



تهیه و تدوین
مهدی داور پور

مجموعه مهارت‌های فرسنگی

✓ کار تیمی

✓ آموزش

✓ پرسشگری

✓ برگزاری جلسات

تهیه و تدوین

مهدی داوریپور

اسفند ۱۳۹۶



هر علمی که بر کتابت نیاید ضایع گردد،

خط زبان است، زبان بیان خرد است،

دانش را با نوشتن پای بند کنید،

آنچه حفظ شود بگریزد و آنچه نوشته شود برقرار ماند.

امام علی (ع)

« فهرست مطالب »

شماره صفحه	عناوین
۱.....	شناسه
۲.....	مقدمه
۳.....	کار تیمی
۸.....	آموزش
۱۴.....	پرسشگری
۱۹.....	برگزاری جلسات

تقدیم به پیشگوتان کرامی و همه اساتید و به تمامی آنهایی که به ما آموختند.
همه کسانی که در پیشبرد و اعتلای کوه نوردی و صعودهای ورزشی ایران
به دمی به قدمی یاد می‌تلاش نموده‌اند.

شناسه

تهیه و تدوین: مهدی داوریور

منابع:

- فنون روابط عمومی
- تکنیک‌های روابط عمومی
- نکاتی درباره سخنرانی
- مبانی خبرنگاری
- کتاب سال روابط عمومی
- آموزش‌های سوپر تکنیک تفکر
- مدیریت‌های زمان
- مجله هنر زندگی متعالی
- کاربردی
- مدیر یک یک دقیقه‌ای
- و اندکی تلخیص

اسفندماه ۱۳۹۶

مقدمه

آب دریا را اگر نتوان کشید

هم به قدر تشنگی باید چشید

چون که با کودک سر و کارت فتاد

پس زبان کودکی باید گشاد

« مولانا »

کار تیمی

« کار تیمی »

تیم چیست؟

توصیف‌های متفاوت از تیم

- همکاری تعدادی از افراد، به طوری که پیشرفتشان از مجموع «پیشرفت» تک تک افراد بیشتر باشد.
- گروهی از افراد که توسط یک هدف مشترک متحد شده باشند.
- گروهی فعال از افرادی متعهد به دستیابی به اهداف مشترک، که به نحوی مطلوب با هم کار می‌کنند، از آن لذت می‌برند و به نتایجی با کیفیت بالا می‌رسند.
- تیم از افراد معدودی با مهارت‌های مکمل هم تشکیل شده که به مقاصد، اهداف اجرایی و دیدگاهی مشترک متعهد هستند و خود را در برابر آن‌ها مسئول می‌دانند.
- تیم‌ها اشکال متفاوتی دارند و اغلب با این عناوین به آن‌ها اشاره می‌شود:
- تیم کاری - تیم‌های تاپ - تیم برنامه‌ریزی شغلی - تیم‌های پروژه‌ای - تیم‌های چند کاربردی - تیم‌های نیروی کاری - تیم‌های چرخه کیفیت - تیم‌های خدمات مشتری - تیم‌های «موفقیت سریع» - تیم‌های حفاظتی - تیم‌های فروش - تیم‌های خودگردان

توان بالقوه تیم

تیم‌هایی که افراد آن به نحوی مؤثر با هم کار می‌کنند:

- نسبت به انفرادی که به تنهایی کار می‌کنند، از نتایج مطلوب‌تری بهره‌مند می‌شوند.
- نسبت به گروه‌های بزرگتر، از انعطاف بیشتری برخوردارند.
- بیشتر از افراد منفرد خطر تقبل می‌کنند و در مسائل بیشتری کندوکاو می‌کنند.
- دامنه افکارشان نسبت به تک تک افراد وسیع‌تر است.
- در رشد مهارت‌ها و اعتماد به یکدیگر کمک می‌کنند.
- نه تنها در برابر کارشان، بلکه در برابر یکدیگر متعهدند.
- موجب ترغیب خودشان می‌شوند.

تیم در مقابل گروه

علی‌رغم تأکید بیشتر بر اهمیت تیم، اکثر افراد درباره تفاوت میان تیم و گروه دچار اشتباه می‌شوند. به علاوه، از کلمه تیم در جاهایی هم که لزومی به استفاده از آن نیست، استفاده می‌شود.

- گرچه گروه‌ها می‌توانند به موفقیت دست یابند، ولی از کارآیی افراد یک تیم برخوردار نیستند.
- مردم عقیده دارند که گروه‌ها پس از مدتی خود به خود تبدیل به تیم می‌شوند، ولی همان طور که بعداً خواهید خواند، متأسفانه این طور نیست.
- بیشتر وقت مادر گروه‌های مختلف، در سرکار، در خانه و در زمان فراغت‌مان صرف می‌شود، حال آنکه در تیم‌ها استفاده از وقت به معنای واقعی کلمه صورت می‌گیرد. تفاوت‌های میان این دو، ظریف و در عین حال قابل ملاحظه‌اند.

تیم در مقابل گروه

در گروه‌های تعاونی:

- مردم با هم کار می‌کنند.
- احساسات قسمتی از کار نیست.
- تضاد جا دارد.
- اعتماد و صداقت ارزیابی می‌شود.
- اطلاعات بر پایه «نیاز به شناخت اساس» داده می‌شود.
- اهداف و مقاصد شخصی مبهم هستند.

در تیم‌های کارآمد:

- افراد به هم اعتماد دارند.
- احساسات با صداقت ابراز می‌شوند.
- به تضادها پرداخته می‌شود.
- افراد از یکدیگر حمایت می‌کنند.
- اطلاعات آزادانه تقسیم می‌شود.
- مقاصد همه مشترک است.

چه زمانی به تیم نیاز داریم؟

- زمانی که سعی می‌کنید برای مشکلاتی که کسی به تنهایی برای آن‌ها راه حل نمی‌شناسد، راه حل پیدا کنید، البته اگر راهی وجود داشته باشد (اگر در شرایطی هستید که راه حل آن نسبتاً ساده به نظر می‌رسد، به تیم نیاز ندارید).
 - زمانی که تحول سریعی را تجربه می‌کنید.
 - زمانی که افراد نیاز دارند از نزدیک در کارهای واقعی با هم همکاری کنند.
- اگر این موارد شامل حال شما نمی‌شود، نیازی به تیم ندارید.
- تنها در صورت لزوم به یاد داشته باشید...**
- تشکیل تیم پاسخ همه نیازهای تشکیلاتی و شغلی نیست.
- مسئله مهم این است که اگر تیم‌ها اشتباه به کار گرفته شوند، موجب هدر رفتن وقت و انرژی می‌شوند.

چگونه یک تیم تشکیل دهیم؟

استفاده از تجربه‌های پیشین به تیم‌هایی بیندیشید که قبلاً عضوی از آن‌ها بوده‌اید:

- چه کارهایی از شما خواسته می‌شد؟
 - شما چگونه آن‌ها را انجام می‌دادید؟
 - در کجا موفق بوده‌اید؟
 - به چه مشکلاتی برمی‌خوردید؟
 - چگونه آن‌ها را حل می‌کردید؟
 - تیم شما چگونه رهبری می‌شد؟
 - رهبر تیم از عهده چه کارهایی به خوبی برمی‌آید؟
 - در چه مواردی از عهده آن‌ها بر نمی‌آمد؟
 - تیم‌هایی را که در تشکیلات شما یا خارج از آن کار می‌کنند بررسی کنید (نمونه‌های ورزشی آن را فراموش نکنید)، چه نکاتی را می‌توانید از آن‌ها بیاموزید و در مورد شرایط خودتان به کار ببرید؟
- اخطار: اگر عضوی از یک تیم موفق بوده‌اید، احتمال این که بتوانید شرایطی برابر برای تیم جدیدتان ایجاد کنید، بسیار کم است.

مشورت با کارشناسان

درباره تیم‌های موفق زیاد نوشته‌اند، نکات اساسی عبارتند از:

- باید هدفی ارزشمند داشته باشند.
- آن‌ها می‌دانند به چه چیزی باید دست یابند.
- به زمان نیاز دارند تا به عنوان یک واحد رشد کنند.
- اعضای تیم درباره وظایفشان روشن هستند.
- اعضا از یکدیگر حمایت می‌کنند.
- از روش کار مناسبی استفاده می‌کنند.
- آنچه را که انجام می‌دهند مرور می‌کنند.
- از کارشان لذت می‌برند.

علاوه بر این‌ها، تیم‌های موفق از ابتدا توسط افرادی رهبری می‌شوند که می‌دانند چه می‌خواهند و قادرند آن را به دیگران هم انتقال دهند، تا به اهداف بزرگی دست یابند.

با این حال در جوکار دنیای امروزی:

- بیش از هر زمان دیگری همه از تیم‌های تازه کار انتظار دارند که مثمر ثمر باشند.
- تیم‌های چند رشته‌ای متداولند.
- تیم‌ها متشکل از افرادی از سازمان‌ها، کشورها و فرهنگ‌های متفاوت هستند. همه این مسائل مستلزم ایجاد فشار و اهمیت بیشتری بر مهارتهای رهبر تیم است. این بدین معنا نیست که اصولی که پیش از این ذکر شد باید نادیده گرفته شوند، بلکه کاملاً به عکس.

آموزش

« آموزش »

آموزش و تعلیم حرفه‌ای است ارجمند و پرارزش. آموزش موجب تعالی و رشد انسانها می‌باشد و همواره به آنان کمک می‌کند تا عملکردشان به تکامل منتهی شود. امید است نکات برشمرده زیر در کارگاه‌های آموزشی مورد استفاده بهینه قرار گیرد.

مغز

نیمکره‌های چپ و راست مغز

خلاق	استدلالی
خلاقیت (ترکیبات جدید)	سخن گفتن
فعالیت‌های هنری	محاسبات
استعداد موسیقی / ضرب آهنگ	تحلیل علمی
عواطف	خواندن
شناخت	نوشتن
ادراک	نامیدن
درک الگوهای انتزاعی	نظم دادن
توانایی‌های کیهانی	ترتیب دادن
بیان با حالت چهره	سوار کردن موتورهای پیچیده
توانایی کل‌گرایانه	نقادی و سنجش‌گری
شهود و درون‌یابی	ارزیابی و عددیابی
تصاویر و رنگ‌ها	منطق و استدلال

به کار انداختن نیمکره‌های راست و چپ مغز

تعلیم دهندگان حرفه‌ای، از کار آموزان می‌خواهند که هر دو قسمت مغز را به کار بگیرند. تحقیقات نشان داده است:

- افرادی که تعلیم دیده‌اند که از یک نیمکره مغز بیش از نیمکره دیگر استفاده کنند. (حسابدارها، مهندسان و در مقابل، هنرمندان، موسیقی‌دانان) استفاده از نیمکره دیگر در مواقعی که نیاز دارند برایشان دشوار است.

- وقتی نیمکره ضعیف‌تر به کار گرفته می‌شود و تشویق می‌شود که با بخش قوی‌تر همکاری کند هم نیروبخشی بسیار بیشتری به وجود می‌آید.
 - مثال: نیوتن در حال خیالپردازی به قانون جاذبه پی‌برد.
 - کاربرد: تعلیم دهندگان بهتر است تمرین‌های تحلیلی را همراه با تمرین‌های خلاقانه و فعالیت‌های بیانی ارائه کنند.
- برای این که کارآموزان بتوانند به خوبی از دو نیمکره مغزشان استفاده کنند، باید یادمان باشد که اطلاعات با بسامد بسیار بالایی ذخیره می‌شود.
- دیداری:** تصاویرها، صحنه‌ها، تندیس‌ها، نشان‌ها و علائم، نمودارها، جدول‌ها، نقشه‌ها، عکس‌ها، نقاشی‌ها.

شنیداری: کلمات، موسیقی، اصوات، لهجه‌ها، گفت و گوها.

حسی: عواطف، بوها، مزه‌ها، تجربه‌های لمسی، رنج/ آرامش.

در کلاس درس، تجربه‌ای که در چند سال اخیر کسب شده، نشان می‌دهد که وقتی پس از ۲۴ ساعت امتحان گرفته می‌شود، شرکت کنندگان بیشتر پیام‌های دیداری را به یاد می‌آورند (۸۰٪ پاسخ صحیح می‌دهند و پیام‌های حسی را هم تقریباً به همین خوبی به یاد می‌آورند (۷۹٪ پاسخ صحیح) که هر دو حدود دو برابر یادآوری پیام‌های شنیداری (۴۵٪ پاسخ صحیح) است.

پیام‌های چند رسانه‌ای

چون آدم‌ها اطلاعات را در نیمکره چپ مغزشان و تصویرها و کلمات یا احساسات و عواطف را در نیمکره راست شان ذخیره می‌کنند، ما به عنوان تعلیم دهندگان حرفه‌ای، باید پیام‌هایی چند رسانه‌ای ارائه دهیم.

این یعنی برای پیام‌های کلامی‌تان، ابزارهای کمکی دیداری رنگی تهیه کنید و از احساسات و درک حسی آموزش پذیران هم استفاده کنید.

این پیام‌ها به طور همزمان در بخش‌های مختلف نیمکره‌های چپ و راست مغز ذخیره می‌شوند و در نتیجه احتمالاً یادآوری را چند برابر می‌کنند.

آمادگی برای آموزش

موفقیت سمینار، تدریس، آموزش به عوامل بسیاری بستگی دارد. پیش از آماده شدن برای آموزش، باید به ۵ پرسش پاسخ دهید:

چرا؟ O از خودتان بپرسید اصلاً چرا آموزش می‌دهید. هدف آموزش گیرنده‌ها چیست؟ آموزش گیرندگان در پایان آموزش باید چه کنند یا چگونه فکر کنند؟ چه؟ O از خودتان بپرسید در زمانی که در اختیار دارم به آنها چه می‌توانم بدهم. تعلیماتتان در چه مرتبه علمی‌ای قرار دارد؟ چه ابزارهای سمعی و بصری‌ای نیاز دارید؟ چه کسی؟ O گروه آموزش گیرندگان را تحلیل کنید: سن؟ ملیت؟ سطح علمی؟ زبان؟ توانایی‌ها؟ تجربیات قبلی؟ انتظارات؟ ساختار فکری؟ چه زمانی؟ O از خود بپرسید چه زمانی برای زمان کلاس مناسب است؟ کدام فصل سال؟ روزهای هفته، تعطیلات؟ صبح؟ بعداز ظهر؟ شب؟ کجا؟ O درباره محل و محیط آموزش و آماده سازی آن بپرسید ساختمان؟ اتاق؟ آرایش وسایل؟ آرایش صندلی‌ها؟ وقفه‌ها؟ دمای اتاق؟ سر و صدا؟

آمادگی برای فروش

ساخت

گام اول:

- همیشه با «قلاب» یادگیری یا موضوعی که توجه را جلب کند، شروع کنید.
- بین مهارت‌ها و دانش فعلی آموزش گیرندگان با آنچه در طی آموزش یاد می‌گیرند وقفه‌ای ایجاد کنید.
- اطمینان یابید که شرکت کنندگان وجود و اندازه وقفه مهارت/ دانش را فهمیده‌اند
- در شرکت کنندگان احساس نیاز به گذشتن از این وقفه مهارت/ دانش را ایجاد کنید.
- برای رسیدن به نیازهای فرد فرد شرکت کنندگان پرسش و پاسخ‌هایی راه بیندازید، (کسانی را که وقفه مهارت/ آگاهی کمتری با آموزش جدید دارند را وادار به همکاری در «یاددهی» کنید)
- و در پایان وقفه مهارت آموزش، طرح کلی درس و نتایج تنش‌زای آن را (در حین و پس از یادگیری) بیان کنید.

گام دوم

- هر مهارت و آموزش جدید را به صورتی قابل فهم همراه با استفاده به جا از ابزارهای تصویری، شنیداری و حسی توضیح دهید.

- مهارت‌ها را نشان دهید و / یا نشان دهید که چگونه دانش در آنها کاربرد دارد، از ابزارهای تصویری، شنیداری و حسی استفاده کنید.
- اجازه دهید شرکت کنندگان هر مهارت جدیدی را تمرین کنند یا بازخوردی از درک دانش جدید پیدا کنند.
- به آموزش گیرندگان نشان دهید که خوب یاد گرفته‌اند و اشتباهات را تصحیح کنید.

گام سوم:

- تمام نکات یاد داده شده را در پایان هر بخش (یا در ابتدای جلسه بعد) خلاصه و بازگو کنید. از ابزارهای تصویری، شنیداری، حسی استفاده کنید.
- برنامه کاری برای انتقال مهارت‌ها و دانش جدید به زندگی واقعی طرح کنید. و با هر نوع کلاس تکمیلی - تقویتی موافقت کنید.
- همیشه با خلاصه‌ای روشن و کوتاه و برانگیزنده از تجربه آموزش جلسه را تمام کنید.

زمان بندی تدریس

زمان تلف شده

در یک روز آموزش ۹ ساعته (از ۸/۳۰ تا ۱۷/۳۰) همیشه برای وقت‌های تلف شده زیر هم برنامه‌ریزی داشته باشید:

- دیرآمدگان، مستقر شدن، رسیدگی به کارهای فرعی
- زنگ تفریح برای چای و قهوه $20+20=40$ دقیقه (حتی اگر زنگ تفریحی که در نظر گرفته‌اید ۱۵ دقیقه باشد)
- ناهار و مستقر شدن در کلاس پس از آن ۷۵ دقیقه (حتی اگر وقت ناهاری یک ساعته در نظر گرفته‌اید)
- استراحت‌های کوتاه کلاسی، ورود خبرنگاران و تهیه کنندگان برنامه‌ها و انواع برنامه‌های دیگر وقت تلف شده = ۲۵ دقیقه
- کل زمان تلف شده = ۲ ساعت و ۳۰ دقیقه

توصیه‌هایی برای زمان بندی:

- همیشه ساعت روی میزتان داشته باشید- اما عادت نکنید که مدام به ساعت مچی‌تان نگاه کنید.

○ از ثانیه شمار یا ساعت‌های زمان‌بندی برای مباحثی که ناگهان شروع می‌شود یا موضوعات مجزا و... استفاده کنید.

○ همیشه برای نتیجه‌گیری زمانی را کنار بگذارید... و آن را در برنامه آموزش‌تان بگنجانید.

آماده سازی آموزش دهنده

(قانون مورفی: قانون فرضی که می‌گوید اگر امکان خراب شدن چیزی وجود داشته باشد، حتماً خراب خواهد شد.)

○ همیشه فهرست یادآوری از مواد درسی و تجهیزات و... را با خود به محل تدریس ببرید.

○ حداقل یک ساعت قبل از شروع برنامه به محل تدریس برسید، تا مواد درسی و تجهیزات را آماده کنید.

○ حداقل ۱۵ دقیقه از این زمان را به آماده کردن خودتان اختصاص دهید:

- جسمی: تمرکز انرژی، آراستگی، وضعیت بدنی و تنفس

- ذهنی: گروه شرکت‌کننده را تصور کنید، سعی کنید تصور کنید که آنها چه احساسی دارند و چه پرسش و پاسخ‌هایی مطرح خواهد شد، «من چگونه می‌توانم بیشترین کمک را به این افراد بکنم تا تغییر کنند و رشد یابند، به اهداف برنامه دست یابند و فرهنگ ساماندهی را بیاموزند؟»

پرستگری

« پرسشگری »

علم گنج و کلید آن سؤال است، پس سؤال کنید. حضرت محمد (ص)

اصولی‌ترین و کارآمدترین راه متعالی شدن فرهنگی، مقابله با تهاجم فرهنگی و سالم‌سازی جامعه و گسترش خودآگاهی و خدا آگاهی است. به زبانی دیگر سرنوشت یک گروه، یک تیم، یک جامعه و یا یک ملت را عرفان و شناخت رقم می‌زند و آن پدیده با پرسشگری و آگاهی پدیدار می‌گردد. سؤال دروازه آگاهی از فلسفه است.

با افزایش معرفت، شناخت و هوشیاری مسائل به ظاهر پیچیده انسان و جوامع بشری خود به خود حل می‌شود، با گسترش و بند بسط عقلانی است که متکی بر اعتقادات آئینی و ملی می‌باشد، پیشرفت و پرورش همه جانبه آغاز می‌گردد.

سؤال چیست؟

به زبانی بسیار ساده کنشی است که واکنش آن جواب است.

کاربرد سؤال چیست؟

- ۱- ذهن را فعال و پویا می‌سازد. ذهنی که سؤال ندارد و ذهنی مرده است. ذهن پرقدرت‌ترین موتور جستجو است. جستجوی دانایی.
- ۲- ذهن را متمرکز می‌کند و کمک به تفکر راهبردی می‌نماید.
- ۳- امکان‌گزینش اطلاعات مورد نظر را فراهم می‌سازد.
- ۴- مسئله را قابل حل می‌نماید.
- ۵- روشها و راه‌های تفکر همان سؤال می‌باشد.

چرا سؤال نمی‌پرسیم؟

برای پرسیدن هر سؤال، زمانی لازم است و پرسیدن سؤالی مثبت فکر لازم دارد. فکر و زمان دو عاملی هستند که مدیران کمبود آنها همیشه احساس می‌نمایند. کنجکاوی و اطلاع از موضوع ما را به سؤال کردن وامی‌دارد. سؤال کردن آسان ولی درست پرسیدن سخت است. برای پرسش سازنده موانع دیگری هم وجود دارد برخی آشکار و برخی پنهان. آنچه در ذیل می‌آید موانع موجود برای سؤال‌های باز و صادقانه در محیط کار و زندگی شخص می‌باشد.

۱- ترس از به در دسر افتادن

وقتی مشکلی پیش می‌آید، سیل سؤال به راه می‌افتد چرا؟ کجا؟ کی؟ چطور؟ و... فشار روانی ناشی از سؤال منفی اغلب باعث می‌گردد، فکر کنید که می‌خواهند کنترل زندگیتان را به دست بگیرند. گاهی ممکن است یک سؤال کل مکالمه را زخمی کند. هنر مثبت سؤال کردن، یعنی هنگام پرسش احترام بگذارید.

۲- ترس از رویارویی

وقتی دنبال آگاهی و اطلاعات هستید با این خطر مواجه‌اند که امنیتتان جریحه‌دار شوند.

چرا نمی‌توانید از ریاستان سؤال کنید؟

برخی مدیران سؤال فعال را تهدیدی برای رسمیت و خلاف احترامی می‌دانند که فکر می‌کنند باید داشته باشند. بسیار از مدیران ردای نامرئی قدرت را به تن دارند. این ردا سؤالات را در نطفه خفه می‌کند.

آیا می‌توانید از یک گروه سؤال کنید؟

بدون تحلیل روانشناختی فردی و توسل به دینامیک گروه، می‌توانیم بگوییم که سؤال می‌تواند توهینی نسبت به فرد، گروه و یا جامعه تلقی گردد.

تقدیر گرایی و مرگ سؤال

وقتی به کارمندان اجازه سؤال داده نمی‌شود یا سؤال کردن به نتیجه نمی‌رسد، حسی از فرسودگی و بدبینی و بی تفاوتی ایجاد می‌شود. بسیاری از موارد تقدیر از عوامل زیر مجموعه باعث مرگ سؤال و کند ذهن می‌شود. آنان از چالشها دور می‌شود به ساحل به ظاهر امنیت پناه می‌برند.

مهارت در پرسشگری

- مهارت اول: چه چیزی را بپرسیم؟

چیزی را بپرسید که لازم است بدانید و اگر ندانید چیزی از زندگی‌تان کم می‌شود. در هنگام سؤال نمودن ارزیابی نیازها را به یاد بیاورید.

- مهارت دوم: سؤال سازی انبوه

اولین تمرین در مهارت یافتن برای تفکر، سؤال سازی است. گوناگون بودن سؤال ولی مرتبط با موضوع ذهن را فعال و زنگ زدایی می‌نماید. هرچه سؤالات بیشتر و در زمان کمتری طرح شوند بهتر است.

- مهارت سوم: تجزیه و ترکیب سؤال

اگر با یک سؤال به نتیجه نرسیدی شاید با چند سؤال به نتیجه برسی. عکس این هم ممکن است درست باشد. همچنین اگر با یک شکل پرسیدن جواب نمی‌آید شاید با تغییر شکل آن پاسخ حاصل شود.

پرسشگران می‌دانند که مسئله بیشتر، درست سؤال کردن است نه سؤال درست پرسیدن. درست سؤال کردن یعنی با طرف مقابل همگامی کردن نه عمل کردن بر ضد او سؤال محرکی قوی است که واکنشهای قدرتمندی را موجود می‌شوند. طبقه‌بندی و برنامه‌ریزی برای طرح سؤال به شما کمک می‌کند تا حرکت رو به جلو باشد.

جریان سؤال باید با سؤالات مختصر و مفید و ترجیحاً با آهنگی سریع شروع شود. پاسخ به اولین سؤال باید آسان باشد. سؤال اگر در غالب یک درخواست طرح شود بهتر است.

- مهارت چهارم: طبقه بندی سؤالات (ضروری، لازم، بهتر)

در برخورد با موضوعات سؤال برانگیز سؤال نکنید. در این هنگام هر سؤالی را نپرسید بلکه مؤثرترین و راهبردی‌ترین سؤالات را مطرح کنید. ابهامات و مواضی که پیش روی شماست به سؤال تبدیل کنید. بیش از حد پاسخگویی، خود را با سؤالات زیادی درگیر نکنید. مهمترین سؤالات را طرح کنید.

- مهارت پنجم: از کی پرسیم؟

قبل از طرح سؤال، باید مطمئن باشید شخص و یا اشخاص مناسبی را مورد خطاب قرار می‌دهید. باید به فهرستی از همه افرادی که ممکن است جواب سؤال شما را بدانند تهیه نمایید. شما دنبال کی هستید که اجازه و اختیار پاسخگویی را داشته باشد، کسانی که مایل به پاسخ دادن هستند، جواب را می‌دانند، تبحر و صداقت در گفتار را دارند.

- مهارت ششم: کی و کجا باید سؤال کنیم؟

ایجاد فضایی مناسب برای سؤال کردن، بدین معنا که نحوه عملکرد با موقعیت و شخصیت طرف مقابل تنظیم کنیم. اولین مسئله موضع سنجی است. هر سؤالی اگر در زمان نامناسب پرسیده شود، جواب نمی‌گیرد. شما باید مخاطبین را ارزیابی کنید. باید شیوه کلامی و غیر کلامی خود را نیز ارزیابی کنید، تا مطمئن شوید به زبان مخاطب صحبت می‌کنید. هنگام صحبت نمودن و سؤال کردن به واکنش طرف مقابل توجه کنید و به اشارات توجه نمایید (حرکات دست، سر، صورت، نگاه و آهنگ صدا). ایجاد فضای گرم و صمیمی به این معنا نیست که گارد خود را کنار بگذارید. باید مراقب باشید که طرف مقابل را مسخره نکنید. لحن بازجویانه را انتخاب نکنید. زمان و مکان را برای سؤال نمودن در نظر بگیرید. همه چیز را در ذهن مرور کنید. پس از سؤال به جواب خوب گوش فرا دهید.

چگونه می‌توان دانست که سؤال مورد نظر مؤثر بوده است. پرسیدن سؤالات درست بعضاً به جواب درست نمی‌انجامد. ما یک سؤال می‌پرسیم و جواب‌های متفاوت از آنچه تصور می‌کنیم، می‌شنویم و به جای گوش کردن خود را برای پاسخ‌هایی آماده می‌کنیم که جواب را تحلیل، تجلیل و یا تحقیر می‌کنند. پرسش هوشمندانه نشان از پیگیری شما نسبت به موضوع می‌دهد. شما با طرح چند سؤال می‌توانید به فرد نشان دهید که به عقاید و مشکلاتش اهمیت می‌دهید. آموختن و گوش دادن با ایجاد تعادل بین حرف زدن و گوش دادن شروع می‌شود. یک روش خوب برای اینکه نشان دهید شنونده خوبی هستید این است که حرف گوینده را به این ترتیب خلاصه کنید. اگر درست شنیده باشم، منظورتان این است که...

به تمام جواب گوش فرادهید. قطع نمودن صحبت دیگران خلاف ادب است. جواب‌ها را طبقه‌بندی کنید و در موقع لزوم از آنها بهره بگیرید. صید جواب درست با گوش نمودن تمام و کمال، امکان پذیر است. پس از هر سؤال و یا گرفتن هر جواب چند ثانیه مکث کنید. این کار مجال گفتگو را فراهم می‌آورد. با محبت سؤال کنید و آنگاه جواب را بشنوید. با چشمان خود گوش دهید. شما نمی‌توانید جوابی را که می‌خواهید تقاضا کنید. بلکه باید حقیقت را آنطور که طرف مقابل می‌بیند، ببینید.

- مهارت هشتم: چه مواقعی سؤال نکنیم؟
- وقتی موضوع به اندازه کافی روشن است. پرسش باعث مبهم شدن موضوع می‌شود.
- وقتی سؤال بیشتر از ظرفیت پاسخگو باشد.
- وقتی سؤال را خود دریافت نکرده ایم و در واقع سؤال به ما رسیده باشد.
- وقتی سؤال قوام یافته و از پختگی برخوردار نیست.

چند توصیه: نیکو بپرسید تا نیکو جواب بگیرید (حضرت رسول) «ص»

گاهی سؤال بهتر از جواب است. (افلاطون)

هرچه سؤال بیشتر ذهن زنده تر (؟)

سؤال کلید تفکر است و تفکر کلیدی از کلیدهای دانایی (؟)

پس بیاییم درست، سنجیده، نیکو، بجا و متعالی بپرسیم.

مهمترین سؤال: از کجا آمده‌ام آمدنم بهره چه بود؟ جواب با شما

برگزاری جلسات

« برگزاری جلسات »

تکنیک‌ها و روش‌های برگزاری جلسات

برگزاری، شروع، اداره و پی‌گیری جلسات از اهمیت خاصی برخوردار است. امروزه برگزاری جلسات نیز امکانات و تخصص خاص خود را می‌طلبد. مطالب و موارد مربوط به برگزاری جلسات را که برگرفته از جدیدترین دستاوردهای علمی می‌باشد را مرور می‌کنیم.

جلسات

آن جلسه آخری واقعاً عالی بود. چند وقت یک بار این جمله را بر زبان می‌آورید؟ جلساتی که شما در آنها شرکت (یا اداره می‌کنید، چند وقت یک بار واقع، سازنده و مفید هستند؟ چقدر سریع به شما کمک می‌کنند تا به تصمیم یا اقدام برسید؟ آیا همیشه آن طوری از آب در می‌آیند که شما می‌خواهید؟... همیشه؟

جلسات از هر نوعی که باشند (بلندا کوتاه، رسمی/ غیر رسمی) می‌توانند:

- بی نتیجه
- نفرت‌انگیز
- بسیار خسته کننده

و اعصاب خردکن، طاقت فرسا، کسل کننده و دربدترین حالت، تلف کردن کامل وقت باشند. با این وجود باید مفید باشند و می‌توانند مفید هم باشند. اولین مسئله‌ای که باید درباره جلسات گفته شود این است که جلسات موفقیت آمیز همیشه پیش نمی‌آیند. شما باید روی آنها کار کنید، همه باید روی آنها کار کنند.

اولین سؤال: جلسه واقعاً چیست؟

این سؤال ممکن است سؤالی بدیهی به نظر بیاید. جلسه گروهی از افراد است که دور هم جمع می‌شوند تا بحث، گفت و گو کنند یا تصمیمی بگیرند و می‌تواند سبب بروز مشکلاتی هم بشود. هر جلسه باید با توجه به این که چگونه باید برگزار شود تا ثمربخش واقع شود برنامه‌ریزی، بررسی و اداره شود در غیر این صورت، به سادگی می‌تواند به هرج و مرج بدل شود.

بنابراین خواه جلسه: بزرگ یا کوچک، رسمی یا غیر رسمی، کوتاه یا بلند

و به رغم ارشدیت، سطح تجربه، نقشها و اهداف شرکت کنندگان، با توجه به جزییات، اگر قرار است شانس واقعی موفق بودن را داشته باشد، باید به خوبی اداره شود.

اما مواظب باشید. خیال نکنید که فقط جلسات رسمی نیاز به توجه و دقت دارند به همه جلسات باید این گونه باشند، حتی جلسه دو نفرهای که در آن دو نفر ده دقیقه با هم هستند.

این جلسات به ظاهر کمتر رسمی است که غفلت در آنها می‌تواند به سادگی باعث بروز مشکلاتی شود.

جلسه صرفاً نوعی ارتباط است و در بسیاری از کارها می‌تواند مؤثر واقع شود: مطلع کردن، بررسی یا مشکل‌گشایی، بحث و تبادل نظر، ترغیب یا انگیزه ایجاد کردن، مشورت یا رفع و رجوع کردن اختلاف، کسب نظر یا واکنش، متقاعد کردن، دادن آموزش یا پرورش، تقویت موقعیت کنونی، ایجاد تغییر در اطلاعات، مهارت و نگرش و اغلب باید در خلال یک جلسه به چند تا از این موارد دست یافت. روی هم رفته، هدف غالباً رسیدن به تصمیم، عمل یا تغییر است، همه با در نظر داشتن اهداف سازنده.

هزینه جلسات

جلسات با احتمال انجام دادن هر نوع کاری هزینه‌ای دارد. احتمالاً نیاز به محل برگزاری، تجهیزات (ابزارهای کمکی دیداری)، خوردنی و آشامیدنی دارند، اما مهمتر از همه، به وقت نیاز دارند. وقت جهت آمادگی، وقت برای رسیدن به آن جا، وقت برای حضور یافتن موضوع دیگر این است کل این وقت‌ها در تعداد افراد شرکت کننده ضرب می‌شود. جلسه دو ساعته‌ای که متشکل از هشت نفر است به شانزده ساعت وقت نیاز دارد که می‌تواند بیست ساعت یا بیشتر هم بشود اگر زمان آمادگی یا رفت و آمد را هم به آن اضافه کنید.

خطرها

در حالی که جلسات می‌توانند، در واقع باید سازنده و مفید باشند، ارزش دارد که به خطر ما توجه و جدا از آنها پرهیز شود.

در این جا ۹ نمونه از مواردی ذکر شده است که جلسه‌ای نامناسب می‌تواند به بار آورد: تلف کردن وقت، تلف کردن پول، منحرف کردن توجه از کارهای مهم‌تر، کند کردن پیشرفت و تأخیر در عمل، تفرقه‌انگیزی، تضعیف روحیه، تربیونی برای افراد پر حرف و مخرب، ایجاد درگیری کاری، ایجاد هرج و مرج و آشفتگی

با توجه به هزینه و دشواری تضمین جلسات موفق و ارزشمند، اولین سؤالی که باید هنگام برنامه‌ریزی جلسه شود، ساده است:

آیا جلسه واقعاً ضروری است؟

بیایید رک باشیم: مشکلی که در برخی از جلسات وجود دارد این است که خوب سازمان دهی نمی‌شوند، وقت فراوانی می‌برند و به نتیجه‌ای واقعی نمی‌رسند. در این صورت، در درجه اول، اصلاً نباید برگزار شوند.

جلسات را به خاطر دلیل غلط (یا اصلاً بدون دلیل) برگزار نکنید، به وقت و هزینه لازم توجه کنید- آمادگی را در اولویت قرار دهید.

دلیلی برای برگزار جلسه

هر روز جلسات زیادی بدون اهداف واقعی یا مشخصی برگزار می‌شوند و در نتیجه طولانی‌تر می‌شوند و نمی‌توانند مفید واقع شوند. اهداف باید ویژه باشد، دور هم جمع نشوید که: روند برنامه‌ریزی را شروع کنید، درباره صرفه‌جویی در هزینه‌ها بحث کنید، نیاز به آموزش را بازنگری کنید، کارآیی مسئولان را بالا ببرید.

اما اهداف مفصل و مشخصی را تعیین کنید. در این صورت درباره کاهش هزینه‌ها بحث نکنید، ولی تصمیم بگیرید چگونه بودجه تبلیغاتی را تا ده درصد ظرف شش ماه کاهش دهید. اگر رقم به طور معقولی تعیین شود، در آن صورت در پایان جلسه باید مشخص شود آیا این امر تحقق یافته است یا نه. اهداف، صحنه را برای جلسه‌ای کارا آماده می‌کنند. با پایه‌ای مؤثر واژه دستور جلسه از لاتین ریشه می‌گیرد و به معنای واقعی کلمه یعنی کارهایی که باید تحقق یابد» دستور جلسه امری ضروری است ولی احتمالاً فراتر از هر چیز دیگر جلسه‌ای موفق را تضمین می‌کند (مخصوصاً به همراه اهداف مشخص)

بنابراین همیشه دستور جلسه‌ای مشخص داشته باشید.

(این امر به بزرگی یا کوچکی، رسمی یا غیر رسمی بودن جلسه بستگی دارد.) او در وضعیت مطلوب باید به صورت کتبی باشد و از قبل بین شرکت‌کنندگان پخش شود در غیر این صورت، ممکن است جلسه در سردرگمی به بن بست برسد، وقت و تلاش به هدر رود و به نتیجه‌ای نرسد.

دستور جلسه باید اهداف را منعکس کند و:

موضوعها را برای بحث و بررسی مرتب کند- فرصتی به افراد بدهد طوری که از آن تبعیت شود) تا در مضمون جلسه مشارکت کنند. به نکاتی را از جلسات قبلی انتخاب و به هم وصل کند تا استمرار جلسات را تضمین کند- مشخص کند هر موضوع را چه کسی هدایت با ارائه کند (تا حدی آمادگی را تسهیل کند)- هر نوع دستور جلسه مخفی را منعکس کند. (موضوعهای متناقض را به نحوی مناسب مرتب کند)- با موضوعهای اجرایی برخورد کند (مثال: زمان و محل)- مقررات را مشخص کند (نیاز به منشی، به آماده کردن ابزارهای کمکی دیدار و غیره)

دستور جلسه باید جلسه را متعادل نگه دارد. امکان بحث تنظیم شده را فراهم کند و تکمیل موفقیت آمیز کار مدنظر را تسهیل کند.

تنظیم زمان

جلسات می‌توانند در نتیجه تنظیم زمانی نامناسب به طرق زیادی به غلط پیش بروند، مثلاً: خیلی کوتاه و نصف دستور جلسه باید به تعویق بیفتد، خیلی طولانی پیچاندن مطلب و به نتیجه‌ای نرسیدن به خاطر طولانی‌تر شدن زمان، نامتعادل، صرف وقت زیادی در بعضی زمینه‌ها و صرفه‌جویی در بقیه.

تنظیم زمان و دستور جلسه باید عملاً برنامه‌ریزی و تنظیم شود تا در اجرای مناسب جلسه مؤثر واقع شود.

جلسات باید همیشه منشاء اثر زمان باشند، یعنی باید:

برای رسیدن به پایان‌شان طولانی‌تر از حد لازم نشوند- افراد بیش از نیاز در آنها شرکت نکنند. اگر بخواهد از زمان استفاده بهینه کند باید به همه زوایای روز دقت شود. پس از ساعت‌های کاری برگزار شود.

اگر این بدان معناست که جلسات مهم و رای ساعت‌ها انجام می‌شود- در عصر، در تعطیلات آخر هفته، در سفر، سر غذا- پس چه خوب می‌شود. اگر این امر امکان داشته باشد و جلسات هر وقت و در هر کجا که برگزار می‌شوند به نحو سازنده‌ای مورد توجه و بررسی قرار گیرند، می‌تواند روش مفیدی باشد.

همان طوری که هر جلسه‌ای زمانی برای شروع دارد باید زمانی برای پایان هم داشته باشد، در اکثر سازمان‌ها افراد به قدری درگیر هستند که هنگامی که در جلسه‌ای شرکت می‌کنند هیچ ایده‌های ندارند که آیا جلسه نیم ساعت یا همه صبح طول می‌کشد. این امر باعث می‌شود هنگامی که افراد نگران تعهدهای بعدی هستند توجه‌شان منحرف شود. هدفی معین برای این که جلسه در زمان به خصوصی تمام شود باید:

مثل لطفی در حق افراد باشد، شاید در نتیجه آن تعهد بیشتری نسبت به جلسه ایجاد شود، کمک کند تا جلسه روی مسیر نگه داشته شود، یعنی هنگامی که نصف وقت گذشته، نصف مطلب هم مطرح شده باشد، حرفه‌ای‌تر به نظر برسد و کمک کند نظمی را که کلیه جلسات برای اجرای‌شان نیاز دارند، برقرار شود.

داشتن زمان مشخصی در ذهن برای جلسه، کنترل آن را راحت‌تر و احتمالاً موفقیتش را بیشتر می‌کند. به منظور ایجاد فرصتی واقعی برای زمان برنامه‌ریزی شده به داشتن دستور جلسه‌ای که زمان‌بندی شده بیندیشید. به عنوان مثال، زمانی برنامه‌ریزی شده به هر موضوع اختصاص دهید، مخصوصاً به موضوع‌ها و بخش‌های مهم، این امر باعث ایجاد تمرکز بر بحث می‌شود و هم به رئیس و هم به شرکت‌کنندگان مسئله‌ای را ارائه می‌دهد که هدف قرار دهند. حتی اگر

قادر باشید بگویید: «بیا بیا سعی کنیم این موضوع را ظرف بیست دقیقه آینده حل کنیم» این امر ارزش روانی در متمرکز شدن ذهنها خواهد داشت و واقعاً مؤثر واقع می‌شود. مطمئن شوید که جلسه ساختاری دارد که تعیین وقت شده است، آن را منتشر کنید، هنگامی که جلسه پیش می‌رود به آن رجوع کنید و تا آن جایی که ممکن است هدف‌تان این باشد که از آن دست نکشید، اتاق و محل برگزاری جلسه و تجهیزات در دسترس هم تفاوتی به وجود می‌آورد.

خطرها زیاد هستند:

- افراد بسیار زیاد در اتاقی بسیار کوچک و پر از دود و همه ناراحت، تمرکز از بین می‌رود (گرچه هرگز به نظر نمی‌رسد دود از بین برود!)
- صندلی‌های ناراحت هم تمرکز را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- نبودن هیچ نوع ابزار کمکی دیداری، مثلاً نمودارها، می‌تواند زمان لازم برای توضیح را دو برابر کند.
- تدارک نامناسب خوردنی و آشامیدنی وقفه‌هایی را به بار می‌آورد و غیره و غیره. به جلساتی بیندیشید که خودتان در آنها شرکت کرده‌اید.

نتیجه اخلاقی: جلسات باید برگزار شوند:

- در مکان مناسب- در اتاق مناسب- با تجهیزات مناسب که همه از قبل تدارک دیده شده باشد. گاهی جلسات مهم را باید خارج از دفتر کار تدارک دید.
- فقط نگویید: «بگذارید در دفتر کار فلانی آن را برگزار کنیم.» فکر کنید کدام اتاق بهترین خواهد بود و متناسب با آن برنامه‌ریزی کنید.

ابزار کمکی دیداری، استفاده بهینه از آنها

اصول اساسی عبارتند از:

- محتوای را ساده نگه دارید- تعداد کلمات را محدود کنید. هر جا که امکان داشت از نمودار، منحنی و تصویر استفاده کنید و هیچ وقت تلاش نکنید بدون کمک دیداری با ارقام سر و کله بزنید)- آنها را تمیز نگه دارید (از رنگها و طرح‌هایی استفاده کنید که آنها را جالب کند)- بگذارید دستور جلسه را منعکس کنند- مطمئن شوید آنچه را که ابزارهای کمکی دیداری نشان می‌دهد متناسب باشد با آنچه که گفته می‌شود به آنها را مطرح کنید (در این صورت تقاضای دیدن آنها را می‌کنند)، مطمئن شوید مشهود و خوانا باشند، نگذارید حواس کسی را پرت کنند (وقتی که اصل مطلب حاصل شد آنها را بردارید)، به افراد بگویید کی نسخه‌ها آماده خواهند نخواستند شد (تا از تکثیر غیر ضروری جلوگیری شود)

حقیقتی در این ضرب‌المثل قدیمی هست که می‌گوید یک تصویر به هزار کلمه می‌ارزد. یکی از مهمترین واقعیت‌ها در باره جلسات این است که قسمت اعظم کار در واقع، حتی قبل از برگزاری جلسه صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر، این تجمع‌های غیررسمی دو نفر در این جا، سه نفر در آن جا، بحث بر سر آنچه که می‌خواهد اتفاق بیفتد و برنامه‌ریزی راهکارهای مشترک به منشور عمل کردن مطابق با روز است که تأثیر بسزایی بر آنچه که در جلسه کنونی رخ می‌دهد، می‌گذارد.

این یعنی شما باید:

- هیچ وقت این عامل را دست کم نگیرید و یا خیال نکنید دیگران از آن استفاده نخواهند کرد.
- وقت صرف کنید تا هرگونه رابطه ضروری را ایجاد کنید.
- مواظب نشانه‌های روابطی غیر از این گونه باشید، اثر آنها را بر جلسه پیش‌بینی و متناسب با آن برنامه‌ریزی کنید.
- یادتان باشد که هم روابط مشهود و هم روابط نامشهود می‌توانند مفید باشند (گرچه ممکن است صلاح باشد فرض کنید افراد می‌دانند شما چنین بحث‌هایی را دارید)

شروع نکردن در سر وقت

تصور کنید... جلسه قرار است ساعت ۱۰ صبح برگزار شود. افراد شروع به دور هم جمع شدن می‌کنند. وقت مقرر فرامی‌رسد ولی همه حاضر نیستند، قرار می‌شود پنج دقیقه به آنان فرصت داده شود، قهوه ریخته شده است، بحث‌های موقتی گوناگون (و احتمالاً نه چندان مفیدی) میان گروه‌های مختلف شروع می‌شود، زمان می‌گذرد و بالاخره جلسه با ۱۵ دقیقه تأخیر و یک نفر که هنوز نرسیده است، شروع می‌شود. درست موقعی که بالاخره مسائل به جای حساس می‌رسد سر و کله دیرآمده پیدا می‌شود. پنج دقیقه دیگر برای عذرخواهی و جمع‌بندی تلف و جلسه مجدداً شروع می‌شود. احتمالاً شما با این نوع صحنه‌ها آشنا هستید. اگر، برای مثال، هشت نفر در موقعیتی که توصیف شد درگیر باشند به راحتی هشت بار هر نیم ساعت تلف می‌شود... یعنی، چهار نفر - ساعت و در بعضی سازمان‌ها بدون این که حتی این قضیه غیرعادی جلوه کند!

تأخیر در شروع جلسات که وقت را (به طور نامتناسبی) تلف می‌کند، تنفر بسیاری از افراد وقت شناس را برمی‌انگیزد و به همین خاطر به جای شروع با مطالبی مثبت، باعث ایجاد اصطکاک می‌شود.

ارزش تأکید را دارد: همیشه جلسات را سر وقت شروع کنید.

ممکن است شروع با آن مشکل باشد اما تنها راه تلفیق عادت‌های پسندیده و ارزش قفل شدن برای وقت است. اگر شما در شرکت یا ادارهای تازه کار هستید پس آن طوری شروع کنید که می‌خواهید ادامه دهید. با ثبات باشید. بگذارید این حرف دهان به دهان بچرخد: «بهتر است برای جلسات فلانی دیر نکنید.»

ارزش تلاش را دارد. پس، در این جا دو اصل وجود دارد:

اگر شما شرکت کننده هستید، وقت شناس باشید.

اگر جلسه مال شماست، خودتان وقت شناس باشید و سر وقت شروع کنید.

هر جلسه‌ای به یک نفر مسئول نیاز دارد. او را هر چه دلتان می‌خواهد بنامید، اما مطمئن شوید که یکی باشد و نه هر کسی، یک شخص مناسب باشد. زیرا نقش رئیس، همان گونه که خواهیم دید، اساسی است.

مزایای جلسه‌ای که خوب هدایت شده باشد:

- جلسه بیشتر بر اهداف متمرکز می‌شود- بحث را بیشتر می‌توان سازنده نگه داشت- بازبینی کاملی را قبل از اتخاذ تصمیم‌ها می‌توان تضمین کرد. همه جنبه‌های بحث را می‌توان منعکس کرد و متعادل نگه داشت- برنامه‌ها را می‌توان رسمی و کمتر بحث انگیز حفظ کرد (حتی موقع برخورد با مسائل بحث انگیز) رئیس جلسه خوب جلسه را هدایت و بحث را در دست می‌گیرد و تلاش می‌کند تا ببیند اهداف- دقیقاً با کارآیی و به طور مؤثری و بدون ضایع کردن وقته برآورده شود. نظر به مسئولیت‌هایی که فهرست بندی شده باشد، اهمیت انتخاب صحیح رهبری مناسب به وضوح مشخص است.

هیچ جلسه‌ای بدون رهبری مناسب به آرامی اداره نمی‌شود (حتی اگر رهبر دقیقاً یکی از دو نفر باشد)

قبل از این که جلسه شروع شود شخص مناسبی را در مسند ریاست قرار دهید و قبول کنید که کسی باید مسئول باشد. با این وجود امتیازهایی را می‌توان ایجاد کرد ولی نظم غالب به پیشرفت کل روند کمک خواهد کرد.

هر کار دیگری که رئیس انجام دهد یا ندهد باید دو اصل مهم را وضع و اجرا کند

۱- در هر زمان فقط یکی باید حرف بزند.

۲- رهبر تصمیم می‌گیرد چه کسی حرف بزند.

این دو اصل را رعایت کنید و بیشتر از این اندازه از پس خودش برمی‌آید.

رهبری جلسه وظیفه مهمی است. افرادی که رئیس جلسه هستند باید شعور این کار را - داشته باشند و مهارت‌هایی را که باید یاد بگیرند و تمرین کنند به کار گیرنده این امر ارزش قدری بررسی را دارد.

هر کسی که جلسه را اداره می‌کند باید:

- احترام افراد مشارکت کننده را نگه دارد.

- کارهای مقدماتی را صورت دهد و آماده بیايد، هرگونه مدارک مربوط را خوانده باشد و هر اقدامی را که به قبول مسئولیتش کمک می‌کند اجرا کند (باید دیگران را نیز ترغیب کند تا آماده شوند) این امر به سوی مشارکتهای مهم‌تر و موجزتر در جلسه حرکت و در وقت صرفه‌جویی می‌کند)

- موقع شناس باشد.

- به موقع شروع کند.

- تضمین کند که مسائل اجرایی را به طرز صحیحی سرپرستی کند (مثلاً: خوردنی‌ها و آشامیدنی‌ها، یادداشت برداری و غیره)
آنان باید:

- با دقت کامل شروع و در جهت دستور جلسه هدایت کند.

- در صورت لزوم افراد را معرفی کند (و یقیناً خودش افراد را می‌شناسد کارت‌های اسامی می‌تواند در بعضی جلسات مؤثر واقع شود)

- اصول را تعیین کند.

- بحث و انواع افراد حاضر (پرحرف‌ها، ساکت‌ها، دعوی‌ها) را کنترل کند.

- در صورت لزوم وادار به مشارکت کند.

- پرسش‌هایی برای روشن شدن بکند (که می‌تواند در وقت خیلی صرفه‌جویی شود) همیشه ابتدا مسئله نامشخصی را زیر سوال ببرد. اگر مسئله‌ای غلط فهمیده شده باشد. وقت بیشتری صرف سازماندهی خواهد شد (مجبور می‌شود قسمتی را خلاصه یا عوض کند)

- مطمئن شود که همه فرصت اظهارنظر داشته باشند.

- بحث را به هنگام ادامه دهد.

ممکن است جمله «تأثیرهای اولیه تداوم دارند» حرف تکراری باشد ولی واقعیت دارد و مهم هم هست. این چیزی است که از نظر تعریف، شما فقط یک بار شناس آن را دارید.

جلسه را به روشی شروع کنید که:

مثبت باشد، روش و هدفش را مشخص کند، قدرت و حقانیت رئیس بودن خودتان را ثابت کنید، جو مناسبی ایجاد کند، برای آنچه که قرار است پیش بیاید ایجاد علاقه و شور و شوق کند، بلافاصله جدی تلقی شود.

شروعی جالب باعث می‌شود همه مسائل پس از آن به احتمالاً زیاد خوب پیش برود. شش روش مطرح کردن پرسش:

۱- پرسش‌های آموزشی برای کل گروه مطرح می‌شود و در شروع موضوع مفید است.
 ۲- پرسش‌های صریح، برای کل گروه مطرح می‌شود (که همه را به تفکر وادارد) و بعد از تک تک افراد به منظور کسب اولین نظر پرسیده می‌شود: «خوب حالا نظر شما درباره این موضوع چیست؟»

۳- مستقیم از یک شخص، جهت کسب پاسخی فردی یا بررسی درک.

۴- سؤال بدون انتظار جواب، سؤالی که مستلزم هیچ نوع جوابی نیست، ولی مفید است و وادار به تفکر می‌کند، در حالی که به رئیس جلسه امکان می‌دهد، اگر صلاح باشد، پاسخ را آماده کند.

۵- پرسش‌های انحرافی، نوعی سوال است که از رئیس جلسه می‌شود و به گروه برمی‌گردد: «سؤال خوبی است، نظر شما درباره آن چیست؟»

۶- پرسش‌های رو به توسعه، با پرسیدن از اعضای گروه جواب سؤال قبلی را تأمین می‌کند. ادامه بحث به اندازه کنترل آن مهم است، بدون آن جلسه نامتعادل خواهد شد و در نتیجه ممکن است کمتر مؤثر واقع شود.

جلسات مفید باید خلاق باشد، آنها باید:

- وادار به تفکر کنند (دو فکر بهتر از یکی است)

- عقاید نو ایجاد کنند

- روش‌های جدید برای رسیدگی به مسائل پیدا کنند.

- باعث تحول شوند.

- به راه حل‌های بدیع توجه کنند

- مشکلات را حل کنند

با این وجود عقاید جدید می‌تواند چرخ‌های منفی از حوادث ایجاد کند. رهبر باید مواظب باشد و اعضاء را وادار کند که داوری را مسکوت بگذارند و به عقاید ناشناخته فرصتی برای تجدید نظر بدهند. اجازه ندهید بحث (به نحو مؤثری) در حول و حوش امتیاز دادن به اشخاصی بچرخد که می‌گویند: «ایده شما فایده‌ای ندارد، آن یکی بهتر است.»

خلاقیت نیاز به پرورش دارد و عقاید نیاز به بازبینی سازنده. تنظیم زمان، همان طوری که قبلاً تذکر داده شده در هر جلسه‌ای مهم است. بنابراین به زمان توجه کنید و در حالی که جلسه ادامه می‌یابد همه چیز را با توجه به زمان باقی مانده خوب تنظیم کنید. این امر به اندازه رئیس برای مشارکت کنندگان مهم است. آیا لازم هستند؟ برای بعضی جلسات جواب ساده است: «نه» هم اکنون در بیشتر سازمان‌ها بیش از اندازه لازم کار دفتری هست.

موفق باشید

اسفندماه ۱۳۹۶