذهن انسان مانند یک فیلتر عمل می کند؛
از میان حجم عظیمی از اطلاعات محیط،
فقط به آنچه برایش مهم، مرتبط و معنادار است توجه می کند.

چه عواملی توجه ما را هدایت می کنند؟

- اهمیت شخصی**
به چیزهایی توجه می کنیم که برای ما ارزش دارند.
- ارتباط**
حرکتهایی را می بینیم که با نیازها و هدفهای ما مرتبط هستند.
- تجربه و آشنایی**
تجربیات گذشته ما تعیین می کند به چه چیزهایی توجه کنیم.
- شدت محرک**
حرکتهای برجسته، متفاوت و شدید بیشتر جلب توجه می کنند.

ما همه چیز را نمی بینیم؛
ما فقط آنچه برایمان **مهم است** را می بینیم.

خطاهای ادراکی

خطاهای شناختی

ذهن برای تصمیم‌گیری سریع از میانبرهای ذهنی استفاده می‌کند، اما این میانبرها گاهی ما را به برداشت‌های نادرست می‌رسانند.

مرکز توجه محدود	اثر هاله‌ای	سوگیری تأییدی	خطای استنادی	عاطفی شدن قضاوت
بعضی چیزها را می‌بینیم و بقیه را نه!	یک ویژگی را به کل شخص تعمیم می‌دهیم!	فقط به دنبال تأیید باورهایمان هستیم!	رفتار دیگران را به شخصیتشان نسبت می‌دهیم، نه شرایط!	احساسات، قضاوت ما را تحت تأثیر قرار می‌دهند!

” مشکل در واقعیت نیست، مشکل در تفسیر ذهن ما از واقعیت است. “

خطاهای ادراکی Perceptual Errors ذهن انسان همیشه واقعیت را همان گونه که هست نمی‌بیند؛ بلکه گاهی بر اساس باورها، تجربیات و میانبرهای ذهنی، قضاوت‌های نادرست انجام می‌دهد. بزرگ‌ترین خطای ذهن این است که تصور می‌کند برداشتش از واقعیت،

خود واقعیت است.

اثر هاله‌ای

اثر هاله‌ای

یک ویژگی مثبت، تمام تصویر را زیبا نشان می‌دهد.

مثال:

- ✓ ظاهر آراسته دارد
- ✓ خوش رفتار است
- ✓ پس حتماً باهوش است
- ✓ پس حتماً مدیر خوبی است
- ✓ پس حتماً قابل اعتماد است

ویژگی مثبت
 ذهن روی یک ویژگی مثبت متمرکز می‌شود.

تعمیم ذهنی
 این ویژگی به سایر صفات فرد تعمیم داده می‌شود.

قضاوت کلی
 در نتیجه، ارزیابی کلی ما بیشتر مثبت و خوش بینانه است.

”یک نقطه روشن، تمام تصویر را روشن نشان می‌دهد.“

اثر هاله‌ای Halo Effect
 تمایل ذهن به این که بر اساس
 یک ویژگی برجسته و مثبت،
 درباره تمام ویژگی‌های یک فرد
 قضاوت مثبت کند.

ظاهر آراسته ⇒ پس حتماً
باهوش، مسئولیت پذیر و مدیر

خوبی است!

اثر شاخی



اثر هاله‌ای Horn Effect

تمایل ذهن به این که بر اساس
یک ویژگی منفی، درباره تمام
ویژگی‌های یک فرد قضاوت
منفی کند.

اثر شاخی باعث می‌شود

یک نقطه تاریک، تمام

تصویر را تیره نشان دهد.

کلشه سازی



کلشه سازی Stereotyping
قضاوت درباره یک فرد بر اساس
عضویت او در یک گروه، نه بر اساس
ویژگی‌ها و رفتار واقعی خودش.
مثلا خیلی به گوشتون خورده
همه جوانان نسل زد Z
مسئولیت پذیر نیستند.

فرافکنی

فرافکنی (Projection)

دیگران را با عینک شخصیت خودمان قضاوت نکنیم.

فرافکنی یعنی:

تمایل ذهن به آنکه ویژگی‌ها، احساسات، انگیزه‌ها و باورهای خود را به دیگران نسبت دهیم و تصور کنیم آن‌ها هم دقیقاً مثل ما فکر می‌کنند.

مثال‌ها

- اگر من عاشق رقابت هستم، تصور می‌کنم همه رقابتی هستند.
- اگر من فقط به پول اهمیت می‌دهم، فکر می‌کنم دیگران هم همین انگیزه را دارند.
- اگر من محتاط هستم، تصور می‌کنم دیگران هم به امنیت و ریسک اهمیت می‌دهند.
- اگر من بسیار فعال‌ام، فکر می‌کنم دیگران هم باید مثل من پرانرژی باشند.

بزرگ‌ترین اشتباه ذهن این است که فکر کند همه مثل خودش فکر می‌کنند.

فرافکنی Projection

تمایل ذهن به این که ویژگی‌ها، احساسات، انگیزه‌ها یا باورهای خود را به دیگران نسبت دهیم. فروشنده‌ای که تنها انگیزه‌اش

پول است، فکر می‌کند:

«همه مشتری‌ها فقط دنبال

قیمت پایین هستند.»

سوگیری تاییدی

سوگیری تأییدی Confirmation Bias

ذهن فقط اطلاعاتی را می بیند
 که باورهای قبلی ما را تأیید کند.
مدیر از اول فکر می کند کارمند
تنبل است و بعد فقط اشتباهات
او را می بیند و موفقیت هایش
را نادیده می گیرد.

سوگیری تأییدی (CONFIRMATION BIAS)

ذهن ما فقط دنبال چیزهایی می گردد که باورهای قبلی مان را تأیید کنند.

یعنی چه؟
 ما ناخودآگاه اطلاعاتی را می بینیم و به خاطر می سپاریم که با باورهای قبلی مان هم خوانی دارد و اطلاعات مخالف را نادیده می گیریم یا کم اهمیت قلمداد می کنیم.

مثال
 مدیر از ابتدا فکر می کند کارمندی ضعیف است. او فقط اشتباهات و نقاط ضعف او را می بیند، و موفقیت هایش را نادیده می گیرد.

چگونه از سوگیری تأییدی دوری کنیم؟

- باورهای خود را زیر سؤال ببریم.
- به دنبال دیدگاه های مخالف باشیم.
- اطلاعات را دقیق، کامل و بی طرفانه بررسی کنیم.
- قبل از نتیجه گیری، دوباره به قضاوت کنیم.
- از بازخورد دیگران استفاده کنیم.

آنچه تأییدش می کنیم (✓)
 اطلاعات موافق با باورهایمان

- این کارمند پرتalیزه است.
- گزارش خوبی ارائه داد.
- همیشه به موقع کارش را انجام می دهد.
- مشتریان از او رضایت دارند.

آنچه نادیده می گیریم (✗)
 اطلاعات مخالف با باورهایمان

- چند بار اشتباه کرده است.
- گاهی بی انگیزه به نظر می رسد.
- بازخورد منفی همکاران را دارد.
- برخی مشتری ها شکایت کرده اند.

“ذهن ما حقیقت را نمی خواهد؛ بلکه چیزی را می خواهد که قبلاً باور کرده است.”

اثر برداشت اولیه

برداشت اولیه

اولین برداشت، ماندگارترین برداشت!

تجربیات نشان می‌دهد که در چند ثانیه اول، ذهن ما تصویری از فردا می‌سازد و این تصویر بر قضاوت‌های بعدی ما تأثیر می‌گذارد.

یعنی چه؟

ذهن انسان خیلی سریع اطلاعات اولیه را پردازش می‌کند و قبل از شناخت واقعی فرد، یک قضاوت کلی درباره او شکل می‌دهد.

چگونه از خطای برداشت اولیه جلوگیری کنیم؟

- فرصت کافی برای شناخت واقعی فرد بدهیم.
- بر اساس داده‌های واقعی قضاوت کنیم.
- از پیش‌داوری و قضاوت عجلانه دوری کنیم.
- رفتار فرد را در موقعیت‌های مختلف ببینیم.

مثال‌های رایج

- در جلسه اول، فرد ساکت است پس فکر می‌کنیم خجالتی و کم رو است.
- لباس رسمی می‌پوشد پس تصور می‌کنیم فردی قابل اعتماد و جدی است.
- لبخند می‌زند پس فکر می‌کنیم خیلی مثبت و صمیمی است.
- کم صحبت می‌کند پس فکر می‌کنیم نظر یا ایده‌ای ندارد.

“اولین برداشت فقط چند ثانیه طول می‌کشد، اما تأثیر آن ممکن است سال‌ها باقی بماند. قبل از قضاوت، بهتر است بیشتر بشناسیم.”

اثر اولین برداشت

First Impression Error

اولین برداشت، قضاوت‌های بعدی

ما را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

در مصاحبه استخدامی فردی

خیلی خوش برخورد است.

تا آخر مصاحبه تمام پاسخ‌هایش

بهتر از واقعیت ارزیابی می‌شود.

تغییر نگرش مدیریت

اثر تازگی

اثر تازگی (Recency Effect)

ذهن ما آخرین اتفاقات را بیشتر به خاطر می‌سپارد.

نتیجه ارزیابی مدیر

عملکرد او در کل سال ضعیف بود!

۱۱ ماه عملکرد عالی

- فروردین ✓
- اردیبهشت ✓
- خرداد ✓
- تیر ✓
- مرداد ✓
- شهریور ✓
- مهر ✓
- آبان ✓
- آذر ✓
- دی ✓
- بهمن ✓

ماهی آخر

اسفند

یک اشتباه
یک تأخیر

آخرین اتفاق در ذهن
بیشتر باقی می‌ماند

عملکرد کلی:
عالی و قابل اعتماد
★★★★★

ارزیابی نهایی:
ضعیف
★☆☆☆☆

یعنی چه؟

ما تمایل داریم آخرین اطلاعات را بیشتر به خاطر بسپاریم و اجازه دهیم بروی قضاوت‌مان تأثیر بیشتری بگذارد.

چه کار کنیم؟

- ✓ به عملکرد کلی فرد در طول زمان توجه کنیم، نه فقط به آخر.
- ✓ یادداشت برداری منظم و مرور دوره‌ای داشته باشیم.
- ✓ از داده‌ها و معیارهای عینی برای ارزیابی استفاده کنیم.

یک لحظه اشتباه نباید تمام زحمات یک سال را زیر سوال ببرد.

۱۱ ماه عملکرد عالی

۱ اتفاق منفی

اثر تازگی Recency Effect

آخرین اتفاق، بیشتر از اتفاقات قبلی در ذهن ما می‌ماند.

کارمند یازده ماه عملکرد عالی داشته، اما ماه آخر اشتباه کرده

مدیر کل سال او را ضعیف ارزیابی می‌کند.

سوگیری در دسترس بودن

سوگیری در دسترس بودن

(AVAILABILITY BIAS)

رویدادهایی که راحت تر به خاطرمان می آیند، مهم تر از واقعیت تصور می شوند.

یعنی چه؟

ما احتمال وقوع رویدادها را بر اساس فوریت، تازگی یا شدت نمونه هایی که به راحتی به ذهنمان می آیند، تخمین می زنیم. در نتیجه، قضاوت ما اغلب اغراق آمیز و غیرواقعی می شود.

“ ذهن ما به چیزهایی وزن می دهد که در حافظه مان در دسترس ترند، نه لزوماً چیزهایی که واقعی ترند. ”

صدها بار رانندگی ایمن هزاران پرواز بی خطر. میلیون ها مصرف داروی ایمن و ...

چطور از این سوگیری دوری کنیم؟

- ✓ به داده ها و آمار واقعی نگاه کنیم. نه فقط نمونه های ذهن گیر.
- ✓ عمداً به دنبال شواهد مخالف بگردیم.
- ✓ قبل از نتیجه گیری، کمی مکث و فکر کنیم.
- ✓ تصمیمات مهم را بر اساس اطلاعات کامل بگیریم.
- ✓ نه بر اساس خاطرات در دسترس.

“ آنچه به یاد دارید، همیشه آنچه واقعاً اتفاق می نیست. ”

مثال های روزمره



بعد از شنیدن خبر سقوط هواپیما، فکر می کنیم سفر هوایی خیلی خطرناک است.



بعد از شنیدن یک عارضه دارویی در شبکه های اجتماعی، مصرف دارو می ترسیم.



بعد از دیدن یک سرقت در فیلم یا خبر، فکر می کنیم احتمال سرقت در محل زندگی ما بسیار بالاست.



بعد از ویزش بازار سهام، خطر را بیش از حد بزرگ می بینیم و تصمیمات هیجانی می گیریم.

سوگیری در دسترس بودن Availability Bias

رویدادهایی که راحت تر به ذهن می آیند، مهم تر از واقعیت تصور می شوند.

بعد از شنیدن خبر اختلاس،

مدیر فکر می کند احتمال فساد

همه کارکنان زیاد است.

خطای اسناد بنیادی

خطای بنیادی اسنادی

(FUNDAMENTAL ATTRIBUTION ERROR)



یعنی چه؟

وقتی افراد خطای بنیادی اسنادی دارند، علت رفتار دیگران را بیشتر در ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها جستجو می‌کنند و تاثیر شرایط و موقعیت را دست‌کم می‌گیرند یا نادیده می‌گیرند.



مثال‌های روزمره



کارمندی گزارش را دیر تحویل داد.
می‌گوییم: «بی‌مسئولیت است».



مشتری از سرویس ناراضی است.
می‌گوییم: «سخت‌گیر است».



همکاری در جلسه ساکت است.
می‌گوییم: «علاقه‌ای ندارد».



ما رفتار آن‌ها را به شخصیتشان نسبت می‌دهیم، نه به موقعیتشان!

چطور از این خطا دوری کنیم؟



قبل از قضاوت، از خودمان بپرسیم:
«چه عواملی غیر از شخصیت می‌تواند در این رفتار تاثیر داشته باشد؟»



شرایط و زمینه را بررسی کنیم،
نه فقط نتیجه یا رفتار ظاهری را



اطلاعات بیشتری جمع‌آوری کنیم،
قبل از این که نتیجه‌گیری کنیم.



رفتار خودمان را هم با همین دقت
و انصاف ارزیابی کنیم.



با همدلی و درک شرایط دیگران،
تصمیم‌های عادلانه‌تری بگیریم.

”دیگران را همان‌گونه ببینیم که هستند، نه آن‌گونه که ذهن ما آن‌ها را تفسیر می‌کند.“

خطای اسناد بنیادی

Fundamental Attribution Error

رفتار دیگران را به شخصیتشان

نسبت می‌دهیم، نه شرایط.

کارمند دیر آمده.

می‌گوییم: «بی‌نظم است.»

در حالی که شاید

تصادف کرده باشد.

تفسیر نادرش مدیریت!

سوگیری خدمت به خود

سوگیری خدمت به خود (SELF-SERVING BIAS)

تعمیل ما به این که موفقیت هایمان را نتیجه توانایی خود بدانیم و شکست هایمان را به شرایط و عوامل بیرونی نسبت دهیم.

یعنی چه؟

ذهن انسان طوری عمل می کند که موفقیت ها را به خود نسبت دهد و شکست ها را به بیرون. این باعث می شود احساس بهتری نسبت به خودمان داشته باشیم.

موفقیت

این نتیجه تلاشم، هوشم، مهارتم و برنامه ریزی خودم بود.

شکست

شرایط بد بود، بازار خراب بود، تیم همکاری نکرد، زمان مناسب نبود.

مثال در موفقیت

- پروژه را زود تمام کردم چون من منظم و پرتلاش هستم.
- فروش بالایی داشتم چون مهارت من در مذاکره خوب است.
- امتحانم عالی شد چون استعداد و تلاش خودم بود.

مثال در شکست

- پروژه دیر شد چون مدیر منابع نداد.
- فروش کم شد چون بازار وضعیت خوبی نداشت.
- امتحانم خوب نشد چون وقت کافی نداشتم.

چطور از این سوگیری دوری کنیم؟

- نقش عوامل بیرونی را هم در نتایج در نظر بگیریم.
- واقعیت ها را عینی ببینیم، نه فقط از زاویه خودمان.
- از دیگران بازخورد بخواهیم و دید آن ها را بشنویم.
- موفقیت ها و شکست ها را تحلیل و یادداشت کنیم.
- مسئولیت نتایج را بپذیریم؛ چه خوب، چه بد.

به خاطر بسپاریم: پذیرش واقعیت ها، پایین آوردن تعصب ذهنی و افزایش رشد فردی و شغلی ماست.

سوگیری خدمت به خود

Self-Serving Bias

موفقیت را نتیجه توانایی خودمان،
و شکست را نتیجه شرایط می دانیم.
فروش بالا؟

من فروشندۀ فوق العاده ای ام.

فروش پایین؟

بازار خراب بود.

تغییر نگرش مدیریت!

اثر شباهت

اثر شباهت Similar-to-Me Effect
افرادى را كه شبیه خودمان هستند،
بهتر ارزیابی می کنیم.
مصاحبه کننده و داوطلب هر دو
فارغ التحصیل یک دانشگاه هستند.
مثلا دانشگاه صنعتی شریفی هستند،
ناخودآگاه امتیاز بیشتری می دهد.

اثر شباهت

(SIMILAR-TO-ME EFFECT)

ما افراد و ایده هایی را كه شبیه ما هستند، بیشتر دوست داریم، به آنها اعتماد می كنیم و نظرشان برایمان مهمتر است.

یعنی چه؟

وقتی کسی احساس می کند با شباهت دارد (در ظاهر، علایق، ارزش ها، زبان بدن، طرز فکر و ...)، ناخودآگاه دیدگاه ها و رفتارهای او را مثبت تر ارزیابی می کنیم.

تأثیرات اثر شباهت

- تصمیم گیری غیرمنطقی در مورد افراد و ایده ها
- بی توجهی به شایستگی واقعی و شواهد عینی
- تعصب در انتخاب، قضاوت و روابط اجتماعی
- تقویت روابط محدود و همفکرها

نمونه هایی از اثر شباهت

- ترجیح دادن مصاحبه شونده ای كه همان دانشگاه یا شهر ماست.
- اطمینان بیشتر به نظر کسی كه علاقه مندی های مشابه ما دارد.
- حمایت از برندی كه سبک زندگی مشابه ما را نمایش می دهد.
- همدلی بیشتر با فردی كه تجربه های مشابهی با ما داشته است.

چگونه اثر شباهت را کاهش دهیم؟

- آگاه باشید كه ناخودآگاه ممكن است تحت تأثیر شباهت قرار بگیرید.
- با افرادی متنوع و متفاوت مشورت كنید.
- معیارهای ارزیابی شفاف و مشخص تعیین كنید.
- به شواهد و عملکرد واقعی بیش از شباهت ها توجه كنید.
- از خود بپرسید: آیا فقط به این فرد چون شبیه من است اهمیت می دهیم؟

به یاد داشته باشیم

شباهت ظاهری یا فکری، دلیل بر شایستگی واقعی نیست.

برای تصمیم های بهتر، شایستگی را ملاك قرار دهیم، نه شباهت.

سوگیری بیش اعتمادی

سوگیری بیش اعتمادی

(OVERCONFIDENCE BIAS)

وقتی توانایی، دانش یا دقت قضاوت خود را
بیشتر از حد واقعی ارزیابی می‌کنیم.

“
اعتماد به نفس خوب است،
اما بیش اعتمادی می‌تواند
بزرگ‌ترین مانع رشد
و تصمیم‌گیری درست باشد.
”



یعنی چه؟

ما اغلب فکر می‌کنیم از آنچه
واقعاً هستیم، باهوش‌تر، دقیق‌تر
و توانمندتر هستیم.
این باعث می‌شود ریسک‌های بیشتر
بپذیریم و احتمال خطا را نادیده بگیریم.

مثال‌هایی از زندگی روزمره



فکر می‌کنیم رانندگی ما
ایمن‌تر از دیگران است.



فکر می‌کنیم در سرمایه‌گذاری
بهرتر از بازار تصمیم می‌گیریم.



فکر می‌کنیم درک ما از موضوعات
پیچیده بیشتر از حد واقعی است.



فکر می‌کنیم زمان را بهتر از دیگران
مدیریت می‌کنیم و همیشه فرصت داریم.

آنچه فکر می‌کنیم

من در این موضوع
بهرتر از دیگران هستم.
★★★★★

۹۰%

اعتماد به توانایی
خود (در ذهن ما)

آنچه واقعاً هست

عملکرد واقعی من
به این خوبی نیست.
★★★☆☆

۵۰%

عملکرد واقعی
(در دنیای واقعی)

پیامدهای بیش اعتمادی



تصمیم‌گیری‌های پرریسک
و غیرمنطقی



نادیده گرفتن اطلاعات
و هشدارهای مهم



احتمال بیشتر اشتباه و شکست



مانع یادگیری و رشد فردی

چطور بر بیش اعتمادی غلبه کنیم؟



بازخورد واقعی بگیرید
از دیگران نظر بخواهید و
نقاط کور خود را بشناسید.



شواهد را بررسی کنید
تصمیم‌ها را بر اساس داده‌ها
و واقعیت‌ها بگیرید، نه احساسات.



سناریوهای مخالف بسازید
از خود پرسید:
«اگر اشتباه کنم، چه می‌شود؟»



اهداف واقع‌بینانه تعیین کنید
با پذیرش محدودیت‌ها، اهدافی
قابل دسترسی برای خود بگذارید.



یادگیری مداوم را تمرین کنید
هر چه بیشتر یاد بگیرید، بهتر متوجه
محدودیت‌های خود می‌شوید.

“ اعتماد به نفس شما را به حرکت می‌اندازد، اما تواضع شما را به مقصد می‌رساند. ”

سوگیری بیش اعتمادی

Overconfidence Bias

افراد توانایی و دقت قضاوت خود را

بیش از حد واقعی ارزیابی می‌کنند.

مدیر می‌گوید:

«من آدم‌ها را از روی چهره می‌شناسم.»

در حالی که بارها در استخدام اشتباه

کرده است.

تغییر نگرش مدیریت!

سوگیری چارچوب بندی

سوگیری چهارچوب بندی (FRAMING BIAS)

یعنی چه؟
سوگیری چهارچوب بندی یعنی ما به نحوی ارائه ی یک اطلاعات توجه می کنیم نه خود اطلاعات. کلمات و زاویه ی بیان می توانند تصمیم ما را تغییر دهند.

همان واقعیت، اما با دو روایت متفاوت؛ ذهن ما را به دو تصمیم متفاوت می کشاند.

چرا مهم است؟
چون در زندگی، رسانه ها، تبلیغات و حتی دفاکرات، نحوی بیان می توانند برداشت ما را تغییر دهد و در تصمیم گیری های مالی، شغلی و شخصی اثر بگذارد.

چارچوب مثبت

۹۰٪ افراد از این روش درمان بهبود پیدا می کنند.

احتمال انتخاب بیشتر
چون ذهن، روی نتیجه ی مثبت تمرکز کرد.

چارچوب منفی

۱۰٪ افراد به این روش درمان بهبود پیدا نمی کنند.

احتمال انتخاب کمتر
چون ذهن، روی نتیجه ی منفی تمرکز کرد.

مثال روزمره
اگر بگویند: "این سرمایه گذاری ۵۰٪ احتمال سوددهی دارد"، بیشتر مردم ترغیب می شوند. اما اگر بگویند: "۵۰٪ احتمال زیان دارد"، بسیاری منصرف می شوند؛ در حالی که هر دو یک معنا دارند!

چطور از این سوگیری آگاه باشیم؟

- سؤال کنید: آیا این پیام از زاویه ی دیگری هم قابل بیان است؟
- به هر دو سمت ماجرا توجه کنید. هم جنبه های مثبت هم جنبه های منفی.
- روی خود اطلاعات تمرکز کنید، نه فقط روی نحوی ارائه یا کلمات.
- در تصمیم های مهم، با دیگران مشورت کنید تا دیدگاه های متفاوت را بشنویید.
- آگاهی، اولین قدم برای رهایی از سوگیری هاست.
- ذهن ما عاشق داستان هاست، اما تصمیم های هوشمندانه نیاز به دیدن واقعیت بدون فیلتر دارد.

سوگیری چارچوب بندی Framing Effect نحوه بیان یک موضوع، قضاوت ما را تغییر می دهد؛ حتی اگر واقعیت یکسان باشد.

«۹۰٪ احتمال موفقیت دارد.»

«۱۰٪ احتمال شکست دارد.»

هر دو از نظر آماری یکسان اند، اما

بیشتر افراد جمله اول را مثبت تر

ارزیابی می کنند.

مفهوم انگیزه Motivation

انگیزش یا Motivation فرآیندی که شدت، راستا و ثبات فردی در تلاش برای دستیابی به یک هدف را مشخص می‌کند. بطور کلی منظور از انگیزه‌های تلاش برای دستیابی به هر هدفی است.

سه عنصر کلیدی انگیزشی شامل:

شدت Intensity میزان تلاش

جهت Direction در راستا بودن

ثبات Persistence ثبات یا تغییر



تئوری سلسله مراتب مازلو

هرم مازلو

سلسله مراتب نیازهای انسانی

انسان‌ها دارای نیازهایی هستند که به صورت سلسله‌مراتبی از پایین به بالا قرار گرفته‌اند.



نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو

Maslow's Hierarchy of Needs

بیان می‌کند که انسان‌ها دارای پنج سطح از نیازها هستند و معمولاً تا زمانی که نیازهای سطوح پایین‌تر تا حدی ارضا نشوند، نیازهای سطوح بالاتر به مهم‌ترین منبع انگیزش تبدیل نمی‌شوند.

تئوری دو عاملی هرزبرگ

تئوری دو عاملی هرزبرگ

(Herzberg's Two-Factor Theory)

عوامل ایجاد رضایت شغلی با عوامل ایجاد نارضایتی شغلی یکسان نیستند.

حذف نارضایتی، الزاماً به معنای ایجاد انگیزه نیست.



اگر این عوامل وجود نداشته باشند، نارضایتی ایجاد می‌شود. اما وجودشان به تنهایی انگیزه ایجاد نمی‌کند.

وجود این عوامل باعث رضایت شغلی و انگیزه بالا می‌شود و عملکرد را بهبود می‌بخشد.



برای ایجاد انگیزه پایدار، باید هر دو گروه عوامل را در سازمان مدیریت کرد.



عوامل انگیزشی
(Motivators)

باعث رضایت شغلی، انگیزه و عملکرد بهتر می‌شوند.



موفقیت



قدردانی و تقدیر



مسئولیت



استقلال در کار



پیشرفت شغلی



رشد و یادگیری



ماهیت جذاب و معنادار کار

عوامل بهداشتی
(Hygiene Factors)

از نارضایتی جلوگیری می‌کنند اما به تنهایی انگیزه ایجاد نمی‌کنند.



حقوق و مزایا



امنیت شغلی



شرایط فیزیکی محیط کار



روابط با مدیر و همکاران



سیاست‌ها و قوانین سازمان



سرپرستی و مدیریت



تمرکز فقط بر عوامل بهداشتی نارضایتی را کاهش می‌دهد اما انگیزه واقعی ایجاد نمی‌کند.



تمرکز بر عوامل انگیزشی رضایت شغلی، تعهد و عملکرد را به طور چشمگیری افزایش می‌دهد.



نظریه دو عاملی هرزبرگ

Herzberg's Two-Factor Theory

بیان می‌کند که عوامل ایجاد رضایت شغلی با عوامل ایجاد نارضایتی شغلی یکسان نیستند. حذف نارضایتی، الزاماً به معنای ایجاد انگیزه نیست.

دو عامل شامل :

۱- عوامل بهداشتی

۲- عوامل انگیزشی

تغییر نگرش مدیریت!

عوامل بهداشتی هرزبرگ

عوامل بهداشتی Hygiene Factors
این عوامل از نارضایتی جلوگیری می کنند،
اما به تنهایی انگیزه ایجاد نمی کنند.

این عوامل مانند :

حقوق و مزایا

امنیت شغلی

شرایط فیزیکی محیط کار

روابط با مدیر و همکاران

سیاست ها و قوانین سازمان

تئوری دو عاملی هرزبرگ

(Herzberg's Two-Factor Theory)

رضایت شغلی و انگیزش کارکنان تحت تاثیر دو دسته عامل قرار دارد:
عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی



عوامل انگیزشی هرزبرگ

تئوری دو عاملی هرزبرگ

(Herzberg's Two-Factor Theory)

عوامل انگیزشی، رضایت شغلی، تعهد و انگیزش درونی را ایجاد می‌کنند و موجب رشد عملکرد و شکوفایی فرد می‌شوند.



عوامل انگیزشی Motivators Factors
این عوامل باعث رضایت شغلی،
انگیزه و عملکرد بهتر می‌شوند.
این عوامل مانند :
موفقیت

قدردانی و تقدیر مسئولیت
استقلال در کار
پیشرفت شغلی
ماهیت جذاب و معنادار کار

تئوری نیازهای سه گانه مک کلند

نظریه نیازهای مک کلند

McClelland's Theory of Needs

بیان می کند که انگیزش افراد بیشتر تحت تأثیر سه نیاز اکتسابی قرار دارد؛ این نیازها در طول زندگی و بر اثر آموزش، فرهنگ و تجربه شکل می گیرند و شدت آنها در افراد متفاوت است.

سه نیاز اصلی :

موفقیت و قدرت و تعلق

نظریه نیازهای مک کلند

(McClelland's Theory of Needs)

مک کلند معتقد است انگیزش افراد بیشتر تحت تأثیر سه نیاز اکتسابی قرار دارد که در طول زندگی و بر اثر تجربه، آموزش و فرهنگ شکل می گیرند.

همه افراد با یک عامل انگیزه نمی گیرند؛ آنچه یک نفر را به تلاش بیشتر وامی دارد، ممکن است برای فرد دیگر بی اهمیت باشد.

سه نیاز اصلی که انگیزش ما را شکل می دهند



نیاز به تعلق (Need for Affiliation)

افرادی که این نیاز در آنها بالاست:

- ✓ به روابط دوستانه اهمیت می دهند.
- ✓ از همکاری و کار تیمی لذت می برند.
- ✓ به دنبال پذیرش اجتماعی هستند.
- ✓ از تعارض دوری می کنند.

نمونه مشاغل:

مدرس، مشاور، کوچ، کارشناس منابع انسانی، خدمات مشتریان، مددکار اجتماعی، پرستار



نیاز به موفقیت (Need for Achievement)

افرادی که این نیاز در آنها بالاست:

- ✓ اهداف چالش برانگیز انتخاب می کنند.
- ✓ مسئولیت نتایج را می پذیرند.
- ✓ به دنبال بازخورد عملکرد هستند.
- ✓ موفقیت شخصی برایشان اهمیت زیادی دارد.

نمونه مشاغل:

کارآفرین، مدیر پروژه، فروشنده حرفه ای، مشاور تحلیلگر مالی، وکیل، پزشک، ورزشکار حرفه ای



نیاز به قدرت (Need for Power)

افرادی که این نیاز در آنها بالاست:

- ✓ دوست دارند بر دیگران تأثیر بگذارند.
- ✓ علاقه مند به هدایت و رهبری هستند.
- ✓ از نفوذ در تصمیم گیری لذت می برند.
- ✓ مسئولیت های مدیریتی را ترجیح می دهند.

نمونه مشاغل:

مدیرعامل، مدیر فروش، مدیر منابع انسانی، سیاستمدار، فرمانده نظامی، مدیر اجرایی



مدیران موفق کسانی هستند که **نیاز مسلط افراد** تیم خود را شناسایی کرده و **متناسب با آن**، وظایف، پاداش ها و فرصت های **رشد** را طراحی می کنند.



تفسیر نادرش در پست!

نیاز به موفقیت nAch

نیاز به موفقیت nAch - Need for Achievement

افرادی که این نیاز در آن‌ها بالاست:
اهداف چالش‌برانگیز انتخاب می‌کنند.

مسئولیت نتایج را می‌پذیرند.

به دنبال بازخورد عملکرد هستند.

موفقیت شخصی برایشان اهمیت

زیادی دارد.

نیاز به موفقیت

(Need for Achievement)

افرادی که نیاز به موفقیت در آن‌ها قوی است، به دنبال انجام بهتر کارها، چالش‌های معنادار و دستیابی به استانداردهای بالا هستند.

ویژگی‌های افراد با نیاز به موفقیت بالا

- انتخاب اهداف چالش‌برانگیز**
به دنبال اهدافی هستند که نه خیلی آسان باشند و نه غیرممکن.
- پذیرش مسئولیت نتایج**
مسئولیت موفقیت یا شکست را خودشان می‌پذیرند.
- تمرکز بر عملکرد شخصی**
موفقیت را با معیارهای شخصی خودشان می‌سنجند، نه با دیگران.
- نیاز به بازخورد**
برای بهبود عملکرد، از بازخورد دقیق و واقعی استقبال می‌کنند.
- پشتکار و تلاش مستمر**
در برابر موانع و شکست‌های موقت، استقامت و پایداری نشان می‌دهند.

عوامل تقویت‌کننده نیاز به موفقیت

- تعیین اهداف مشخص و قابل سنجش**
اهداف روشن، جهت و انگیزه ایجاد می‌کنند.
- مسئولیت‌پذیری واقعی**
سپردن کارهای مهم و واگذاری اختیار عملکرد را تقویت می‌کند.
- بازخورد سازنده و به موقع**
بازخورد دقیق کمک می‌کند فرد مسیر بهتری را انتخاب کند.
- فرصت برای یادگیری و رشد**
یادگیری مهارت‌های جدید، انگیزه موفقیت را افزایش می‌دهد.
- قدردانی و recognition**
تقدیر به موقع، احساس موفقیت و انگیزه تلاش بیشتر را تقویت می‌کند.

من برای رقابت با دیگران کار نمی‌کنم؛
من برای بهتر شدن خودم تلاش می‌کنم.

مشاغل مناسب
برای افراد با نیاز به موفقیت

کارآفرین و
صاحب کسب‌وکار

مدیر پروژه
و برنامه‌ریز

فروشنده
حرفه‌ای

مشاور و تحلیلگر
کسب‌وکار

توسعه‌دهنده
محصول

نیاز به قدرت nPow

نیاز به قدرت nPow - Need for Power

افرادی که این نیاز در آن‌ها بالاست:
دوست دارند بر دیگران تأثیر بگذارند.
علاقه‌مند به هدایت و رهبری هستند.
از نفوذ در تصمیم‌گیری لذت می‌برند.
مسئولیت‌های مدیریتی را ترجیح می‌دهند.



تغییر نگرش مدیریت

نیاز به تعلق nAff

نیاز به تعلق nAff – Need for Affiliation

افرادی که این نیاز در آن‌ها بالاست:
به روابط دوستانه اهمیت می‌دهند.
از همکاری و کار تیمی لذت می‌برند.
به دنبال پذیرش اجتماعی هستند.
از تعارض دوری می‌کنند.



تفسیر نلدش در بریت

نظریه خودکارآمدی یا نظریه شناختی اجتماعی بندورا

I will be the BEST in the WORLD

نظریه خودکارآمدی

(نظریه شناختی اجتماعی بندورا)

“اگر فرد باور کند که «می‌توانم»، احتمال تلاش، پشتکار و موفقیت او به‌طور چشمگیری افزایش می‌یابد.”

تجربه موفقیت های گذشته مهم‌ترین منبع خودکارآمدی	مشاهده موفقیت دیگران الگوبرداری از دیگران به باور فرد قدرت می‌بخشد	تشویق و بازخورد مثبت حمایت و بازخورد مثبت دیگران، باور فرد را تقویت می‌کند	کنترل هیجان و استرس مدیریت هیجانات در موقعیت‌های دشوار به افزایش خودکارآمدی کمک می‌کند
---	--	--	--

انسان‌ها بیش از آنکه با توانایی‌های واقعی خود محدود شوند، با باورشان نسبت به توانایی‌های خود محدود می‌شوند.

نظریه خودکارآمدی Self-Efficacy Theory نظریه شناختی اجتماعی بندورا بیان می‌کند که هرچه فرد بیشتر باور داشته باشد که می‌تواند یک وظیفه را با موفقیت انجام دهد، انگیزه، تلاش و پشتکار بیشتری از خود نشان می‌دهد.

اگر فرد باور کند که «می‌توانم»

احتمال تلاش، پشتکار و موفقیت او به‌طور چشمگیری افزایش می‌یابد.

چهار بعد از نظریه خودکارآمدی

چهار منبع شکل‌گیری خودکارآمدی بندورا:

- ۱- تجربه موفقیت‌های گذشته (مهم‌ترین عامل)
- ۲- مشاهده موفقیت دیگران (الگوبرداری)
- ۳- تشویق و بازخورد مثبت دیگران
- ۴- کنترل هیجان و استرس در موقعیت‌های دشوار و سخت

۴ عامل نظریه خودکارآمدی بندورا

♦ باور به توانایی خود، موتور محرک انگیزه، تلاش و موفقیت ♦

۱

تجربه موفقیت‌های گذشته
(مهم‌ترین عامل)

موفقیت‌های قبلی، قوی‌ترین منبع برای ایجاد باور «من می‌توانم» هستند.

هر موفقیت، باور شما را قوی‌تر می‌کند.

۲

مشاهده موفقیت دیگران
(الگوبرداری)

دیدن موفقیت دیگران، به ویژه کسانی که شبیه ما هستند، باور ما به توانایی خود را تقویت می‌کند.

وقتی دیگران می‌توانند، من هم می‌توانم.

۳

تشویق و بازخورد مثبت دیگران

حمایت کلامی، تشویق و بازخورد سازنده دیگران، اعتمادبه‌نفس ما را افزایش می‌دهد.

یک کلمه تشویق، باور شما را چند برابر می‌کند.

۴

کنترل هیجان و استرس
(مدیریت حالات فیزیولوژیکی)

مدیریت ترس، اضطراب و استرس باعث می‌شود در موقعیت‌های دشوار، باور به توانایی خود را حفظ کنیم.

ذهن آرام، باور قوی و عملکرد بهتر می‌آفریند.

” باور کنید که **می‌توانید**، و نیمی از مسیر **موفقیت** را طی کرده‌اید. “