

MAHAN BUSINESS SCHOOL

MAHAN BUSINESS SCHOOL



تغییر نقش مدیریت

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نسخه ۴۳۶
مجلس
۱۳۶۰

MAHAN BUSINESS SCHOOL



مدرسه عالی کسب و کار ماهان

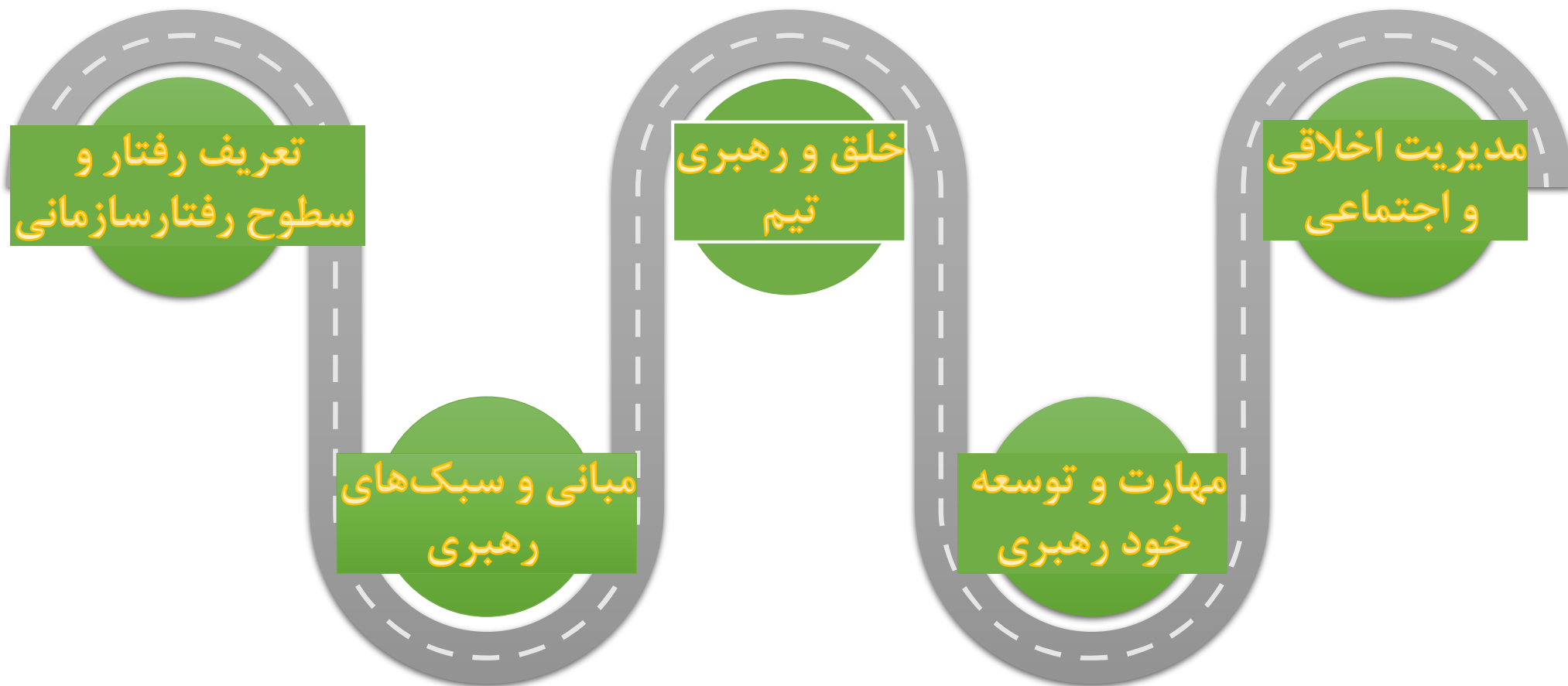
درس رفتار سازمانی و رهبری مؤثر (جلسه دوم)

(MBA)

مدرس: سید محمد سید جواد



نقشه‌ی مسیر یادگیری این کلاس



خلق و رهبری تیم





الزامات اثربخش بودن کلاس

لطفاً





شما به عنوان یک مدیر ارشد، در هر کدام از شرایط زیر برای تصمیم گیری چه میکنید؟؟

* سازمان شما با مجوز بورس اوراق مشارکت برای تأمین مالی توزیع کرده و امروز بصورت ناگهانی نرخ سود سپرده‌های بانکی افزایش یافته. برای اتخاذ تصمیم درست چه می‌کنید؟



* در یکی از پروژه‌های مهم سازمان شما از سوی پیمانکار پیشنهاد شده با تغییر تکنولوژی در بخشی از پروژه، هم زمان اتمام کاهش میابد و هم هزینه‌ی تمام شده کمتری خواهد داشت. با توجه به اینکه شناخت کافی از این تکنولوژی ندارید، اما از کاهش هزینه و زمان اتمام پروژه هم نمی‌شود چشم‌پوشی کرد، برای اتخاذ بهترین تصمیم چه می‌کنید؟



۱- خودآگاهی و اصالت رهبری (Self-Awareness & Authenticity)

خودآگاهی زیربنای رهبری اصیل است و به معنای شناخت ارزش‌ها، نقاط قوت، محدودیت‌ها، سوگیری‌های و الگوهای رفتاری است. اصالت به "همراستایی رفتار بیرونی با ارزش‌های درونی یا عقاید" اشاره دارد، که بدون آن، رهبر اعتبار از دست می‌دهد.



۱- خودآگاهی و اصالت رهبری (Self-Awareness & Authenticity)

در رویکرد نوین، خودآگاهی نه یک مهارت نرم ساده، بلکه شایستگی راهبردی است که اقتدار را پایدار می‌کند - رهبران ناآگاه، ناخواسته بی‌اعتمادی ایجاد می‌کنند (مثل تصمیم‌های هیجانی در بحران). در ایران با فشارهای بیرونی (تورم، تحریم)، رهبر بدون خودآگاهی معمولاً به واکنش‌های تدافعی (مثل اقتدارگرایی افراطی) دچار می‌شود، اما رهبر اصیل با خودآگاهی، اقتدار را بدون ترس اعمال می‌کند و اعتماد می‌سازد (۳۰٪ افزایش تعهد طبق Korn Ferry ۲۰۲۵). چالش: generational shifts (Gen Z اصالت را مطالبه می‌کند) این مهارت را حیاتی می‌کند.



۲- هوش هیجانی یا حسی (Emotional Intelligence - EQ)

هوش هیجان به مجموعه توانمندی‌هایی که منجر به مدیریت هیجانات و احساسات می‌گردد، گویند. EQ جایگزین اقتدار نمی‌شود، بلکه کیفیت آن را تعیین می‌کند - پژوهش‌های Korn Ferry (۲۰۲۵) نشان داده رهبران با EQ بالا، حتی در تصمیم‌های سخت (مثل کاهش هزینه در تورم)، اعتماد تیم را حفظ می‌کنند و اقتدار را با همدلی ترکیب می‌کنند (۴۰٪ کاهش تعارض). در تیم‌های دانشی و چندنسلی هم، رهبری بدون EQ به فرسایش سرمایه انسانی منجر می‌شود. رهبر معمولاً با EQ پایین، تصمیم‌های مقتدرانه را بدون توجه به احساسات اجرا می‌کند و بی‌اعتمادی ایجاد خواهد شد.

در بحران‌ها مانند بحران‌های سیاسی، EQ کمک می‌کند رهبر فشارها را بر تیم و خود مدیریت کند.



۳. تفکر استراتژیک و جهت‌دهی سازمانی (Strategic Thinking)

توانایی دیدن تصویر کلان، تشخیص الگوها و تصمیم‌گیری در ابهام (Mintzberg, ۲۰۰۹ Managing, ,, بروز ۲۰۲۵ با تمرکز روی استراتژی در VUCA) شناسایی مسیر مناسب و دریافت سیگنال‌های محیطی برای مقابله با ریسک‌ها و هرگونه توانمندی دریافت اطلاعات کافی (حسی و مستند) از محیط بیرونی و درونی صنعت و کسب و کار در مسیر رشد و مقابله با بحران‌ها.

تفکر استراتژیک با آینده‌های محتمل سروکار دارد و اقتدار رهبر را با پیش‌بینی تقویت می‌کند – در اقتصاد ایران، رهبران بدون این مهارت سازمان را به بقا محدود می‌کنند، اما رهبر استراتژیک حتی در تحریم، گزینه‌های خلق ارزش (مثل بازارهای جایگزین) شناسایی می‌کند (۳۰٪ رشد بیشتر طبق BCG ۲۰۲۵). چالش: generational shifts نیاز به استراتژی ترکیبی برای نسل‌های مختلف که در سازمان مشغول به کار هستن دارد.



۴. تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد (Evidence-Based Decision Making)

تصمیم‌گیری مقتدرانه به معنای توانایی اتخاذ انتخاب‌های سریع، قاطع و مسئولانه در شرایط ابهام است، اما بدون شواهد، به تصمیم‌های هیجانی یا ریسک‌پذیر تبدیل می‌شود که می‌تواند سازمان را به شکست بکشانند (ریسک ۲۰-۳۰٪ افزایش خطا طبق HBR, ۲۰۲۵). مبتنی بر شواهد بودن، تصمیم را با داده‌های علمی مانند آمار، تحقیقات بازار یا مدل‌های پیش‌بینی AI تقویت می‌کند، که اقتدار رهبر را پایدار کرده و منجر به اعتماد خواهد شد. رهبر اصیل با این مهارت، نه تنها دستور می‌دهد، بلکه تصمیم‌ها را توجیه می‌کند تا تیم احساس امنیت کند. در رویکرد نوین مانند آدپتیو، این مهارت leader-manager را قادر می‌کند تا در VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) به درستی عمل کند، مثلاً، در تورم بالا، رهبر با شواهد اقتصادی مانند تحلیل ROI تصمیم مقتدرانه برای کاهش هزینه‌ها می‌گیرد، اما با داده‌های تیم (مانند نظرسنجی تعهد) تعدیل می‌کند تا اصالت حفظ شود.



۴. تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد (Evidence-Based Decision Making)

در عدم قطعیت سیاسی مانند تغییرات قوانین تحریم)، تصمیم بدون شواهد ریسک شکست را ۲۵٪ افزایش می‌دهد، اما با ترکیب اقتدار و شواهد، تاب‌آوری ایجاد می‌شود. این مهارت اقتدار را از "کنترل‌گر" به "هدایت‌گر" تبدیل می‌کند، جایی که رهبر نه تنها تصمیم می‌گیرد، بلکه تیم را با شواهد متقاعد می‌کند تا تعهد افزایش یابد.

این روش منجر به افزایش سرعت تصمیم (۲۰-۴۰٪ سریع‌تر طبق McKinsey ۲۰۲۵)، کاهش ریسک (۱۵٪ کمتر خطا با شواهد)، حفظ اعتماد تیم (۳۰٪ تعهد بالاتر با اقتدار مبتنی بر داده) و رقابت‌پذیری بیشتر (مثل تطبیق سریع با بازار) خواهد شد. اما همراه با چالش‌هایی مثل:

جمع‌آوری شواهد در زمان محدود سخت است (ریسک – paralysis by analysis – تعلل تحلیلی ۲۰٪ طبق HBR، ۲۰۲۵)؛ در محیط‌های نامطمئن مانند تحریم‌ها، شواهد ناقص می‌تواند اقتدار را تضعیف کند اگر رهبر نتواند با قطعیت اطمینان تصمیم‌گیری کند.



۵. مدیریت تغییر و رهبری تطبیقی (Adaptive Leadership)

مدیریت تغییر فرآیند سیستماتیک هدایت سازمان از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب است که شامل برنامه‌ریزی، اجرا و پایش تحولات برای کاهش مقاومت و افزایش پذیرش می‌شود. رهبری تطبیقی رویکردی نوین است که مسائل را به دو دسته تقسیم می‌کند: مشکلات فنی (قابل حل با دانش و منابع موجود، مانند بروزرسانی نرم‌افزار) و چالش‌های تطبیقی (نیاز به تغییر رفتارها، ارزش‌ها و فرهنگ، مانند تغییر فرهنگ سازمانی در بحران). رهبر تطبیقی با تنظیم فشار (نه بیش از حد برای ایجاد استرس، نه کم برای حفظ وضعیت موجود)، تیم را بسیج می‌کند تا چالش‌ها را حل کند و اقتدار را با توانمندسازی ترکیب کند.



۶. اخلاق حرفه‌ای (Ethical Leadership)

اخلاق حرفه‌ای در رهبری به معنای تصمیم‌گیری و رفتار بر پایه اصول اخلاقی، شفافیت، پاسخگویی و یکپارچگی است که نه تنها به قوانین پایبند است، بلکه ارزش‌های سازمانی و اجتماعی را اولویت می‌دهد.

این مهارت رهبر را به فردی تبدیل می‌کند که اقتدار را با صداقت ترکیب می‌کند. رهبر اخلاقی نه تنها "کار درست" را انجام می‌دهد، بلکه "کار را درست" انجام می‌دهد، و سرمایه اعتماد (trust capital) را به عنوان دارایی کلیدی سازمان می‌بیند.



۷. ارتباط مؤثر و اثربخش (Effective communication)

رهبر تیم باید توانایی انتقال شفاف، به موقع، اثر بخش و دقیق پیامها، چشم انداز را به اعضای تیم با اطمینان از درک آنها داشته باشد.

این مهارت نیازمند مهارت های اساسی و پایه شامل شناخت کانالهای ارتباطی گوناگون، توانایی در انتخاب و نوع کانال در شرایط و با تقابل افراد و تیمهای مختلف، گوش دادن فعال و همدلانه، دیدن دقیق، درک تفاوتها، شناخت موانع ارتباطی و . . . هست. و توانایی جریان بخشیدن این مهارت در تیم و بین اعضای تیم جز مهمترین وظایف رهبر تیم است.

این مهارت نیازمند درک تطبیقی و اقتضایی از نیاز ارتباط و اهمیت آن هست.



۸. تاب‌آوری و مدیریت در بحران (Resilient Leadership)

رهبر باید بتواند در شرایط بحران و تحت فشارهای بیرونی شدید در مرحله اول خود، احساسات و عملکردش و سپس تیمش را برای عملکرد مناسب و بهینه در شرایط ناپایدار مدیریت کند.

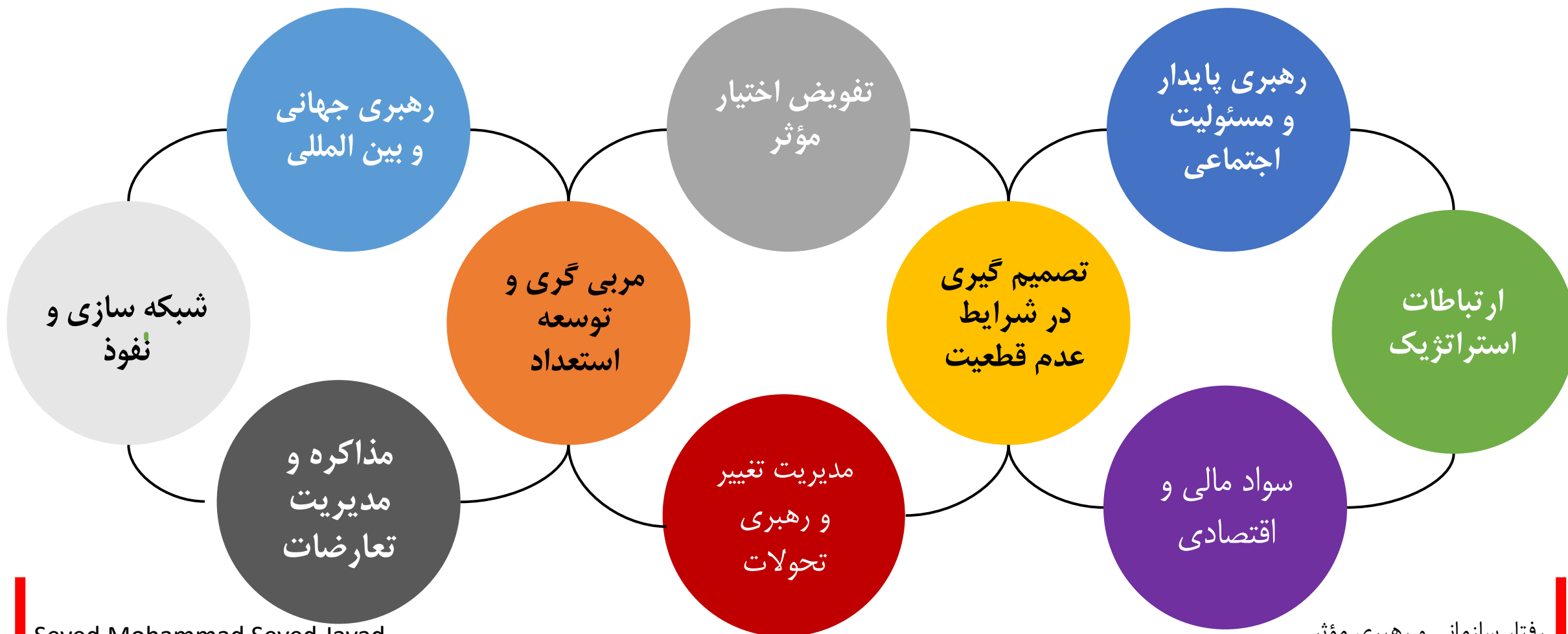
برای تاب آور بودن، لزوم بهداشت روان فردی، مهارت‌های انسانی بالا، داشتن کانال‌های ارتباطی منسجم و امن، شناسایی سناریوهای مقابله با بحران و تقویت تیم و آماده سازی ایشان بسیار مهم و اثر بخش خواهد بود.



۹. رهبری فرهنگی و تنوع (Cultural Leadership & Diversity)

از مهارت‌های اصلی رهبری، درک درست از فرهنگ، شکل‌گیری آن و تأثیر فرهنگ بر روی عملکرد تیم است و همچنین شناخت و درک تنوع‌ها و تفاوت‌های اعضای تیم است و اینکه چگونه باید با مدیریت این تنوع‌ها که شامل جنسیت، قومیت، فرهنگ، نژاد، مذهب، اعتقادات، گرایش‌های سیاسی و ... منجر به هم‌افزایی در تیم و خروجی مناسب و دستیابی به اهداف تیم گردد.

تنوع باعث افزایش خلاقیت و تاب‌آوری خواهد شد و در صورت عدم مدیریت و رهبری اثر بخش خود، بزرگترین چالش تیم به دلیل شکل‌گیری اختلافات عمیق.

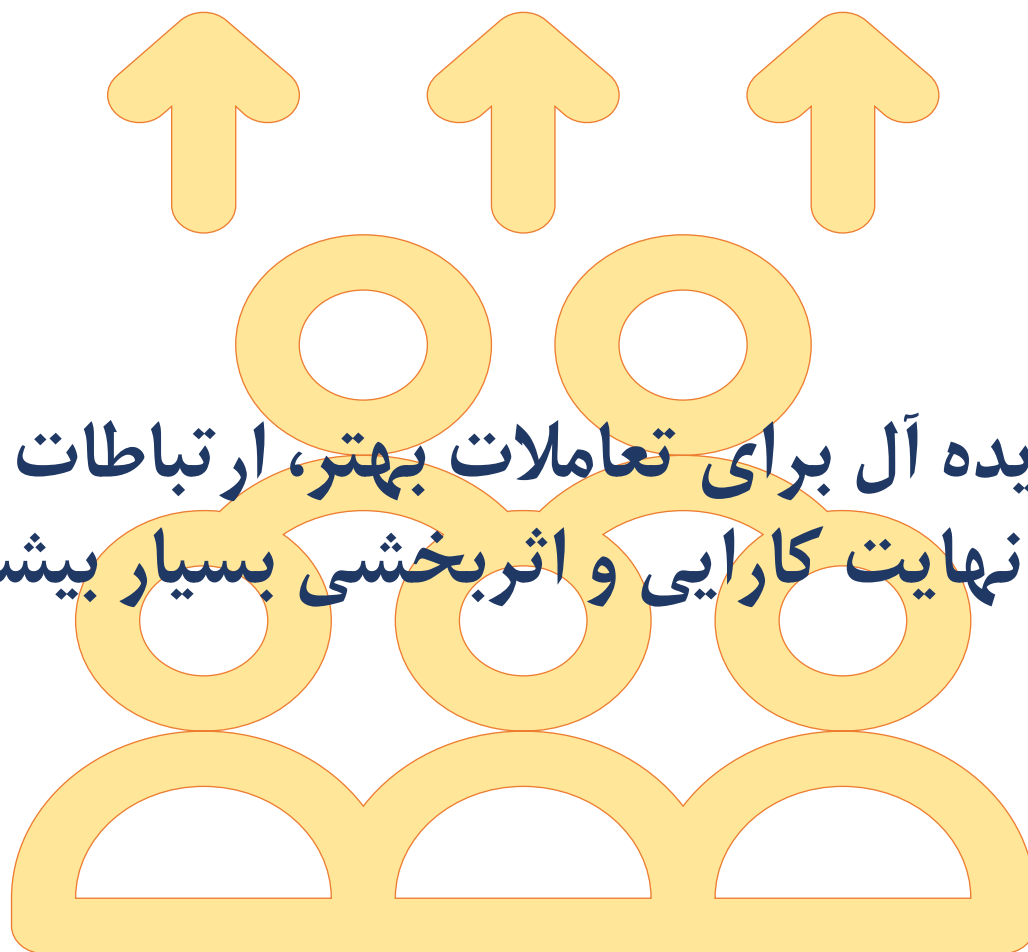


تیم به عنوان یک مفهوم کلیدی در مدیریت نوین، فراتر از یک مجموعه ساده افراد است و به عنوان سیستمی پویا عمل می‌کند که ارزش افزوده ایجاد می‌کند. طبق تعریف رابینز و جاج در کتاب رفتار سازمانی (Robbins & Judge, 2024, Organizational Behavior, 19th Edition, Chapter 9)، تیم **گروه کوچکی** از افراد (معمولاً ۳ تا ۱۵ نفر برای حفظ کارایی ارتباطی و جلوگیری از پیچیدگی‌های بیش از حد) با **مهارت‌های مکمل** و متنوع است که برای دستیابی به یک **هدف مشترک** متعهد هستند، یکدیگر را **مسئول** می‌دانند، **وابستگی متقابل** (interdependence) دارند و از **فرآیندهای پویا** (dynamic processes) برای ایجاد **هم‌افزایی** (synergy – عملکردی بیش از مجموع توانایی‌های فردی) استفاده می‌کنند."



جنبه کوچک بودن گروه:

حفظ و رعایت اندازه‌ای ایده آل برای تعاملات بهتر، ارتباطات سریع‌تر، گردش اطلاعات مناسب‌تر و در نهایت کارایی و اثربخشی بسیار بیشتر.



جنبه مهارت‌های مکمل:

افراد دارای استعدادها، شایستگی‌ها و تخصص‌های مختلف که در کنار یکدیگر برای پیشبرد اهداف تیم باعث تکمیل یک پکیج کامل شده، که در صورت نبود این جنبه تیم به یک گروه ناکارآمد تبدیل می‌شود.



جنبه هدف مشترک:



ماهیت اصلی تیم دستیابی به یک خروجی و هدف مشترک هستف اهداف از حالت فردی خارج شده (همسو شده) و به هدفی جمعی تبدیل میشود. در این جنبه رهبر وظیفه رفع ابهامات و ایجاد هدف مشترک را دارد.

تعهد و مسئولیت جمعی:

اعضای تیم خود و یکدیگر را مسئول می‌دانند. در صورت نبودن این حس مسئولیت همه جانبه تیم دچار تنبلی اجتماعی (social loafing) شده و فعالیت‌هایش مختل می‌گردد.



وابستگی متقابل:

موفقیت تیم به اعضاء و موفقیت تک تک اعضای در گروهی موفقیت دیگران و تیم است. این موضوع باعث شکل گیری همبستگی در مسیر پیشبرد اهداف تیم می گردد..



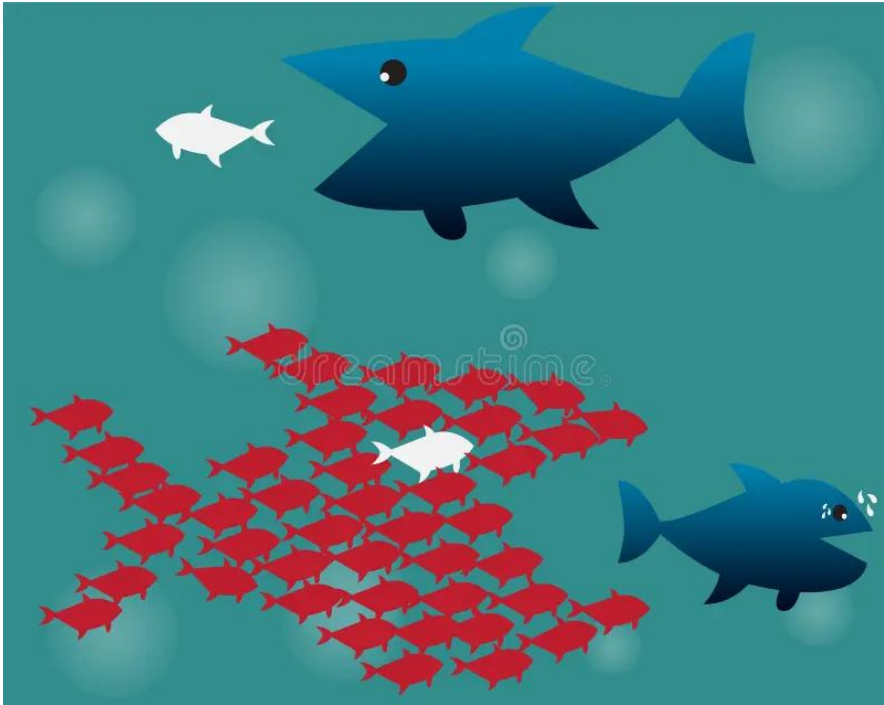
فرآیندهای پویا:

تیم برای دستیابی به اهداف، شکل گیری خلاقیت، رفع چالش‌ها و ... در درون خود نیازمند ایجاد فرایندهای پویا نظیر: جلسات بازنگری، حلقه‌های بازخورد، پروتکل‌های تصمیم گیری، جلسات کوتاه و سریع (Stand-up Meeting) و راهکارهایی سیال و داینامیک است.



همافزایی:

تیم در صورت رعایت اصول تیم سازی و جنبه های قبل که مطرح شد وجود اعضا و رهبری و مدیریت مناسب باعث همافزایی (Synergy) خواهد شد. یعنی خروجی بیش از مجموع توانایی اعضا یا همان شکل گیری ارزش افزوده کاری.





چرایی نیاز به تشکیل تیم

یاد آوری :

بشر به دلایل امنیتی و بقایی نسبت به تشکیل گروه‌ها و تیم‌ها اقدام می‌کرده، اما در عصر حاضر که تیم‌ها نقش متفاوت تری دارند هم می‌توان به همان بستر اشاره کرد؟

و

امروزه تشکیل تیم یک نیاز استراتژیک است زیرا در حال حاضر، سازمان‌ها بدون تیم نمی‌توانند با همه‌ی چالش‌ها کنار بیایند. (ریسک ۴۰٪ شکست، McKinsey 2025)



چرایی نیاز به تشکیل تیم

حداکثر سازی ارزش در منابع محدود (دلایل اقتصادی)

تیم‌ها با ایجاد هم‌افزایی، می‌توانند در اثر بخشی نتایج بدست آمده از تیم با منابع محدود در زمانی که تیم تشکیل نگردیده اثر گذاری قابل قبولی داشته باشند. زیرا تیم مهارت‌ها را ترکیب کرده و اتلاف را کاهش می‌دهد.

تطبیق با عدم قطعیت‌ها (دلایل محیطی)

تیم‌ها با تعامل بالا ایجاد یادگیری کرده و به کارگیری ترکیب مناسب تیم میتونه ۳۰٪ تاب‌آوری را در دنیای پر آشوب و عدم قطعیت‌ها بیشتر کند. وابستگی متقابل و فرآیندهای پویا سازمان را برای تغییرات بزرگ، مانند تغییرات تکنولوژی و بحران‌ها آماده و رقابت پذیر تر می‌کنند.

گزارش BCG: ۲۰۲۵ نشان می‌دهد تیم‌ها تطبیق‌پذیری را ۳۰٪ افزایش می‌دهند، زیرا هم‌افزایی اجازه می‌دهد ریسک‌ها توزیع شوند. اما حتی در تیم بدون فرآیندها، تطبیق کند می‌شود و ریسک‌ها افزایش میابند.



چرایی نیاز به تشکیل تیم

ایجاد خلاقیت و نوآوری بیشتر از طریق هم‌افزایی

رهبران تیم می‌توانند با خلق رقابت و تعارض سازنده در تیم‌های خود و با ایجاد هم‌افزایی فکری میان اعضای تیم به دلیل وجود رقابت سازنده باعث خلق نوآوری شده و در تیم‌ها ایده‌های اعضا را ترکیب نمایند.



چرایی نیاز به تشکیل تیم

کاهش ریسک‌ها:

تیم‌ها به دلیل داشتن مهارت‌های مختلف و مکمل، وظایف تعیین شده و شفاف، همسویی اهداف فردی و تیمی، ایجاد هم‌افزایی فکری، ریسک‌های متصور را کاهش داده و یا پیش‌بینی نموده و سناریوهای مقابله گوناگون و مناسب تدوین نمایند. با همین رویکرد تیم با توزیع ریسک، تاب‌آوری تیم را افزایش داده تا رقابت‌پذیری در بحران افزایش یابد.

تحقیقات در (HBR : ۲۰۲۵) نشان می‌دهد تیم‌ها ریسک را ۲۰٪ کاهش می‌دهند، زیرا وابستگی متقابل خطاها را پوشش می‌دهد



چرایی نیاز به تشکیل تیم

بهبود بهره‌وری و کارایی از طریق تقسیم کار هوشمند و کاهش اتلاف‌ها:

تیم‌ها با تقسیم کار بر اساس مهارت‌های مختلف و مکمل و فرآیندهای بهینه، بهره‌وری را افزایش و هزینه‌ها را کاهش می‌دهند، که باعث افزایش رقابت‌پذیری در بازارهای رقابتی خواهد شد. اما چالش اصلی وقتی است که عدم تعهد و مسئولیت مشترک باعث شکل‌گیری تنبلی اجتماعی شده و در نهایت کارایی افت کرده و ریسک‌ها افزایش می‌یابند.



چرایی نیاز به تشکیل تیم

افزایش تعهد و انگیزش اعضای تیم برای حفظ استعدادها:

تیم‌ها با ایجاد حس تعلق و مسئولیت جمعی، تعهد کارکنان را افزایش و خروج اعضا (کارکنان) را کاهش می‌دهند، این موضوع رقابت‌پذیری را با حفظ استعدادهای کلیدی تقویت می‌کند.

گزارش Korn Ferry ۲۰۲۵ نشان می‌دهد تیم‌های قوی و دارای انسجام، تعهد اعضا و کارکنان را تا ۳۰٪ افزایش می‌دهند، زیرا فرآیندهای پویا مانند مرور گذشته حس مالکیت ایجاد می‌کند.



حفظ رقابت پذیری در حوزه دیجیتال:

: تیم مؤثر یادگیری را در هم‌مهاباد و زمینه‌ها با هم‌افزایی و گردش اطلاعات و ایجاد فرایندهای پویا سرعت داده و باعث حفظ رقابت‌پذیری، بخصوص در حوزه دیجیتال می‌گردد.

که به معنای توانایی سازمان برای حفظ جایگاه رقابتی خود در محیط‌های دیجیتال محور است، جایی که با استفاده از فناوری‌های نوین مانند AI، داده‌کاوی، پلتفرم‌های ابری و ابزارهای آنلاین، سازمان‌ها می‌توانند فرآیندها را بهینه کرده و نوآوری را سریع‌تر ایجاد کنند، هزینه‌ها را کاهش دهند و تجربیات مشتری را شخصی‌سازی کنند تا از رقبا پیشی بگیرند. این مفهوم بر پایه گزارش‌های ۲۰۲۵ مانند McKinsey نشان می‌دهد که سازمان‌های دیجیتال محور ۳۰-۵۰٪ رشد بیشتری دارند، اما چالش‌هایی مانند عدم تطبیق با تغییرات فناوری مانند ادغام AI در فرآیندها یا ضعف در امنیت سایبری می‌تواند رقابت‌پذیری را از دست بدهد



چهار چوب طبقه بندی تیم‌ها

تیم‌ها براساس معیارهایی که تعیین کننده جایگاه ، کاربرد و عملکرد آنها هستند، دسته بندی شده و به کار گرت می‌شوند.





چهار چوب طبقه بندی تیم‌ها

نوع مأموریت تیم (Task Type)

سطح اختیار و استقلال (Autonomy Level)

مدت زمان فعالیت (Duration)

میزان تنوع مهارتی (Skill Diversity)

محل و شیوه تعامل (Interaction Mode)





تیم‌های حل مسأله (Problem-Solving Team)

تیم‌های حل مسئله گروه‌هایی کوچک (برای حفظ تمرکز و جلوگیری از پیچیدگی ارتباطات که ریسک تعارض را کاهش می‌دهد) هستند که با هدف شناسایی، تحلیل دقیق ارائه پیشنهاد راه‌حل‌های عملی برای بهبود فرآیندها یا حل مشکلات مشخص تشکیل می‌شوند. این تیم‌ها معمولاً اختیار اجرایی مستقیم ندارند و نقش آن‌ها توصیه، پیشنهاد و گزارش‌دهی است،





تیم‌های خودگردان (Self-Managed Teams)

تیم‌های خودگردان گروه‌هایی هستند که مسئولیت کامل برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و ارزیابی عملکرد خود را بر عهده داشته و نظارت مستقیم مدیریتی بر آن‌ها حداقلی است. این تیم‌ها با فرآیندهای پویا عمل می‌کنند و نیاز به فرهنگ اعتماد بالا دارند.





تیم‌های متقابل-وظیفه‌ای (Cross-Functional Teams)

این تیم‌ها از اعضای با تخصص‌ها و واحدهای سازمانی مختلف تشکیل می‌شوند و هدف آن‌ها حل مسائل پیچیده‌ای است که از مرز یک واحد عبور می‌کند. این تیم‌ها دارای تنوع تخصص بالا، اهداف مشترک فرابخشی، وابستگی متقابل واقعی، نیاز به هماهنگی قوی و رهبری تسهیل‌گر هستند.





تیم‌های موقت / پروژه‌ای (Temporary Project Teams)

این تیم‌ها برای دستیابی به یک هدف مشخص و در بازه زمانی مشخص و محدود تشکیل شده و پس از پایان پروژه منحل می‌گردند. این تیم‌ها دارای اهداف دقیق و قابل تحویل با زمان بندی بسیار دقیق، ساختار موقت، ترکیب مهارتی متناسب با پروژه و تمرکز بر نتایج هستند.



تیم‌های تصمیم‌گیری و مدیریتی (Decision-Making / Management Teams)

این تیم‌ها شامل مدیران ارشد یا میانی و مشاوران ارشد هستند که وظیفه تصمیم‌گیری‌های راهبردی، سیاست‌گذاری و حل مسائل کلان کسب و کار را بر عهده دارند. با ترکیب تجربه، دانش و قدرت سازمانی، اثرگذاری گسترده دارند. چالش اصلی این تیم دوری از واقعیت‌های عملیاتی و اجراست.





تیم‌های مجازی و هیبرید (Virtual & Hybrid Teams)

تیم‌های مجازی گروه‌هایی هستند که اعضای آنها از نظر جغرافیایی پراکنده‌اند و عمدتاً از طریق ابزارهای دیجیتال تعامل می‌کنند. تیم‌های هیبریدی ترکیبی از افراد بصورت حضوری و مجازی هستند و امکان دسترسی به استعدادها و تخصص‌های بیشتر را بدون در نظر گرفتن محدودیت مکانی به رهبران می‌دهد.





چه مواقعی باید از تشکیل تیم خود داری کنیم

هزینه‌های پنهان تیم (Hidden Costs of Teams)

کندی تصمیم‌گیری در مواقع بحران و شرایط اضطرار

ریسک تفکر گروهی

تنبلی اجتماعی و افت مسئولیت‌پذیری

چالش‌های فرهنگی که باعث تعارضات مخرب می‌گردد.

زمانیکه وابستگی متقابل وجود ندارد (عدم تناسب تیم با نوع کار)

وجود فرسودگی تیمی





رهبری بیش از حد مداخله گر (Micromanagement)

ابهام در هدف و فقدان تصویر روشن از موفقیت

اجتناب از تعارض و سرکوب اختلاف نظرها

یکسان سازی افراد و نادیده گرفتن تفاوت‌های فردی

تمرکز افراطی بر نتیجه و بی توجهی به فرآیند

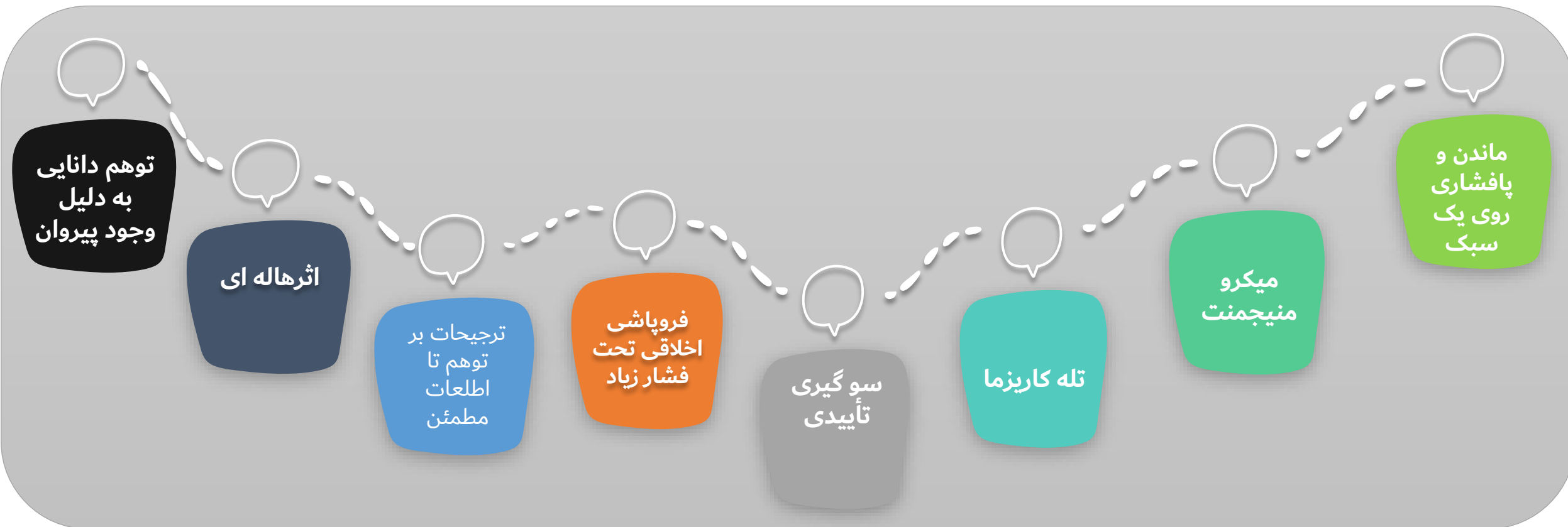
قطع ارتباطی تیم با استراتژی و بدنه سازمان

ناتوانی در تطبیق سبک رهبری با سطح بلوغ تیم

ناتوانی ناتوانی در الگوسازی صحیح رفتاری و مناسب تیم



خطاهایی که ممکن است رهبران بعد از مدتی دچار آنها شوند:



فکر میکنین به عنوان رهبر یا یک عضو از سازمان، با چه چالشی برای هدایت (رهبران) یا همراهی (همکاران) تیمها مواجه هستید که منشاء آن درونی است؟؟





سازمان‌ها باید در مقابل تحولات و
تغییر، مراقب تئوری دایناسوری
باشن.

در غیر اینصورت منقرض میشن.

سازمان‌ها برای نجات از انقراض به چه چیزی نیاز دارند؟



کشتی سازمان‌ها برای نجات از طوفان
تحولات و عدم قطعیت‌ها و برای رهایی از
برخورد با صخره‌های مرگبار بازار رقابتی،
محتاج سکان داری رهبرانی دقیق، تحول
آفرین و تطبیق پذیرند.

این رهبران بایستی بتوانند با پیش‌نگری،
عکس‌العمل‌های درست و سریع، هدایتگری
و رهبری دیگران بهترین وضعیت را در میان
طوفان رقم بزنند.

رهبرانی آمادگی حل چالشهای
بزرگ سازمانی را دارند که،
از توان برخورد با چالشهای
شخصی خود را داشته باشند.





تعریف خود رهبری

ما برای اینکه بتوانیم سازمان و دیگران را رهبری کنیم، ابتدا باید بتوانیم اول خود را رهبری کنیم.

خود رهبری افراد را قادر می‌سازد:

مسئولیت اعمال، تصمیمات و طرز فکر خود را برعهده بگیرند.

خود آگاهی را تشویق می‌کند تا نقاط قوت، ضعف و نقاط قابل بهبود خود را بشناسیم.

انعطاف پذیری را تقویت کرده و فرد را قادر می‌سازد تا با اعتماد به نفس و سازگاری درست از چالشها عبور کند.

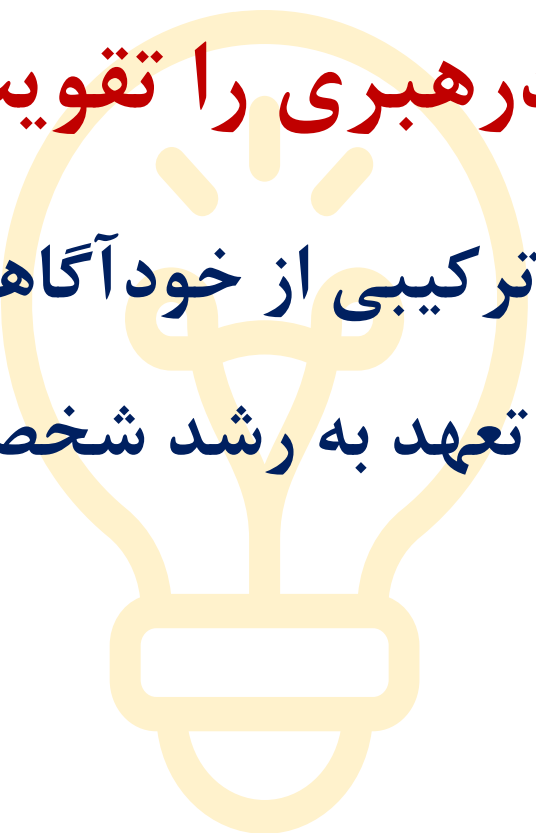
کمک می‌کند با اولویت بندی، تمرکز، نظم و ... دستیابی به اهداف بلند مدت تسهیل شود.

خود رهبری باعث می‌گردد بر تمام احساسات و عواطف خود شناخت پیدا کرده و آنها را مدیریت کنیم.

باعث می‌شود در شرایط سخت و بحران یا عدم قطعیت، بهتر، دقیق تر و قدامتد تر تصمیم بگیریم.

چطور خود رهبری را تقویت نماییم؟

تسلط بر خود رهبری نیازمند ترکیبی از خود آگاهی، توانمندسازی خود، نظم و انضباط و تعهد به رشد شخصی است.





پیش نیازهای خود رهبری

تصور کنین شب هنگام، در جاده ای ناشناس و مه گرفته بدون نقشه در حال
رانندگی هستین؟



خود آگاهی نقطه‌ی آغاز هر نوع هدایتگری است.

خود آگاهی یعنی آن قدر با جهان روح و تن خویش آشنا باشیم که در موقعیت‌های مبهم و ناشناس، رفتارمان بیشتر حاصل انتخاب باشد تا غافلگیری.

رهبران خود آگاه:

جسم و تن، عواطف، احساسات، نقاط قوت، نقاط ضعف، نقاط قابل بهبود، پتانسیل‌ها و عوامل تأثیر گذار بر تمامی ابعاد خود را به درستی شناخته، درک و نسبت به آن‌ها آگاهند.



تمرین:

امروز چه هیجاناتی را تجربه کردین؟
این هیجانات چه تأثیری بر رفتار شما گذاشت؟
عملکردتان چقدر تغییر کرد؟



- Specific** (مشخص): هدف شما بطور دقیق چیست و به چه چیزی می‌خواهید برسید؟
- Measurable** (قابل اندازه گیری): میزان پیشرفتتان در رسیدن به هدف را چگونه می‌سنجید؟
- Achievable** (دست یافتنی): آیا هدف شما واقع بینانه و قابل دستیابی است؟
- Relevant** (مرتبط): چرا می‌خواهید به این هدف برسید؟ اهمیت آن در کار و زندگیتان چیست؟
- Time Bound** (دارای زمان بندی): در چه مدت باید به این هدف برسیم؟



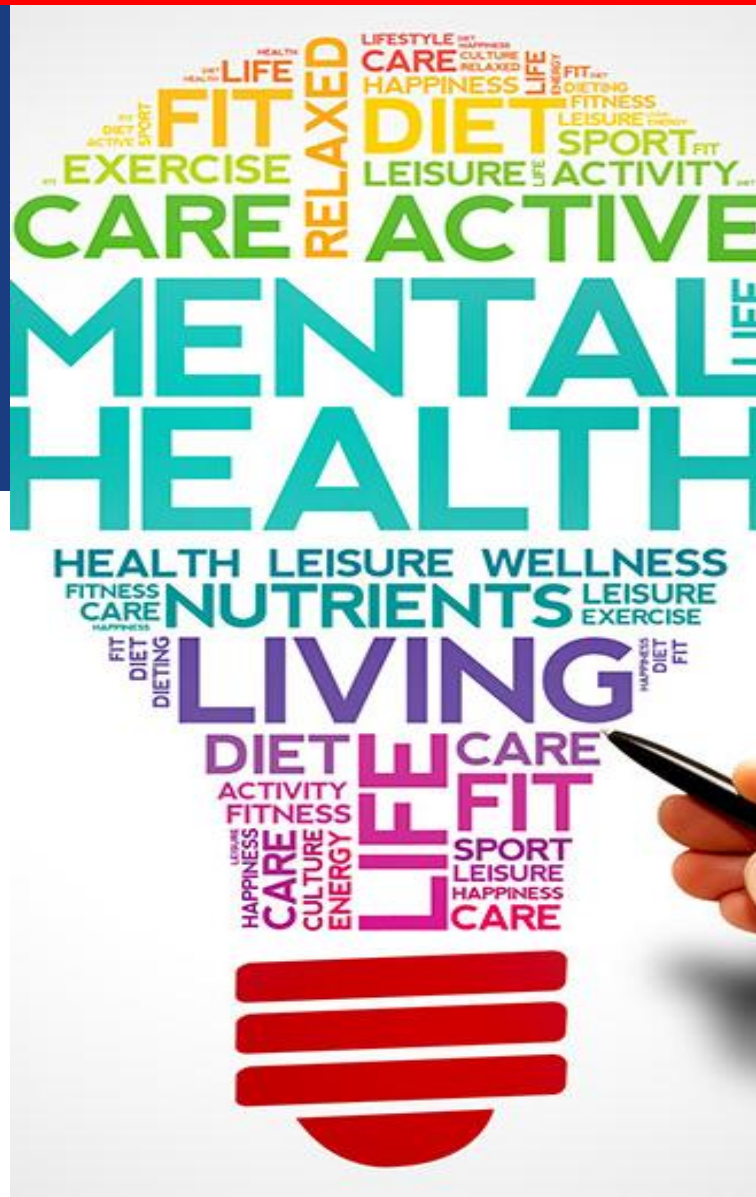
ذهن آگاهی، تمرین حضور کامل در لحظه است.
هوش هیجانی، توانایی درک و مدیریت عواطف و
هیجانات خود و تشخیص تأثیر گذاری و مدیریت
هیجانات و احساسات دیگران است.





چرخ مقابله

۳. احساس می‌کنید در کار پیشرفت نمی‌کنید و انگیزه شما پایین آمده است. چه کاری برای تغییر این وضعیت انجام می‌دهید؟



ذهن آگاهی و هوش هیجانی

۱. جلسه‌ای مهم با مدیر کل دارید و درست قبل از ورود متوجه می‌شوید فایل پرزنتیشن پاک شده است. چه احساسی دارید؟
چطور واکنش نشان می‌دهید؟

۲. یک شایعه در اداره درباره شما پخش شده که نادرست است. واکنش شما در برابر این موقعیت چیست؟

تمرین:

تکنیک ۱-۲-۳-۴-۵





ذهنیت رشد بجای ذهنیت ثابت

ذهنیت ثابت

توانایی‌ها
ثابت

چالش‌ها
تهدیدند

تلاش
بی‌فایده

واکنش به
شکست

نگاه به
دیگران

ذهنیت رشد

توانایی‌ها
قابل توسعه

چالش‌ها
فرصت‌اند

تلاش مسیر
موفقیت

واکنش به
شکست

نگاه به
دیگران

شعار درونی: من همین هستم که هستم و نمی‌توانم تغییر کنم. اگر خوب باشم، نباید تلاش کنم.

شعار درونی: اگر چه الان نمی‌توانم، اما با یادگیری و تلاش بیشتر خواهم توانستم.



اولویت بندی و مدیریت زمان – سبکهای مدیریت زمان

فداکار

به جای تمرکز بر آنچه برای شما مهم است، برنامه روزانه خود را با درخواستهای دیگران پر می کنید. وظایف شما مسئولیت زیادی طلب می کنند، بنابراین از هر فرصتی برای انجام کارهای دیگر استفاده می کنید تا تایید دیگران را به دست آورید و در عوض از وظایفی که برای شما اعتبار به ارمغان می آورند، غفلت می کنید.

مشکلات: انجام چند وظیفه به طور همزمان، از دست دادن سررسیدها، برنامه ریزی ناکارآمد، استراحت نکردن

اهمال کار

افراد فداکار حداقل به وظایف دیگران رسیدگی می کنند، اما اهمال کاران، کار روی هر چیزی که برای هر کسی مهم است را به تأخیر می اندازند. برخی از آنها ادعا می کنند که تحت فشار بهتر کار می کنند، اما نتایجی که به دست می آورند اغلب به دلیل استرس و اضطرابی که این روش به ارمغان می آورد، بی کیفیت هستند.

مشکلات: از دست دادن سررسیدها، برنامه ریزی ناکارآمد، انجام چند وظیفه به طور همزمان

حواس پرت

قلب شما در جای درستی قرار دارد، اما به راحتی حواستان پرت می شود. یک درخواست از یک همکار به اندازه یک تماس تلفنی ۲۰ دقیقه ای از طرف مدیرتان، توجه شما را جلب می کند.

مشکلات: انجام چند وظیفه به طور همزمان، از دست دادن سررسیدها، برنامه ریزی ناکارآمد



اولویت بندی و مدیریت زمان – سبکهای مدیریت زمان

دست کم گیرنده

معمولاً تخمین شما از مدت زمانی که یک کار زمان می برد، بسیار کمتر از واقعیت است و به ندرت به این سررسیدهای خوش بینانه می رسید.

مشکلات: از دست دادن سررسیدها، برنامه ریزی ناکارآمد، اتلاف منابع سازمان

جنگنده

سعی می کنید همه چیز را به تنهایی حل کنید. دائماً در حال کار هستید و احساس رضایت نمی کنید مگر اینکه همزمان روی ۱۰ فعالیت کار کنید و احساس "مشغول بودن" داشته باشید. این روشی است که دیر یا زود شما را به سمت فرسودگی شغلی سوق می دهد.

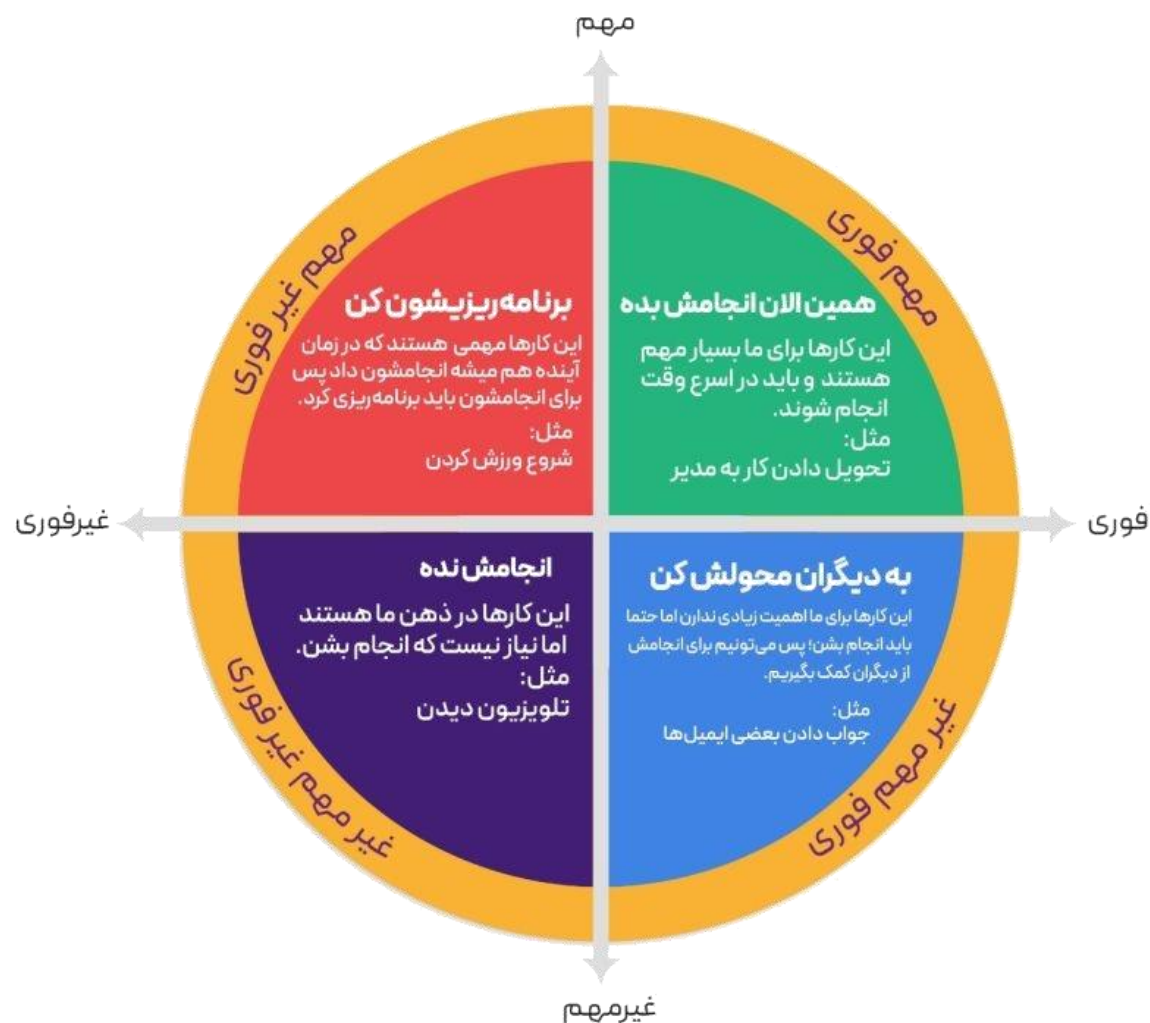
مشکلات: از دست دادن سررسیدها، استراحت نکردن، برنامه ریزی ناکارآمد، فرسودگی

کمال گرا

کمی شبیه به اهمال کار و حواس پرت هستید، اما ناتوانی شما در به پایان رساندن یک کار حداقل دلیلی عالی دارد: می خواهید همه چیز عالی باشد. اضافه کاری می کنید و تمام تلاش خود را برای ارائه یک پروژه با کیفیت بالا صرف می کنید، اما نمی دانید چگونه در زمانی که موفق شدید، کار را رها کنید، بنابراین ممکن است سررسیدهای خود را از دست بدهید و در معرض خطر فرسودگی شغلی قرار بگیرید.

مشکلات: از دست دادن سررسیدها، استراحت نکردن

اولویت بندی کارها با ماتریس آیزنهاور





عدم وجود خود رهبری قوی در رهبران

باعث تصمیم گیری هیجانی و ضعیف
باعث شکل گیری محیطی مخرب با فرهنگی مسموم
موجب مدیریت ذره بینی و بدون کنترل بر رفتار خود
باعث طلاق عاطفی و ترک سازمان
محیط پر استرس
کاهش تعاملات و درگیری با محیط توسط کارکنان
از بین رفتن اخلاقیات و اخلاق محوری در سازمان و تخریب ارزشها





مطالعه موردی



از همراهی شما
سپاسگزاریم