

منصور عزتی (فارغ التحصیل رشته مدیریت تحول)

مدرس دانشگاه و صنعت

مدیر مرکز مطالعات سامانه مدیریت ایران

دارای ۶ کتاب و ۳۴ مقاله و صدها سمینار در حوزه
مدیریت

@mansour_ezzati

۰۹۱۲۶۹۸۰۴۲۶





تعهد اخلاقی:

در این لحظه مهم تاریخی ، با یکدیگر هم قسم میشویم ، از آنچه
که در این دوره می آموزیم ، برای بهبود خویشتن ، سازمان و
کشورمان بهره بگیریم.



The key is always you



۸۳۸۵

داو

شرکت مخایرات خرامه

کارگران مشغول کارند

راهنمای خروج از منطقه امن





حلقه نگرانی و حلقه نفوذ

حلقه نگرانی

حلقه
نفوذ



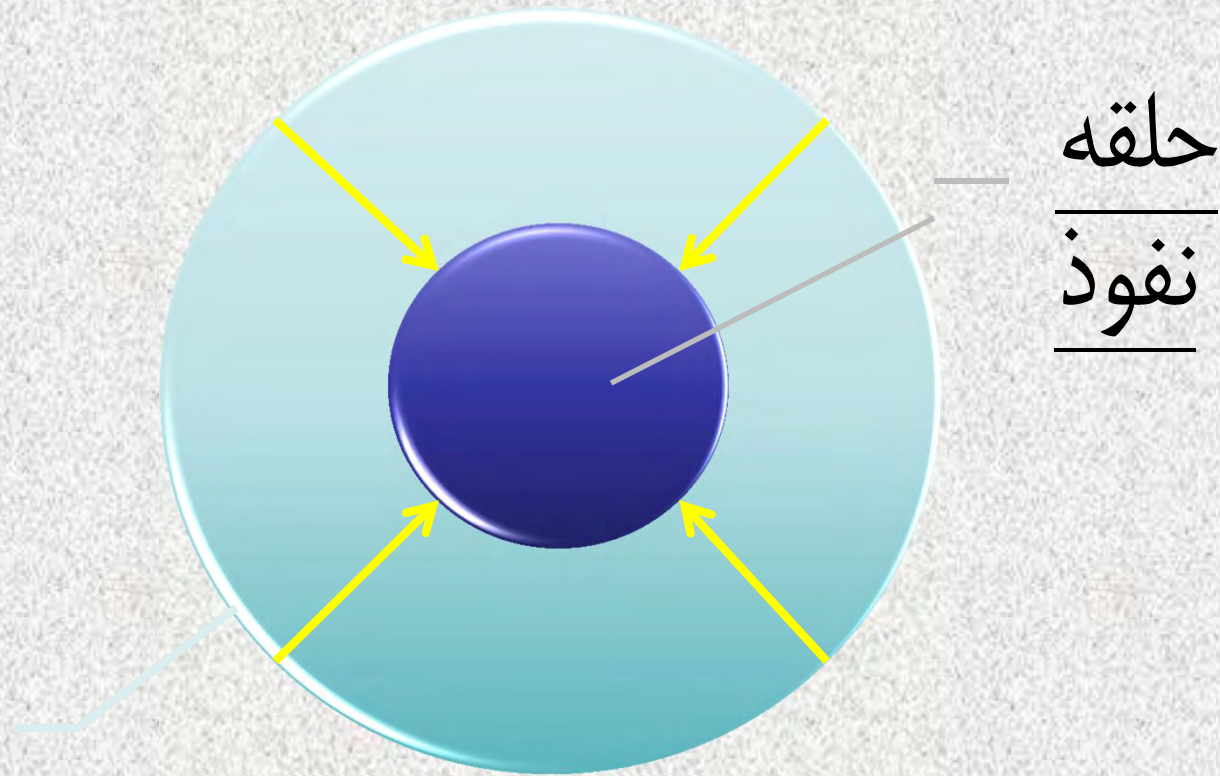
حلقه نگرانی و حلقه نفوذ





حلقه نگرانی و حلقه نفوذ

حلقه
نگرانی





متغیرهای

قابل کنترل

مغز ما از ۳ بخش تشکیل شده است:



۳

مغز جدید

مغز نئوکورتکس، متفکر یا انسانی

۲

مغز میانی

سیستم لیمبیک، پستاندار یا مغز احساسی

۱

مغز قدیم

مغز غریزی، خزنده یا فیزیکی ما



این روزها

عمده دستاوردهای مهم از
شکستن روش‌های قدیمی
دیدن می‌آیند.

پارادایم شیف

پیشنهاداتی برای جذاب کردن محیط کار

- ۱- برگزاری برخی جلسات خارج از محل کار
- ۲- میهمان کردن کارکنان به ناهار یا صبحانه
- ۳- انعطاف پذیری در مورد ساعات کاری
- ۴- برگزاری رقابت های دوستانه
- ۵- قراردادن ساعت ورزش دسته جمعی با موسیقی

شاد



۶- بازی کاری gamification

۷- فنگ شویی

۸- در محیط کاری از موسیقی استفاده کنید.

۹- با استفاده از گیاهان و سایر المانهای زنده ، فضا را زنده کنید.

۱۰- در محیط کار خود ، از نور طبیعی استفاده کنید.



۱۱- سالن غذا خوری

۱۲- دیوار یا پارتیشن

۱۳- خنده درمانی

۱۴- ارگونومی



گوش کردن:

کودک انسان ظرف دو سال صحبت
کردن را می آموزد اما گاهی شصت
سال طول می کشد تا کسی گوش
کردن را بیاموزد.

گوش دادن با چهار گوش

واقعیت و حقیقت نهفته در پیام را درک کنیم. (حقیقت)



چیزی را که فرد قصد دارد درباره خودش بگوید درک کنیم. (خودافشاگری)



احساس واقعی اش را در رابطه با خودم کشف کنم. (رابطه)



انتظارش از من چیست؟ (اثرگذاری)



مثال

زن و شوهر در اتومبیل خود نشسته اند. اتومبیل پشت چراغ راهنما توقف کرده است. زن پشت فرمان اتومبیل است. وقتی چراغ راهنما سبز می شود.

شوهر به خانم می گوید: "عزیزم! جلو رو نگاه کن، چراغ سبز." خانم جواب می دهد: "کی داره رانندگی میکنه تو یا من؟"

بنظر شما خانم با کدام گوش شنیده است؟

ایده ال؟

حقیقت و محتوی پیام: "چراغ راهنما سبز شده است." اگر خانم با گوش حقیقت یاب گوش کرده بود در پاسخ به شوهرش می گفت: "بله" حرکت می کرد.

خود-افشاگری پیام: "خانوم من عجله دارم." در این حالت احتمالاً خانم هیچ جوابی نمی داد و بلافاصله پای خود را روی پدال گاز می گذاشت یا از شوهرش می پرسید: "قراره ساعت... جایی باشی؟"

اثرگذاری پیام: شوهر از خانم انتظار داشت پا روی پدال گذاشته و به جلو حرکت کند. اگر زن به این انتظار پی می برد احتمالاً فقط حرکت می کرد.

زن چگونه شنید؟

زن نوع رابطه پیام شوهرش را درک نکرد و لذا نتوانست احساس واقعی پیام شوهرش را کشف کند. در نتیجه به او جواب داد: "کی داره رانندگی میکنه تو یا من؟"

اگر می خواهید شنونده خوبی باشید

کمتر سخن بگویید

۱

گوینده را در شرایط خوشایندی قرار دهید

۲

عوامل بازدارنده را دور کنید

۳

باهمدلی نشان دهید که به موضوع علاقه دارید

۴

اگر می خواهید شنونده خوبی باشید

مفهوم سخن خود را با مخاطب
یکسان کنید

۵

پُر حوصله باشید

۶

خود را کنترل کنید

۷

انتقاد پذیر باشید

۸

اگر می خواهید شنونده خوبی باشید

تا می توانید پرسش کنید

۹

از کلمات خوب استفاده کنید

۱۰

طرز بیان خود را اصلاح کنید

۱۱

عاطفه مثبت داشته باشید

۱۲

سبک‌های برقراری ارتباط

- **پرخاشگرانه:** در این نوع ارتباط فرد با تهدید کردن و تخصیص حق دیگران بطور توهین آمیز برخورد می کند.
- **منفعلا نه:** در این نوع ارتباط فرد با عذر خواهی افراطی و کوچک انگاری خود تمامی افکار، احساسها و حقوق شخصی خود را به نفع طرف مقابل نادیده می گیرد.
- **جرات مندانه:** ارتباط جرات مندانه گونه‌ای از ارتباط است که در آن هر احساسی بدون اضطراب به راحتی ابراز شده و نتیجه آن حرکت به سوی اهداف و مقاصد شخصی بدون ضایع کردن حق دیگران است.

رفتار جرات‌مندانه

- رفتار جرات‌مندانه عبارت است از بیان مناسب هراس‌های بدون اضطراب.
- رفتار جرات‌مندانه یک رفتار بین فردی است که شامل ابراز صادقانه و نسبتاً رک افکار و احساسات می‌باشد، به نحوی که از نظر اجتماعی مناسب بوده و احساسات و آسایش دیگران نیز در آن مد نظر باشد.
- جرات‌مندی همچنین شامل دفاع فرد از حقوق خود می‌باشد، به شکلی که حقوق دیگران پایمال نشود.

مشکلات ناشی از جرأت‌مند نبودن

- افسردگی : عصبانیت از خود و درماندگی و ناامیدی
- رنجیدگی : عصبانیت از دیگران مبنی بر سوءاستفاده از او
- ناکامی : عدم توانایی فرد در رسیدن به اهداف
- انفجار خشم : عدم کنترل خشم
- اضطراب و به‌دنبال آن اجتناب : از دست دادن فرصت‌ها
- ضعف در روابط بین فردی
- مشکلات جسمانی
- مشکلات مربوط به فرزندی‌پروری : عدم امکان رفتار قاطعانه در برابر مسائل خانوادگی و تربیتی و داشتن خصوصیت منفعلانه

رفتار جرأت‌مندانه به فرد کمک می‌کند که بتواند:

- به خود اطمینان داشته‌باشد.
- اعتماد به نفس خود را افزایش دهد.
- احترام دیگران را نیز جلب کند.
- توانایی تصمیم‌گیری خود را بهبود بخشد.
- حقوق خود را حفظ کند.
- احساسات خود را ابراز کند.
- روابط خود را بهبود بخشد.
- اعتراض کند.
- نظر خود را بیان کند.
- درخواست کند.
- نه بگوید.

هر کسی حق دارد:

- به تقاضاهای دیگران نه بگوید.
- در مورد احساسات و دلیل کارهای شخصی اش به دیگران توضیح ندهد.
- در برابر تقاضاهای بیش از حد دیگران ایستادگی کند.
- از دیگران بخواهد که هنگام صحبت به نظراتش گوش دهند.
- تغییر عقیده دهد.
- از دیگران بخواهد که کاری را برایش انجام دهند.

هر کسی حق دارد:

- زمانی که نیاز داشت تنها بماند.
- در روابط بین فردی مورد احترام قرار گیرد.
- اشتباه کرده و مسئولیت آن اشتباه را به عهده بگیرد.
- برای زندگی خود تصمیم بگیرد.
- احساس خاصی را داشته و آن را نشان دهد.
- از دیگران سوال کرده یا کمک بخواهد.
- خودش را دوست داشته باشد.

از جمله مواردی که ضروری است از کلمه ی «نه» به عنوان یک ناجی مقدس ارتباطی استفاده کنیم، موقعیت های زیر می باشد :

- زمانی که از سوی دیگران خواسته ای نامعقول مطرح می شود.
- زمانی که مشغول کار مهمی هستیم، شخصی کاری با اولویت کمتر را به ما پیشنهاد می دهد.
- زمانی که برای «کار پیشنهادی» مهارت و دانش کافی را نداریم.
- زمانی که خیلی عصبانی و ناراحت هستیم.
- زمانی که کار پیشنهادی را کس دیگری می تواند به خوبی انجام دهد.
- زمانی که پیشنهاد دهنده، به هویت و حریم شخصی ما قصد تجاوز داشته باشد.
- زمانی که از ما بر خلاف علائق، معیارها یا اعتقادات دینی و ارزشی ما ، چیزی را طلب نمایند.

مهارت هایی برای گفتن نه نه نه نه:

برای عینی تر کردن کاربرد مهارت ها، فرض کنیم کسی ما را به میهمانی دعوت می کند که اصلاً دیگران و آن خانه را نمی شناسیم ، در این صورت از روش های بیان جرأت مندانه زیر استفاده می نماییم :

- **نه گفتن :** نه نمی آیم. من اهل این جور میهمانی ها نیستم. نه حتماً باید بروم منزل.
- **تغییر دادن موضوع :** در این روش موضوع صحبت را عوض می کنیم. راستی فیلم دیشب را دیدی ؟ فردا امتحان داریم ؟ لباسی که خریدی، خیلی قشنگه !
- **دلیل آوردن :** رفتن به خانه ای که نمی شناسم را اصلاً درست نمی دانم. دلیلی ندارد به جایی بروم که راضی نیستم. روحیه ام در این جور میهمانی ها ضعیف می شود.

- **ایجاد احساس شخصیت مهم تر در طرف مقابل :** انتظار نداشتم این پیشنهاد را به من بدهی ! من روی شما یک جور دیگر فکر می کردم ! من شما را عاقل تر از این ها می دانستم!
- **ارائه پیشنهاد بهتر :** حاضرم با شما سینما بیایم ولی میهمانی نمی آیم. بیا برویم منزل ما.
- **نشان دادن شأن بالا خانوادگی خود :** در خانواده ما رسم نیست که در این جور میهمانی ها شرکت کنیم. اگر این موضوع را در خانواده ام مطرح کنم، آن ها خیلی تعجب می کنند.
- **بیان موضوع در قالب شوخی :** من هنوز بچه ام، بزرگ نشده ام. من شب ها زود خوابم می بره.
- **پافشاری و اصرار در رد درخواست:** گفتم که اهل رفت و آمد با غریبه ها نیستم. دیگر حرفش را نزن، به هیچ وجه نمی آیم.



- **دور شدن از موقعیت :** در مواقعی که می بینیم شخص خیلی اصرار می کند، بهتر است از آن محل و موقعیت دور شویم.

- **ابراز همدلی :** شاید دلت می خواست که من با شما بیایم، این موضوع را می فهمم ولی متأسفانه در این گونه میهمانی ها شرکت نمی کنم.

- **پیدا کردن راه حل مناسب با نظر خواستن از طرف مقابل :** موافقید جای غیر از میهمانی برویم که شما هم دوست داشته باشید؟

- **معذرت خواهی :** با عرض پوزش به هیچ وجه نمی آیم. امیدوارم مرا ببخشید.

- **تشکر و قدردانی :** لطف کردید مرا به میهمانی دعوت کردید، ولی من دوست ندارم و نمی آیم.

مزایای رفتار جرأتمندانه :

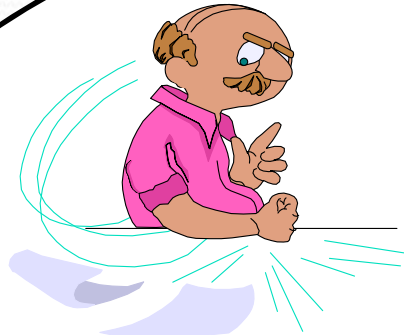
۱- از مهمترین مزایای جرأتمندی، احساس مثبتی است که فرد درباره خود دارد. افراد جرأتمند در مقایسه با افراد سازشکار و پرخاشگر درباره خود احساس بهتری دارند. آنها احساس عزّت نفس دارند و خود را شریف و عزیز می بینند.

۲- مردم افراد جرأتمند را صریح و صادق میدانند و معتقدند چنین افرادی اهل چاپلوسی، تملّق و نفاق نیستند. این افراد آنچه را می توانند انجام دهند مطرح میکنند. بنابراین مردم به چنین افراد بیشتر اعتماد می کنند؛ گرچه به ظاهر آن را نشان ندهند.

۳- زندگی افراد جرأتمند، معنادار است. اینان به دیگران اجازه می دهند تا مستقل بیندیشند و عمل کنند و خود نیز افزون بر در دسترس قرار دادن خواسته هایشان، از زورگویی، تحکّم، زبونی و ذلّت فاصله می گیرند.

DISC PERSONAL PROFILE SYSTEM

DIMENSIONS OF BEHAVIOR



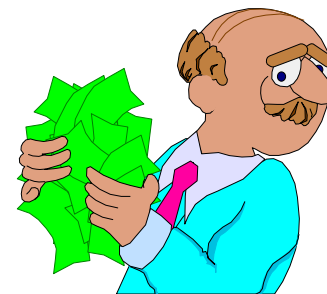
Dominance



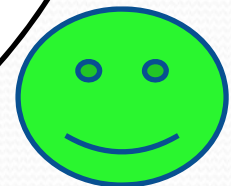
Influence



Conscientious



Steadiness



DOMINANCE

تسلط - نفوذ

تند و سریع
رک و قاطع
قوی و نافذ
خطرپذیر
اهل رقابت / پیشگام
سریع الفکر

برون گرا

INFLUENCE

تاثیر گذاری

شاد و سرزنده
معاشرتی
قانع کننده
تاثیر گذار
دوست داشتنی
اجتماعی

D

I

CONSCIENTIOUS

وظیفه شناسی

منطقی
دقیق
منظم
نظام مند
حساب گر
تحلیل گر

C

S

STEADINESS

ثبات

صبور و وفادار
آرام - احساسی
خوش برخورد
خونگرم

درون گرا

محور کار

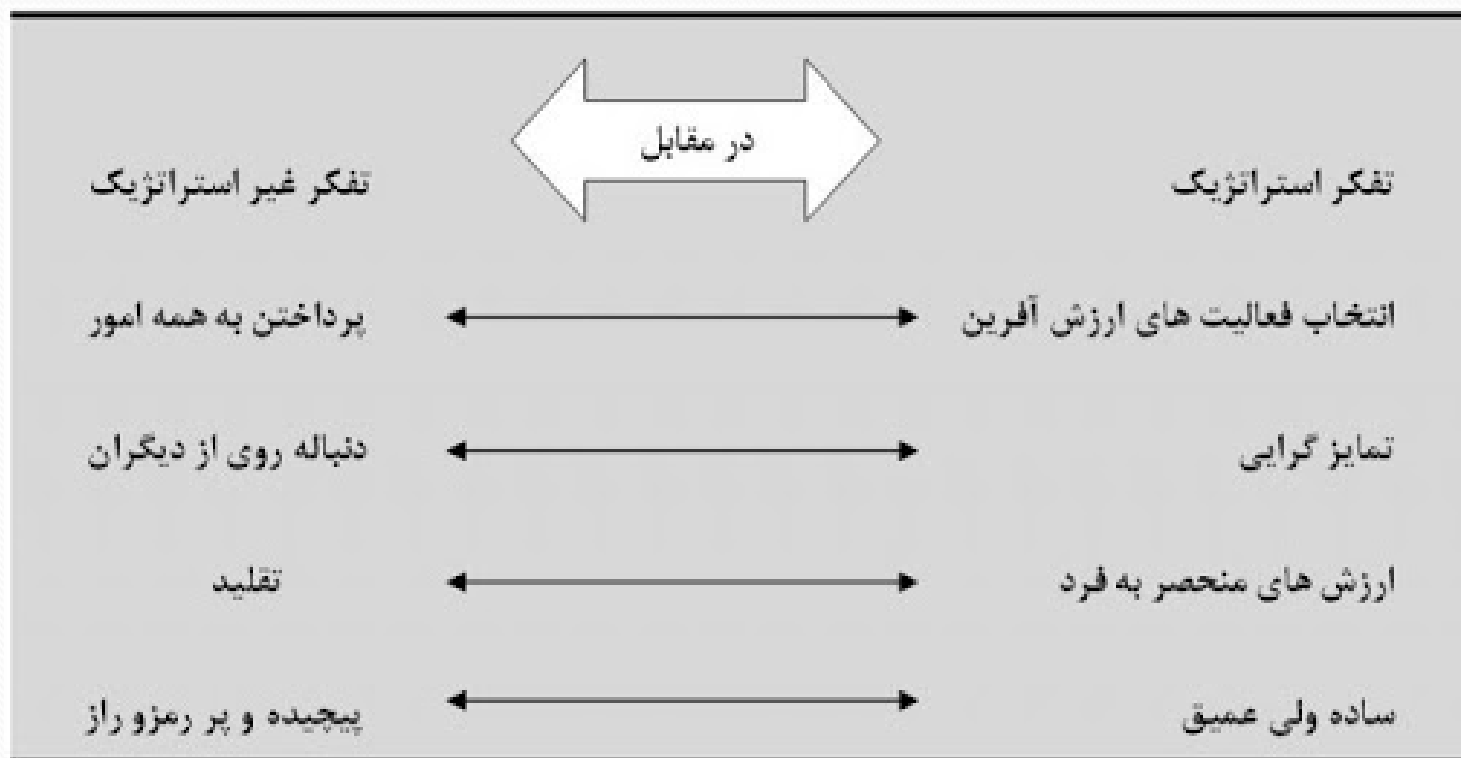
محور انسان

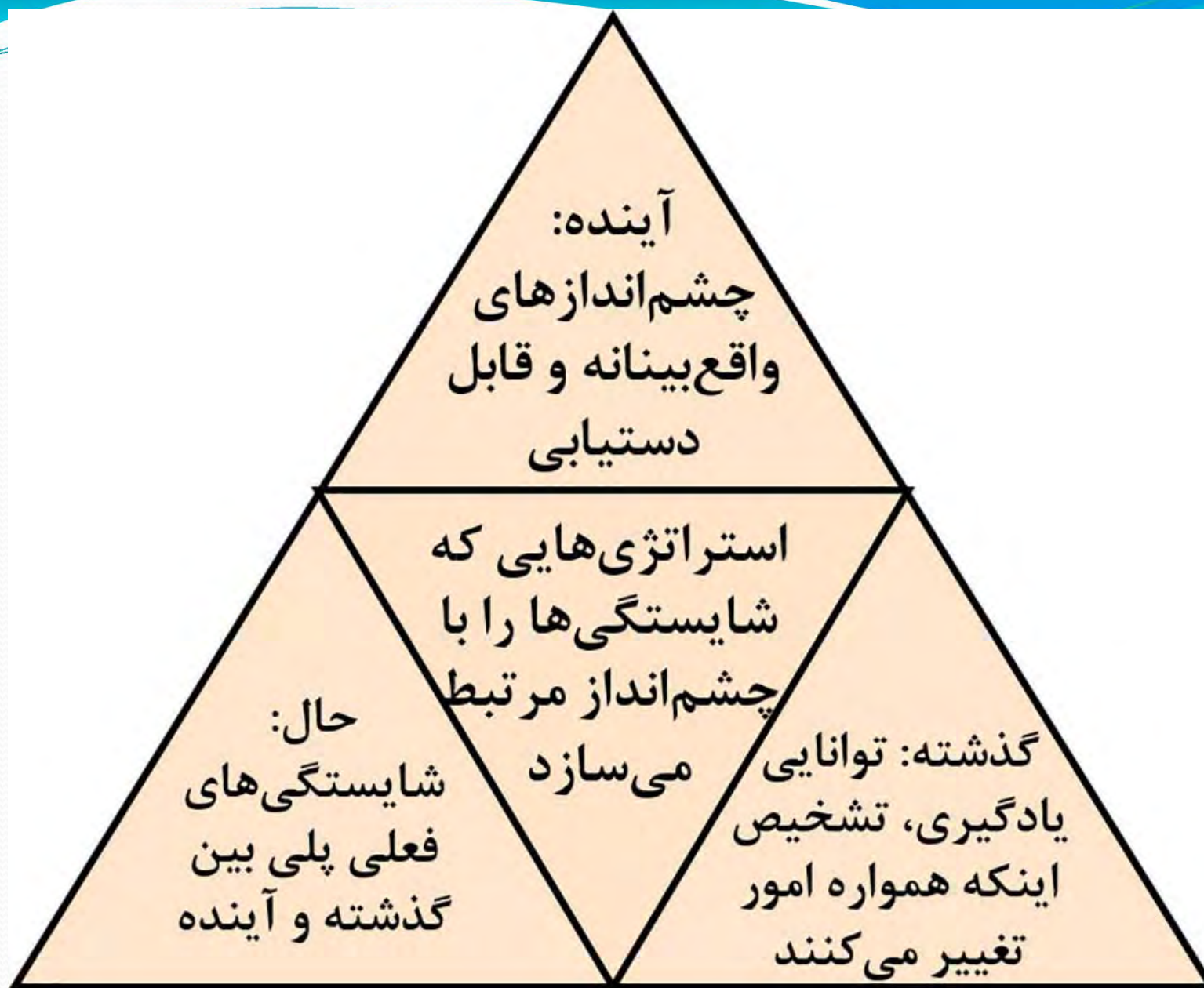


تفکر تحلیلی

- 
- تفکر سیستمی
 - تفکر انتقادی
 - تفکر استراتژیک
 - تفکر خلاق

تفکر استراتژیک







تحليل Swot

- **Swot** بیانگر حروف اول کلمات (Strength) (نقاط قوت)، Weaknesses (نقاط ضعف) Opportunities (فرصتها) و Threats (تهدیدات) است.

تفکر سیستمی



دنیا به صورت یک کل



قوانین ناشی از تفکر سیستمی در خلاقیت سازمانی

واکنش نسجیده ، باعث تشدید مسائل است.





همه چیز مان به همه چیز مان
می آید.

تصمیمات خوش آیند در کوتاه مدت
ممکن است عواقب وخیمی را در بلند
مدت به همراه داشته باشد.





معمولاً راه حل‌های ساده مشکل گشا نمی
باشند .

همه اتفاقات علت معلولی
است.



اجبار به رشد سریع ، رشد
کندتری را بدنبال دارد.

نشانه های بیماری و ریشه آنها لزوماً
نزدیک هم نمی باشند.



تغییرات کوچک ، نتایج بزرگی را بدنبال
دارند ولی محدوده عمل این تغییرات ،
لزوماً مشخص نیست.





همهٔ یک کیک را نمی
توان یک دفعه خورد.

تقسیم یک فیل بزرگ به دو قسمت دو
فیل کوچک بوجود نمی آورد.





هرگز شرایط محیطی را
سرزنش نکنید.



توان یک سیستم در حد ضعیف
ترین حلقه آن است.

موانع تفکر سیستمی

- چارچوب های ذهنی و خودساخته انسان ها
- قرار گرفتن انسان ها در مقام واکنش به مسایل
- توجه به موضوعات (اشیاء) و نه به روابط
- قفل های ذهنی خلاقیت

داستانی بخوانیم و حظ وافر ببریم

پدر بزرگ عصرها دراز می کشد و چرت می زند یک روز نوه های پیرمرد برای شوخی کمی پنیر بدبو لای سیل پدر بزرگ می ریزند. اندکی بعد پدر بزرگ از خواب بیدار می شود و با خود می گوید این اطاق چه بوی گندی دارد! به طرف آشپزخانه می رود حس می کند آشپزخانه هم همان بوی بد را می دهد. از آشپزخانه به بیرون از خانه می رود تا هوای تازه تنفس کند. اما با تعجب متوجه می شود که هوای بیرون هم ناراحت کننده است. بنابراین با لحن اعتراض آمیز می گوید : همه دنیا را بوی گند فرا گرفته!

زمانی که طرز فکر ما به پنیر بدبو آغشته باشد تمام دنیا بوی بد می دهد.

بازی بازی:

تصور کنید می توانید بدون استفاده از هیچ وسیله ای در هوا راه بروید. این توانایی چه مشکلاتی را می تواند برای شما بوجود آورد؟ ظرف ۳ دقیقه هر تعداد ایده می توانید ارائه نمایید

تفکر انتقادی



تفکر نقادانه

- یک فرایند شناختی فعال، هدف مند و سازمان دهی شده که به وسیله آن، تفکر خود و دیگران را بررسی کرده و درک خود از وقایع را روشن کرده و ارتقا می دهیم.

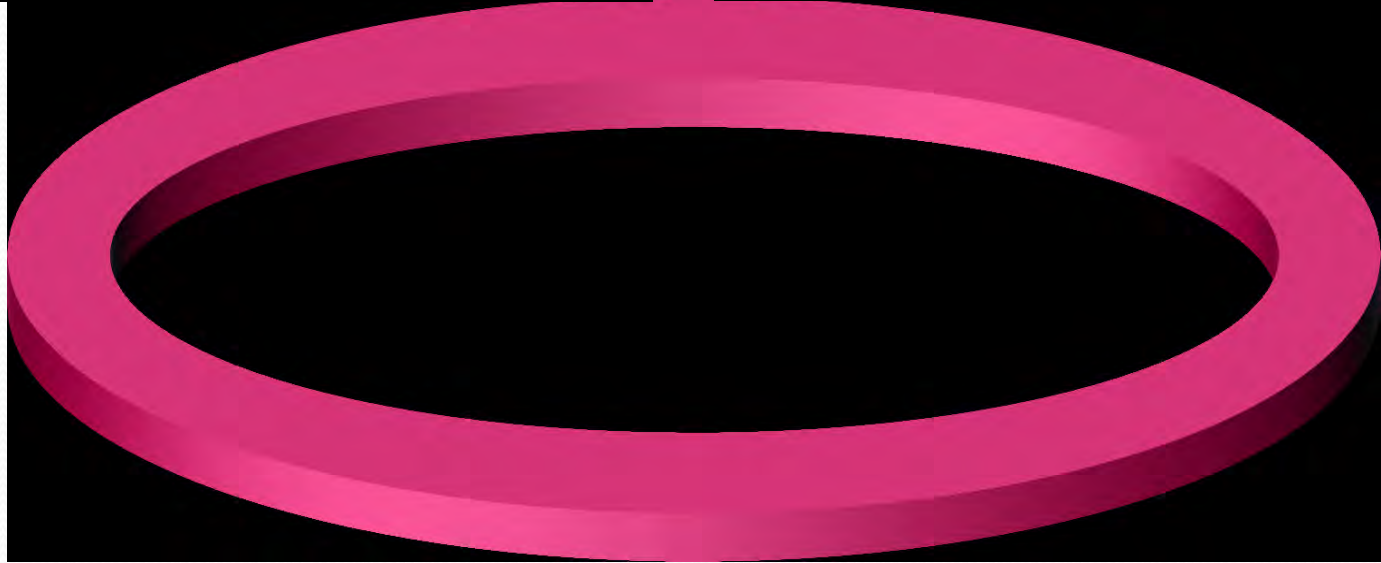


اجزای تفکر نقادانه

- تفکر فعال داشته باشیم.
- با استفاده از سؤال‌ها، موقعیت‌ها را به طور دقیق بررسی کنیم.
- خودمان فکر کنیم.
- هر موقعیتی را از دیدگاه‌های مختلف مد نظر قرار دهیم.
- در مورد عقایدمان به شیوه‌ای سازمان‌دهی شده بحث کنیم.

تفکر فعال

Truth-seeking (حقیقت جویی) Open-mindedness (گشوده ذهنی)



اعتماد به تفکر انتقادی (CT-confidence) Analyticity (تحلیلیگری)



حقیقت جویی : دانستن حقایق امور قبل از هر قضاوتی

گشوده ذهنی: تعصب نداشتن

اعتماد به تفکر انتقادی خود: زود نپذیرفتن

تحلیلگری: سطحی برخورد نکردن



بررسی موقعیت توسط سؤال‌ها

توانایی پرسیدن سؤال‌های مناسب و مرتبط
برای بررسی موقعیت



بازی بازی:

فرض کنید کسب و کار شما دیگر سودآور نیست.
اگر با همین وضعیت ادامه دهید به زودی دچار مشکل خواهید شد.

با وجود پیش بینی‌های لازم، برخی کارکنان شما دچار توقعات نابجا هم هستند.

ابتدا لیستی از مسایل و توقعاتی که با آن مواجه هستید تهیه نمایید.

سپس راه حل اصلی که باید برای هر کدام از این برداشتها، بر آن تمرکز نمایید را پیدا کنید.

۵ راه حل فرعی را نیز در کنار راه حل اصلی هر کدام تعیین نمایید.



پس س س س س
پرسشگری
تکنیک بسیار مهمی
است. قال

کارمندی که می خواهد از روش جدیدی در کارش استفاده کند.

چه چیز باعث شد که تصمیم بگیرید از این روش استفاده کنید؟

چه اطمینانی دارید که این روش کارآمدست؟

بدترین اتفاقی که می تواند در صورت استفاده از این روش روی دهد چیست؟

فرد دیگری را می شناسید که بتواند کمکتان کند؟



عمل کنیم

سعی کنید از چیزی انتقاد نکنید که قابل تغییر نباشد، مثلاً انتقاد کردن از خصوصیات جسمانی کاملاً غیر منطقی است.



مهم :

فرد باید بتواند واقعیت ها را از فکر ، حدسیات و ذهنیات جدا کند.

یک بحث منطقی و فلسفی نیست و با زندگی روزمره معمولی ارتباط دارد.

داستانی بخوانیم و حظ وافر ببریم

دختری نزد پدرش رفت و از مشکلات و اینکه زندگی خیلی سخت شده شکایت کرد.

پدرش او را به آشپزخانه برد و سه ظرف آب را روی اجاق گذاشت تا بجوشند. سپس یک هویج خرد کرد و در ظرف اول ریخت. در ظرف دوم یک تخم مرغ گذاشت. و در ظرف سوم مقداری پودر قهوه ریخت.

بعد از چند دقیقه هویج ها را در یک ظرف ریخت. تخم مرغ ها را پوست کند و در یک بشقاب گذاشت و قهوه را هم در یک فنجان ریخت و روی میز گذاشت.



سپس به دخترش گفت:

هویج ابتدا سخت بود اما آب جوش آنرا نرم کرد.

تخم مرغ ها ابتدا شکننده بودند اما آب جوش مقاومت آنها را بالا برد و آنها را انعطاف پذیر و لاستیک مانند کرد.

پودر قهوه ابتدا غیر قابل استفاده بود اما آب جوش را به یک مایع خوشمزه و معطر تبدیل کرد.

و به دخترش گفت این تو هستی که انتخاب می کنی که چگونه در مقابل مشکلات واکنش نشان دهی.

میتوانی اجازه دهی مثل این هویج تو را ضعیف کند و یا مثل این تخم مرغ تو را منعطف تر و قویتر کند

و یا مثل این قهوه از مشکلات استفاده کنی و آنها را تبدیل به یک فرصت کنی.



تفکر خلاق

خلاقیت فردی

تفکر خلاق: همگرا یا واگرا؟

- در تفکر همگرا، فرد به دنبال پیدا کردن یک راه صحیح است. به عبارت دیگر در شرایطی که فرد با مسئله ای برخورد کند و برای حل آن به یک راه حل که از قبل تعیین شده توجه نماید، باید گفت او دارای تفکر همگرا است.



- در مقابل اگر یک فرد در مقابل یک مسئله، به چندین راه حل از زوایای مختلف پی ببرد، دارای تفکر واگرا است. روانشناسان افرادی که تفکر واگرا دارند را افراد خلاق می‌دانند.



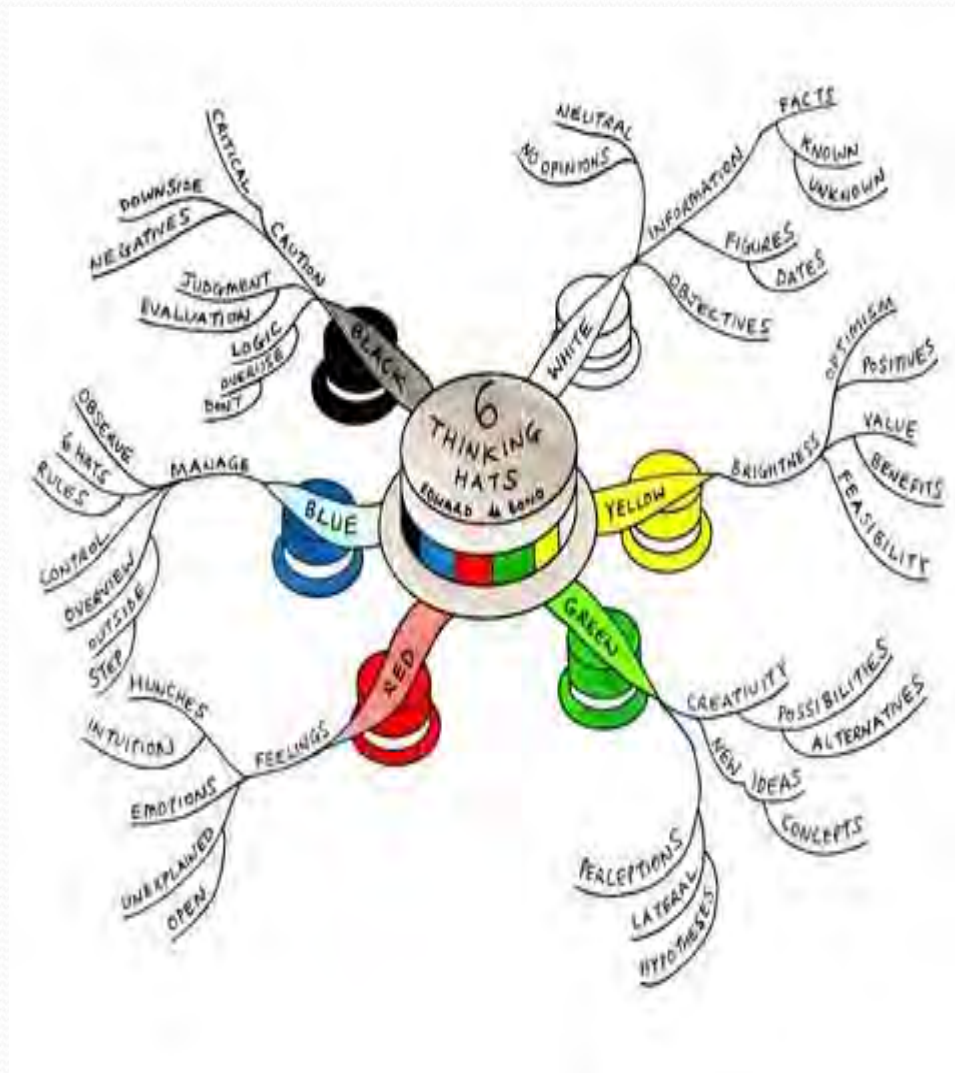


**هیچ حادثه ای به خودی خود
معنایی ندارد . ما هستیم که با
توجه به ذهنیت خودمان به آن .
معنی و مفهوم می بخشیم.**

شش کلاه تفکر

- در این تکنیک، شش جنبه یا سبک فکری تعریف و برای هر یک کلاه رنگی خاصی به عنوان سمبل تعیین شده است.
- هر کس می تواند با به سر گذاشتن این کلاه ها (به صورت سمبلیک) راجع به مسأله به صورت مشخص و از دریچه تفکر مربوطه اظهار نظر کند.
- فرد در اثر تعویض کلاه های فکری، نقشش را در گروه تغییر می دهد و نهایتاً تنوع و کثرت این تغییرها باعث رشد خلاقیت فرد می شود.
- هنگام بازی کردن نقش ها، فرد فکرش از من خود یا قالب های ذهنی جدا شده و به سمت نقش هدایت می شود. Role Play

دیدن موقعیت از دیدگاه های مختلف



تفکر سفید

تفکر قرمز

تفکر سیاه

تفکر زرد

تفکر سبز

تفکر آبی

تفکر سفید

- سفید عدم حضور رنگها و نشانه بیطرفی است
- تفکر اطلاعات خام ، واقعیتها، ارقام است
- این نوع تفکر فقط اطلاعات محض به ما میدهد
- عقیده و نظر شخصی در تفکر سفید جایی ندارد
- در تفکر سفید تمام واقعیتها ارائه میشوند بدون آنکه قرار باشد بعداً از آنها در جهت اثبات دیدگاه خاصی استفاده شود
- هنگام استفاده از تفکر سفید متفکر بایستی مانند یک کامپیوتر باشد

● مثال:

در سال گذشته فروش گوشت مرغ ۴۵٪ افزایش داشته است بررسی ها نشان میدهند که مردم به دلیل مسئله کلسترول به این خرید روی آورده اند.

تفکر قرمز

- تفکر هیجانی، احساسات و عواطف، است

- نقشی متضاد با ارائه بی طرفانه اطلاعات دارد

- شور، هیجان و خشم را بیان میکند

- بیان آنی احساس است

- EQ





• این نوع تفکر دو گروه عمده از حسها را در بر میگیرد:

الف: احساساتی معمولی از قبیل ترس، نفرت، تردید، سوء ظن
ب: نوعی قضاوت‌های پیچیده تحت عنوان الهام، دریافت ناگهانی، حس
وسلیقه

مثال:

□ شما هیچوقت حرف دیگران را گوش نمی دهید
□ من از روند پیشرفت مذاکرات خیلی راضی هستم

تفکر زرد

- زرد مانند نور است ، انرژی و روشنایی و نشاط میدهد
- تفکری خوش بینانه و حاوی افکار سازنده و مثبت است
- جرئت عمل میدهد
- جنبه های امیدوارانه و خواست عمیق برای درست شدن کارها است
- در پی ارزیابی مثبت است
- به دنبال یافتن فرصتها گمانه زنی میکند

مثال:

- من میتوانم تصور کنم که روزی تفکر به عنوان یک واحد درسی در تمام مدارس تدریس شود.
- اگر قیمت سوخت بالاتر برود فروش خودروها پایین خواهد آمد. (در بعضی کشورها البته برعکس است!!!)
- کرونا باعث تقویت و بسترسازی کسب و کارهای مجازی می گردد.

تفکر آبی

- تفکر انتظامات است!!!
- کنترل و ایجاد هماهنگی بین مراحل مختلف تفکر را بر عهده دارد
- موضوع تفکر را تبیین، موضوع و محدوده تمرکز را مشخص میکند
- ناظر روند تفکر و گفتگو است
- به منازعات و مجادلات کلامی پایان میدهد.



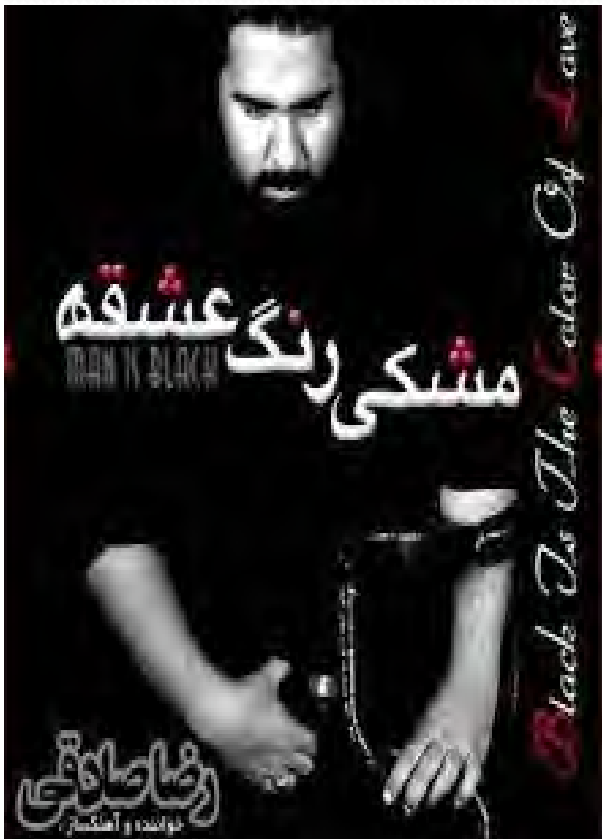


● مثال:

- اجازه بدهید در مورد آنچه تا بحال گفته شد یک جمع بندی کلی داشته باشیم
- آیا همه این نظریه ها را نتیجه گیری نهایی میدانید؟

رنگ سیاه

- سیاه، رنگ غمگین و منفی است.
- باید گفت که بیشتر متفکران، چه کسانی که دوره های آموزش تفکر صحیح را گذرانده اند و چه سایرین، با کلاه سیاه بیشتر از سایر کلاه ها احساس راحتی می کنند.
- کسی که از کلاه سیاه استفاده می کند، به خطاها، اشتباهات و موارد نادرست موجود در طرح تجاری و بنگاه اقتصادی اشاره می کند
- او به ما می گوید که چرا این کار ممکن نیست و درست از آب در نخواهد آمد.
- کلاه سیاه از اشتباه کردن، انجام کارهای ناآگاهانه و انجام کارهایی که ممکن است غیر قانونی باشد جلوگیری می کند.



رنگ سبز

- سبز یعنی گیاه، فراوانی نعمت و زمین حاصل خیز.
- کلاه سبز نشانگر ایده های نو و خلاق است.
- گریز از نظرات کهنه برای یافتن نظرات نو
- خلاقیت
- یا راهی خواهیم یافت یا





هرگز فراموش نکنید که

بزرگ ترین ارزش کلاه ها
این است که در سازمان، باعث
تولد فرهنگ تفکر می شوند.

قال منصور (ع)

توصیه هایی برای افزایش خلاقیت

- به آهنگهای الهام بخش گوش کنید؛ مثلاً: آهنگ باران!
- از مکانهای رویایی مثل موزه ها و آثار باستانی بیشتر دیدن کنید.
- به جاهایی که تا به حال نرفته اید بیشتر سفر کنید.
- اشیای محل کارتتان و روی میزتان را از اشیای پیچیده و عجیب و غریب انتخاب کنید.
- سعی کنید مخالف عاداتهای خود رفتار کنید.
- دکوراسیون منزل و محل کار خود را مرتب تغییر دهید.
- همیشه از نمایشگاه اختراعات و اکتشافات دیدن کنید.
- از افراد غریبه، بی خبر و حتی بچه ها در حل مساله تان کمک بگیرید.
- برای خلق ایده ها حداقل تعیین کنید؛ مثلاً ۵ ایده حداقل
- معما زیاد حل کنید.
- مراقب وسوسه ارزیابی اقتصادی قبل از موعد باشید.
- به مشکلات به عنوان فرصت نگاه کنید.
- اگر مساله ای دو راه حل دارد آن را از راه سوم حل کنید!

بازی بازی

- سه عدد یک رقمی غیر تکراری انتخاب کنید. بعد از انتخاب، اعداد را به هیچ وجه تغییر ندهید.
- این اعداد را با استفاده از عملیات جمع، تفریق، ضرب، تقسیم، یا به توان رساندن به عدد ۱۰۰ برسانید.
- از هر عدد حداکثر دو بار می توانید استفاده کنید.
- از همه اعداد باید استفاده کرده باشید.

ضد خلاقیت ها

- به هر ایده تازه ای که از طرف زیر دستان به شما ارائه می شود با تردید و بدگمانی نگاه کنید صرفاً به این علت که هم جدید است و هم از طرف زیر دستان پیشنهاد شده است.
- بر این پافشاری کنید که کارکنانی که برای اقدام به کاری، به تصویب شما نیاز دارند، ابتدا به چندین طبقه دیگر از مدیران مراجعه کرده و از آنها نیز تأییدیه بگیرند.

ضد خلاقیت ها

- انتقادات خود را آزادانه ابراز کنید، اما از تحسین خودداری کنید (این کار همواره زیر دستان را مضطرب و گوش به زنگ نگه می دارد). بگذارید بدانند که امکان اخراج آنها همیشه وجود دارد.
- برای منصرف کردن افراد از گزارش کردن اشکالات در حوزه کاری خود، با مشکلات به عنوان نشانه های عدم موفقیت آنها برخورد کنید.

ضد خلاقیت ها

- در مورد تجدید سازمان یا تغییر در سیاستها، محرمانه تصمیم بگیرید و به صورت ناگهانی آنها را به افراد اعلام کنید. (این تدبیر نیز آنها را در حالت آماده باش نگه می دارد.)



بیش تر از ۹۷٪ رفتارهای ما توسط
ضمیر ناخود آگاه مدیریت می شود و
در این بین ضمیر خود آگاه فقط تولید
۳٪ از رفتارهای ما را بر عهده دارد.



کتاب



و فیلم: تمرکز

+

- ۱- توسعه مهارت‌های رهبری و تحلیلی افراد
- ۲- تولید محصولات با کیفیت بالاتر
- ۳- استفاده موثر از توان و دانش مهارت و تجارب پرسنل
- ۴- افزایش رضایت شغلی و انگیزه کاری
- ۵- افزایش بهره‌وری
- ۶- بهبود ارتباطات دو طرفه موجود بین پرسنل و مدیریت
- ۷- افزایش خلاقیت در اعضای تیم

آفات کار تیمی

-
-
- ۱- بی اعتمادی و نبود اعتماد .
 - ۲- ترس از برخورد .
 - ۳- نبود تعهد .
 - ۴- پرهیز از مسئولیت .
 - ۵- بی توجهی به نتیجه .

عوامل پویایی کار تیمی

+

۱- گوش دادن به سخن دیگران (برقراری ارتباط موثر).

۲- گامهای عملی برای رفع تعارض (مدیریت تعارض).

۳- تنوع فکری در تیم .

۴- ایجاد انگیزه برای تحرک بیشتر تیم .

تشکیل و رشد یک گروه / تیم کاری

تشکیل یک تیم موثر کاری آسان نیست و این موضوع زمانی که شما با چند فرهنگ مختلف سروکار دارید نمود بیشتری پیدا می کند . افراد گروه باید از نگاه و زبان مشترکی استفاده کنند وبا تقویت نقاط قوت مشترک ، تعهدی برای ایجاد بهبود در کیفیت کارها ایجاد نمایند .

مراحل تشکیل و رشد یک تیم کاری بشرح زیر است :

FORMING	1. شکل دهی
STORMING	2. ایجاد طوفان
NORMING	3. نظم دهی
PERFORMING	4. عملکرد
ADJOURNING	5. فرصت دهی

تشکیل و رشد یک گروه / تیم کاری

FORMING

۱- شکل دهی

اولین و شاید مشکلترین مرحله تشکیل تیم است که در طی آن افراد باید باتلاش فراوان و شناخت خوب یکدیگر دیدگاه خود را از فردگرایی به گروه گرایی تبدیل نمایند. در این مرحله افراد باید با صبر و حوصله به یادگیری و رعایت اصول کار تیمی تشویق شوند.

STORMING

۲- ایجاد طوفان

در این مرحله بمنظور کاهش استرس و جمع آوری کلیه نظرات اعضاء گروه و جلب مشارکت همه افراد با ایجاد حس تشویق و غلبه بر نقاط ضعف افراد استفاده از طوفانهای مغزی بسیار راهگشا خواهد بود.

تشکیل و رشد یک گروه / تیم کاری

NORMING

۳- نظم دهی

در این مرحله تیم با تعیین و اجرای یک چارچوب به آرامش، یکنواختی و هماهنگی می رسد. تیم با مشارکت اعضا یک نظامنامه، جهت بهبود کارایی و اثربخشی عملکرد تهیه و بکار می گیرد، تا حس تعهد و تعلق اعضا بیشتر شود.

PERFORMING

۴- عملکرد

در این مرحله اعضا با شناخت نسبی یکدیگر، وظایف را تعیین و تقسیم می نمایند و سپس مسائل را بدرستی شناسایی و بطور موثر با کمک یک الگوریتم نظام مند حل می نمایند.

ADJOURNING

۵- فرصت دهی

زمانی تیم به این مرحله می رسد که دیدگاه مشترک اعضا تحقق یابد و مزیت این نگرش آنست که تیم را به تفاهم، تعادل و تکامل میرساند و بنابراین یادگیری آسانتر می شود.

تشکیل و رشد یک گروه / تیم کاری

عناوین مطالعه	احساسات اعضا	رفتارهای احتمالی اعضا
مرحله اول Forming	- خوش بینی - افتخار و غرور - وابستگی به گروه	- تلاش در جهت تعیین مأموریت گروه - تلاش جهت تعیین نحوه ارتباطات - تلاش در جهت تعیین اطلاعات مورد نیاز
مرحله دوم Storming	- مقاومت در مقابل کار به روش گروه - حس بدبینی در مورد موفقیت گروه	- بحث در خصوص مطالب مختلف و ساده - برخورد دفاعی و رقابتی با سایر اعضا - بی اعتمادی به برنامه و اهداف گروه
مرحله سوم Norming	- توانایی ارایه نظرات سازنده - قبول عضویت و تعلق در گروه - آسایش خاطر و قدرت متحول سازی	- تلاش برای هماهنگی به جای کشمکش - صحبت و اعتماد و تفاهم بین اعضای گروه - یگانگی در هدف از طریق احترام به مقررات
مرحله چهارم Performing	- آگاهی بیشتر از یکدیگر و گروه - شناخت بیشتر از فرآیند و مشکل - احساس رضایتمندی از کار خود	- تلاش در جهت انطباق با گروه - تلاش در جهت رفع مشکل و ارایه راه حل - تلاش در جهت ایجاد ارتباط عمیقتر
مرحله پنجم Adjourning	- سازندگی - اعتماد به نفس - ارضای فردی و گروهی از نتایج	- تشویق یکدیگر - صمیمیت فراوان - تلاش در جهت تجربه مجدد موضوع

ویژگی های مرحله شکل گیری خوش بینی

- پیش بینی خوبی از نتیجه کار

- احساس افتخار

- احساس وابستگی

اعضاء از حالت فرد بودن به حالت گروه بودن تغییر می یابند.

رفتار های مرحله شکل گیری
• تعیین کارهایی که باید انجام شود.

• تعیین نحوه برخورد مناسب اعضا با
یکدیگر

• تصمیم گیری در خصوص نوع اطلاعاتی
که باید جمع آوری شود.

ویژگی های مرحله تلاطم

- مقاومت در مقابل مسائل مختلف
- تغییر شدید در نحوه نگرش
- ایجاد نظرهای متفاوت در مورد منطقی بودن کار گروهی و شانس موفقیت کار تیم

سخت ترین مرحله ی کار تیم، مرحله بروز اختلاف نظر

رفتارهای مرحله تلاطم

- بحث در مورد طالب مختلف حتی موضوعات مورد توافق
- برخورد دفاعی و رقابتی با دیگر اعضا و در نتیجه جبهه بندی
- شک و تردید در خصوص تفکر تعیین کنندگان پروژه و اعضای گروه

ویژگی های مرحله برقراری تفاهم

احترام به قوانین ومقررات تیم

توجه به نظرها و ایده های دیگران

همکاری برای انجام وظیفه

توانایی ارائه نظرات سازنده

قبول عضویت در گروه

آسایش خاطر میان اعضاء، به دلیل احساس قدرت
حل مساله و بهینه سازی امور محوله

رفتارهای مرحله برقراری تفاهم

- احترام از کشمکش و ناسازگاری و ایجاد هم آهنگی
- محبت و اعتماد میان اعضای تیم و مشارکت در پیدا کردن راه حل
- احساس همبستگی روحی و یگانگی هدف در بین اعضای تیم
- احترام به قوانین و مقرارت تیم

ویژگی های مرحله ایفای نقش

• تمایل افراد برای حل مشکلات

• به دست آوردن اعتماد به نفس

• شناخت بیشتر اعضاء نسبت به هم و فرایند

• مشخص شدن ضعف و قوت تیم

• احساس رضایتمندی

اعضای تیم میزان ارتباطات و انتظارات خود را از یکدیگر تعیین می کنند.

- 
- رفتار های مرحله ایفای نقش**
- **انطباق افراد با اهداف گروه**
 - **توانایی جلوگیری از مشکلات**
 - **ارتباط نزدیک اعضا با یکدیگر**



اولین گام در تشکیل یک تیم موفق

• داشتن هدف مشترک

**• ایجاد تعهد به هدف و ارزش های
گروهی**

مراحل ایجاد یک تیم

- هدف مشترک
- مشخص کردن اعضا
- مشخص کردن محدودیت ها و انتظارات
- تعیین نقش ها
- توافق روی هنجارهای اصلی
- تنظیم مکان , زمان و تدارکات جلسه

ماموریت تیم

- مجموعه فعالیت هایی که تیم برای انجام آنها به وجود می آید و اعضای تیم را ترغیب، تشویق و هدایت می کند تا به وضعیت مطلوبتری دست یابند.

عوامل مهم پایداری و موفقیت یک تیم

- انضباط گروهی
- ارتباطات موثر
- ایجاد و انگیزش و شوق کامیابی
- اعتماد متقابل
- آموزش مستمر

تیم قوی و بزرگ
● تیمی بزرگ نمی توان ساخت مگر
اینکه بازیگرانی بزرگ داشته باشیم

● مثلی معروف:
"با وجود بازیگرانی خوب ممکن است
بازی را ببازیم اما بدون آنها نمی
توان بازی را برد"



کار تیمی هدفدار

تضمین کننده بهبود کیفیت

در هر سازمانی است

چهارده کلید طلایی بهبود مستمر (اصول دمیگ)

۱. ایجاد ثبات در هدف از جانب مدیریت ارشد سازمان .
۲. در رابطه با کیفیت هیچگاه احساس رضایت و نهایت نکنید که همیشه فرصتهای بهبود وجود دارند . (اتخاذ فلسفه جدید)
۳. پرهیز از وابستگی و اعمال بازرسیهای گسترده و غیر ضروری .
۴. با تامین کنندگان محدود و بهترین آنها معامله کنید اما ملاک این انتخاب تنها ارائه قیمت پایینتر نیست .
۵. برنامه ریزی و اجرا در خصوص حرکت بهبود مستمر .

چهارده کلید طلایی بهبود مستمر (اصول دمیگ)

-
-
۶. نیازسنجی ، برقراری و تامین مداوم برنامه آموزش کارکنان.
 ۷. برقراری و نهادینه کردن رهبری در تمام سطوح با اعتقاد به حس تعهد و مسئولیت به ایجاد کیفیت .
 ۸. از بین بردن ترس کارکنان و تشویق به ایجاد ارتباط دوطرفه و تیمی
 ۹. فرو ریختن موانع بین بخشهای مختلف سازمان و تشویق به حل مسائل از طریق کار تیمی (پرهیز از ساختار سازمانی وظیفه ای).
 ۱۰. حذف شعارها ، نصیحتها و هدفهای توخالی و غیرواقعی.

چهارده کلید طلایی بهبود مستمر (اصول دمینگ)

۱۱. از کارکنان خود بخواهید که کیفیت کار خود را از طریق کار تیمی افزایش دهند ، نه اینکه فقط در محل کار حضور داشته باشند .
(حذف سهمیه ها که یعنی کمیت هیچگاه معرف کیفیت نیست)
۱۲. ایجاد حس غرور از مهارت در کارکنان و تشویق و آموزش بمنظور آشنایی ، درک و بکارگیری مهارتهای جدید .
۱۳. ایجاد و برقراری برنامه قوی و موثر تعلیم و آموزش مهارتهای جدید و روزنگاهداشتن کارکنان با تحولات و تکنولوژیهای جدید .
۱۴. مدیران ارشد را مسئول اجرای این اصول بدانید و همواره در جهت ایجاد شرایط دگرگونی و بهبود تلاش کنید . (خط مشی کیفیت)

۷ بیماری مهلک از نظر دمینگ

- ۱- در دیدگاه ها و اهداف از شاخه ای به شاخه دیگر پریدن .
- ۲- روی سود کوتاه مدت برنامه ریزی کردن .
- ۳- ارزیابی کردن عملکردها با نگرش رقابت بین فردی.
- ۴- ارتقاء های حساب نشده و پرش های بلند در انتصابات .
- ۵- همه چیز را به عدد و رقم شناسایی کردن .
- ۶- وجود نشانه هایی مبنی برافزایش هزینه های بیماری کارکنان که ناشی از به خطر افتادن سلامت کارکنان است .
- ۷- افزایش هزینه هایی که شرکت را مجبور به پرداخت خسارت به مشتری ها و ذینفعان دیگر کرده باشد.

تمرین کار تیمی

● مساله تاکسیرانی:

فرض کنید اتحادیه تاکسیرانی نیاز به رانندگانی دارد که با مکانها و آدرسهای شهر کاملاً آشنا باشند. آموزش کامل این افراد داوطلب برای اداره تاکسیرانی بطوری که کلیه نقاط و آدرسهای شهر را بشناسند در حدود یکسال به طول می انجامد؟ این درحالی است که اداره تاکسیرانی به این رانندگان نیاز مبرم دارد و نمی تواند منتظر بماند. به نظر شما بهترین راه حل بهینه چیست چگونه می توان سریع این مشکل را حل نمود؟

تمرین کار تیمی

● مساله بطری:

یک بطری شیشه ای را در نظر بگیرید که درپوش آن از چوب پنبه است. درون این بطری چند عدد سکه قرار دارد. چگونه می توانیم بدون خارج کردن درب چوب پنبه ای بطری و یا شکستن بطری سکه ها را از داخل بطری خارج نماییم؟

تمرین کار تیمی

● مساله نجات:

در یک روز سرد و آفتابی زمستانی که برف سطح زمین را کاملاً پوشانیده است هواپیمایی با ۸۵ مسافر بسوی شهری در حال حرکت است. در ۸۵ کیلومتری مقصد هواپیما مجبور به فرود اضطراری در باتلاق جنگلی می شود طوری که تا دو ساعت دیگر در باتلاق غرق خواهد شد. مسافرین بایستی سریع هواپیما را تخلیه کنند و هر فردی می تواند به انتخاب خود ۴ اولویت زیر را همراه ببرد. در این شرایط شما چه انتخاب می کنید؟

بطری شیر - نردبان تاشو - طناب - قرص تصفیه آب - آینه - قطب نما - دوچرخه - کیسه خواب - پوتین گرم - پتو - کبریت - کارد ارتشی - بطری آب - نقشه جغرافی - کتاب دعا



۱۷

اصل

کار تیمی

۱- سازگار و انعطاف پذیرند

ویژگی های اعضای یک تیم سازگار و انعطاف پذیر:

- آموختن را دوست دارند.
- احساس امنیت می کنند.
- خلاق هستند.
- خدمت به مردم را دوست دارند.

برای سازگار تر و انعطاف پذیرتر شدن باید:

- خود را به آموختن عادت دهید
- نقش خود را از نو ارزیابی کنید.
- فراتر را ببینید.

۲- هم دلی و یک دستی

- تحولی در برداشت و بینش
اعضا تیم همکارانند نه رقیب

- نگرش
پشتیبانی اعضا از یکدیگر

- کانون توجه
توجه به تیم بجای بوجه به خود.

- به نتیجه اندیشید

- 
- فکر کنید که همه برنده اید.**
- مصلحت تیم را از مصلحت خود فراتر ببینید.**
- مکمل دیگران باشید.**
- اگر در جلسه نباشید چه اتفاقی می افتد.**

۳- تعهد پذیری

- در سختی ها تعهد معلوم می شود
- تعهد به استعداد و توانایی بستگی ندارد.
- تعهد یک انتخاب است ایجاد می شود، نه بر اثر شرایط
- تعهدی که مبتنی بر ارزش ها باشد پایدار می ماند.

برای افزایش تعهد باید:

- تعهدها و ارزش های خود را به یکدیگر گره بزنید
- دل به دریا بزنید (تعهد مخاطراتی در بردارد....)
- تعهدات اعضای تیم خود را ارزیابی کنید.

کسی که هر کاری از دستش بر آید انجام دهد پشیمان نمی شود. جورج مالاس

۴- ارتباطات

- حتی انزوای یک عضو تیم مسئله آفرین است.
- جلوگیری از تیرگی روابط
- ارتباطات مهم را می نویسند. (قرارداد فوتبال، عقد قرارداد تجاری، عقدنامه ازدواج)

برای بهبود ارتباط خویش

- رک و راست باشید (ا انتقال مستقیم مسائل ، نداشتن مقاصد پنهان)

- زود بجنبید (بازخور سریع نسبت به کارها)

- یاران تیمی را بی خبر نگذارید (احتکار اطلاعات)

(اگر دیگران را به بازی بگیرید بکار دل می دهند.

۵- اعضای تیم لایق و با کفایت هستند (کمال شایستگی)

ویژگی های مشترک آدم های لایق و با کفایت:

- **تعالی طلب هستند.** (تعالی جو و کمال طلب)
- **با متوسط نمی سازند.**
- **به جزئیات می پردازند**
- **کیفیت کار را حفظ می کند.** (کیفیت کار خود را پایین نمی آورند.)

برای افزایش کاردانی و کفایت خویش

- دنبال تخصص بروید.
- راه را تا آخر بروید.
- به اجرای کار بیشتر توجه کنید.

سر مهندس و ناخدا کشتی

"مهندس بیا برو به موتورخانه، موتور کار نمی کند."
"معلومه که کار نمی کند، کشتی به گل نشسته
است!"

۶- قابل اعتماد هستند.

از آن هایی که بحث و استدلال می کنند نترسید،
از کسانی بترسید که از بحث و گفتگو طفره می روند.

پایه های اعتماد:

- انگیزه های اصلی (انگیزه واقعی افراد تیم)
- فکر کردن (گزارشگر جوان، بازی) (مسئولیت پذیری + فکر)
- پایداری (جان زدن در دشواری ها و همیشه مورد اعتماد بودن)

- 
- برای اینکه قابل اعتماد باشید.
 - انگیزه های خود را بشناسید.
 - آیا به نظر دیگران حرف تان حرف است؟

از آنهایی که بحث و استدلال می کنند نترسید،
از کسانی بترسید که از بحث و گفتگو طفره می
روند.

۷- انضباط دارند.

جهت مفید بودن برای تیم :

- با انضباط اندیشیدن (فعال نگه داشتن ذهن)

- انضباط احساسات و عواطف

غلبه بر احساسات و کنترول خلق و خوی

انضباط لازم برای اقدام و عمل (منظم کار کردن)

اگر می خواهید عضوی منضبط تر در تیم باشید:

● **عادت به کار را تقویت کنید.**

انضباط یعنی انجام کارهای درست در زمان مناسب و به دلیل
موجه

● **به چالشی دست بزنید.**

انجام کارهای چالشی برای تقویت فکر و اراده

● **زبان خود را نگه دارید.**

در زمان احساساتی شدن، نگفتن آنچه نباید بگوید.

۸- تیم را بالا می کشند.

کسانی که اعضای تیم خود را تقویت می کنند و به آنان رسد می دهند چند ویژگی مشترک دارند:

- قدر و ارزش یاران هم تیمی خود را می شناسند.
- قدر و منزلت یاران تیمی را بالا می برند.
- کسی که به دیگران رشد می دهد، اول خود را رشد می دهند.

برای رشد یاران هم تیمی خود :

- دیگران را باور کنید پیش از آنکه باورتان کنند.
- به دیگران خدمت کنید پیش از آنکه به شما خدمت کنند.
- قدر دیگران را بالا ببرید پیش از آنکه قدرتان را بالا برند.

۹- مشتاقند

- کسانی که در محیط کار تیمی و گروهی شوق زیاری دارند :
- اشتیاق خویش را خود می افروزند. (آدم های مثبت به خواست و اراده خویش مثبت اند.)
 - احساس را در خویش بر می انگیزند.
 - به کار خود اعتماد دارند. (به تمام جنبه های مثبت کار خود فکر کنید.)
 - با افراد مشتاق شایقان حشر و نشر می کنند.
- «اشتیاق مسری است. در حضور مثبت اندیشان نمی توان خنثی و بی تفاوت بود» Denis whitely

اگر می خواهید شعله اشتیاق خویش را دامن بزنید:

- ۱- احساس تکلیف را در خود پیورید.
(خود را به انجام کاری مکلف سازید.)
- ۲- بیش از حد انتظار کار کنید.
- ۳- سعی کنید هر کاری را در سطح
عالی آن انجام دهید.
(کاری که امروز به خوبی انجام شود سنگ
بنای کار خوب فردا است.)

رابرت هوبارد

۱۰- قصدی و هدفی دارند

اشخاص موفق مقصدی و هدفی دارند..

- هدف و مقصودی برگزیند که ارزش صرف عمر داشته باشد.
- ضعف ها و قدرت های خود را بشناسید.
- مسؤولیت های خود را اولویت گذاری کنید.
- "به دنیا نیامده ایم که همه کارها را انجام دهیم. آمده ایم که کاری انجام دهیم."
- یاد می گیرند که نه بگویند.
- دور را می بینند.

- 
- عزم خویش را به این طریق تقویت نمایید:
 - نقطه های ضعف خود را بشناسید.
 - در کاری که تبحر دارید بمانید و بر تخصص خود بفرزایید.
 - تقویم فعالیت های سالانه خود را بر پایه هدف و مقصودی قرار دهید.

۱۱- احساس رسالت می کنند.

ویژگی های این افراد:

- مقصد تیم را می دانند.
- می گذارند که رهبر تیم، رهبری کند.
- اول توفیق تیم را می خواهند بعد توفیق خود را
- به هر کاری که لازم باشد دست می زنند تا رسالت خود را انجام دهند.

برای تقویت احساس رسالت نسبت به مأموریت تیم

- دقت کنید که تیم شما مأموریت خود را دنبال می کند.
- هر چه دارید برای تیم در طبق اخلاص بگذارید.

۱۲- آماده اند

اگر می خواهید خود را آماده کنید این چیزها را در نظر بگیرید:

- **ارزیابی** (برای چه چیزی آماده می شوید و مقصد کجاست.)
- **مسیریابی** (انتخاب مسیر درست)
- **نگرش** (اعتقاد به خود و اعضای تیم خود)
- **اقدام و عمل** (اقدام به موقع)

برای افزایش آمادگی خویش:

- فرآیند آینده را ببینید. (دیدن و برنامه ریزی)

- بیشتر پژوهش کنید.

- از خطاهای خود بیاموزید.

آمادگی، برد را تضمین نمی کند اما زمینه آن را می سازد.

۱۳- با یاران تیم می جوشند

در روابط و مناسبات تیمی به پنج چیز توجه کنید:

- **احترام متقابل**

- **تجربه های مشترک**

- **اعتماد**

" کسی که به من اعتماد می کند از کسی که مرا دوست دارد گامی فراتر نهاده است " جورج مک دونالد
شاعر اسکاتلندی

- **بده و بستان (اگر بهره می بریم باید بهره بدهیم)**

- **خط متقابل (با رشد روابط، لذت بردن از حضور همدیگر)**

برای ایجاد ارتباط بهتر با یاران تیم:
● **توجه تان را به جای خود به دیگران معطوف سازید.**

● **پرسش های درستی بکنید. (پرسشهایی که باعث خوشحالی می شود نه باعث ناراحتی)**

● **تجربه مشترک پیدا کنید. (با اعضای تیم زمینه ای مشترک پیدا نخواهیم کرد مگر از راه تجربه مشترک)**

● **در دیگران نسبت به خودشان احساس خوبی برانگیزید.**

۱۴- در پی ارتقای خویشند

سه نکته مهم در ارتقای سطح دانش و بینش:

- **آمادگی** "آنچه که انجام می دهید مهم است، نه آنچه که می خواهید انجام دهید."
- **تفکر و تأمل**
"تنها ماندن، تفکر کردن و گوش دادن ویژگی مردان بزرگ است."
- **به کار بستن (آنچه یاد گرفته اید به کار گیرید).**

در راه ارتقای خویش:

- آموزش پذیر شوید.
- برنامه پیشرفت خود را بریزید.
- به ارتقای دانش خود بیشتر از ارتقای مقام خود بها بدهید.

۱۵- از خود گذشته اند

چگونه بذر از خود گذشتگی را در بستر ذهن خود بکارید؟ این کار را با گام های زیر بردارید:

- **بخشنده و گشاده دست باشید.**
- **سیاست بازی را کنار بگذارید.** (یکی از بدترین شکل های خودخواهی را در کسانی می بینیم که در درون تیم سیاست بازی می کنند)
- **وفادار باشید.** (وفاداری اتحاد می آورد و اتحاد به کامیابی می انجامد)
- **به وابستگی متقابل بیش از استقلال ارج نهید.** (استقلال منجر به خودخواهی می شود.)

برای بالا رفتن از نردبان از خود گذشتگی..

- به جای خود دیگران را معرفی کنید.
- خود را در نقش زیردستان بگذارید.
- پنهانی و بی سر و صدا کمک کنید.

"اگر امروز بدون هیچ انتظاری، کاری برای کسی نکرده باشید،
روزی از عمر را به باد داده اید" john Bunyan

۱۶- مشکل گشایند

توجه به این حقایق:

- مشکلات، تصویرهای ذهنی ما هستند. (دانستن هر شکل به عنوان یک چیز بدیاری و مانع گذرا)
- همه مشکلات قابل حل هستند.
- مشکلات، آنچنان را آنچنانتر می کنند.

"مشکل ها، بزرگ یا کوچک به نظر می آیند بسته به اینکه خود بزرگ باشیم یا کوچک."

اوریسون ماردن بنیانگذار مجله sucecess

برای اینکه در محیط تیم بیش از پیش مشکل گشا و راه حل جو شوید:

- وا ندهید (در همان لحظه ای که یکی می گوید: "ولش می کنم" دیگری در رویارویی با همان موقعیت می گوید: "به! چه فرصت مغتنمی")
- فکر خود را از نو متمرکز سازید.
- درباره استراتژی خود از نو بیندیشید.
- فرایند را تکرار کنید. (استفاده از راه حل یک شکل برای مشکلی دیگر)

۱۷- پیگیر و ستوده اند

اصرار در انجام کار یعنی اینکه:

- هر چه دارید در طبق اخلاص بگذارید. و نه بیشتر از آن را ۱۰۰ درصد توان نه بیشتر نه کمتر. خودکشی نه!
- با عزم و اراده کار کنید. نه اینکه خود را به دست سرنوشت بسپارید.
- "من از جایی آغاز می کنم که آخرین نفر رها کرده است." **توماس ادیسون**
- وقتی از کار دست بکشید که کار انجام شده باشد، نه آنگاه که خسته شده اید.

درس هایی از غازها:

همانگونه که یک غاز بالهای خود را باز و بسته می کند، یک محرک جهت حرکت پرنده جلویی ایجاد می کند.

غازها با حرکت در دسته های ۷ شکل، ۷۱٪ بیش از حالت تنهایی می پیماید.

درس: افرادی که در یک مسیر مشترک حرکت می کنند و حس یک وحدت را دارند، می توانند سریع تر و آسان تر به جایی که می خواهند برسند.

درس هایی از غازها:

هر گاه یکی از غازها، از حالت V خارج می شود، به سرعت احساس سقوط می کند و سعی می کند هر چه سریع تر به شکل V برگردد

درس: قوت، قدرت و ایمنی سه فاکتوری است که در سایه حرکت با جمعی که با ما مسیر مشترکی دارند احساس می کنیم.

درس هایی از غازها:

**هنگامی که غاز پیشرو خسته می شود
جای خود را به غاز تازه نفس دیگری می
دهد و خود داخل دسته می رود.**

**درس: در کارهای سخت نیاز به تشریک
مساعی وجود دارد.**

درس هایی از غازها:

غازهایی که در عقب دسته قرار دارند، با صداهایی غازهای جلویی را تشویق و حمایت می کنند تا سرعت بالای دسته حفظ شود.

درس: اعضای یک گروه نیاز به حمایت و دلگرمی سایر اعضای گروه دارند.

درس هایی از غازها:

هنگامی که یک غاز بیمار یا مجروح می شود، دو غاز دیگر از حالت V همراه او خارج می شوند ، تا هنگامی که غاز مجروح به سلامت برگردد، سپس به سرعت خود را به گروه می رسانند.

درس: در زمان گرفتاری ها نیاز به یکدیگر داریم.



A photograph of several pink flower buds on tall stems, set against a blurred background of green grass and blue sky. The text is overlaid on the right side of the image.

در این خاک ،

در این مزرعه پاک ،

به جز مهر ،

به جز عشق ،

دیگر هیچ نگاریم

منصور عزتی (فارغ التحصیل رشته مدیریت تحول)

مدرس دانشگاه و صنعت

مدیر مرکز مطالعات سامانه مدیریت ایران

دارای ۶ کتاب و ۳۴ مقاله و صدها سمینار در حوزه
مدیریت

@mansour_ezzati

۰۹۱۲۶۹۸۰۴۲۶

