

# HERFESH+

حرفه پلاس، ورود به دنیای حرفه‌ای‌ها

## کار تیمی و مدیریت تعارض

## کار تیمی و مدیریت تعارض



## تعارض بین همکاران، واحدها و اعضای تیم

ما به اندازه‌ی کافی در درون ذهن خود، با تعارض‌های مختلف مواجه هستیم. تعارض‌هایی که گاه، بخش قابل توجهی از انرژی و تمرکزمان را به خود اختصاص می‌دهند.

تعارض میان ادامه دادن به کار فعلی یا #استعفا دادن، تعارض میان ماندن یا مهاجرت کردن، تعارض میان ادامه دادن به کار فعلی یا کارآفرینی و آغاز یک کسب و کار جدید. تعارض میان ادامه تحصیل یا وارد شدن به بازار کار. تعارض میان باورهای قدیمی و باورهای مورد نیاز برای زندگی امروزی.

اما دشواری ماجرا اینجاست که جدا از این تعارض‌های درونی، حجم زیادی از تعارض‌های بیرونی هم وجود دارند که نه تنها به صورت مستقل، تنش و اصطکاک و چالش می‌سازند، بلکه می‌توانند فشار و عمق تعارض‌های درونی را هم افزایش دهند.

در این حالت (حداقل بر اساس نظر عمده‌ی نویسندگان مدیریت) آنچه وجود دارد یک تفاوت دیدگاه یا اختلاف نظر است و نه یک تعارض.

وقتی می‌توانیم بگوییم یک تعارض شکل گرفته است که:

در اثر اختلاف دیدگاه‌ها، نشانه‌های رفتاری واضح و قابل مشاهده در روابط یا تعاملات یا تصمیم‌گیری‌ها به وجود بیاید. واحد برند

در تعریف تعارض توضیح دادیم که تعارض، چیزی فراتر از اختلاف و تفاوت است.

به عبارتی، تعارض زمانی به وجود می‌آید که تفاوت ما با یکدیگر، نوعی ناسازگاری ایجاد کند و ما مانع یکدیگر محسوب شویم.

اما استیفن رابینز مولف کتاب مدیریت رفتار سازمانی، تعریف ساده‌تر و عمومی‌تری را ارائه می‌دهد:

**تعارض فرآیندی است که افراد میکوشند تا مانع دستیابی دیگری به اهدافش شوند. (رابینز)**  
**(در واقع افراد مانع یکدیگر محسوب میشوند)**

**ویژگی بارز : ناسازگاری و داشتن نشانه های رفتاری واضح خارجی**

## تعارض : از سازندگی تا تخریب



تعارض همیشه هم بد نیست. اتفاقاً تعارض تا حدی هم مفید است.

همین تعارض‌های منفی که اثرهای کوچک منفی دارند، اگر شدید نشوند و حد و حدود آنها رعایت شود و به شکلی مناسب مدیریت شوند، در مقیاس کلان به نفع سازمان و گروه و تیم و حتی رابطه تمام می‌شوند.

چون، سطح معقولی از تعارض کمک می‌کند که طرفین درگیر در تعارض، مواضع و انتظارات خود را بازنگری کنند و از حالت سکون خارج شوند و برای خواسته‌ها و انتظاراتشان، بیشتر تلاش کنند. ضمن اینکه تعارض به شکل محدود و مدیریت شده، می‌تواند یک فضای رقابتی مثبت و مولد هم در محیط کار ایجاد کند.

## تعارض : از سازندگی تا تخریب



دو شریک کاری را در نظر بگیرید که یکی ریسک پذیر و دیگری محافظه کار است (یا حتی یکی ریسک پذیر و دیگری بسیار ریسک پذیر است). به سادگی می‌توانید تعارض‌های متعددی را تصور کنید که احتمال دارد بین این دو نفر به وجود بیاید.

## نقش های تیمی بلین

یکی از ساده‌ترین شکل‌های بروز تعارض، تفاوت در اهداف است. نمی‌توانیم تصور کنیم مدیر واحد منابع انسانی که به رضایت کارکنان فکر می‌کند و با همین هدف وارد جلسه شده، با مدیر مالی که نگران کمبود نقدینگی است و برای چاره‌اندیشی در همین زمینه به جلسه آمده، دچار تعارض نشوند.

## ارتباطات : کلید حل تعارض

عدم شفافیت و ابهام آمیز بودن  
تفاوت های ادراکی  
ارتباط بسیار کم یا بسیار زیاد

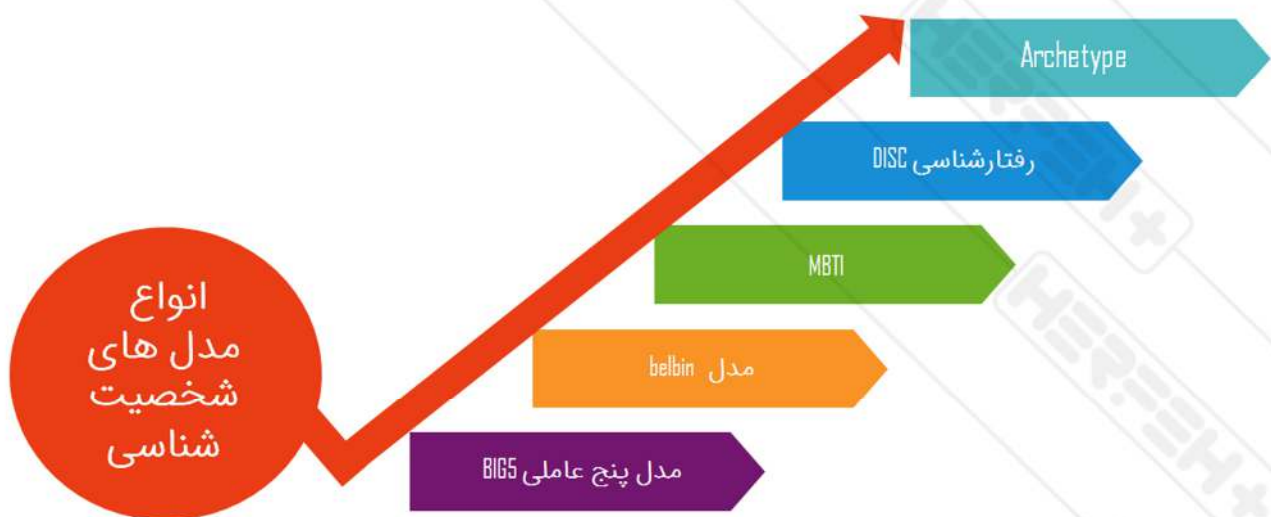
هر چیزی که مانعی بر سر راه شکل گیری ارتباط در سازمان باشد  
عامل بالفوه ی شکل گیری تعارض است  
پیام های فرد ابهام آمیز باشد کلامی یا مکتوب  
گیرنده با فیلترهای ذهنی خودش ادراک دیگری داشته باشد  
کلمات معانی متفاوتی دارند  
زبان بدن دیجیتال  
زبان بدن و لحن(سازمان های با فرهنگ متنوع)

وقتی ساختار مناسب نیست، تمام تلاش ها بی نتیجه است.



تقسیم وظایف و مسئولیت ها  
شفافیت اختیارات  
تعریف منافع متضاد (کمبود منابع)  
حجم کار نابرابر (یا ادراک نابرابری)  
نظام دستمزد و پاداش  
تضاد اهداف فرد - گروه یا گروه - گروه

## تفاوت های فردی و فرهنگی



هر کدام نور را از یک زاویه میتاباند و با عمق متفاوتی برخورد میکند.

## ۴ ترجیح MBTI

E / I	• دریافت انرژی	ترجیح اول
N / S	• جمع آوری اطلاعات	ترجیح دوم
F / T	• تصمیم گیری	ترجیح سوم
J / P	• سازماندهی	ترجیح چهارم

شناخت سبک های رفتاری  
مهارت پرسش گری و گوش دادن  
نقش مدیران  
انتخاب روش بهینه حل تعارض

منافع	مواضع	
استفاده از هوای تازه	پنجره باز باشد	طرف اول
جلوگیری از جریان باد مستقیم	پنجره بسته باشد	طرف دوم

ویبکی در کتاب مذاکره خود، در مورد اهمیت مدیریت تعارض توضیح دقیق و آموزنده ای دارد:  
وقتی تعارض به وجود می آید، هنر ما این است که بتوانیم منافع هر یک از طرفین را کشف کنیم.



برای تبیین این بحث مرور داستانی که فیشر و یوری (۱۳۹۶) نقل می‌کنند بسیار راهگشا خواهد بود

داستان بگومگوی دو نفر را در یک کتابخانه در نظر آورید. یکی می‌خواهد پنجره باز باشد، درحالی‌که دیگری می‌خواهد پنجره بسته باشد. باهم چانه می‌زنند که پنجره را تا چه حدی باز کنند: لای پنجره باز باشد؟ تا نیمه گشوده باشد؟ سه‌چهارم آن باز باشد؟ هیچ‌یک از این گزینه‌ها هردو را راضی نمی‌کند.

کتابدار وارد قضیه می‌شود و از یکی از آن‌ها می‌پرسد چرا می‌خواهد پنجره باز باشد؟ "برای این‌که هوای تازه‌وارد کتابخانه شود" از دیگری سؤال می‌کند چرا مایل است پنجره بسته باشد؟ "برای جلوگیری از جریان مستقیم هوا کتابدار که حالا علاوه بر مواضع این دو نفر توانسته بود منافعشان را کشف کند، پس از لحظه‌ای تفکر پنجره را در اتاق بغلی باز می‌کند. هم هوای تازه وارد سالن می‌شود و هم از جریان مستقیم هوا جلوگیری می‌شود.

اشخاص	اشخاص را از مسئله جدا کنید
منافع	روی منافع متمرکز شوید
حق انتخاب‌ها	مجموعه متنوعی از راه‌حل‌های احتمالی را در نظر داشته باشید
معیارها	تلاش کنید نتیجه مذاکره بر اساس نوعی استاندارد عینی قرار گیرد

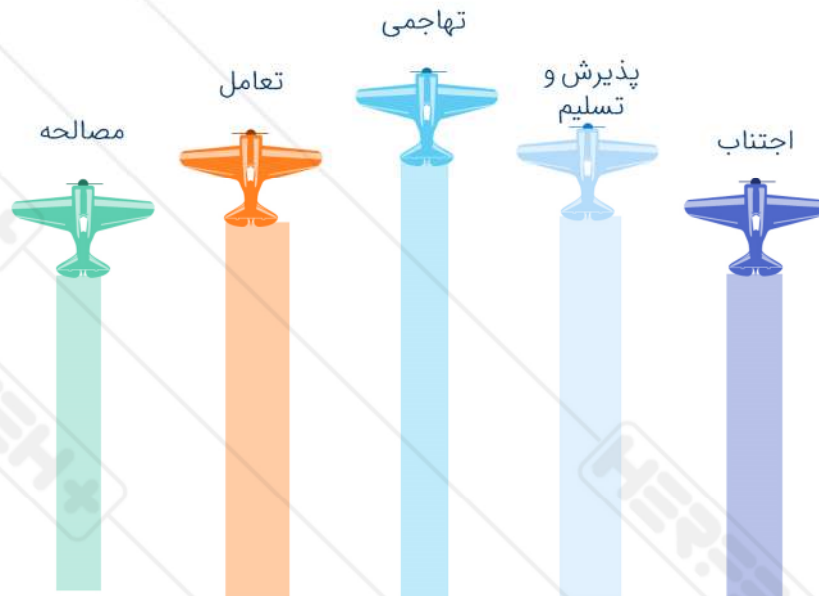
هاروارد در تحقیقاتی یک روش جایگزین را برای چانه‌زنی روی مواضع توسعه داد. روشی که نه‌تنها منجر به دستیابی به توافقی بلندمدت و پایدار می‌شود بلکه کاملاً دوستانه و مبتنی بر حفظ روابط خواهد بود. این روش که مذاکره اصولی نامیده شده برای چهارعنصر اساسی مذاکره یعنی اشخاص، منافع، حق انتخاب‌ها و معیارها راهکاری معقول ارائه می‌دهد.

## سبک های حل تعارض

سبک های حل تعارض توماس وکیلمن

Dual-Concern Model

Self-Concern vs. Concern for others □



چقدر برای خودتان و خواسته‌تان ارزش قائل هستید و حاضرید به صورت صریح و قاطع از آن دفاع کنید؟ (گاهی این سوال را در قالب عباراتی مانند Issue Importance یا Assertiveness یا Self-Concern هم مورد اشاره قرار می‌دهند).

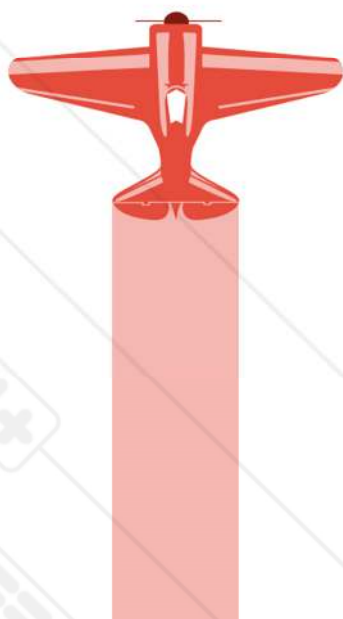
چقدر برای طرف مقابل و خواسته‌ها و انتظارات او ارزش قائل هستید و رابطه با او برایتان مهم است؟ (این سوال را معمولاً با عباراتی مانند Relationship Importance یا Empathy یا Concern for others مورد اشاره قرار می‌دهند).

هیچ کدام مطلقاً خوب یا بد نیست به شرایط فرد موضوع بستگی دارد

### ویژگی ها

- رابطه در مقایسه با موضع تعارض مهم تر است
- مساله را بیان نمیکنید
- ممکن است طرف مقابل حتی متوجه مشکل نشود

### اجتناب



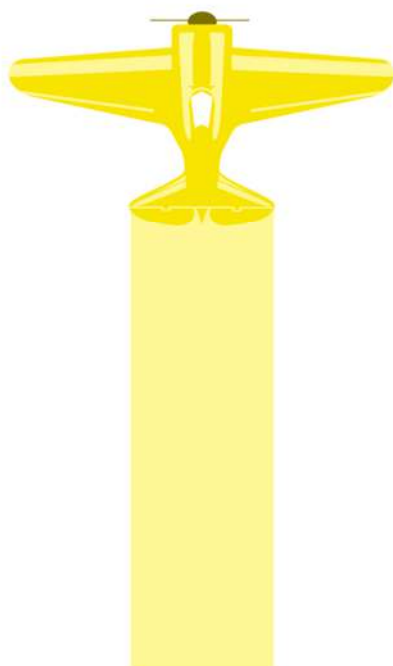
برای مثال کار فرما حقوق شما را نداده و شما این مسئله را بیان نکرده اید

او ممکن است احساس کند که مسئله از دید شما بسیار کوچک است. و یا حتی اصلاً متوجه نشود که واقعاً مسئله‌ای به وجود آمده است.

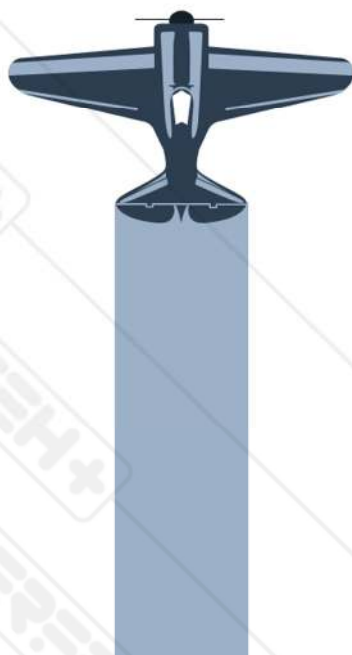
### ویژگی ها

- رابطه برای ما در مقایسه با موضع تعارض مهم تر است
- مساله را بیان نمیکنید
- طرف مقابل متوجه مشکل میشود
- اما در نهایت به هر علتی مواضع طرف مقابل را میپذیرید

### تسلیم



## تهاجم



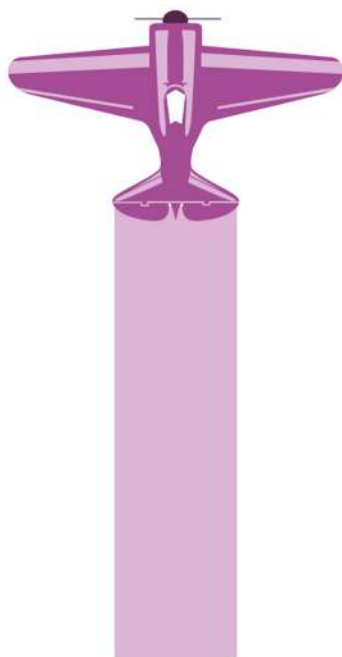
### ویژگی ها

- موضع بحث از رابطه مهم تر است
- در نهایت خواسته های خود را تحمیل میکنیم
- احتمالاً رابطه بادوام نخواهد ماند

### جسارت لازم است

اگر چه ممکن است در این سبک رفتاری، رابطه ها باقی بمانند و به صورت مطلق تخریب نشوند، اما معمولاً کسی که سراغ این سبک می رود، روی آینده ی رابطه چندان حسابی باز نکرده است

## تعامل



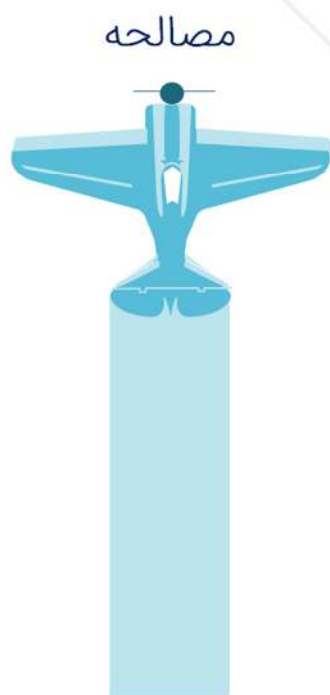
### ویژگی ها

- تلاش میکنید راهکاری برد - برد برای پاسخ دادن هم زمان به همه ی انتظارات خودتان و همه ی انتظارات طرف مقابل بیابید
- گاهی این رویکرد ممکن نیست

در این سبک رفتاری، شما تلاش می‌کنید راهکاری پیدا کنید که همه‌ی انتظارات شما و همه‌ی انتظارات طرف مقابل را در یک تعارض تامین کند.

به خاطر داشته باشیم که این سبک همیشه هم جواب نمی‌دهد. بلکه باید شرایط هم به گونه‌ای باشد که چنین راهکاری را امکان پذیر کند.

گاهی اوقات، خواسته‌ها و انتظارات دو طرف به گونه‌ای است که به هیچ وجه نمی‌توان راهکاری پیدا کرد که تمام خواسته‌های طرفین را تامین کند.

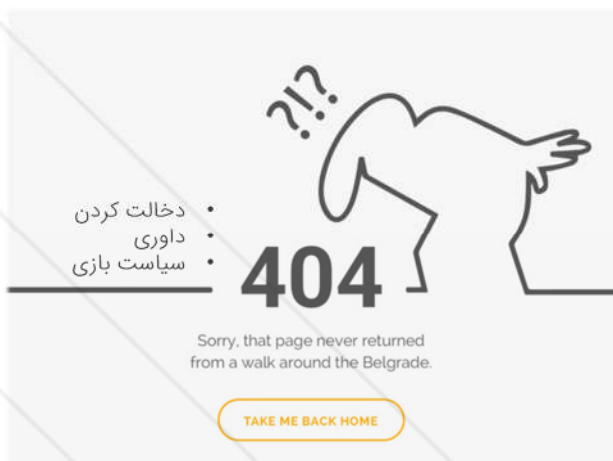


#### ویژگی‌ها

- هم رابطه هم موضوع تعارض اهمیت دارد
- می‌پذیرید دستیابی به تمام خواسته هایتان میسر نیست
- از بخشی از خواسته هایتان عقب نشینی می‌کنید و انتظار دارید طرف مقابل هم همین کار را کند

## نقش مدیران در دامن زدن به تعارض

گاهی اوقات، سهم قابل توجهی از ریشه‌های شکل‌گیری تعارض‌ها و نیز عوامل تقویت و تشدید آنها به خودِ مدیران تعلق دارد.



میکرومنیج: دخالت در وظایف، دخالت در تعارضات

هر یک از افراد زیرمجموعه، به تدریج احساس می‌کنند که از خود اختیاری ندارند .... پیگیری تعارض‌های کارکنان) مدیر می‌خواهد مطمئن باشد که حرف‌ها و بحث‌ها و تنش‌ها و تعارض‌های لایه‌های پایین، به صورت کامل و دقیق به بالاترین سطح سازمان رسیده و او از آنها کاملاً مطلع است.

در برخی از این موارد، مدیر لازم است نقش حکمیت را داشته باشد و حرف آخر را بزند. اما در بسیاری از موارد، مناسب است که صرفاً نقش میانجی را بر عهده بگیرد.

مین مدیر، در جمع بچه‌های تولید هم، می‌کوشد خودش را به آنها نزدیک‌تر نشان دهد و بگوید دغدغه‌های آنها را دارد.

این روش ظاهراً نادرست نیست. در زمانی که همه چیز به خوبی پیش می‌رود، اتفاقاً می‌تواند جایگاه مدیر و رابطه‌ی او با زیرمجموعه‌ها را بهتر کند.

اما هنگامی که تعارضی بین واحدها به وجود بیاید، هر یک از آنها خود را محق‌تر از دیگری می‌دانند و شکاف بین طرفین، جدی‌تر می‌شود.

## پرورش مهارت های پرسش گری



- استفاده از انواع پرسش ها
- مقداری کردن نتایج
- رعایت سیر زمانی
- مسیر بحث را از انحراف حفظ کنید

زن به همسرش می گوید: هم دیر می آیی و هم بد اخلاقی. معمولاً وقتی مشکلات و گلایه ها را بسته بندی (Bundle) می کنیم، دیگر به سادگی نمی توان سهم یا اهمیت هر کدام را تشخیص داد. با شیوهی تعیین مقیاس (Scaling) می توانید بخش قابل توجهی از این مسئله را حل کنید.

به این سوال ها توجه کنید:

اگر بخواهی به همه ی دلگیری های تان از من، ۱۰۰ نمره بدهی، چند نمره اش را به دیر آمدن من اختصاص می دهی؟

پرسش های باز و بسته

پرسش های انعکاسی

پرسش های تغییر زاویه دید

طراحی سناریو

سوال های شفاف سازی یا Clarification Questions با این هدف مطرح می شوند که شما مطمئن شوید منظور و دغدغه ی طرف مقابل را به درستی فهمیده اید.

پس هدف شما کسب اطلاعات جدید نیست. بلکه کسب اطمینان از صحت و دقت اطلاعات و برداشت های فعلی تان است.

در سوال‌های تغییر نقطه‌ی مشاهده یا Alternative Views یا Circular Questions می‌کوشید از طرف مقابل بخواهید که مسئله یا مشکل یا اختلاف نظر یا تعارض را از دیدگاه دیگران هم ببیند و برای شما شرح دهد. به این شیوه، تصویر بهتری از حجم و شکل مشکل در ذهن او به دست می‌آورید.

به این سوال‌ها توجه کنید:

اگر جای من باشی چه کار می‌کنی؟

گاهی اوقات می‌توانیم با استفاده از سناریوهای فرضی، مسیر حل مشکل را سریع‌تر و دقیق‌تر کشف کنیم.

به این سوال‌ها نگاه کنید:

فرض کن که الان، این ده درصد افزایش حقوق که مطرح می‌کنی اضافه شود. آیا مشکل امروز تو حل می‌شود؟ به نظرت سال دیگر این موقع هم راضی هستی؟ اگر نباشی چه چیز دیگری تو را ناراضی می‌کند؟

## گام اول

یاد آوردن جزئیات

درک تصویر کلان

ارزیابی محتوا

توجه به سر نخ‌های ظریف

همدلی با گوینده



ارزیابی مهارت‌به این ۵ حوزه امتیاز دهید ۱ بهترین توانایی شما و ۵ ضعیف ترین توانایی شماست (رده بندی)

۱. بیاد آوردن جزئیات:

بیاد آوردن نام‌ها تاریخ‌ها و جزئیات اطلاعات خاص

۲. درک تصویر کلان:

درک مفهوم کلی موضوعی حتی اگر نمی‌توانید جزئیات را بخاطر بیاورید

آیا میدانید ایده کلیدی صحبت‌ها چه بود وقتی گوش می‌دادید؟

اگر کلین موضوع را بخاطر توجه به جزئیات از دست می‌دهید این یعنی ضعف شما

۳. ارزیابی محتوا:

این یک مرحله بالاتر است از فهم محتوا به سمت قضاوت محتوا می‌رویم. گوش دادن با ذهن پویا

۴. توجه به سرنخ‌های ظریف:

گوش دادن فقط شنیدن نیست بخش زیادی از پیام از طریق غیر کلامی منتقل می‌شود: حالات چهره، زبان بدن، تن صدا

۵. همدلی با گوینده:

درک عمیق حالت احساسی گوینده هوشمندی دی درک حالاتی نظیر عصبانیت، غم، شادی، سردرگمی

## توجه و به یاد آوردن جزئیات

گوش دادن و حفظ کردن نکات خاص گوینده

مواقع لزوم: مدیرتان گام‌های پروژه را می‌گوید، کسی اعداد و آماری به شما می‌دهد یا تاریخی که باید به آن عمل کنید

تشخیص اینکه باید از کدام مهارت استفاده کنید

دقت به جزئیات یا صرفاً توجه به تصویر کلان یا همدلی

استراتژی‌های بهبود

گوش دادن به آب و هوا بدون نگاه کردن و بیاد آوردن دما‌ها

یادداشت کردن دستور العمل‌هایی که به شما می‌دهند

## درک تصویر کلان

گاهی جزئیات در واقع ایجاد حواس پرتی می‌کند  
اگر در جزئیات گیر بیافتید موضوع اصلی را از دست می‌دهید و هدف اصلی

مثال: پرسید در مورد جزئیات زمانی که صرفاً استراتژی در حال ارائه شدن است

هنوز زمان تمرکز بر جزئیات نیست

ویژن میشن تصویر بزرگ

ارزیابی خودتان:

وقتی در یک جلسه طولانی حضور دارید آیا در نهایت می‌توانید کل جلسه را در دو جمله خلاصه بگویید؟

از خود پرسید تاثیر این اطلاعات ۵ سال دیگر چیست؟

چطور می‌خواهم برای کسی خارج از سازمان این را توضیح بدهم که هیچ اطلاعی هم ندارد؟

تمرین: کوش دادن به یک لکچر و گفتن ایده‌های اصلی (نکات اصلی)

اگر بیش از ۴ یا ۵ مورد می‌گویید یعنی بیش از حد بر جزئیات تمرکز دارید.

## ارزیابی محتوا

مواقع لزوم: رسیدن به یک عقیده بعد از جمع‌آوری اطلاعات/تصمیم‌گیری بین دو گزینه ارزیابی قوت‌ها و ضعف‌های یک پروپزال بیشتر در محیط کار کاربرد دارد

بسیار حیاتی است برای رشد پایدار آینده سازمان اگر شنونده به دقت گوش ندهد و در وزن‌دهی به اطلاعاتی که دریافت می‌کند خطا کند تمام فرایند تصمیم‌گیری ناقص خواهد بود

مثال: ارائه پروژه توسط دو گروه وقتی یکی فقط می‌تواند به سوالات نهایی جواب دهد و شواهد بیشتری ارائه کند

## ارزیابی محتوا

وقتی میخواهید محتوا را ارزیابی کنید باید در بالاترین مود شنیدن باشید اگر بصری هستید یادداشت کنید و نمودار بکشید خود را مجبور به گوش دادن و ایفای نقش وکیل مدافع شیطان کنید از خود بپرسید آیا گوینده یک استدلال عملی و پایدار ارائه داده؟ آیا شواهدی که ارائه می‌دهد مرتبط به موضوع، معتبر و تازه است؟ آیا هر دو وجه مثبت و منفی ارائه شد؟ آیا اطلاعات گمراه کننده ای داده شد؟ آیا اگر این یک محصول بود آن را میخریدم؟

احتیاط: توسط ارائه گوینده یا سایر فاکتور ها سردرگم نشوید. فقط تمرکز بر محتوا  
تقویت: گوش دادن به خبر و تحلیل ورزشی یا اقتصادی و مقایسه تحلیل و نتیجه گیری

## توجه به سرنخ های ظریف

زبان بدن، خواندن بین خطوط و جمع آوری اطلاعات غیر قابل شنیدن.  
عدم انطباق پیام کلامی و غیر کلامی  
مثال: موافقت کردن  
تمرین: تماشای حرکات بدون شنیدن صداها  
دیدن فیل به زبان دیگری که بلد نیستید و تلاش برای فهمیدن داستان  
ورود به یک سمیناری یا میتینگ که افراد را نمی‌شناسید و تلاش برای فهمیدن اینکه چه کسی مدیر است.  
می‌توان گیج کننده باشد

## همدلی با گوینده

مهم است چون ارتباط شما با گوینده را شکل می دهد  
عینه کردن احساسات و زبان بدن گوینده  
کاملاً متمرکز بر گوینده اند انگار هیچ موضوع دیگری که در حال وقوع  
است برایشان مهم نیست  
در شنیدن جاری میشوند، حل می شوند و بهتر می توانند احساسات و  
عواطف گوینده را بفهمند  
گوش دادن و پارافریز کردن احساسات و محتوای گوینده  
می تواند احترام و اعتماد بسازد در بین دو طرف  
گوش دادن همدلانه زمانی که تعارضی بروز می کند میان اعضای تیمتان  
یا یک همکار ناراضی یا یک مشتری شاکی  
زمانی که وارد به شما می گوید چه دیالوگ هایی در ذهنتان می آید  
قرار دادن خود به جای طرف مقابل و تلاش برای درک احساس او  
تلاش برای فهمیدن بدون قضاوت کردن یا حواس پرتی  
کنترل بر زبان بدن و اینه کردن و گوش دادن متناسب با نوع کاراکتر گوینده  
(ei)

استفاده از جملات تایید کننده: بیشتر برایم بگو  
آیا اولین باری بود که این اتفاق می افتاد؟  
میتونم بدونم چرا در این مورد ناراحتی؟  
من هم ناراحت شدم بعدش چی شد؟  
اجتناب از کوچک نشان دادن مشکل: اونقدرها هم بد نیست، نگران  
نکن خودت رو

## چالش های پیش رو در مسیر گوش دادن

فیلتر های ذهنی

MultiTasking

توجه به شیوه ارائه به جای محتوا

تراکم بیش از حد اطلاعات

واکنش نامناسب

## فیلتر های ذهنی

مثال از فیلتر ماشین و فیلتر هوا/فیلتر ذهنی در دریافت، توجه و اولویت

بندی اطلاعات کمک می کند مثل زماه رانندگی یا مطالعه

اشکال در فیلتر: تجربیات، آموخته ها و گذشته فرد

مثال: تشخیص پزشک/ندیدن اشکال در حروف کلمات

آن چیزی را می بینیم که می خواهیم ببینیم

آنچه رامیشنویم که می خواهیم بشنویم

پیش فرض های ما در موضوعات مختلف

خطاهای هاله ای

گیاهخوارها در مقابل کتوزنیک ها

هر دو گزارش هایی برای تایید نظرشان دارند

فیلتر کردن و نشنیدن آنچه با پیشفرض های ما انطباق ندارد

ایجاد مانع در یادگیری آنچه با باورهای ما در تضاد است

تمرین: کنار گذاشتن پیش فرض ها برای شنیدن نظر متفاوت با ما



یک مانع بزرگ برای شنیدن است مخصوصا با حضور اینترنت و موبایل

توانایی ایجاد این حس در دیگری که او تنها فرد حاضر در اتاق است تمام تکنیک های نمایش توجه به دیگری

اگر همزمان با گوش دادن کار دیگری میکنید بی اثر خواهد بود بسیاری ادعا می کنند در این امر ماهرند و می توانند چند کار همزمان انجام دهند

مطالعات بسیاری نشان می دهد مالتی تسکینگ بر راندمان و کارایی اثر منفی دارد . سرعت عمل کاهش میابد و تعداد خطاها بیشتر می

شود وقتی تلاش میکنید دائم بین چند کار مختلف سوئیچ کنید وقتی هم گوش می دهید و هم اس ام اس کس دیگر را می خوانید در فهم هر دو دچار مشکل میشوید

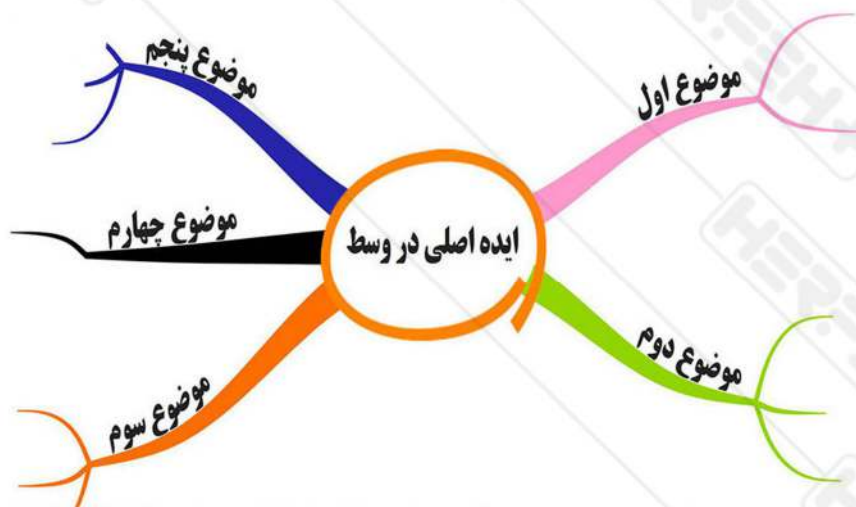
بسیاری فکر می کنند با این روش در زمان صرفه جویی می شود اما وقتی دچار سوتفاهم میشوید طرف مقابل مجبور است از اول توضیح دهد ضمن اینکه اعتماد و علاقه او را از دست می دهید

تمرین: تلاش برای تمرکز کامل بر گوینده/تقاضا برای موکول کردن گفت و گو به زمان دیگر

## توجه به شیوه ارائه به جای محتوا

به خودتان یادآوری کنید شما داور ارزیابی توانایی ارائه مطلب دیگران نیستید  
به خودتان بگویید او سخنران خوبی نیست و بعد به محتوا بپردازید  
و تلاش کنید چیزی بیاموزید  
گوینده هایی که بیش از اندازه از گپ، فیلر استفاده میکنند  
توجه به محتوا / پارافریز کردن آنچه شنیدید  
برطرف کردن موانع غیر کلامی (کسی که خیلی آرام صحبت می کند یا لهجه دارد) بخواهید مجدداً تکرار کند  
وانمود نکنید که فهمیدید در حالی که متوجه نشدید

## Mind Map



شاخه های مایند مپ شما باید در جهت ساعتگرد رسم گردند  
هریک از شاخه ها باید به یک رنگ رسم شده باشند  
تعداد شاخه ها نباید از ۷ شاخه بیشتر شود  
دقت کنید روی هر زیرشاخه تنها کلمات کلیدی را قرار دهید و از نوشتن جملات خودداری کنید  
رای نوشتن موضوع اصلی در مرکز صفحه نباید بیشتر از دو کلمه استفاده کنید

شخصی سازی و ارتباط دادن موضوع به خودتان  
بلافاصله انتقاد کردن  
نصیحت کردن و ارائه توصیه بدون اینکه از شما بخواهند  
تمرکز بر حقایق به جای احساسات یا  
تمرکز بر جزئیات به جای گرفتن منظور مخاطب

## راهکار Paraphrase کردن محتوا و احساس گوینده

تعیین نقش تان : در گفت و گو با این ادم از من توقع ایفای چه  
نقشی داره  
اگر خودش بگه کمک میخوام یا درددل که راحت، اگر نگه باید  
نشخیص بدی  
ام بی تی ای  
پارافریز کردن محتوا و احساس گوینده  
دو مزیت: میفهمه گوش کردی، میفهمی درست فهمیدی یا نه  
پس اگر من درست متوجه شده باشم...  
شما ناراحتی چوووون...  
من نگاه شما را اینطور درک کردم که معتقدید موضوع  
می‌توانم بگویم که در کل، براینده نظر شما در مورد این قرارداد،  
چندان مثبت نیست؟  
احترام گذاشتن به سکوت: هرچی ساکت تر، بیشتر میشنوید،  
سکوت صوتی و فیزیکی  
فیزیکی: (تماس چشمی، وول نخوردن) برای کینستتیک ها ساخته  
چون در حرکت بهتر یاد میگیرند: تماس تلفنی بهتره، حضوری با  
اجازه یادداشت کنید



## Multitasking

پریدن بین حرف: جلساتان را ضبط کنید  
یادداشت برداری همیشه برای به خاطر سپردن نیست. گاهی برای  
این است که به طرف مقابل نشان بدهیم به حرف‌هایش اهمیت  
می‌دهیم

یادداشت برداری، یک نقطه‌ی بهینه دارد  
سکوت صوتی: صبر قبل از شروع دیالوگ‌تان: کسی به خاطر نمی‌آورد  
که ما بعد از حرف‌های او، چقدر سکوت کرده‌ایم  
رفتارهای غیرکلامی: به لحن تان توجه کنید

لبخند

زاویه نشستن

آینه کردن کلامی و غیرکلامی: هم‌رنگ شدن با دهه هشتادی: بدنی  
کلامی تن

## تیم سازی و مدیریت تیم های کاری



هیچ یک از ما به اندازه ی همه ی ما دانا، توانا و قدرتمند نیست  
چیزی که اهمیت دارد، ایده نیست! بلکه صاحب ایده‌ها مهم اند. یک  
تیم با افراد قوی می‌تواند ایده‌های بد را اصلاح کند، ولی ایده‌های  
خوب نمی‌توانند تیم بد را نجات دهند

مجموعه ای از افراد با دانش و مهارت های مکمل یکدیگر که برای  
رسیدن به هدفی مشترک گرد هم آمده اند و برای رسیدن به هدف و  
ماموریت اصلی تیم به یکدیگر تکیه می کنند

## مجموعه ای از مغز های درخشان

محقق انگلیسی و نظریه پرداز مدیریت، در سال ۱۹۲۶ به دنیا آمده و در زمینه روانشناسی تحصیل کرده است. توزیع نادرست نقش‌ها و در نظر گرفتن اهمیت نقش های تیمی، از جمله مهم‌ترین علت‌های کاهش کارایی تیم‌ها و یا شکست کار تیمی است.

## تیم های مدیریتی

چرا این تیم‌ها موفق می‌شوند یا شکست می‌خورند؟ نقش های تیمی در محیط کار به سراغ مشهورترین بخش مدل بلین در کار تیمی برویم. بحثی که به مدل نقش های تیمی بلین مشهور است.

## مدل نقش های تیمی بلین

Plants	مبتکر، خلاق
Resource Investigator	محقق
Co-ordinator	هماهنگ کننده
Implementer	مجری، پیاده ساز
Shaper	راه بر، شکل دهنده
Finisher	کار تمام کن
Monitor Evaluator	ناظر، ارزیاب
Team Worker	حامی

کار تیمی موفق، صرفاً حاصل تقسیم فعالیت‌ها نیست. بلکه تقسیم متناسب فعالیت‌ها (بر اساس توانمندی‌ها و علایق و ویژگی‌های افراد تیم) می‌تواند یک کار تیمی موفق را شکل دهد

### ویژگی ها

خلاق، رویاپرداز، نامتعارف، نوآور، خیال پرداز، فرد گرا، جدی، مستقل

### قوت

نبوغ، قوه تخیل، دانش

### ضعف احتمالی

تمایل به نادیده انگاشتن جزئیات، خیال پرداز

### نقش

- تولید پیشنهاد تازه، حل مساله، پیشرو در آغاز پروژه، شرایط بحرانی
- تعداد زیاد این شخصیت در تیم سبب کاهش بهره وری می شود.
- برای یافتن راه حل خلاق از این افراد کمک بگیرید.

## کاشف منابع Resource Investigator

### ویژگی ها

با ذوق و شوق، اهل ارتباط، کنجکاو، اهل معاشرت، مذاکره کننده

### قوت

توانایی برقراری ارتباط با افراد و کشف پدیده های نو، توانایی درگیری با مشکلات

### ضعف احتمالی

مستعد برای از دست دادن علاقه به انجام کاری که جذابیت اش را از دست داده

### نقش

- تماس بیرونی را هماهنگ کند و گزارش دهد
- ایده ها را به خوبی کشف می کند.
- کنجکاو و جست و جو گری و به چالش کشیدن و پرسش گری

## همانگ کننده Co-ordinator

### ویژگی ها

قابل اعتماد، محرم راز، مسوولیت پذیر، آرام، با احترام دستور میدهد.

### قوت

واقع بین، توانایی جذب مساعدت افراد بر اساس شایستگی آن ها و بدون تعصب، واقع بین

### ضعف احتمالی

دارای توانایی متوسط در هوشمندی و خلاقیت

### نقش

- با استقامت با مشکلات دست و پنجه نرم میکند. ثابت قدم، بااعتماد به نفس
- به خوبی تفویض اختیار می کنند.

## مجری، پیاده ساز Implementer

### ویژگی ها

محافظه کار، وظیفه شناس، قابل پیش بینی، سخت کوش

### قوت

توانایی سازماندهی، مجری، سخت کوش، منظم، عملگرا

### ضعف احتمالی

بدون انعطاف، موضع انفعالی نسبت به عقاید اثبات نشده، در پاسخ به فرصت های تازه غیر قابل انعطاف و کند

### نقش

- کارآمد هستند، انضباط درونی دارند، کار را به موقع تحویل میدهد
- به مدیریت ارشد و نیاز های سازمان توجه بیشتری دارند.
- ایده و پیشنهاد را تبدیل به عمل می کنند، وفادار به جمع
- کارهایی که دیگران دوست ندارند به عهده میگیرد.

## ویژگی ها

پرتحرک، خونگرم، اهل کار

## قوت

دارای انگیزه برای مقابله با رکود و عدم کارایی، پر انگیزه

## ضعف احتمالی

مستعد عصبانیت، تحریک پذیری، کم حوصلگی. به سرعت تحریک میشوند، سریع از کوره در میروند.

## نقش

- شکل دهنده گروه و تضمین کننده نتیجه. کار محور با انرژی هیجانی زیاد

- مصمم برای موفقیت، نتیجه محور، افراد را به چالش میکشند

- گاه در راه هدف تهاجمی، تعداد راهبر زیاد؟

## Finisher

## کار تمام کن

## ویژگی ها

زحمت کش، با وجدان، منظم، نگران نتایج، خودجوش

## قوت

کمال طلب، توانایی پیشبرد کار

## ضعف احتمالی

وسواس، مستعد برای نگرانی در مورد چیزهای کوچک

## نقش

- به دلیل استاندارد بالا و دقت نظر مفیدند، برای بی نقص ارایه شدن کار تلاش زیادی میکنند. کاری که به آنها سپرده شده چندین بار چک و بازرسی میکنند.

- ممکن است هم تیمی هایشان را به خاطر وسواس کلافه کنند

- حاضر به تفویض اختیار نیستند، چرا؟

## ناظر، ارزیاب Monitor Evaluator

### ویژگی ها

به سختی به حرکت واداشته میشوند، جدی فکر میکنند، موقر، محتاط

### قوت

قدرت قضاوت و داوری، دارای بصیرت و مصمم

### ضعف احتمالی

عدم توانایی در ایجاد انگیزش در دیگران

### نقش

- در تحلیل و ارزیابی ایده کارآمد هستند. ممکن است خشک و ملال آور به نظر برسند یا بیش از حد انتقاد کنند. تصمیم گیران حرفه ای و استراتژیک -ناظر و قاضی میانه رو و منطقی، بدون تعصب خود را از وقایع جدا میکنند لذا به خوبی گزینه های پیش رو را تشخیص میدهند - میتوانند بیش از حد بد بین شوند و روحیه گروه را تضعیف کنند.

## حامی Team Worker

### ویژگی ها

پشتیبان، ملایم، اجتماعی، حامی، سازگار، سیاستمدار، انعطاف پذیر

### قوت

توانایی پاسخگویی به افراد و واکنش در موقعیت های مختلف و ایجاد روحیه کار

### جمعی

### ضعف احتمالی

عدم توانایی در تصمیم گیری در شرایط بحرانی

### نقش

- به همه اجازه مشارکت داده و از دیکتاتوری بیزارند.  
-محبوب و روان ساز کارها هستند.توانمندی در آرام کردن تنش ها و کمک به ایجاد تفاهم، وقتی نباشند نقش مثبت شان در تیم دیده میشود.

- ممکن است نتوانند در زمان لزوم تصمیم قطعی بگیرند??

## Team tasks

Exploring: Plant and Resource Investigator

Organizing: Co-ordinator and Implementer

Controlling: Shaper

Monitoring: Monitor Evaluator and Finisher

Supporting: Team Worker

Imagining: Plant

