

پنج ابزار بسیار موثر

برای تیم‌ها



کتابی که در دستان شماست، ابزاری قدرتمند برای ایجاد همسوئی، اعتمادسازی و دستیابی سریع به نتایج است.

لذت کار تیمی را با این پنج ابزار احساس کنید.

مترجم:

دکتر علیرضا کوشکی جهرمی

(دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی)

معین عبدالمحمد سقا

پنج ابزار بسیار موثر برای تیم‌ها

کتابی که در دستان شماست، ابزاری قدرتمند برای ایجاد همسوئی، اعتمادسازی و دستیابی سریع به نتایج است.

لذت کار تیمی را با این پنج ابزار احساس کنید.

نویسندگان:

استفانو ماسترو جیاکونو

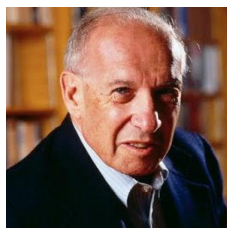
آلکسی اوستروالدر

مترجم:

دکتر علیرضا کوشکی جهرمی

(دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی)

معین عبدالمحمد سقا



پیتر دراگر - متفکر حوزه مدیریت

«مدیریت در مورد انسان‌هاست. وظیفه آن توانمند ساختن افراد

برای عملکرد مشترک است.»

سرآغاز

اگر شما تیمی را رهبری می کنید یا در آینده قصد آن را دارید، حتماً به این کتاب نیاز خواهید داشت. بسیاری از رهبران امروز دریافته اند که سازمان ها برای تسریع در نوآوری و دیجیتالی سازی، مواجهه با درخواست های متغیر مشتریان و برخورد با رخدادهای مخرب غیرمنتظره همچون پاندمی جهانی، ناآرامی های اجتماعی و رکود شدیداً به تیم ها وابسته اند.

اما صرف گرد هم آوردن یک تیم، موفقیت را تضمین نمی کند. تیم ها مرتباً شکست می خورند. تیم ها بارها و بارها با اهداف معناداری راه اندازی و افراد مناسبی برای دستیابی به آن ها انتخاب می شوند، ولی با این وجود تیم ها در تلاشند تا قابلیت غیرقابل انکار خود را ارائه دهند. آن ها با عدم هماهنگی ها، جلسات غیراثربخش، تعارضات غیرمولد و پویایی های ناکارآمد گروهی که منجر به ناامیدی، تاخیر و تصمیمات ناقص می شوند، زمین گیر می گردند. محققان در جریان تشریح شکاف میان ورودی ها (مهارت ها، اهداف و منابع) با خروجی ها (عملکرد تیم یا میزان رضایت اعضای تیم)، این فاکتورها را «تلفات فرآیند» نامیده اند. حتی زمانی که به نظر می رسد تیم کارش را به اتمام رسانده، ممکن است عملکردش پایین تر از میزان بهینه باشد و به جای نوآوری، به کار بیش از حد، استرس و عدم مشارکت منجر شود. نباید این طور باشد.

استفانو ماسترو جیاکومو و آلکس اوستروالدر به ما نشان دادند که تیم ها چگونه می توانند با کمک شیوه های ساده و موثر به نتیجه مورد نظر خود برسند. آن ها کتابی بازی محور ارائه داده اند که هر تیمی با استفاده از آن می تواند خود را در مسیر مشارکت کامل، تعارض سازنده و رشد پایدار قرار دهد. این کتاب منبعی ارزشمند، با تصاویر جذاب، ابزارهای قابل دسترس، و توالی متفکرانه از فعالیت هایی است که تیم ها می توانند از آن برای اجتناب از (و بازسازی) همه نوع مشکلات تیمی قابل پیش بینی استفاده کنند. من بر این باورم که ابزارهای ساده می توانند با تحریک رفتار تیم در جهت درست، هم افزایی را به ارمغان بیاورند و این کتاب مملو از چنین ابزارها، فعالیت ها و دستورالعمل هایی است که به خوبی به هر تیمی کمک می کند.

با این حال، نقطه قوت این کتاب تأکید بر فرآیند تیمی و جو روانی است. اکثر نویسندگان فقط با ارائه راهنمای گام به گام مدیریت یک پروژه تیمی یا تبیین مزایای فضای امن روانی که به تیم ها اجازه یادگیری و نوآوری می دهد، به همین یک یا دو مورد اشاره می کنند. این کتاب ابزارهای ساده ای را برای انجام هر دو مورد ارائه می دهد. در تیمی که جو مناسبی ندارد، نوآوری کم می شود، مشکلات متعدد پیش می آید و بعضاً به بزرگترین شکست ها منتهی می گردد. اما ایجاد امنیت روانی می تواند همانند یک هدف دست نیافتنی به نظر برسد، به خصوص برای رهبرانی که تحت فشار برای دستیابی به نتایج هستند. استفانو و آلکس با استفاده از تحقیق من و بسیاری دیگر از پژوهشگرانی که یافته هایشان زیربنای این منبع فوق العاده بوده است، پرده از اسرار یک فرهنگ تیمی سالم و چگونگی ایجاد آن برداشته اند. تنها به این دلیل است که در مورد این کتاب هیجان زده هستم. این کتاب انرژی و ابزارهای جدیدی را برای ایجاد تیم هایی که می توانند در قرن بیست و یکم با بکارگیری تمام انرژی و تخصص همه افراد پیشرفت کنند، فراهم می آورد. حتی اگر کار تیمی همیشه چالش برانگیز باشد، رهبران اکنون به ابزارهای عملی و آسان برای اثربخش تر کردن تیم دسترسی دارند. رهبرانی که آن ها را مشتاقانه اتخاذ می کنند، برای ساختن گروه هایی که شرکت ها به آنها نیاز دارند و کارمندان می خواهند، آماده خواهند بود.

پروفسور امی سی ادموندسون

مدرسه کسب و کار هاروارد

اصول اساسی

چه چیزی باعث عملکرد ضعیف تیم ها می شود و چگونه می توان نتایج بهتری گرفت؟



زان لیدگار - استراتژیست

«صحبت کردن، فناوری رهبری است.»

آخرین باری که از کمک کردن به یک تیم لذت بردید، کی بود؟



۱. "You Waste a Lot of Time at Work," Atlassian, www.atlassian.com/time-wasting-at-work-infographic

۲. Behnam Tabrizi, "۷۰% of CrossFunctional Teams Are Dysfunctional," Harvard Business Review, ۲۰۱۵

۳. Chaos Report, The Standish Group, ۲۰۱۹

۴. Diane Coutu, "Why Teams Don't Work," Harvard Business Review, ۲۰۰۹

۵. Jim Harter, Gallup, ۲۰۱۸, "Employee Engagement on the Rise in the U.S.," Gallup, news.gallup.com/poll/۲۴۱۶۴۹/employee-engagement-rise.aspx

۶. Robert Kaplan and David Norton, "The Office of Strategy Management," Harvard Business Review, ۲۰۰۵

۷. Rob Cross, Reb Rebele, and Adam Grant, "Collaborative Overload," Harvard Business Review, ۲۰۱۶

چه چیزی باعث عملکرد ضعیف تیم ها می شود؟

عملکرد ضعیف تیم زمانی بوجود می آید، که اعضای تیم در کنار هم کار می کنند، ولی با هم کار نمی کنند، این موضوع وقتی اتفاق می افتد که جو تیمی فاقد امنیت بوده و فعالیت های تیم همسو نیستند.

کار کردن در کنار یکدیگر کاری طاقت فرساست. جلسات بی پایان و بودجه های سرسام آور برای نتایج ضعیف معمولاً نتیجه جو تیمی ضعیف هستند که اغلب اعضاء تحت فشار کاری بالا هستند و احساس انزوا و ناراحتی می کنند. این بدون اغراق و همانگونه که تحقیقات نشان می دهند، زندگی روزمره بسیاری از اعضای تیم هاست.

ما قادر هستیم تا عملکردی بیش از آنچه صرفاً از کنار هم بودن حاصل می شود، به دست آوریم. ما واقعاً می توانیم با هم کار کنیم. وقتی این اتفاق می افتد ما می توانیم تقریباً همه غیرممکن ها را با اشتیاق انجام دهیم. ممکن است لزوماً آن را درک نکنیم اما در آن لحظه ما عملکرد بالای تیمی را تجربه می کنیم. چیزی که افراد آن را در گذشته می سازند زیر نتایج خوب به تدریج جمع می شوند.

ما هر دو نوع تیم را تجربه کرده ایم و این کتاب حاوی چیزهایی است که در ۲۰ سال گذشته آموخته ایم. کلیدی ترین آموخته ما این است که موفقیت و شکست مشترک تا حد زیادی به نحوه مدیریت تعاملات روزانه مان در دو سطح زیر بستگی دارد:

- **فعالیت های تیمی:** داشتن وسواس برای شفافیت متقابل (ماموریت چیست، چه کسی چه کاری انجام می دهد، آیا برای همه مشخص است؟)
- **جو تیمی:** پرورش دقیق روابط قوی و مبتنی بر اعتماد

ما به تیم و به ابزار اعتقاد داریم. به همین دلیل است که ما پنج سال گذشته را صرف طراحی و اصلاح ابزارهایی کردیم که دقیقاً این کار را انجام می دهند. ابزارهایی که به اعضای تیم کمک می کند تا موارد زیر را بهبود دهند:

۱- فعالیت های تیمی از طریق همسوئی بهتر تیم، و

۲- جو تیمی با ایجاد محیط های کاری ایمن تر از نظر روانی.

تنها تیم ها می توانند با پیچیدگی ناشی از چالش های این دنیای به هم پیوسته مقابله کنند. ما در حال گذراندن دوره ای از تغییرات چشمگیر هستیم: فناوری های تغییر دهنده بازی و قرنطینه های بی سابقه کل صنایع را مختل می کند. سازمان ها مجبور به نوآوری و تحول با سرعتی بی سابقه هستند و تیم ها سنگ بنای آن هستند. نیاز به بازنگری در خصوص چگونگی کار با یکدیگر، هیچوقت به این اندازه نبوده است.

همانطور که پیتر دراکر آینده نگر مدت ها پیش بیان نمود: سوال مهم این نیست که «چگونه می توانم به آن برسم؟» بلکه این است که «با چه چیزی می توانم کمک کنم؟» ما به چیزی بیشتر از این جمله نتوانستیم دست یابیم. امیدواریم نقشه همسوئی تیم^۱ و سایر ابزارهای ارائه شده در این کتاب برای شما نیز به اندازه ما کمک کننده باشند تا مشارکت کنندگان بهتری در تیم ها باشیم.

^۱ Team Alignment Map



فعالیت های تیمی ناهمسو

نشانه های فعالیت های تیمی با همسوئی ضعیف

- معلوم نیست چه کسی چه کاری انجام می دهد
- زمان بسیار ارزشمندی در جلسات بی پایان از دست می رود
- کار خیلی کند تحویل داده می شود
- اولویت ها مدام تغییر می کنند و هیچ کس نمی تواند دلیل آن را بفهمد
- پروژه های تکراری ایجاد می شوند و فعالیت های موازی شکل می گیرد
- اعضای تیم در انزوا کار می کنند
- بسیاری از کارها با نتایج ضعیف و تأثیر کمی انجام می شود

جو تیمی نایمن

نشانه های جو تیمی ضعیف

- عدم اعتماد بین همکاران و تیم ها
- رقابت داخلی
- عدم مشارکت
- عدم شناخت
- ترس: صحبت کردن دشوار است
- همکاری بیش از حد
- عدم لذت از کار مشترک

فعالیت های در تیم های ناهمسو گیر می کند؟

به عبارت دقیق تر، هم سوئی به معنای برقراری ارتباط برای ایجاد زمینه مشترک^۱، دانش مشترک، درک مشترک یا متقابل است که همه این عبارات در این کتاب مترادف یکدیگر استفاده می شوند (دایو دیپر، ص ۲۵۲).

زمینه مشترک اعضای تیم را قادر می سازد تا اقدامات دیگران را پیش بینی کرده و بر اساس آن از طریق پیش بینی های همسو عمل نمایند. هر چه زمینه مشترک یک تیم غنی تر باشد، پیش بینی های متقابل بین اعضای تیم و اجرای کلی، به لطف تقسیم کار یکپارچه و ادغام یکپارچه قسمت های مجزا، بهتر است. جالب اینجاست که مکالمه (گفتگوی رو در رو) همچنان موثرترین فناوری روی زمین برای ایجاد زمینه مشترک است.

همسوئی تیم چگونه عمل می کند؟

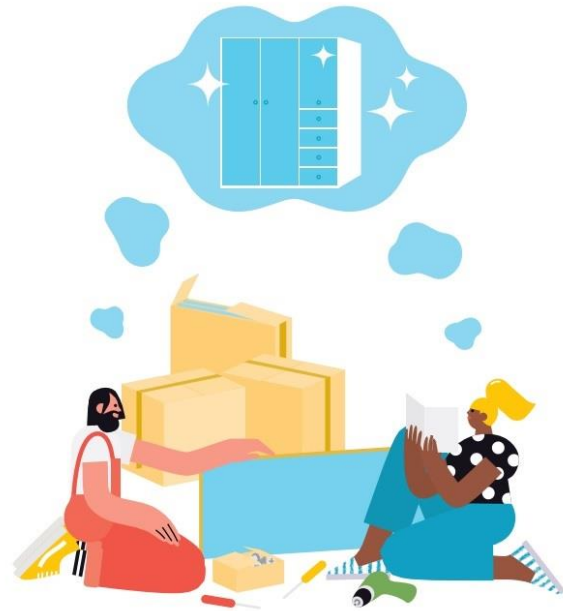
همسوئی موفق

هر چیزی که تیم ها به دست می آورند، از برگزاری یک مهمانی گرفته تا ساخت هواپیما، محصول جانبی همسوئی تیم است. همسوئی فرآیندی است که در آن مشارکت های فردی برای دستیابی به یک هدف مشترک^۲ با منافع متقابل همگرا می شوند. این موضوع افراد را به مشارکت کنندگان تیمی موفق تبدیل می کند. کار تیمی نسبت به کار انفرادی نیاز به تلاش بیشتری دارد. اعضای تیم علاوه بر انجام کار خود، باید دائماً با یکدیگر هماهنگ شوند. نتیجه دستیابی به اهداف (بزرگتر) است که به تنهایی قابل انجام نیستند. نتیجه این کارف دستیابی به اهدافی (بزرگتر) است که به تنهایی قابل انجام نیستند.

همکاری برای خروجی مشترک

همسوئی ناموفق

از یک تیم ناهمسو، انتظار نتایج ضعیف می رود. ارتباط ناموفق از ایجاد زمینه مشترک جلوگیری می کند، اعضا یکدیگر را درک نمی کنند و رفتارهای یکدیگر را به اشتباه پیش بینی می نمایند. این باعث می شود اعضای تیم وظایفی را با شکاف های ادراکی قابل توجهی انجام دهند. تقسیم کار و ادغام تک تک قسمت ها از مسیر خود، منحرف می شود و فقدان همکاری، ناکارآمدی و پرهزینه می گردد. نتایج مورد نظر آنطور که انتظار می رود به دست نمی آید.



^۱ Common Ground

^۲ Joint Objectives



ارتباط موفق

اعضای تیم آزادانه اطلاعات مربوطه را با یکدیگر تبادل می کنند.



زمینه مشترک

درک متقابل بین اعضای تیم وجود دارد و آنها در مورد آنچه که باید به دست آید و چگونگی آن همسو می شوند.



هماهنگی موثر

اعضای تیم در مورد یکدیگر پیش بینی های موفق انجام می دهند. هماهنگی منظم بوده و مشارکت های فردی با موفقیت یکپارچه است.



نفع متقابل

ارتباط

اطلاعاتی که اعضای تیم، به صورت شفاهی و غیرکلامی، همزمان و غیرهمزمان به اشتراک می گذارند.

زمینه مشترک

دانشی که اعضای تیم می دانند بین شان وجود دارد که به عنوان دانش مشترک یا دانش متقابل نیز شناخته می شود.

هماهنگی

وظایفی که اعضای تیم باید انجام دهند تا هماهنگ با هم کار کنند.

نتایج



ارتباط ناموفق

اعضای تیم اطلاعات مربوطه را رد و بدل نمی کنند.



زمینه مشترک کم یا نامرتبط

در حالی که اعضای تیم بخش های فردی خود را انجام می دهند، شکاف های ادراکی ایجاد می شود.



غافلگیری های هماهنگی

مشارکت های فردی با یکدیگر ادغام نمی شوند. غافلگیری های بد به دلیل فقدان هماهنگی بیشتر می شوند.



ضرر متقابل

جو تیمی ناایمن، نوآوری را تضعیف می کند

رفتارهای یادگیری وجود ندارد

زمینه مشترک ضعیف

زمینه مشترک (یا دانش مشترک) تیم به روز نمی شود. شکاف ادراک بین اعضای تیم افزایش می یابد و تیم به اطلاعات قدیمی متکی می گردد.



یادگیری کم تیمی

علیرغم تغییرات در زمینه، رفتارهای رایج یا خودکار همچنان تکرار می شوند.



عملکرد پایین تیم

مفروضات بازبینی نمی شوند و برنامه ها اصلاح نمی گردند. کار انجام شده مطابق با وضعیت واقعی و نتایج به دست آمده، ناکافی می باشند.



وضعیت کنونی یا بدتر



احساس ناامنی می کنم: نمی خواهم نادان، نالایق، مداخله گر یا منفی به نظر برسم. بهتر است ریسک نکنید.

من سکوت می کنم و اطلاعات مهم را به اشتراک نمی گذارم



محیط روانی ناامن

وقتی که جو تیم از نظر روانی ناامن است اعضای تیم با سکوت، خود را از خجالت و سایر تهدیدات احتمالی محافظت می کنند. تیم درگیر رفتارهای یادگیری جمعی نمی شود و این منجر به عملکرد ضعیف تیم می گردد.

رفتارهای یادگیری:

به دنبال بازخورد بودن

اشتراک گذاری اطلاعات

درخواست کمک کردن

صحبت در مورد خطاها

آزمایش کردن

زمینه مشترک بالا

زمینه مشترک (یا دانش مشترک) تیم به طور منظم با اطلاعات جدید و تازه به روز می شود.



یادگیری بالای تیمی

اطلاعات جدید به تیم کمک می کند تا یاد بگیرد و سازگار شود. رفتارهای یادگیری به تیم کمک می کند تا در مفروضات و برنامه ها تغییراتی ایجاد کند.



عملکرد بالای تیم

ارتباطات باز به تیم کمک می کند تا به طور موثر هماهنگ شود. یکپارچه سازی مداوم آموخته ها و سازگاری با تغییرات منجر به کار منسجم می شود.



حل مسأله پیچیده



من مطمئن هستم که از خطاهایم علیه من استفاده نخواهد شد. من به تیمم احترام قائل هستم و احساس می کنم مورد احترام اعضای تیم هم هستم.

من صحبت می کنم و اطلاعات مهم را به اشتراک می گذارم.



محیطی امن از نظر روانی

اعضای تیم وقتی از نظر روانی احساس امنیت کنند، از صحبت کردن هراسی نخواهند داشت. اعضای تیم در گفتگوی سازنده ای که رفتارهای یادگیری فعالانه مورد نیاز برای درک محیط و مشتریان و حل موثر مشکلات را تقویت می کند، شرکت می کنند.

استخدام جديد تمام مشكلات رو حل می کنه



همسوئی و امنیت چگونه بر بازده تیم اثر می گذارد؟

چالش‌های امروزی برای استعداد‌های منزوی که در شبه تیم‌ها کار می‌کنند، بسیار دلهره‌آور است. حل مسائل پیچیده نیاز به کار تیمی واقعی دارد و این کار با ایجاد همسوئی منسجم تیمی و یک جو امن آغاز می‌شود.



تلاش زیاد در جهت تحقق مأموریت

نتیجه فعالیت های همسو

توان نسبی برای موفقیت

نتیجه جو ناامن



نهایت تلاش در جهت تحقق مأموریت

نتیجه فعالیت های همسو

نهایت توانایی برای موفقیت

نتیجه جو امن



تلاش کم در جهت تحقق مأموریت

نتیجه فعالیت های ناهمسو

توان کم برای موفقیت

نتیجه جو ناامن



تلاش کم در جهت تحقق مأموریت

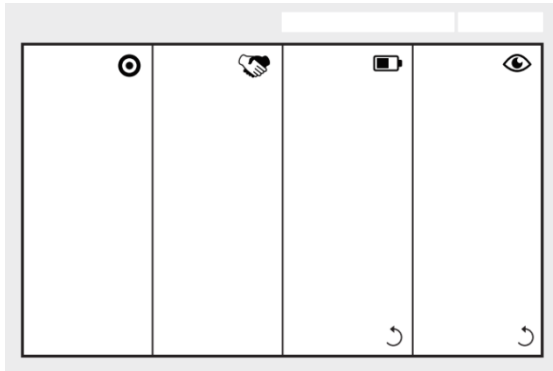
نتیجه فعالیت های ناهمسو

توان بالا برای موفقیت

نتیجه جو تیمی امن

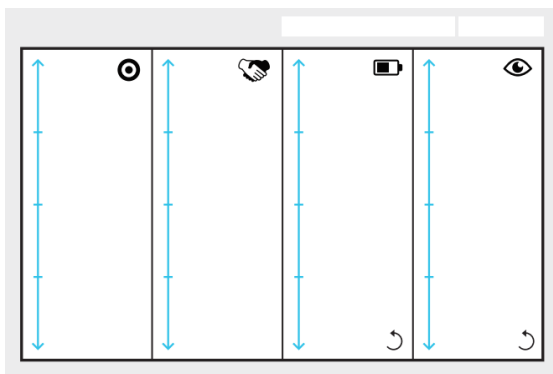
نقشه همسوئی تیم

از نقشه همسوئی تیم برای همسو نمودن فعالیت های تیم استفاده کنید.



- حالت برنامه ریزی TAM

در خصوص مأموریت تیم و اهدافی که باید توسط چه کسی و چگونه به دست آیند، با استفاده نقشه همسوئی تیم با یکدیگر هماهنگ شوید. ترس ها و خطرات را به صورت بصری کاهش دهید تا شانس بیشتری برای موفقیت داشته باشید. از TAM به عنوان یک ابزار برنامه ریزی مشترک برای درگیر کردن افراد از ابتدا و ایجاد سطوح بالاتری از توافق و تعهد استفاده کنید (صفحه ۷۲).



- حالت ارزیابی TAM

اجازه ندهید نقاط کور همکاری، پروژه های شما را به خطر بیندازند. ارزیابی TAM سریع بوده و ناشناخته ها را به صورت بصری و بی طرفانه آشکار می کند. فرصت های واقعی برای گفت و گوی سازنده و لحظات خلاقیت جمعی ایجاد می کند و کسانی که می خواهند حرف بزنند درگیر می کند و رفتارهای یادگیری تیمی را تقویت می نماید (صفحه ۹۰).

با نقشه همسوئی تیم^۱ (TAM) و چهار افزونه^۲ آن، همسوئی و اعتماد را در تیم های خود افزایش دهید. آنها برای اجرا ساده، کاربردی و آسان هستند.

در حالت برنامه ریزی، مشارکت هر یک از اعضای تیم در TAM را روشن و همسو کنید. یک فرآیند دو مرحله ای ساده (به نام پاس رو به جلو و پاس به عقب) برنامه ریزی را تسهیل و به کاهش خطرات کمک می کند.

همچنین در حالت ارزیابی از TAM برای ارزیابی سریع تیم ها و پروژه ها استفاده کنید. ارزیابی ها با افزودن چهار مقیاس، بر روی یک بوم انجام می شود که تیم می تواند بر اساس آن رأی دهد، فکر کند و عمل نماید.

میزان بهبود فعالیت ها: ●●●●●
میزان بهبود جو: ●●



^۲ Add-on

^۱ Team Alignment Map

چهار افزونه اعتماد و امنیت روانی

از این چهار افزونه برای موارد زیر استفاده کنید:

- قوانین بازی را با قرارداد تیم^۱ روشن کنید.
- سؤالات خوبی را با حقیقت یاب^۲ بپرسید.
- با کارت احترام^۳ به دیگران توجه نشان دهید.
- با راهنمای درخواست های غیرخشونت آمیز^۴ تعارض را به طور سازنده مدیریت کنید.

نقشه همسوئی تیم و قرارداد تیم ابزارهای ایجاد مشارکت هستند. حقیقت یاب، راهنمای درخواست های غیرخشونت آمیز و کارت احترام ابزارهای رفتاری هستند. آنها به صورت جداگانه برای بهبود تعاملات روزمره استفاده می شوند.



میزان بهبود فعالیت ها:



میزان بهبود جو:

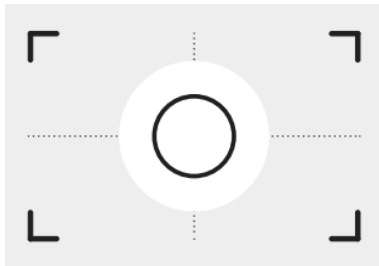


از چهار افزونه اعتماد برای ایجاد فضای تیمی امن تر استفاده کنید:



قرارداد تیم

قوانین تیم را با قرارداد تیم تعریف کنید. رفتارها، ارزشها، تصمیم گیری و ارتباطات را تعریف کنید و انتظارات را در صورت شکست تیم تصویر نمایید. یک محیط شفاف و منصفانه ایجاد کنید تا رفتارهای یادگیری تیمی و هماهنگی را تقویت کند (صفحه ۱۸۴).



حقیقت یاب

حقیقت یاب سوالات ارزشمندی را پیشنهاد می کند که مفروضات، قضاوت ها، محدودیت ها و تعمیم های غیرمولد را به واقعیت ها و تجربیات قابل مشاهده تبدیل می کند. مانند یک حرفه ای سوال کنید. هنگامی که احساس کردید دچار ابهام شده اید، شفافیت را در بحث ها ایجاد کنید. با نشان دادن علاقه واقعی به آنچه دیگران می گویند، اعتماد بیشتری ایجاد کنید (صفحه ۲۰۴).



کارت احترام

کارت احترام رهنمودهایی را برای باکیاست و با ملاحظه بودن از طریق (۱) ارزش نهادن به دیگران (۲) نشان دادن احترام در اختیار قرار می دهد. این باعث می شود که مکالمات از منظر وظیفه، کارآمدی کمتری داشته باشند،

^۲ Respect Card

^۴ Nonviolent Requests Guide

^۱ Team Contract

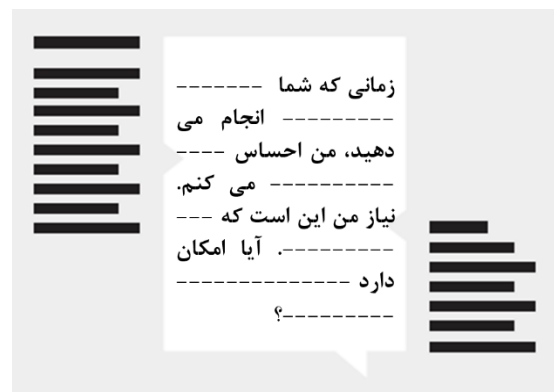
^۲ Fact Finder

اما تا حد زیادی به فضای امن تر تیمی می افزایند (صفحه ۲۲۰).



در پروژه ها

- پروژه ها را به خوبی شروع کنید، ص. ۱۳۸
- همسوئی را در طول زمان حفظ کنید، ص. ۱۴۰
- بر پیشرفت وظایف نظارت کنید، ص. ۱۴۴
- ریسک ها را (با حفظ سرگرمی) کاهش دهید ص. ۱۴۸
- تیم های پخش و پلا را همسو کنید، ص. ۱۵۰



راهنمای درخواست های غیر خشونت آمیز

با قلیان احساسات اوضاع را بدتر نکنید. در تعارضات را با راهنمای درخواست های غیرخشونت آمیز به طور سازنده مدیریت کنید. احساسات منفی مشروع^۱ را با استفاده از کلمات مناسب بیان کنید. با شیوه ای غیرتهاجمی^۲ و حفظ آب و هوای تیم به دیگران کمک کنید بفهمند چه چیزی اشتباه است و چه چیزی باید تغییر کند (صفحه ۲۳۶).

چالش های رایج: نقشه همسوئی تیم در عمل

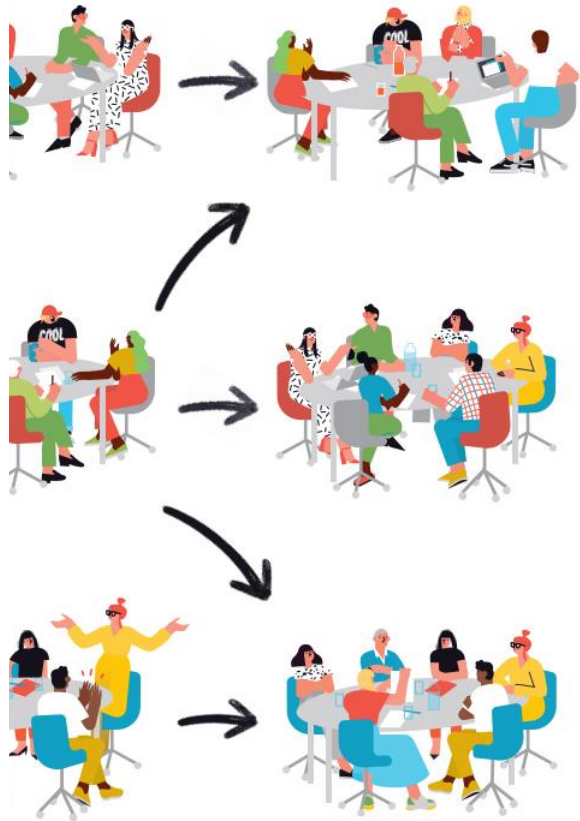


در جلسات

- تیم را متمرکز کنید، ص. ۱۲۰
- مشارکت اعضای تیم را تقویت کنید، ص. ۱۲۲
- تأثیر جلسه را افزایش دهید، ص. ۱۲۴
- آگاهانه تصمیم بگیرید، ص. ۱۲۶

^۲ Nonaggressive

^۱ Negative legitimate feelings



در سازمان ها

- تیم ها را توانمند کنید ، ص. ۱۶۰
- گروه های بزرگ را درگیر کنید، ص. ۱۶۲
- همکاری میان بخش ها و واحدها را تسهیل کنید، ص. ۱۶۴
- مذاکره کنید و منابع را تخصیص دهید، ص. ۱۶۶
- TAM را با فرآیندها و ابزارهای استراتژی ادغام کنید، ص. ۱۶۸
- آمادگی برای ابتکارات استراتژیک را ارزیابی کنید، ص. ۱۷۰

قبل از شروع چه چیزی را بخوانیم؟



برای مربیان تیم‌ها

باید اطمینان حاصل کنید که برای کار تیمی موفق (ص. ۱۰-۷۱) و درک این که آیا هنوز در مسیر درست هستیم یا خیر؟ (ص ۹۰) همه چیز را در مورد همسوئی می دانیم. علاوه بر این، تمام ابزارهای افزودنی در فصل ۳ (ص. ۱۹۰) مفید خواهند بود.



برای رهبران سازمان‌ها

شما از خواندن بخش ملزومات (ص. ۱) و یادگیری برای سازمان‌های De-silo سود خواهید برد (ص ۱۵۴). شما می توانید با فهم سازمانی از حقیقت یاب، در تیم‌های خود گفتگوها را بهتر رهبری کنید (ص ۲۰۴).



برای رهبران پروژه

شما باید اصول اساسی را به طور کامل درک کنید (ص. ۱)، و یاد بگیرید که چگونه از TAM برای حفظ پروژه‌ها در مسیر استفاده کنید (ص. ۱۳۲). شما می توانید در تیم خود با استفاده از قرارداد تیم، قوانین را (ص. ۱۸۴) جاری کنید.



برای کارآفرینان

می توانید از قسمت اصول اساسی (ص. ۱) شروع کنید و برای حفظ مسیر پروژه‌ها، نحوه استفاده از TAM را یاد بگیرید (ص. ۱۳۲)، و قوانین را با امضای قرارداد تیم به تیم بیاورید (ص. ۱۸۴).

ابتدا باید اصول اساسی (ص. ۱) را درک کنید. شما همسوئی را برای کار تیمی موفق (حالت برنامه ریزی) و کمک به تیم ها را درک خواهید کرد (ص. ۷۲).

بررسی کنید: آیا هنوز در مسیر حرکت هستیم؟ (ص ۹۰)



برای اعضای تیم

می توانید با استفاده از مطالعه اصول اساسی، نمای کلی را دریافت کنید (ص. ۱). سپس می توانید یاد بگیرید که جلسات حرکت به سوی عمل^۱ را برگزار کنید (ص. ۱۱۸)، و گفتگوهای بهتری با حقیقت یاب داشته باشید (ص. ۲۰۴).



برای مربیان

^۱ Move to action meetings

فصل اول) نقشه همسوئی تیم را کشف کنید!

نقشه همسوئی چیست و چگونه کار می کند؟

مرور کلی)

در این فصل چیدمان و محتوای هر ستون را درک خواهید کرد، ریسک ها را برنامه ریزی و کاهش و پروژه ها و تیم ها را ارزیابی خواهید کنید.

۱-۱- شروع: چهار ستون نقشه هم تراز تیم

نحوه توصیف اهداف مشترک، تعهدات اعضای تیم، منابع مورد نیاز و ریسک ها.

۱-۲- برنامه ریزی این که هر کس با نقشه همسوئی تیم چه کاری انجام می دهد (حالت برنامه ریزی)

با یک پاس رو به جلو (طرح) شروع کنید، سپس یک پاس به عقب انجام دهید (برای کاهش ریسک ها).

۱-۳- حفظ اعضای تیم در مسیر (حالت ارزیابی)

از نقشه همسوئی تیم برای ارزیابی آمادگی تیم یا رسیدگی به مشکلات جاری استفاده کنید.



هربرت کلارک-روانشناس

«کار کردن با همدیگر،
خودش کار می برد.»

۱-۱- شروع: چهار ستون نقشه هم ترازی تیم

نحوه توصیف اهداف مشترک، تعهدات اعضای تیم، منابع مورد نیاز و ریسک‌ها.

فضای کاری)

فضای کاری به دو بخش تقسیم می‌شود: قسمت سرصفحه برای ترسیم همکاری و ناحیه محتوا برای راهنمایی جلسات با توجه به چهار ستون. هر ستون یک جنبه حیاتی برای هر گونه همکاری موفق را پوشش می‌دهد.

اهداف مشترک

ص. ۴۰

ما مشخصاً قصد داریم با هم به چه چیزی برسیم؟

تعهدات مشترک

ص. ۴۸

چه کسی چه خواهد کرد؟

منابع مشترک

ص. ۵۶

چه منابعی نیاز داریم؟

ریسک‌های مشترک

ص. ۶۴

چه چیزی می‌تواند مانع از موفقیت ما شود؟







ناحیه سرصفحه

(محل ایجاد تمرکز و زمینه)

دوره
مجموعه ای از بازه های زمانی روزانه،
ماهانه یا یک شرب الاجل برای شروع

مأموریت
معنا دادن و زمینه بخشی با تشریح
هدف پروژه یا جلسه

نقشه همسوئی تیم

مأموریت:		دوره:	
 ریسک‌های مشترک چه چیزهایی ما را از دستیابی به موفقیت باز می‌دارد؟	 منابع مشترک ما به چه منابعی نیاز داریم؟	 تعهدات مشترک چه کسی چه تعهداتی و در قبال چه کسی دارد؟	 اهداف مشترک ما قصد داریم مشترکاً به چه چیزی دست یابیم؟
			

ناحیه محتوا
(فضای کار)

نشانه‌های پاس به عقب

(یادآورهای بصری برای ریسک‌هایی که باید
با آنها به صورت تیمی برخورد کرد.)

مأموریت و دوره)

یک مأموریت نقطه شروع هر گونه همکاری است، چسبی که همه را دور هم جمع می کند و به همه کمک می کند تا بفهمند چه چیزی در خطر است و منطق و دلیلی برای مشارکت فردی ایجاد می کند زیرا:

- جذاب است، یا
- همه در مورد آن احساس نگرانی می کنند، یا
- بخشی ضروری از وظایف همه است.

اگر مأموریت ها نامشخص باشند، اعضاء دائماً از خود می پرسند «چرا من اینجا هستم؟» توجه و مشارکت کاهش می یابد، مکالمه ها پراکنده شده و از موضوعی به موضوع دیگر می پرد، و گفتگوها ناپایدار شده و باعث می شود اعضاء احساس سردرگمی و کسل شدگی کنند.

دوره ها یک افق زمانی را برای تیم تعیین می کنند. محدودیت های زمانی ضروری است و به حذف ملاحظات بیرونی به نفع اهداف کمک می کنند و همه را در قلمرو اقدامات منسجم غوطه ور می کنند.

قسمت سرصفحه به اعضاء کمک می کند تا به راحتی بفهمند چرا آنجا هستند و به گوش دادن و مشارکت علاقه پیدا کنند.

توصیف مأموریت های معنادار

برای بهره مندی از سطوح بالاتر مشارکت و انگیزه تیمی، مأموریت ها را به صورت مثبت و از نگاه افراد توصیف کنید. هنگام نوشتن یک مأموریت تا حد امکان به این معیارها توجه کنید که مأموریت ها چالش برانگیز، جسورانه، منحصر به فرد، غیر معمول یا سرگرم کننده باشند.

برای مثال؛

- انجام دهید: سودآوری خود را تقویت کرده و حقوق خود را برای سه سال آینده تضمین کنید [هدف + سود].
- انجام ندهید: هزینه ها را تا ۳۰٪ کاهش دهید.

همانطور که توسط امی ادمنسون توضیح داده شده است، افراد باید در مورد مأموریت توافق داشته و احساس غرور کنند تا انگیزه و تلاش کافی برای غلبه بر موانع ارتباطی و فنی موفقیت را کسب کنند (ادمنسون و هاروی^۱، ۲۰۱۷؛ دسی و رایان^۲، ۱۹۸۵؛ لاک و لاتام^۳، ۱۹۹۰).

کلمات کلیدی برای جستجو: بیانیه مأموریت؛ نامگذاری پروژه ها

بررسی مشارکت

راستی آزمایی یک مأموریت با استفاده از موارد زیر ایده آل خواهد بود:

در تمام مدت مأموریت (M)، هر فرد می تواند با فکر کردن به سهم مشارکت خود (X) معنا بدهد:

«من X را انجام می دهم زیرا گروه من M را انجام می دهد و به X من نیاز دارد و این برای من معنادار است.»

^۳ Locke and Latham

^۱ Edmondson and Harvey

^۲ Deci and Ryan

مأموریت
چالش چیست؟ ما می خواهیم
چه چیزی ایجاد کنیم یا بهبود
دهیم؟

دوره
برای چه مدت؟
برای چه زمانی؟



دوره را می توان به صورت زیر
تعریف کرد:

- مدت زمان: تعداد ساعت، روز، هفته یا ماه
- مهلت: تاریخ دقیق یا محدوده ای بین دو تاریخ.

مثال هایی از مأموریت:

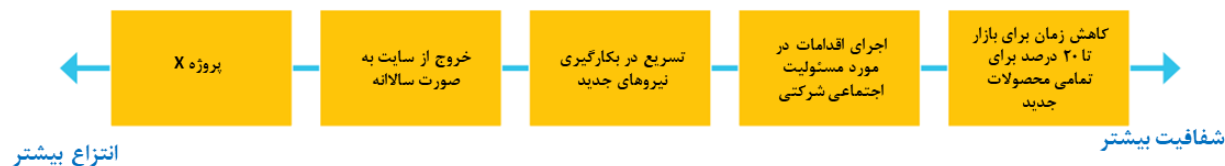


یک مأموریت را می توان در
قالب های مختلفی مانند هدف،
چالش، مشکل، نام پروژه و غیره
توصیف کرد.

هر یک از این قالب ها تا زمانی
کار خواهد کرد که مأموریت:

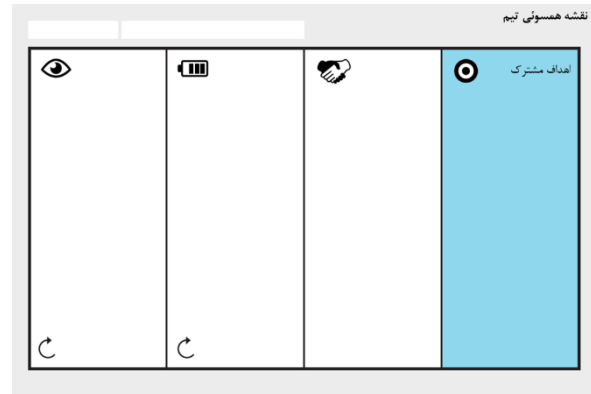
- برای همه افراد شفاف باشد
- به افراد کمک کند تا خود را در جهت کسب نتیجه مثبت برنامه ریزی کنند
- تمایل شخصی برای مشارکت ایجاد کند.

مثال هایی از مأموریت:



اهداف مشترک

ما دقیقاً به چه چیزی می خواهیم دست یابیم؟



اهداف عینی مشترک چیست؟

اهداف مشترک واضح، نیتات و مقاصد اعضا را در مورد آنچه که باید انجام شود، همسو می‌کند که در موارد زیر بیان می‌شود:

- اهداف کلان^۱ (نیتی که باید به آن دست یافت)
- اهداف عینی^۲ (اهداف قابل سنجش)
- فعالیت‌ها^۳ (کاری که باید انجام شود)
- اقدامات^۴ (بخش‌های تشکیل دهنده فعالیت‌ها)
- وظایف^۵ (بخش‌های تشکیل دهنده اقدامات)
- بسته‌های کاری (کارهایی که به یک نفر سپرده می‌شود)
- نتایج^۶ (پیامدهای فعالیت)
- موارد قابل تحویل^۷ (مترادف نتایج)
- پیامدها^۸ (مترادف نتایج)
- محصولات، خدمات (مترادف نتایج)

نقشه همسوئی تیم یک ابزار نیمه ساختار یافته است. نکته کلیدی در اینجا توافق بر سر کار قابل اجرایی است که ممکن است به هر صورتی، شکل بگیرد. معمولاً یک نقشه همسوئی تیم شامل ۳-۱۰ هدف مشترک است. اگر بیش از ۱۰ هدف دارید، از تیم بپرسید که آیا ماموریت خیلی گسترده یا مبهم نیست! ممکن است چندین پروژه را همزمان توصیف کنید. اگر چنین است، آن را به چند نقشه همسوئی تیم تقسیم کنید.

^۰ Tasks

^۱ Results

^۲ Deliverables

^۳ Outcomes

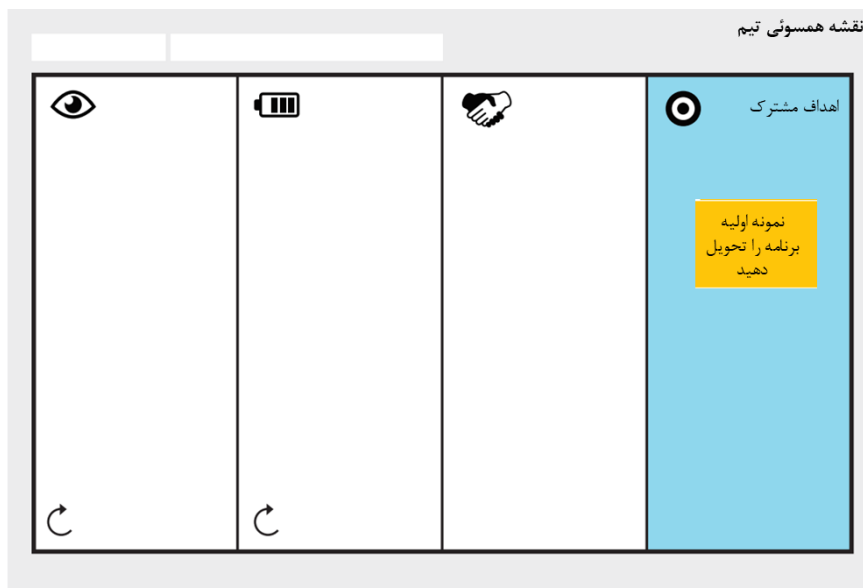
^۱ Goals

^۲ Objectives

^۳ Activities

^۴ Actions

تعیین اهداف مشترک به عنوان یک تیم، کمک می کند تا
 ماموریت را به بخش های عملی تقسیم کنید.



مثال‌ها:

از خود بپرسید:

- ما دقیقاً به چه چیزی می خواهیم دست پیدا کنیم؟
- چه کار باید بکنیم؟
- چه چیزی را باید تحویل دهیم؟
- چه کاری باید انجام شود؟

بک لاگ پروژه را
بروزرسانی کنید

برای اجاره
مذاکره کنید

قراردادها را
اصلاح کنید

مشاور استخدام
کنید

طرح ریزی
کنید

فرآیند ورود
را استاندارد
کنید.

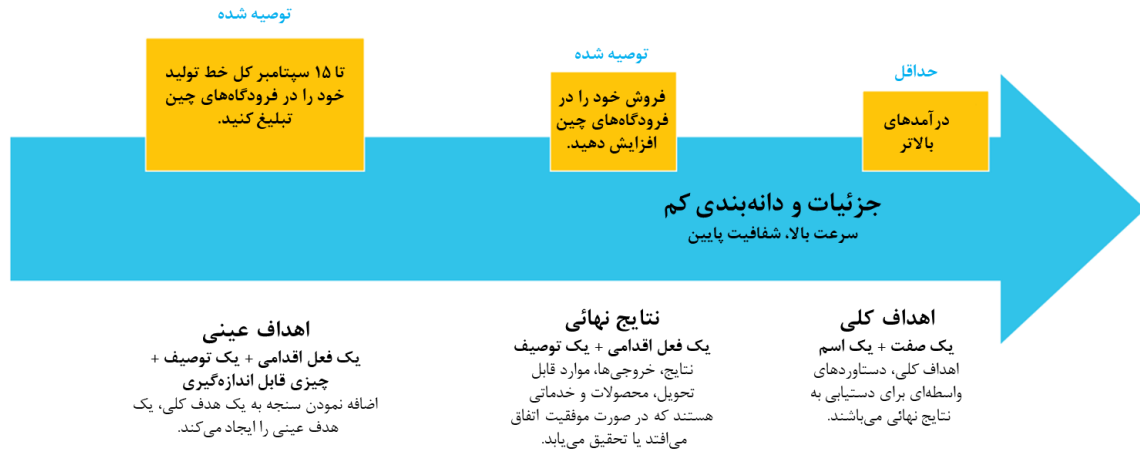
سیم های
برق را نصب
کنید

حقوق
دسترسی
اعطاء کنید

فضای داخلی
را رنگ
آمیزی کنید

مثال هایی برای اهداف عینی مشترک

اهداف مشترک را می توان به صورت تفصیلی یا کلی توصیف نمود. تعادلی بین سرعت و شفافیت.



خیلی فنی

به عنوان توسعه دهنده بازار، به یک بودجه تبلیغاتی نیاز دارم. بنابراین می توانم خط تولیدمان را در چین توسعه دهم.

رشد سهم بازار در چین

رشد سهم بازار ۲۰ درصدی در فرودگاه‌های چین. برای تمامی خط تولید تا پایان این سال مالی

جزئیات و دانه‌بندی بالا

سرعت پایین، شفافیت بالا

داستان‌های کاربر

به عنوان نقش، می‌خواهم اهداف عینی، بنابراین ادلیل، داستان‌های کاربر تکنیکی برای توصیف الزامات و نیازمندی‌های کاربر در توسعه چابک نرم‌افزار است. این رویکرد به طور روز افزون برای توصیف اهداف عینی از نگاه کاربر توسط سایر صنایع بکار گرفته می‌شود.

اهداف عینی و نتایج

کلیدی (OKR)

اهداف کلی + نتایج کلیدی
OKR سیستمی برای توصیف اعداد عینی مشترک است که اولین بار توسط اندی گرو که در آن زمان مدیر ارشد اجرایی اینتل بود توسعه یافت. این روش بعد از استفاده در گوگل معروف شد. برای نوشتن یک OKR شما باید نتایج کلیدی قابل اندازه‌گیری را برای هدف کلی مشخص کنید.

اهداف عینی اسمارت

اسمارت (SMART) ترکیب حروف ابتدایی کلمات مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، واقعی و مقید به زمان می‌باشد. این نحوه توصیف اهداف عینی معمولاً در ارتباط با مفهوم عمومی «مدیریت بر مبنای هدف» می‌باشد که توسط پیتر دراکر در سال ۱۹۵۰ ارائه شد.

تفکیک اهداف و جزئیات

نقشه همسوئی تیم برای تفکیک و ردیابی دقیق وظایف طراحی نشده است. این ابزار به اعضا کمک می‌کند تا به سرعت در موضوعات کلیدی همسو شوند تا به طور مؤثرتری همکاری کنند. اگر سطوح بالاتری از جزئیات مورد نیاز است، پس از جلسه همسوئی تیم، اهداف عینی مشترک را در یک ابزار مدیریت پروژه گزارش و تفکیک کنید. پس از آن لیست تفکیکی را به تأیید تیم برسانید.

همیشه نقشه همسوئی تیم خود را با شفاف سازی



اهداف عینی مشترک آغاز کنید.

اگر اهداف عینی مشترک مشخص و شفاف نباشد، کار را نمی‌توان به صورت تیمی هدایت و سازماندهی کرد. نگاه توماس شلینگ (پیشگام نظریه بازی و برنده جایزه نوبل) این بود که «اقدامات مشترک به صورت رو به عقب از هدف کلی ایجاد می‌شود. دو نفر به این نتیجه می‌رسند که اهداف کلی مشترک دارند، سپس در می‌یابند که اقداماتشان وابسته بهم است و به صورت رو به عقب کار می‌کنند تا به صورت یک اقدام مشترک که به آن اهداف دست خواهد یافت، راهی برای هماهنگی اقداماتشان پیدا کنند.» به عبارت دیگر، صرف نظر از مدت زمان آن (مثلاً ۳ هفته، ۳ ماه یا ۳ سال)، اگر اهداف عینی شفاف نباشند، یک برنامه به لحاظ کاری هیچ ارزشی نخواهد داشت.

تعهدات مشترک

چه کسی چه کاری انجام خواهد داد؟

نقشه همسوئی تیم

 <p>تعهدات مشترک</p>	
---	---



مطمئن باش به زودی باهات تماس می‌گیرم!

تعهدات مشترک چه چیزهایی هستند؟

با ایجاد تعهدات مشترک، اعضای تیم متعهد می شوند که یک یا چند هدف مشترک را به عهده بگیرند و انجام دهند. چیز زیادی برای نوشتن روی یادداشت ها وجود ندارد. نام ها و نقش های سطح بالا معمولاً کافی است. با این حال، تشریفات متعهد شدن هر عضو در مقابل دیگران نقش مهمی دارد که این می تواند با دو روش انجام شود:

- عضو تیم، نام خود را در کنار اهدافی که مسئولیت انجام آنها را بر عهده خواهد داشت، می نویسد.

یا؛

- اگر نام عضوی از تیم بر روی نقشه همسوئی تیم نوشته شده باشد، با گفتن عباراتی چون؛ مورد تأیید است، موافقم یا انجام می دهم، موافقت خود را اعلام می دارد.

تعهدات مبهم منجر به عدم پاسخگویی می شود و بیشتر در تیم هایی رخ می دهد که تعهدات ضمنی، یا به عبارتی دیگر، ناگفته هستند. تعهدات ناگفته یک منطقه خاکستری ایجاد می کند که در آن شرکت کنندگان می توانند آنچه را که دیگران به راحتی انجام می دهند، به صورت پیش فرض در نظر بگیرند، که احتمال سردرگمی و تعارض را افزایش می دهد. این را می توان فقط با صحبت شفاف کاهش داد.

تشریفات تعهد مشترک: بررسی کار مارگارت

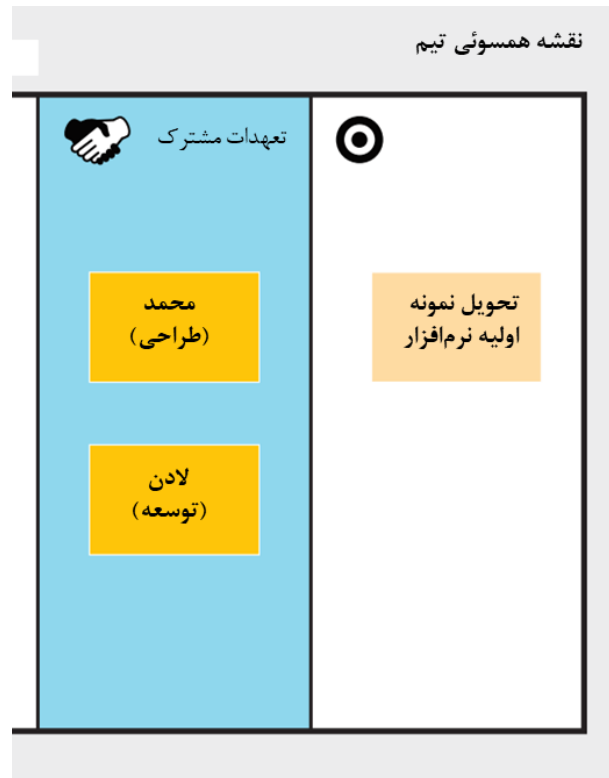
گیلبرت

مارگارت گیلبرت^۱ فیلسوف بریتانیایی است که مفهوم تعهد مشترک را برای چندین دهه بررسی کرده است. او مشاهده کرد که برای ایجاد تعهدات مشترک مربوطه، لازم و کافی است که اعضای تیم آمادگی خود را برای متعهد بودن در مقابل دیگران ابراز کنند (گیلبرت، ۲۰۱۴). این باعث می شود تعهدات وارد زمینه مشترک یا دانش مشترک تیم شوند^۲. توافق علنی بر روی تعهدات مشترک، الزامات و حقوق اخلاقی ایجاد می کند. هر یک از اعضای تیم که تعهد می دهد، وظیفه اخلاقی دارد تا کارهای خود را انجام دهد و در مقابل این حق را دارد که از دیگران انتظار داشته باشد که نقش خود را انجام دهند. این حقوق و الزامات، اعضای تیم را ملزم می کند که به عنوان یک نیروی محرکه قدرتمند عمل کنند.

^۲ به بررسی تفصیلی، ص ۲۲۸ مراجعه کنید

^۱ Margaret Gilbert

تعهدات مشترک، شرکت کنندگان را از وضعیت فردی به وضعیت عضو فعال تیم تبدیل می کند.



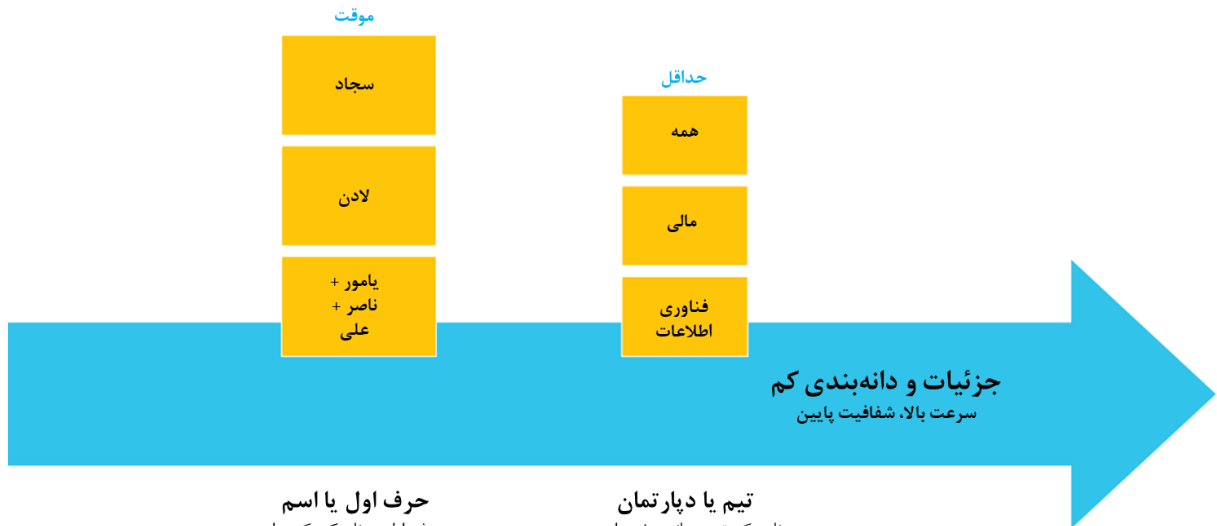
پرسید:

تعهدات مش

- چه کسی چه کاری خواهد کرد؟
- چه کسی متعهد به چه چیزی است؟
- چگونه با هم کار خواهیم کرد؟
- نقش هرکس چیست؟

مثال هایی از تعهدات مشترک

تعهدات مشترک می تواند از نامی به نام دیگر با فهرستی از وظایف سطح بالا متفاوت باشد. مهم این است که همه بفهمند چه کسی چه کاری انجام خواهد داد و موافق باشد.

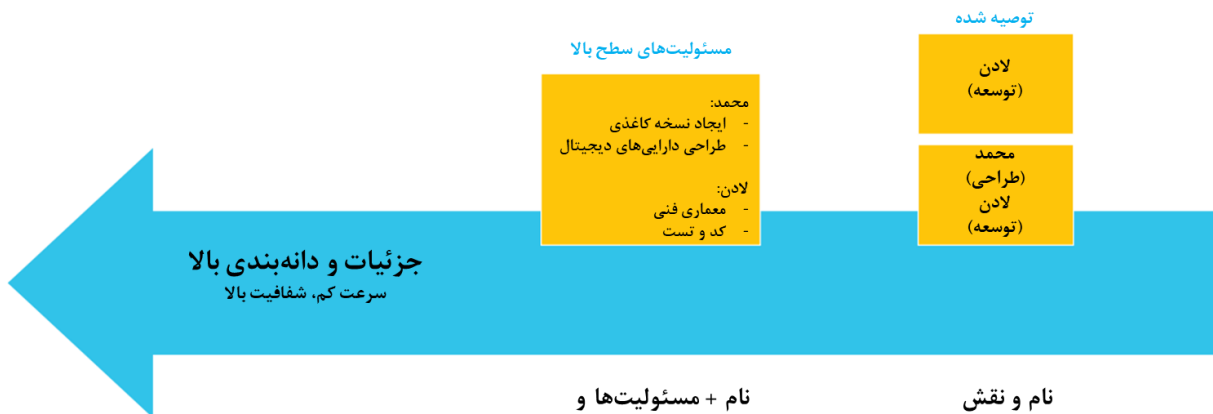


حرف اول یا اسم

حروف اول و نام کوچک برای اعضای تیمی که به همکاری با یکدیگر عادت دارند سریع و مفید است.

تیم یا دپارتمان

نام یک تیم زمانی مفید است که نتوان همه تعهدات را فوراً به وضوح بیان کرد. این سریع ترین روش است، اما تعهدات باید به سرعت روشن شوند تا از سوء تفاهم جلوگیری گردد.



نام و نقش

علاوه بر نام، توصیف نقش یا وظیفه هر فرد به طور دقیق شفافیت متقابل را افزایش می دهد، در حالی که سرعت جلسه همسویی را کاهش نمی دهد.

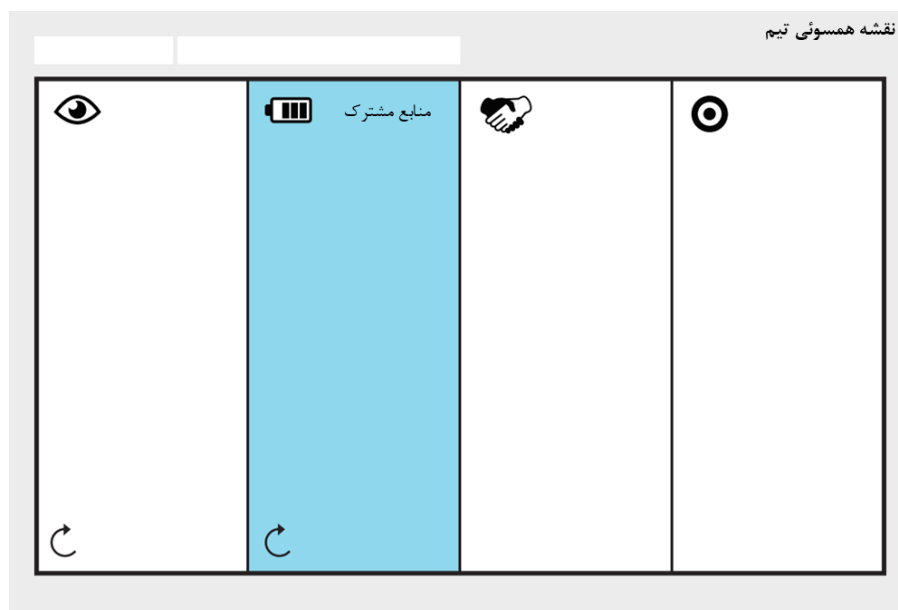
نام + مسئولیت ها و

وظایف اصلی

وظایف سطح بالا نیز می تواند اضافه شود. این رویکرد طولانی گاهی اوقات توسط تیم های تازه تاسیس استفاده می شود. مراقب تخصیص وظایف فرعی در ستون اهداف مشترک باشید تا از سردرگمی تیم در مورد آنچه در هر ستون وجود دارد جلوگیری شود.

منابع مشترک

ما به چه منابعی نیاز داریم؟





چه چیزهایی منابع مشترک محسوب می شوند؟

تمامی فعالیت های انسان به منابعی چون زمان، سرمایه یا تجهیزات نیاز دارد. توصیف این منابع مشترک شامل تخمین این الزامات است به طوری که هر عضو تیم بتواند به طور موفقیت آمیزی مشارکت داشته باشد. این کار با افزایش آگاهی مشترک از این که چه چیزی برای دستیابی به ماموریت لازم است، تیم را به دنیای واقعی نگه می دارد.

وقتی کمبود منابع داشته باشیم، تیم ها توانایی خود برای تحویل کار را از دست می دهند زیرا افراد عملاً به دام می افتند. جریان های کار دچار اختلال شده و دستیابی مناسب به ماموریت ها به خطر می افتد. تخمین و مذاکره در مورد منابع کلیدی هستند ولی کافی نیستند. سپس منابع را باید تخصیص داد، یعنی باید در دسترس اعضای تیم قرار بگیرند تا بتوانند کارشان را انجام دهند. در صورت تردید، از پافشاری بر روی این نکته دریغ نکنید.

وضعیت منابع

وضعیت منابع را می توان به صورت زیر نشان داد:

در دسترس



محمد
۱۰ روز

غیرقابل دسترس



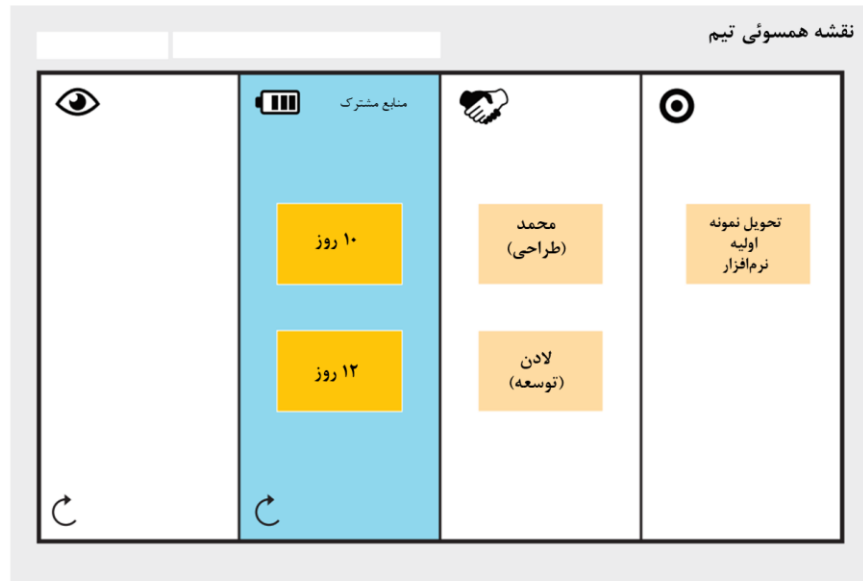
لادن
۱۲ روز

نمی دانم



سامان
۱۲ روز

منابع مشترک به تیم کمک می‌کند تا آنچه را که هر یک از اعضای تیم برای انجام وظایف خود نیاز دارند ارزیابی کند



مثال‌ها:



بیرسید:

- ما به چه منابعی نیاز داریم؟
- چه چیزهایی باید در دسترس باشد و چه چیزهایی با کسب شوند؟
- چه چیزی در بین همه افراد به عنوان مانع مشارکت موفق وجود دارد؟
- ابزار ضروری برای دستیابی به کارهایمان چیست؟

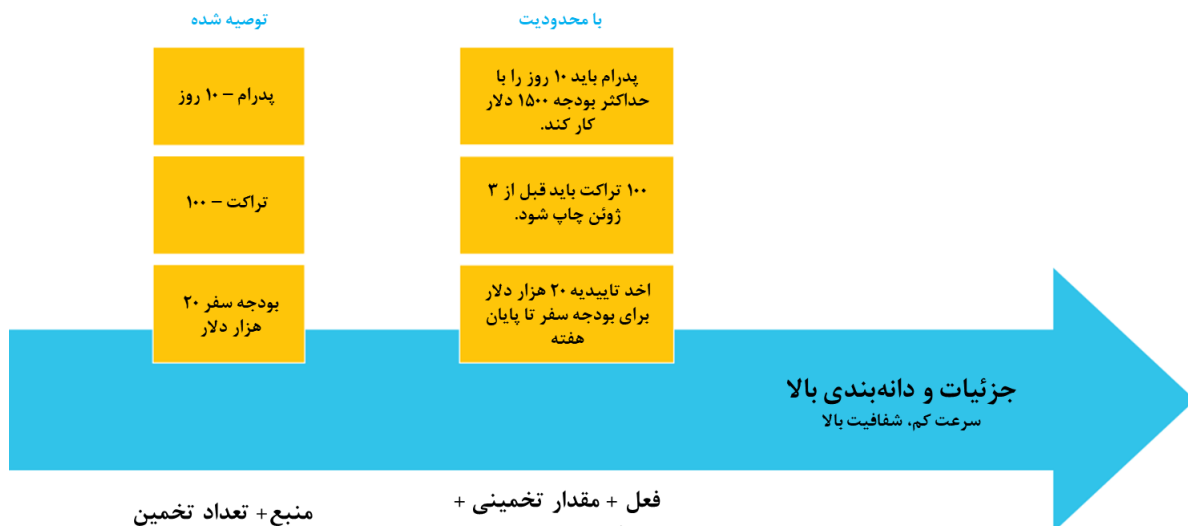
مثال هایی از منابع مشترک

اگر عضو یک تیم برای انجام کارش به چیزی نیاز داشته باشد، آن را منبع می‌گویند. منابع را می‌توان با دقت بیشتر و کمتری توصیف نمود؛ جدال همیشه میان سرعت و شفافیت است.



منبع

تخصیص منابع می‌تواند اولین گام باشد. این کار می‌تواند گفت‌وگو تیم را در یک مسیر حفظ نماید. به عبارت دیگر؛ مشخص کردن آن چه لازم است تا کار انجام شود.



منبع + تعداد تخمین زده شده
نامگذاری و کمی سازی منابع، سطح بالایی از همسویی و واقع‌گرایی را در بین اعضای تیم ایجاد می‌کند.

فعل + مقدار تخمینی + منبع + محدودیت
در زمانی که سطوح دقت بالاتری برای منابع کلیدی نیاز است، این الگوی طولانی‌تر می‌تواند به همسویی تیم کمک کند. البته فقط در موارد خاص مورد استفاده قرار می‌گیرد.







چک لیست منابع:

- افراد: مانند کارکنان، ساعات کاری، مهارت‌ها (فنی، اجتماعی)، آموزش، انگیزه
- تجهیزات و ابزار: مانند میز اداری، اتاق جلسات، مبلمان، وسایل نقلیه، ماشین آلات
- مالی: مانند بودجه، پول نقد، اعتبار
- مواد: مانند مواد اولیه، لوازم
- فناوری: مانند برنامه‌های کاربردی، رایانه‌ها، خدمات آنلاین، نیازهای زیرساخت شبکه
- اطلاعات: مانند اسناد، داده‌ها، حقوق دسترسی
- حقوقی: مانند حق چاپ، حق ثبت اختراع، مجوزها، قراردادهای
- سازمانی: مانند فرآیندها، پشتیبانی داخلی، تصمیمات

ریسک های مشترک

چه چیزی می تواند مانع از موفقیت ما شود؟

نقشه همسوئی تیم

 ریسک های مشترک			
			



من به شما گفتم که خیلی سریع‌مان پلانت!



ریسک های مشترک چه چیزهایی هستند؟

پروژه های بدون ریسک هیچ چیز را ارائه نمی دهند. همه پروژه ها دارای ریسک های مرتبط با درجه عدم قطعیت ذاتی خود هستند. ریسک ها رویدادهایی هستند که در صورت وقوع، موانع ناخواسته ای ایجاد می کنند. این موانع کار را برای تیم جهت رسیدن به ماموریتش دشوارتر می کند. آنها می توانند بر هزینه ها، ضرب الاجل ها یا کیفیت محصولات قابل تحویل تأثیر منفی بگذارند و حتی به روابط شخصی آسیب بزنند. در بدترین سناریو، خطری که رخ می دهد می تواند باعث شکست کل پروژه و تیم شود.

نقشه همسوئی تیم در سه مرحله اصلی، به کاهش ریسک پروژه کمک می کند:

۱. شناسایی ریسک با پر کردن ستون ریسک های مشترک

۲. تجزیه و تحلیل ریسک با بحث در مورد مواجهه با ریسک هر ورودی

۳. کاهش ریسک با انجام یک پاس به عقب (لطفاً ص ۷۴-۷۵ را بخوانید)

بحث های مدیریت ریسک مهم هستند: آنها انعطاف پذیری تیم و بنابراین احتمال دستیابی موفقیت آمیز به ماموریت را افزایش می دهند.

احتمال قرارگیری در معرض ریسک

یک تکنیک آسان این است که قرار گرفتن در معرض ریسک را با یک امتیاز یا حرف در جایی از یادداشت علامتگذاری کنید.

به عنوان مثال: $H = \text{زیاد}$ ، $M = \text{متوسط}$ ، $L = \text{کم}$

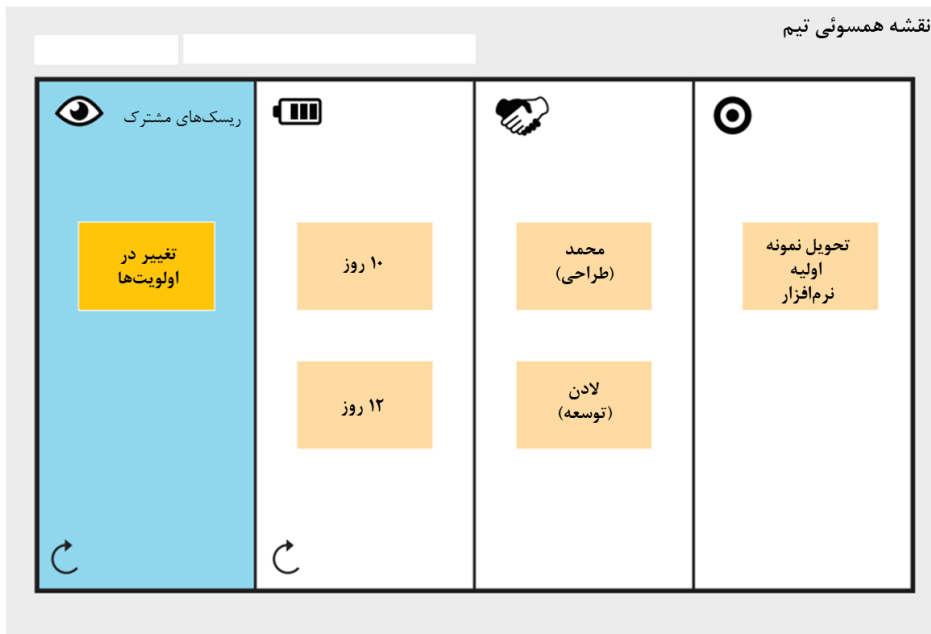
(قرار گرفتن در معرض ریسک = احتمال خطر \times تأثیر ریسک)

H	ریسک ۱
M	ریسک ۱
L	ریسک ۱

مدیریت ریسک حرفه ای

نقشه همسوئی تیم برای مدیریت ریسک سریع در هنگام حرکت و اجرا طراحی شده است و جایگزین ابزارهای تحلیل و مدیریت عمیق ریسک نیست. لطفاً در این مورد به روش های حرفه ای مراجعه کنید!

ریسک های مشترک به تیم کمک می کند تا مشکلات احتمالی را فعالانه پیش بینی و رفع کند.



مثال ها:



بپرسید:

- چه چیزی ما را از موفقیت باز می دارد؟
- چه چیزی ممکن است اشتباه پیش برود؟
- بدترین سناریوی ما چیست؟
- مشکلات، تهدیدها، خطرات و عوارض جانبی دستیابی به اهدافمان چیست؟
- آیا ترس و اعتراض خاصی وجود دارد؟
- چه چیزی باعث می شود که طرحی ثانویه را در نظر بگیریم؟

مثال هایی از ریسک های مشترک

در هنگام توصیه ریسک ها، عملگرایی باید غالب باشد.

در یک وضعیت افراطی، بسیاری از چیزها ممکن است دچار مشکل شوند به طوری که یک تیم بجای صرف زمان خود برای دستیابی به ماموریتش، آن را صرف توصیف دقیق ریسک ها کند. در نقطه مقابل این وضعیت، خوش بینی بیش از حد و منفعل بودن به خاطر شناسایی ریسک ممکن است پروژه را به دلایلی ساده و قابل اجتناب با شکست مواجه کند. مصالحه و رضایت دادن برای توصیف مختصر ریسک ها می باشد و تنها ریسک هایی را به تفصیل و با جزئیات توصیف کنید که خطر بالایی دارند.



بیانیه های کوتاه
 یک بیانیه کوتاه بهتر از عدم شناسایی ریسک است. این روح و هسته ارزیابی ریسکها با نقشه همسوئی تیم است.



چک لیست ریسک ها

□ داخلی: مانند ریسک های ناشی از خود تیم، اشتباهات، نقص ها، عدم آمادگی، عدم مهارت، کیفیت محصولات قابل تحویل، ارتباطات نادرست، کارکنان، نقش ها، درگیری و غیره.

□ تجهیزات: مانند خطرات ناشی از مشکلات فنی، محصولات و خدمات مورد استفاده تیم، کیفیت ناکافی ابزار، ساختمان و غیره.

□ سازمانی: مانند ریسک های ناشی از مدیریت و سایر تیم ها در همان سازمان، عدم حمایت، سیاست، تدارکات، بودجه و غیره.

□ خارجی: مانند ریسک های ناشی از مشتریان، کاربران نهایی، تامین کنندگان، مشکلات نظارتی، بازارهای مالی، شرایط آب و هوایی و غیره.

الگوهای سمت راست رسمی تر هستند و ریسک ها را با جزئیات بسیار بیشتری توصیف و به طور قابل توجهی تلاش برای همسوئی را افزایش می دهند. برای جلوگیری از دلسرد کردن تیم، از عبارات کوتاهی مانند آنهایی که در سمت چپ ارائه شده اند استفاده کنید و از این الگوهای تفصیلی به عنوان راهنماهای اضافی برای بحث استفاده کنید. در صورت لزوم، به ابزارهای حرفه ای مدیریت ریسک مراجعه کنید.

۱-۲- برنامه ریزی این که چه کسی با نقشه همسوئی تیم چه کاری انجام می دهد (حالت برنامه ریزی)

برای ایجاد طرح با یک پاس رو به جلو شروع کنید، سپس برای کاهش ریسک ها، یک پاس به عقب انجام دهید.



پاس رو به جلو و پاس رو به عقب

برنامه ریزی با نقشه همسوئی تیم فرآیندی دو مرحله ای است.

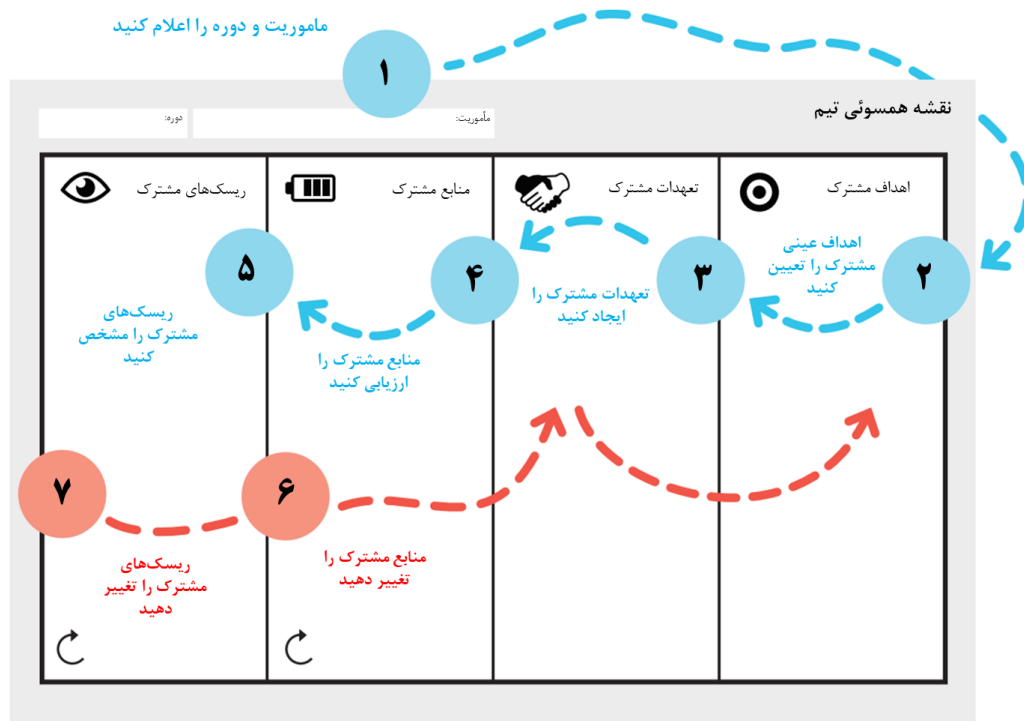
۱، ۲، ۳، ۴، ۵ پاس رو به جلو

بخش اول فرآیند که پاس رو به جلو نامیده می شود، شامل برنامه ریزی با همدیگر یا مشارکتی است. شرکت کنندگان با پر کردن هر ستون به ترتیب از راست به چپ، آنچه برای همکاری مؤثر لازم است را توصیف می کنند. این کار تصویر بزرگی را، هم از نظر انتظارات و هم از نظر مشکلات ایجاد می کند که شرکت کنندگان می توانند با فکر بر روی آنها، شانس موفقیت خود را افزایش دهند. پاس رو به جلو همه را به عنوان یک تیم واقعی گرد هم جمع می کند. اعضای تیم به طور پیوسته، کمک ها و نیازهای یکدیگر را در نظر می گیرند و درک مشترک ایجاد می شود.

۶، ۷ پاس رو به عقب

قسمت دوم پاس رو به عقب نام دارد و هدف آن کاهش میزان ریسک اجرا می باشد. از نظر عملی، این قسمت شامل حذف هر چه بیشتر مطالب از دو ستون آخر است. این کار با ایجاد، تطبیق و حذف محتوا از بقیه نقشه اتفاق می افتد. به عبارت دیگر، مشکلات نهفته، مانند منابع از دست رفته و ریسک های باز، به اهداف جدید و تعهدات جدید تبدیل می شوند.

رفع و از بین بردن مشکلات به صورت بصری، با همدیگر، حس پیشرفت در کارها را انتقال می دهد. انگیزه و مشارکت افزایش می یابد زیرا شرکت کنندگان می بینند که ریسک هایی که شرح داده اند ناپدید می گردند چرا که به درستی مورد توجه قرار گرفته اند. همچنین این کار تایید ماموریت و دوره را در انتهای پاس رو به عقب ممکن می سازد.



مثالی در محل کار

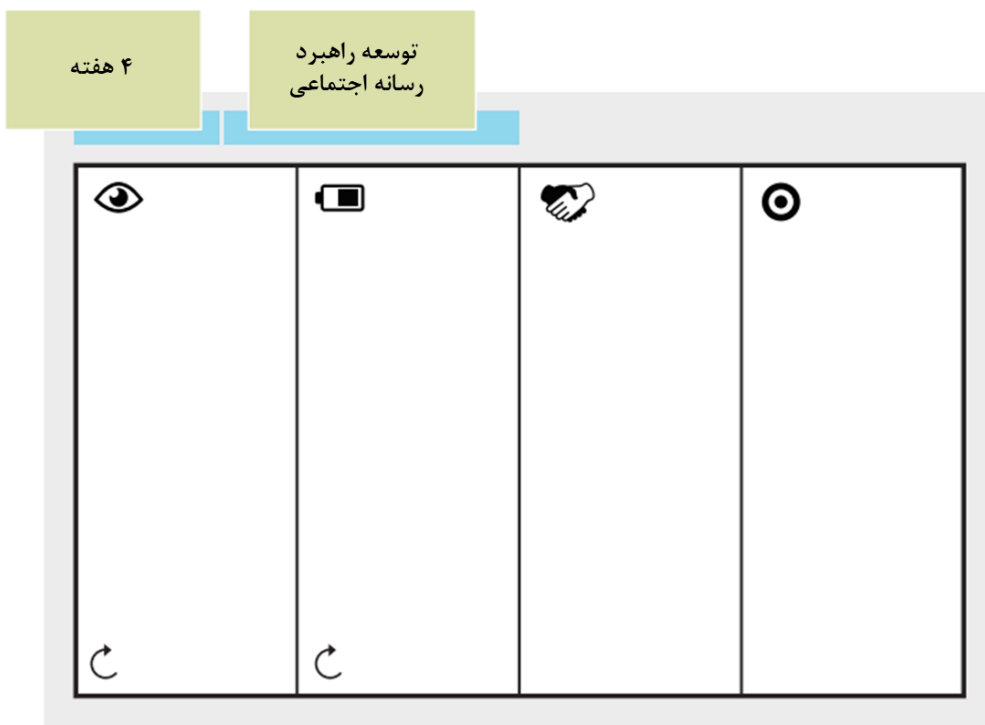
پاس رو به جلو

توسعه یک استراتژی رسانه اجتماعی

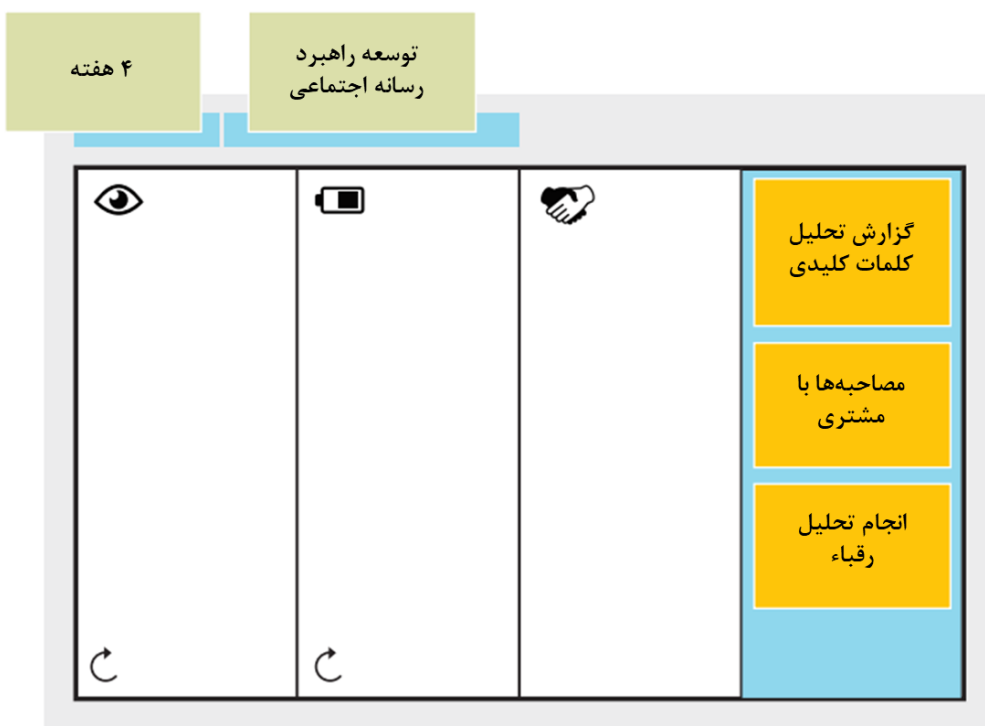


هانیه، پدram، محمد، تینا و لادن برای یک آژانس ارتباطات کار می کنند. ماموریت آنها توسعه یک استراتژی رسانه اجتماعی برای یک مشتری مهم در سریع ترین زمان است. آنها تصمیم می گیرند از نقشه همسوئی تیم استفاده کنند و نتیجه پاس رو به جلو و عقب آنها به صورت زیر است.

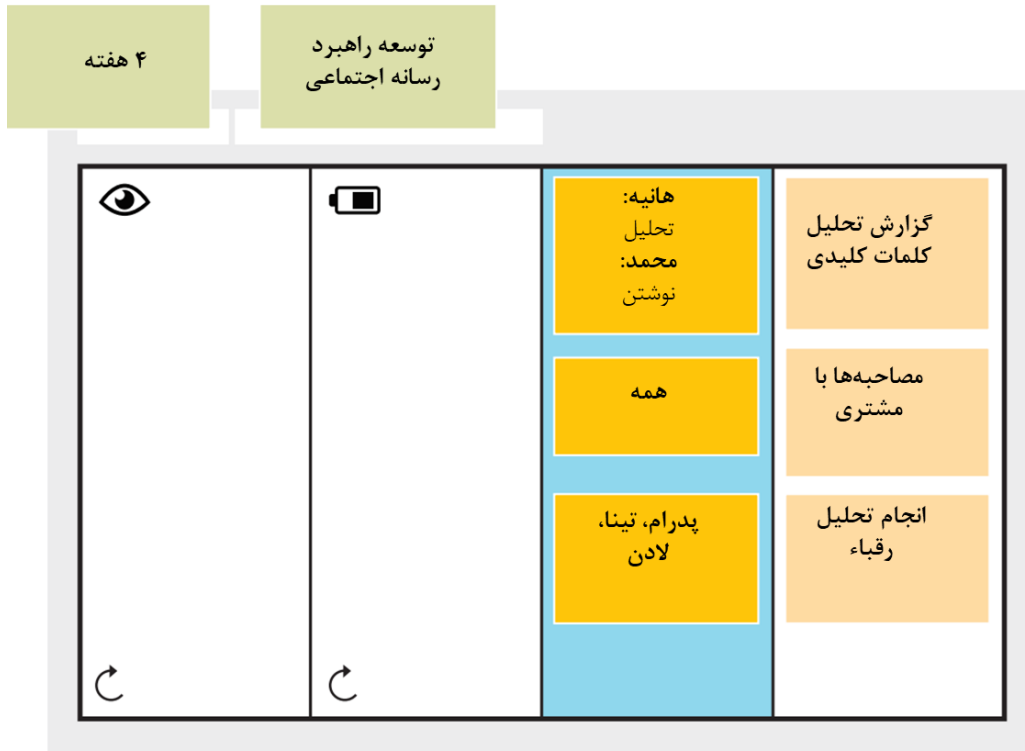
۱ اعلام ماموریت و دوره



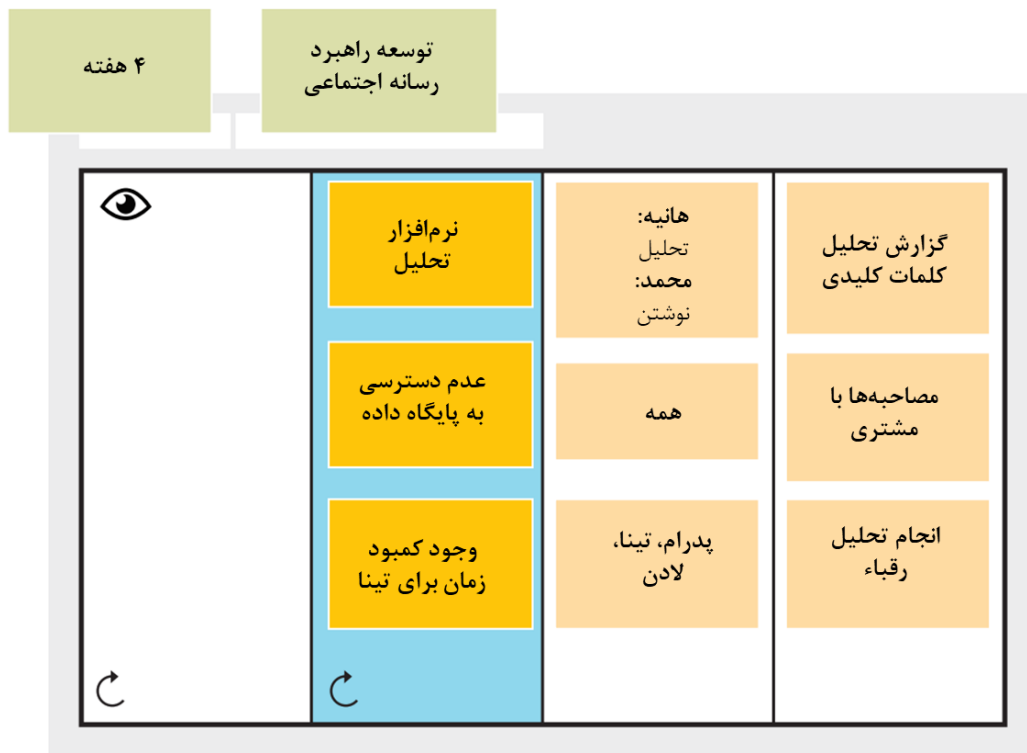
۲ تعیین اهداف مشترک



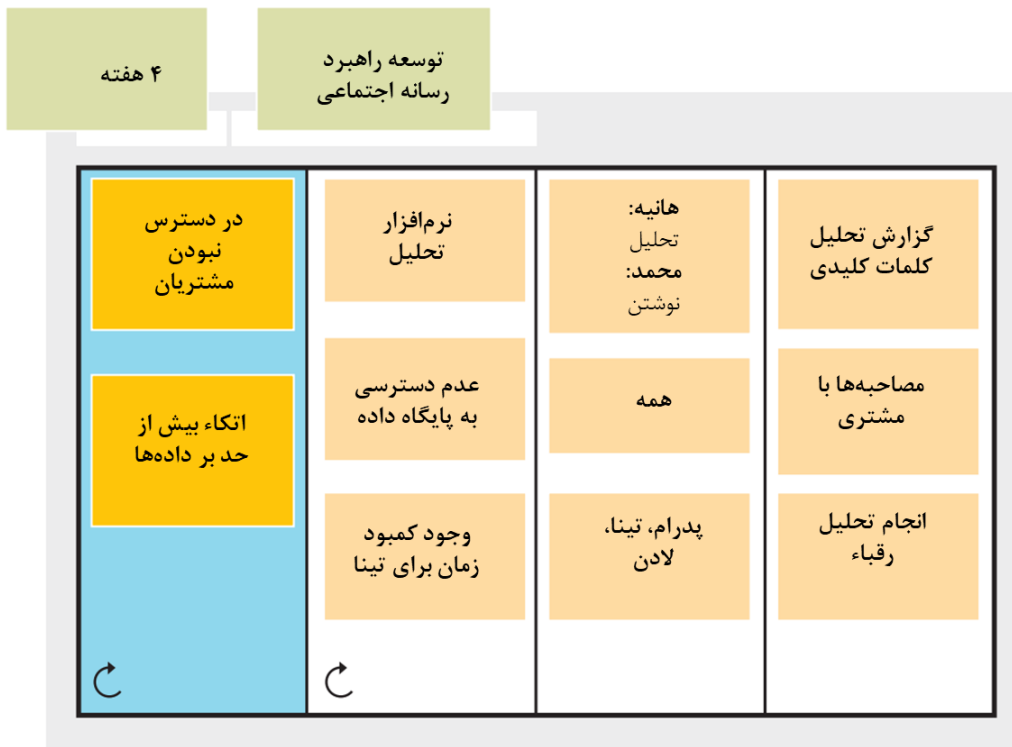
۳ ایجاد تعهدات مشترک



۴ ارزیابی منابع مشترک



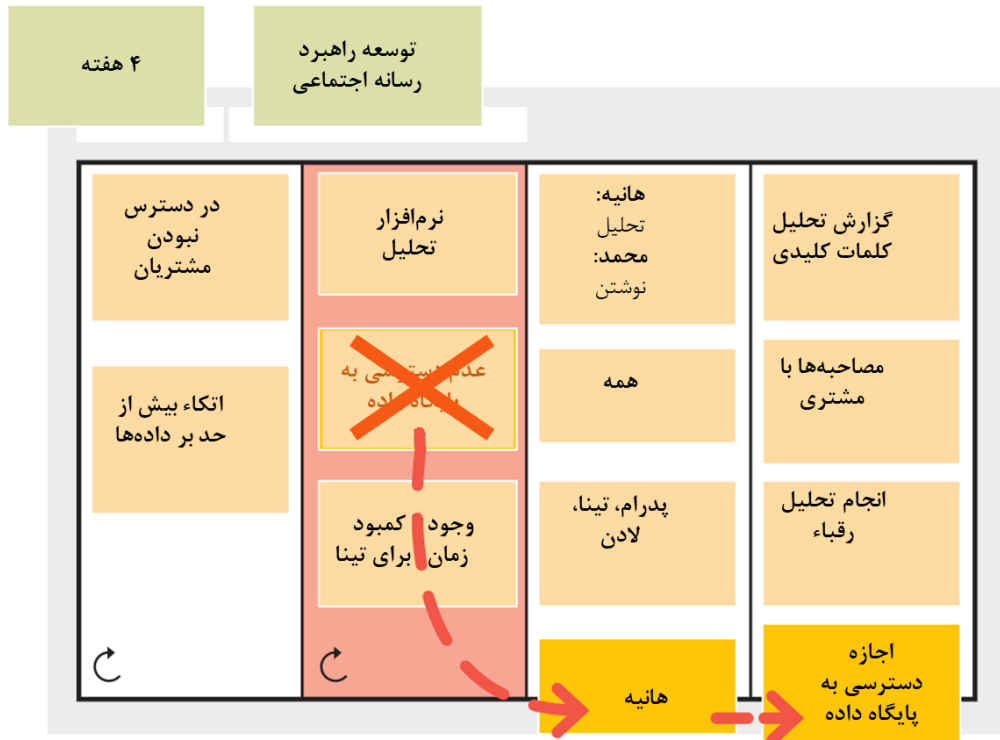
۵ مشخص کردن ریسک های مشترک



مثالی در محل کار

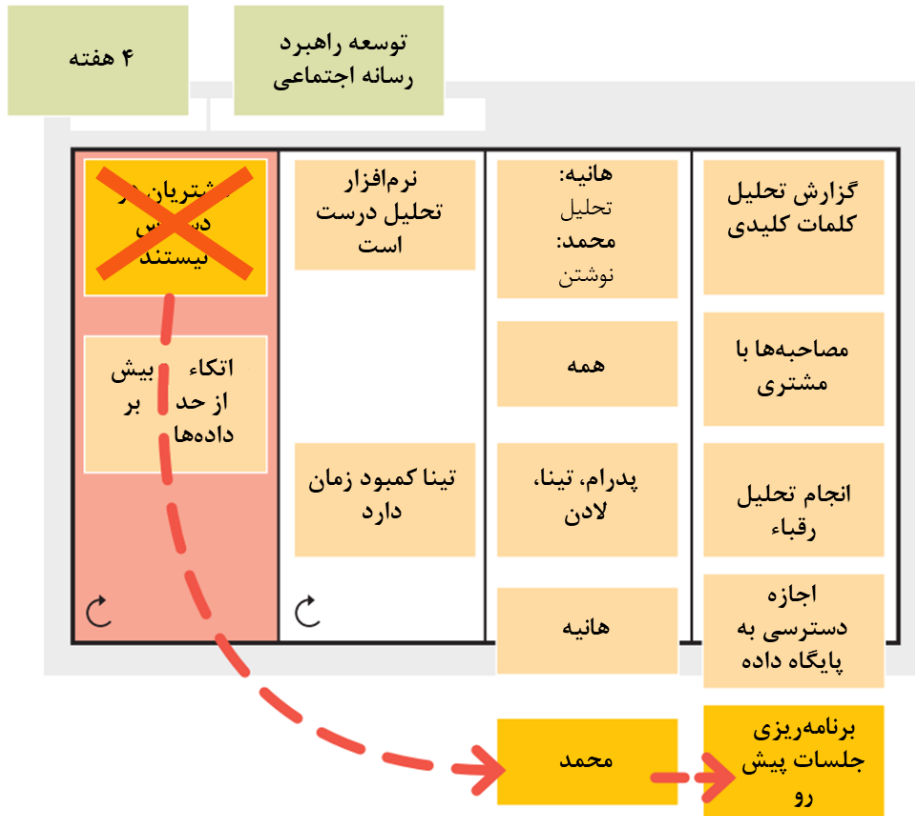
پاس رو به عقب

توسعه یک استراتژی رسانه اجتماعی

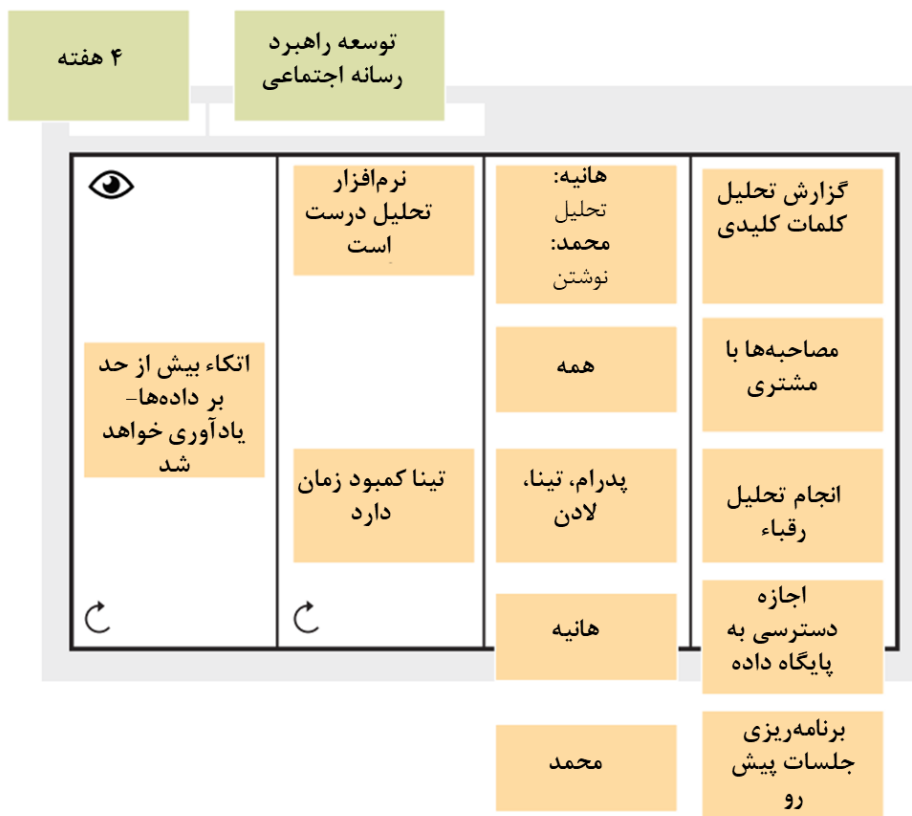


- نرم افزار تجزیه و تحلیل: نرم افزار تجزیه و تحلیل در دسترس است، یادداشت بررسی می شود و کار خاصی برای انجام دادن وجود ندارد.
- عدم دسترسی به پایگاه داده: هانیه می داند که چگونه به تیم، دسترسی به پایگاه داده را بدهد، بنابراین یک هدف جدید و یک تعهد جدید ایجاد می کند. منبع از دست رفته، از ستون حذف می شود.
- تینا کمبود زمان دارد: هنوز باید راه حلی وجود داشته باشد، بنابراین این مورد در این ستون باقی می ماند.

۷ تغییر ریسک های مشترک



- مشتری در دسترس نیست: این ریسک وجود دارد که مشتری برای مصاحبه ها در دسترس نباشد، بنابراین محمد متعهد می شود که همه جلسات را زودتر از موعد تنظیم کند. این ریسک از ستون حذف می شود.
- اتکای بیش از حد به داده ها: در اینجا واقعاً نمی توان کاری به جز این که این ریسک را در ذهن مان داشته باشیم، انجام دهیم. تیم موافقت می کند که این ریسک را برای یادآوری کنار بگذارد.



- تیم موافق است که کار را می توان شروع کرد.
- هنوز باید راه حلی برای آزاد کردن زمان تینا پیدا شود.
- هر کسی آن را می داند که کدام یک برای او تفاوت بزرگی ایجاد می کند.

مثالی در خانه

پاس رو به جلو

جابجایی موفق به تبریز

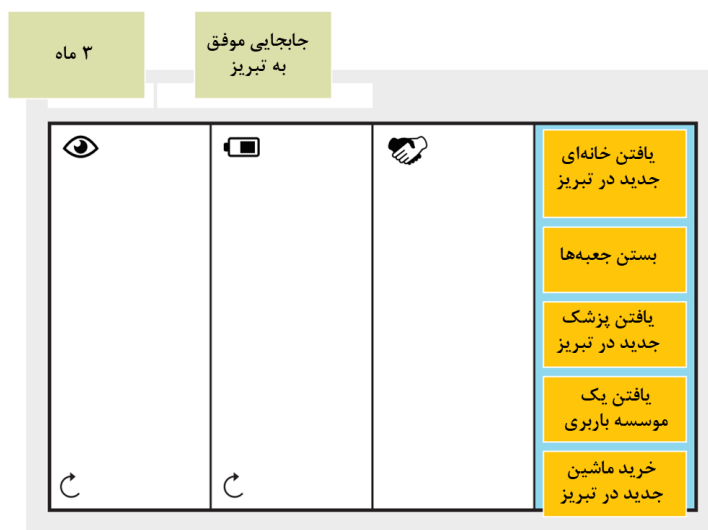
نازیلا برای یک شرکت بین المللی کار می کند و به تازگی به دفتر آن در تبریز نقل مکان کرده است. آنها به همراه همسرش جلال و فرزندانشان رضا، مانی و لاله تصمیم می گیرند که برای اطمینان از یک اسباب کشی موفق، هماهنگ شوند. این چیزی است که آنها در پاس های جلو و عقب مورد بحث قرار می دهند.



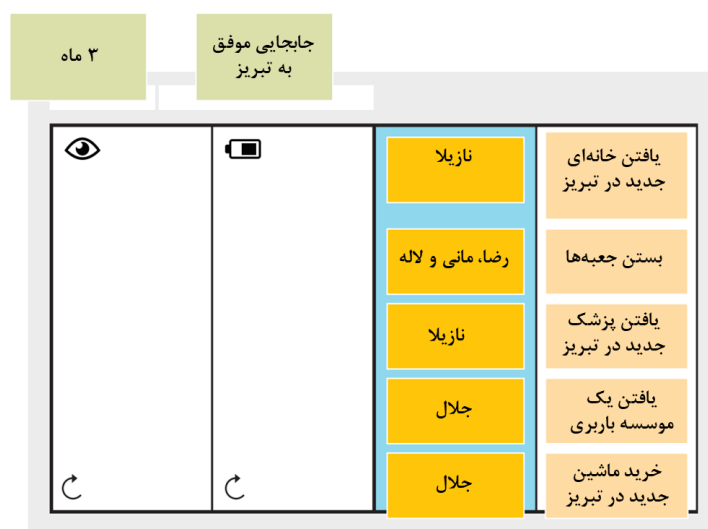
۱ اعلام ماموریت و دوره

۳ ماه	جابجایی موفق به تبریز		

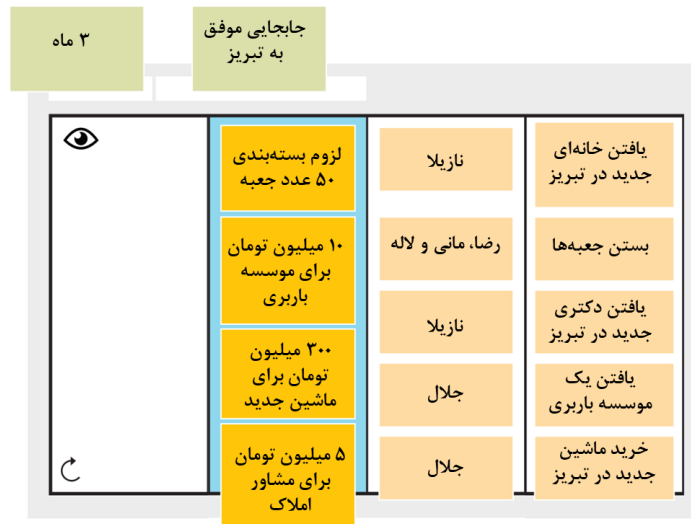
۲ تعیین اهداف مشترک



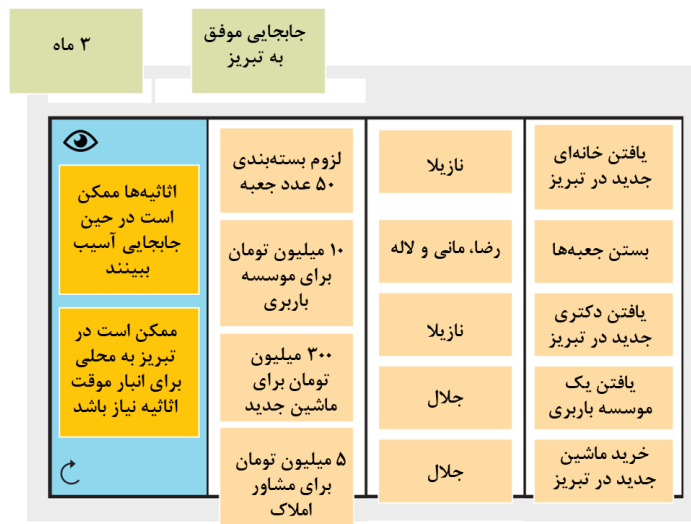
۳ ایجاد تعهدات مشترک



۴ ارزیابی منابع مشترک



۵ مشخص کردن ریسک‌های مشترک

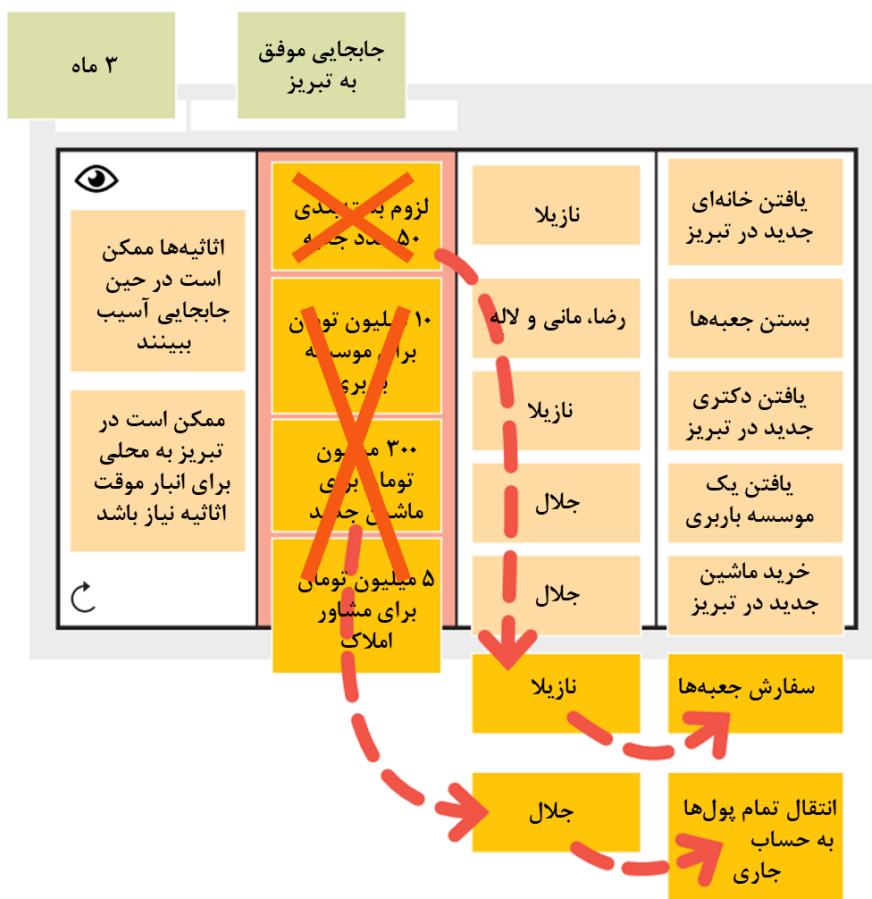


مثالی در خانه

پاس رو به عقب

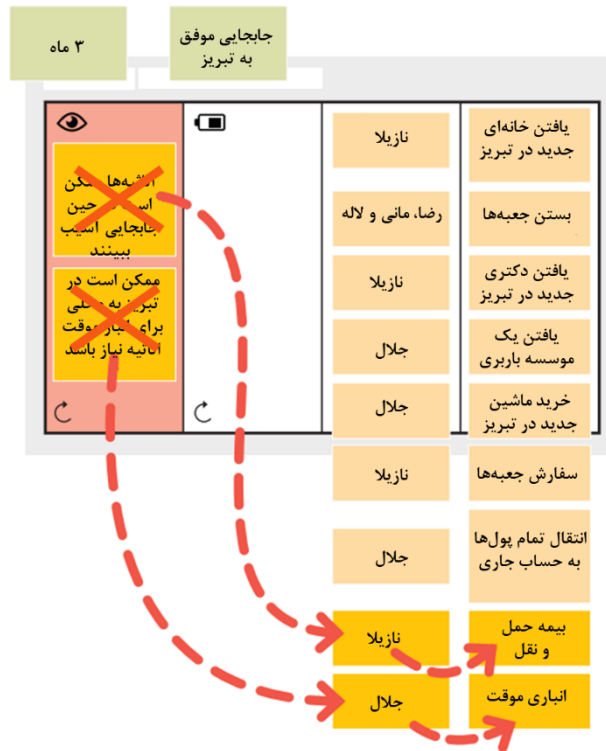
جابجایی موفق به تبریز

۶ تغییر منابع مشترک



- به ۵۰ جعبه بسته بندی نیاز است: نازیلا امروز جعبه‌ها را سفارش می‌دهد.
- بودجه کل ۳۱۵ میلیون تومانی (برای شرکت باربری، ماشین جدید و مشاور املاک): جلال اطمینان حاصل می‌کند که پول در حساب جاری موجود است.

۷ تغییر ریسک‌های مشترک





- ممکن است در حین حمل و نقل، اثاثیه آسیب ببینند: نازیلا با یک شرکت بیمه، بیمه حمل و نقل می‌گیرد.
- ممکن است به فضای انباری موقت در تبریز نیاز داشته باشد: جلال با بخش منابع انسانی تماس می‌گیرد تا در مورد وجود فضای انباری موقت اطمینان حاصل کند.

تایید تیم

۳ ماه

جابجایی موفق
به تبریز

		نازیلا	یافتن خانه‌ای جدید در تبریز
		رضا، مانی و لاله	بستن جعبه‌ها
		نازیلا	یافتن دکتری جدید در تبریز
		جلال	یافتن یک موسسه باربری
		جلال	خرید ماشین جدید در تبریز
		نازیلا	سفارش جعبه‌ها
		جلال	انتقال تمام پول‌ها به حساب جاری
		نازیلا	بیمه حمل و نقل
		جلال	انباری موقت

- همه موافق هستند و برای انجام یک جابجایی موفق دست به کار می شوند.

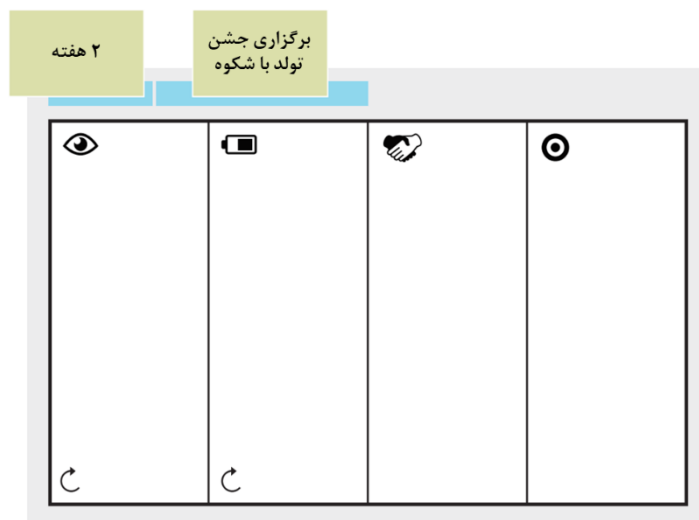
مثالی با دوستان

پاس رو به جلو

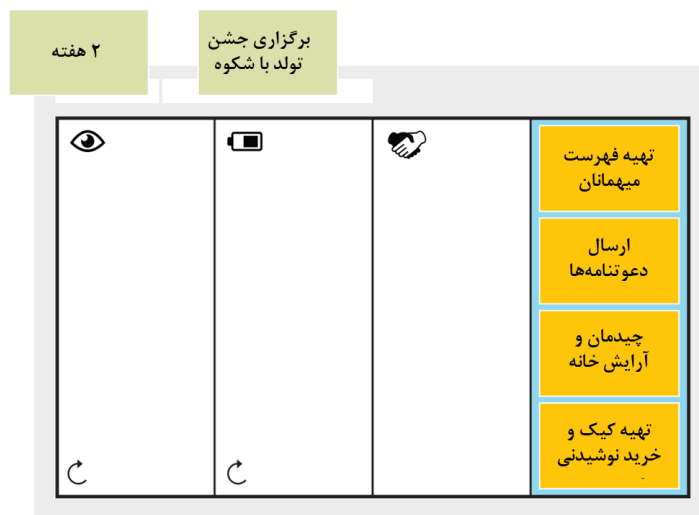
جشن تولد باشکوه

تولد لادن نزدیک است و والدین او، مائده و بابک، می خواهند یک جشن زیبا و بزرگ برگزار کنند. سارا، بهترین دوست لادن، نیز می خواهد کمک کند. در ادامه می بینیم که آنها چگونه به صورت تیمی، پاس رو به عقب و جلو را انجام می دهند.

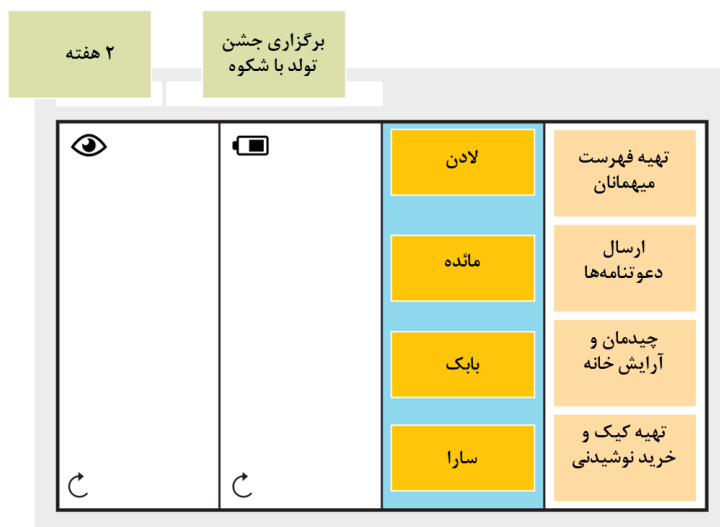







۲ تعیین اهداف مشترک






۳ ایجاد تعهدات مشترک



۴ ارزیابی منابع مشترک

۲ هفته	برگزاری جشن تولد باشکوه			
 		لادن	تهیه فهرست میهمانان	
		مائده	ارسال دعوتنامه‌ها	
		بابک	چیدمان و آرایش خانه	
		سارا	تهیه کیک و خرید نوشیدنی	

۵ شناسایی ریسک‌های مشترک

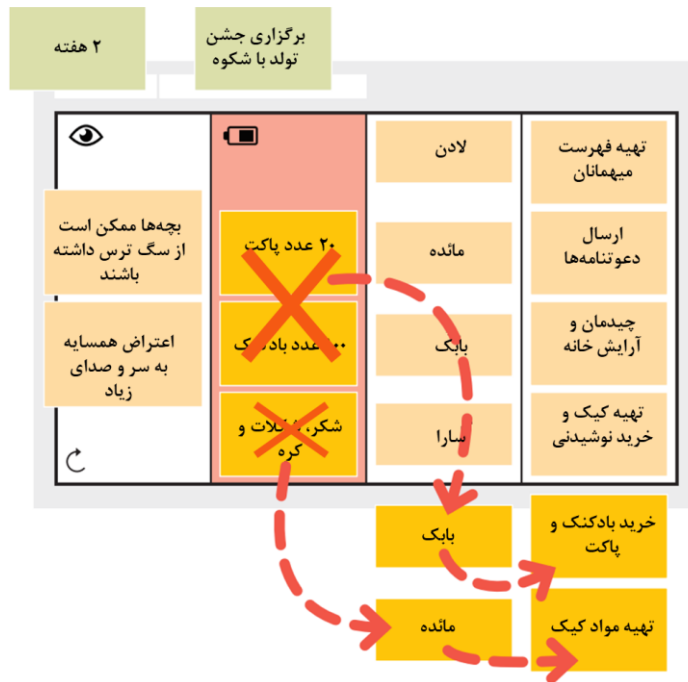
۲ هفته	برگزاری جشن تولد باشکوه			
 بچه‌ها ممکن است از سگ ترس داشته باشند اعتراض همسایه به سر و صدای زیاد 		لادن	تهیه فهرست میهمانان	
		مائده	ارسال دعوتنامه‌ها	
		بابک	چیدمان و آرایش خانه	
		سارا	تهیه کیک و خرید نوشیدنی	

مثالی با دوستان

پاس رو به عقب

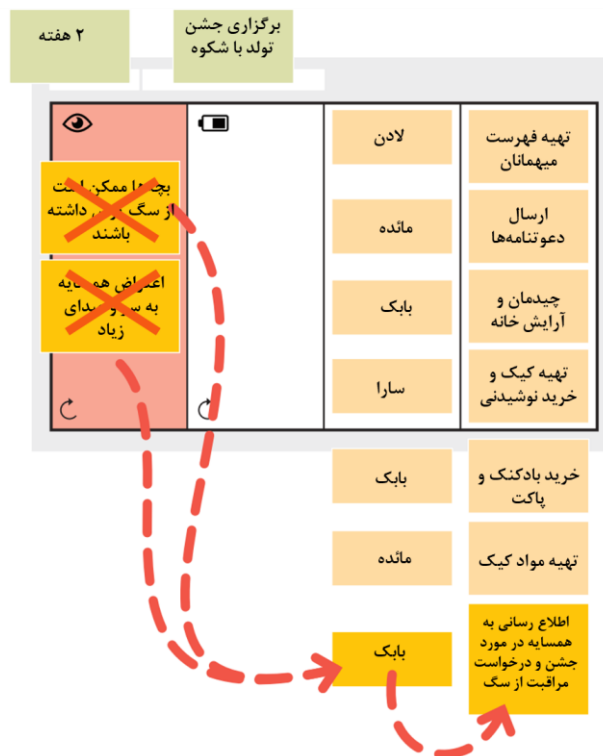
جشن تولد باشکوه

۶ تغییر منابع مشترک



- ۲۰ عدد پاکت و ۱۰۰ عدد بادکنک: بابک آنها را تهیه خواهد کرد.
- شکر، شکلات و کره: مائده باید به داروخانه برود. در راه بازگشت مواد و وسایل لازم برای کیک را تهیه خواهد کرد.

۷ تغییر ریسک های مشترک



- بچه‌ها ممکن است از سگ ترسند و همسایه‌مان به سر و صدای ایجاد شده اعتراض کند: بابک در مورد جشن به همسایه اطلاع خواهد داد و از او خواهد خواست تا در زمان جشن مراقب سگ‌مان باشد.

تایید تیم

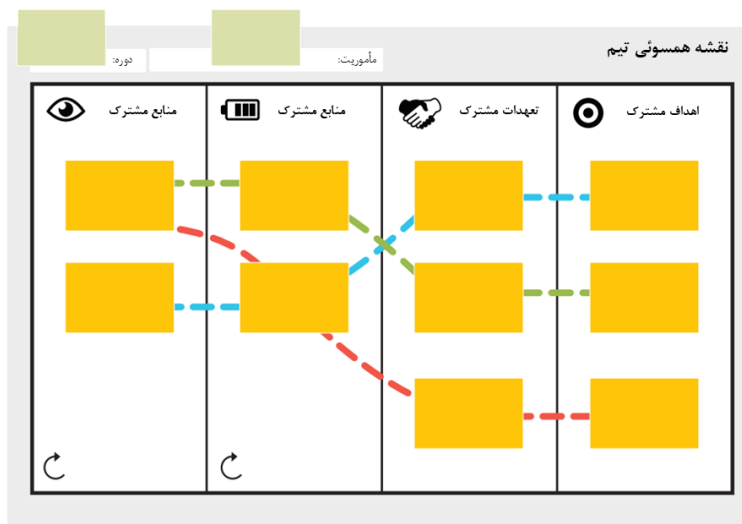
۲ هفته		برگزاری جشن تولد باشکوه	
👁️	📱	لادن	تهیه فهرست میهمانان
		مائده	ارسال دعوتنامه‌ها
		بابک	چیدمان و آرایش خانه
🔄	🔄	سارا	تهیه کیک و خرید نوشیدنی
		بابک	خرید بادکنک و پاکت
		مائده	تهیه مواد کیک
		بابک	اطلاع رسانی به همسایه در مورد جشن و درخواست مراقبت از سگ

- همه موافقت و برای برگزاری جشن تولد باشکوه و بزرگ آماده می شوند.

نکات کاربردی

بیان ارتباطات به صورت تصویری

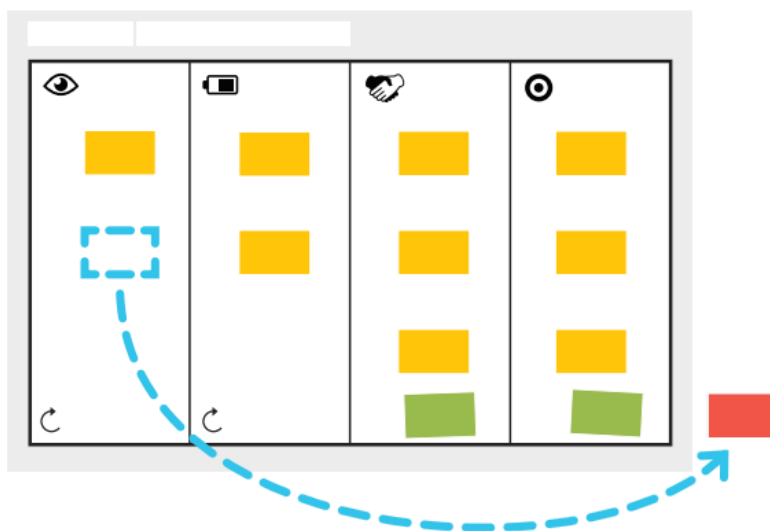
از خطوط ساده برای نشان داده تصویری ارتباطات استفاده کنید.



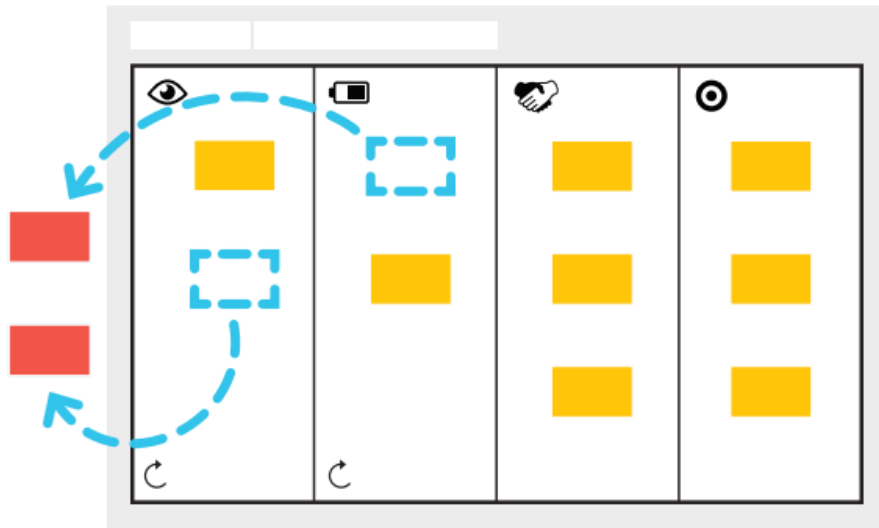
موارد حذف شده

با ریسک های مشترک و منابع مشترکی که در طول پاس رو به عقب حذف می شوند، چه کار باید کرد؟

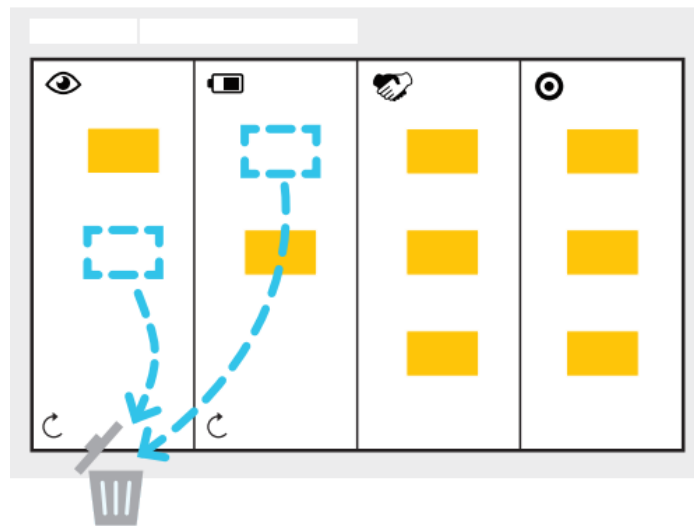
گزینه ۱: قرار دادن در سمت راست نمودار، در جلوی اهداف جدید



گزینه ۲: قرار دادن در سمت چپ نمودار



گزینه ۳: انداختن در سطل زباله



۱,۳ حفظ اعضای تیم در مسیر (حالت ارزیابی)

از نقشه همسوئی تیم برای ارزیابی میزان آمادگی تیم یا برای رسیدگی به مسائل جاری استفاده کنید.



چگونه می توان از نقشه همسوئی تیم برای ارزیابی پروژه ها و تیم ها استفاده نمود!

نقشه همسوئی تیم به آسانی می تواند به سیستمی هشدار دهنده تبدیل شود که نقاط کور را مشخص کرده و از تجمع شکاف های ادراکی کوچک که می توانند بدل به مشکلات بزرگی شوند، جلوگیری می کند.

ارزیابی های سریع تصویری با نقشه همسوئی تیم می تواند به تیم کمک کند تا از تامین حداقل الزامات موفقیت اطمینان حاصل گردد:

- در ابتدا، برای داشتن یک شروع خوب برای پروژه
- سپس، ماندن در مسیر درست.

غالباً ما پروژه ها را در جایی آغاز می کنیم که این الزامات حداقلی تامین نشده اند و همکاری تبدیل به مدیریت دائمی بحران می شود. این موضوع زمانی اتفاق می افتد که تیم آمادگی کافی ندارد یا نقاط کوری در همکاری دیده می شود. یعنی، زمانی که فردی فکر می کند که آنچه دیگران در موردش فکر می کنند را می داند، در صورتی که نمی داند. حصول اطمینان از همسوئی کافی از آغاز تا پایان پروژه، برای موفقیت ضروری است و با یک ارزیابی سریع، تیم می تواند میزان همسوئی را تصویرسازی نموده و با اقدام کافی اولیه از مسائل اجتناب پذیر دوری کند.

ارزیابی شامل این سوال از اعضای تیم است که آیا آنها می توانند وظایف محوله خود را با موفقیت انجام دهند! این کار را می توان با رای گیری و در صورت نیاز به صورت محرمانه و بی نام انجام داد. تصویری که از رای گیری حاصل می شود، خنثی بوده و از طرف تیم در نظر گرفته می شود و در صورتی که همسوئی کافی نباشد، اقدامات اصلاحی پیگیری می گردد.

برای شروع ارزیابی، چهار نوار افقی در هر ستون بکشید و مقادیر زیر را به هر نوار اضافه کنید (از پایین نقشه شروع می شود) مانند آنچه که در تصویر بعدی نشان داده شده است:

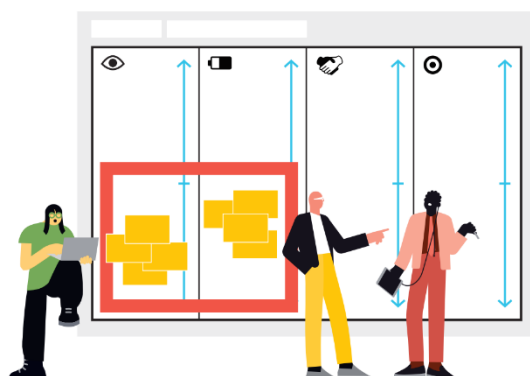
- ۱- اهداف مشترک: مبهم، خنثی، شفاف
- ۲- تعهدات مشترک: پنهان، خنثی، آشکار
- ۳- منابع مشترک: از دست رفته، خنثی، در دسترس
- ۴- ریسک های مشترک: دست کم گرفته شده، خنثی، تحت کنترل

سپس با اعمال این سه مرحله اساسی ادامه دهید:



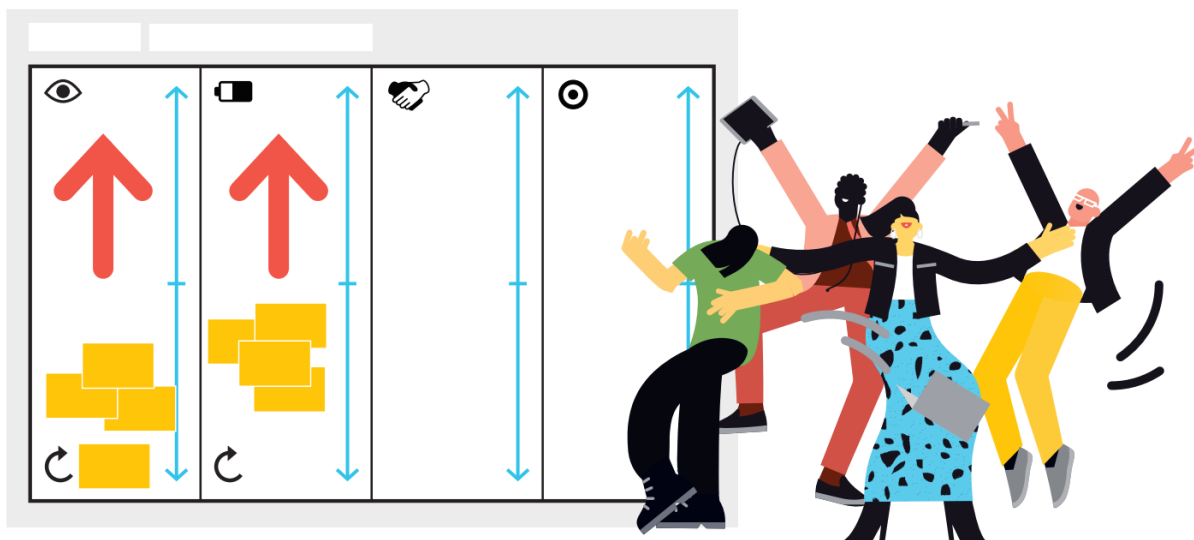
۱ آشکار کردن

شرکت کنندگان به صورت انفرادی رأی می دهند و نتیجه را به طور جمعی تأیید می کنند.



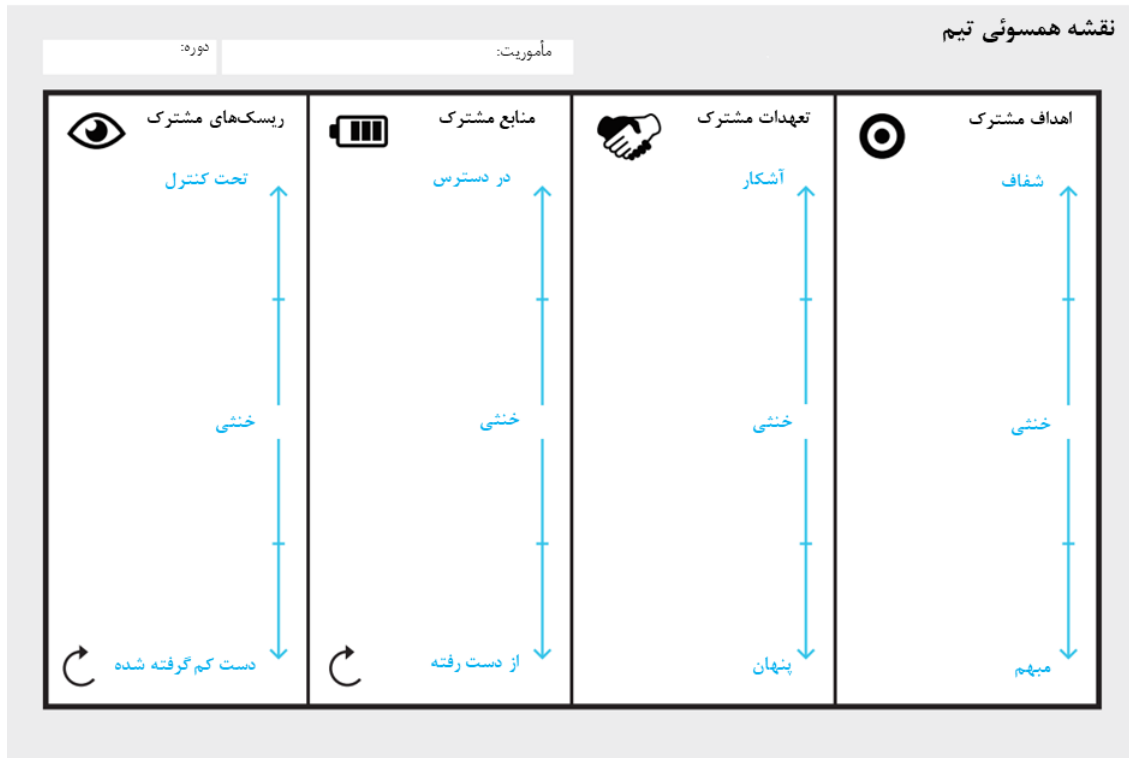
۲ منعکس کردن

قسمت های مشکل دار به صورت تیمی شناسایی و تحلیل می شوند.



۳ اصلاح کردن

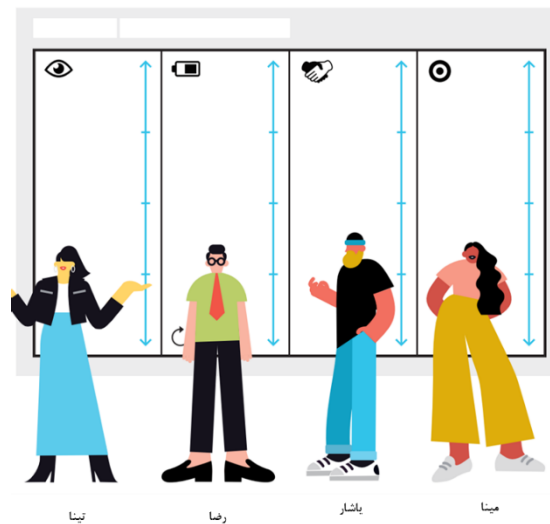
تصمیمات برای رفع مشکلات گرفته شده و به صورت جمعی تأیید می شوند.



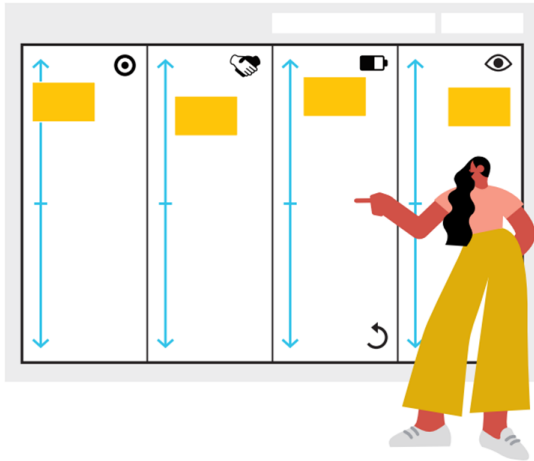
گام اول: آشکار کردن

اعضای تیم بدین دلیل رای می دهند تا مشخص کنند که به توان خود برای کمک به دستیابی به موفقیت باور دارند.

۱ موضوع را بیان کنید: چالش چیست؟

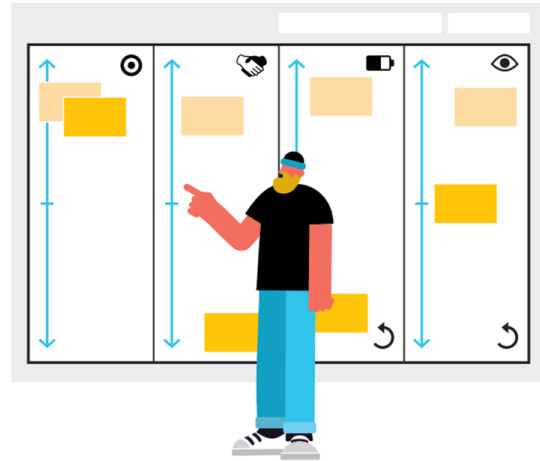


۲ به صورت انفرادی رای گیری کنید: آیا فکر می کنید از عهده کار خود بر بیایید؟



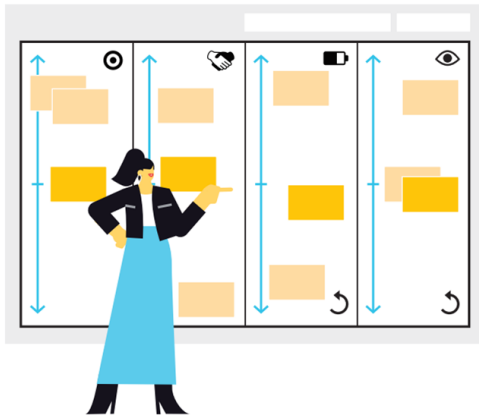
مینا فکر می‌کند که:

- اهداف مشترک: آنچه که ما قصد داریم با هم به دست آوریم روشن است.
- تعهدات مشترک: ما به صراحت در مورد هر یک از نقش‌ها و تعهدات خود بحث کرده‌ایم.
- منابع مشترک: ما منابعی را که برای انجام کارهایمان نیاز داریم، در دسترس داریم.
- ریسک‌های مشترک: ریسک‌هایی که با آن روبرو هستیم تحت کنترل هستند.



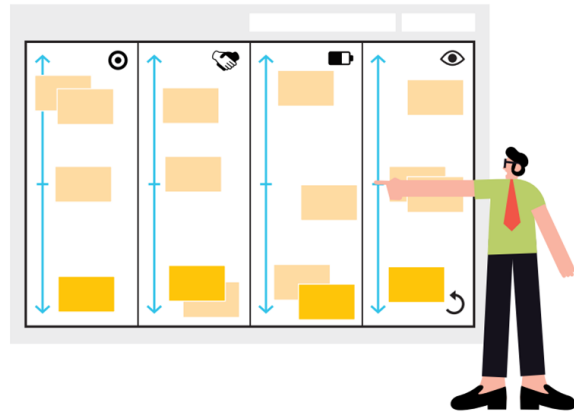
یاشار فکر می‌کند که:

- اهداف مشترک: آنچه که ما قصد داریم با هم به دست آوریم روشن است.
- تعهدات مشترک: نقش‌های ما پنهان است و تعهدات متقابل مورد بحث قرار نگرفته است.
- منابع مشترک: ما منابع حیاتی را برای انجام کارهایمان از دست می‌دهیم.
- ریسک‌های مشترک: برخی از ریسک‌ها تحت کنترل هستند و برخی دست کم گرفته شده‌اند.



تینا فکر می‌کند که:

- اهداف مشترک: برخی از اهداف روشن و برخی روشن نیستند.
- تعهدات مشترک: برخی تعهدات مورد بحث قرار گرفته است و برخی از آنها مشخص نیست.
- منابع مشترک: برخی منابع در دسترس هستند اما برای انجام وظایف ما کافی نیستند.
- ریسک‌های مشترک: برخی از ریسک‌ها تحت کنترل هستند و برخی دست کم گرفته شده‌اند.



رضا فکر می‌کند که:

- اهداف مشترک: آنچه که ما قصد داریم با هم به دست آوریم نامشخص است. من گیج شدم.
- تعهدات مشترک: نقش‌هایمان پنهان است. تعهدات متقابل مورد بحث قرار نگرفته است.
- منابع مشترک: ما منابع حیاتی را برای انجام کارهایمان از دست می‌دهیم.
- ریسک‌های مشترک: ریسک‌هایی که با آن روبرو هستیم دست کم گرفته می‌شود.

۳ نتیجه را تایید کنید: نتیجه جمعی چیست؟

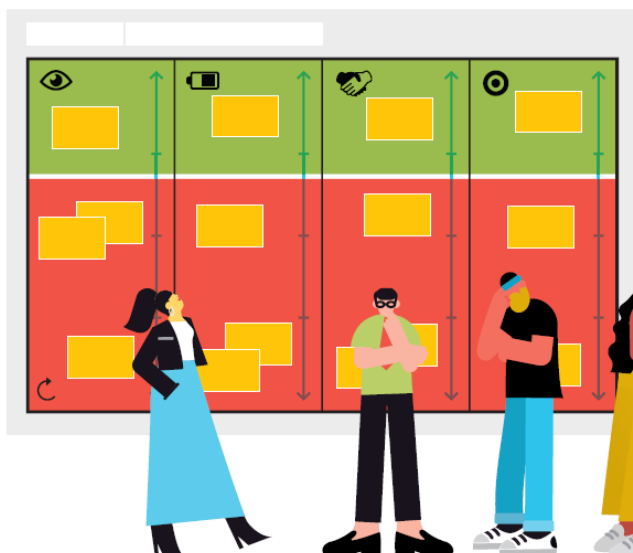


لحظه خوشحالی: مشخص شدن نتیجه آراء، آگاهی و تشخیص مساله توسط تیم را افزایش می دهد.

گام دوم: منعکس کردن

رای را تفسیر کنید

تعجب کردید یا تعجب نکردید؟
برای ما مثبت تر است یا منفی؟
مشکلات کجاست؟



شکاف های ادراکی را شناسایی کنید و برای درک علل آن بحث کنید.

توزیع عمودی آرا به تیم کمک می کند تا بفهمد که آیا هر یک از اعضا در موقعیتی هستند که با موفقیت مشارکت کنند و سطح همسوئی در تیم، یعنی اگر اعضای تیم در یکسانی داشته باشند.

رای ایده آل زمانی اتفاق می افتد که همه آرا در منطقه سبز باشند. هنگامی که یک شرکت کننده کل رای خود را در منطقه سبز وارد می کند، گزارش می دهد که:

۱. اهداف مشخص است
۲. تعهدات به صراحت مورد توافق قرار گرفته است
۳. منابع برای انجام کار او در دسترس است
۴. خطرات تحت کنترل هستند

هر نمی توانند مشارکت کنند. هر الگوی رأی گیری دیگری در منطقه قرمز نشان دهنده یک مشکل برای یک یا چند عضو است، که چیزی نامشخص است یا گم شده است و باید به سرعت به آن رسیدگی شود. به طور خلاصه، موقعیت عمودی آرا نشان می دهد که آیا یک شرط برآورده شده است یا خیر. هر چه موقعیت بالاتر باشد بهتر است. اقدامات اصلاحی انجام دهید.

به دیگر بیان، رای در منطقه سبز نشان می دهد که حداقل شرایط برای مشارکت فردی موفق برآورده شده است. وقتی کل تیم به یک روش رای می دهد، اعضای تیم به طور مثبت همسو می شوند و تیم احتمالاً در مسیر موفقیت قرار می گیرد زیرا همه فکر می کنند می توانند با موفقیت مشارکت کنند.

هنگامی که اکثریت آرا در پایین منطقه قرمز متمرکز شده است، تیم همچنین می تواند به صورت منفی همسو شود. این بدان معنی است که همه اعضای تیم ابراز می کنند که اصلاً

منطقه سبز

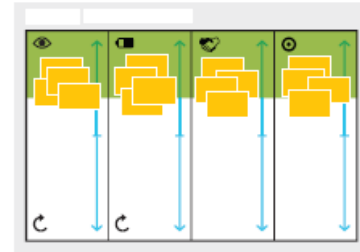
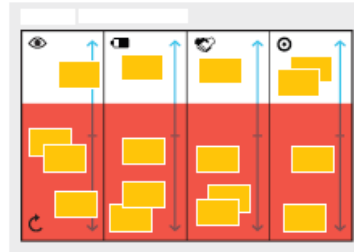
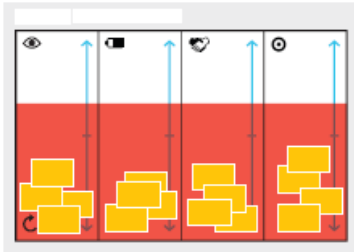
احتمال موفقیت بیشتر

(همه آرا در یک سوم بالای نقشه) اشکالی ندارد که اکثریت آرا در منطقه سبز باشد. تیم هماهنگ است و همه آماده عمل هستند. نیازی به بحث بیشتر نیست؛ زمان بازگشت به کار است.

منطقه قرمز

احتمال موفقیت کمتر

(یک یا چند رای در دو سوم پایین نوارها) مشکلات قریب الوقوع هستند زمانی که یک یا چند رای در ناحیه قرمز باشد. شرایط یک همکاری موفق برای یک یا چند عضو تیم برآورده نمی شود. بهتر است قبل از اینکه خیلی دیر شود، بحث کنید تا بفهمید مشکلات کجا هستند و چگونه آنها را برطرف کنید.



مثال ۱: ادامه بده

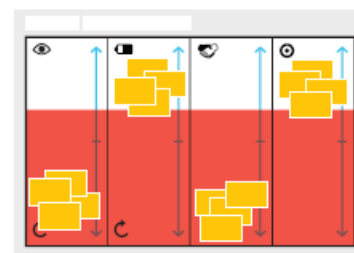
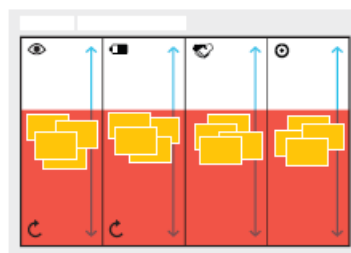
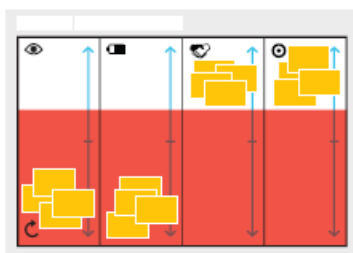
این رای ایده آل است. تیم به طور مثبت هماهنگ است و مطمئن است که همه می توانند با موفقیت مشارکت کنند.

مثال ۲: بایستید و صحبت کنید

چهار متغیر باید مورد بحث و توضیح قرار گیرند. برخی از اعضای تیم فکر می کنند که برخی از شرایط خوب است (آراء در قسمت بالا)، برخی دیگر که کر می کند که هیچ چیز درست نیست (آراء در قسمت پایین). این پراکندگی بالاترین سطح عدم ناهماهنگی را نشان می دهد.

مثال ۳: بایستید و صحبت کنید

چهار متغیر باید مورد بحث قرار گیرند. تیم به طور منفی هماهنگ است: همه اعضا معتقدند که هیچ چیز درست نیست.



مثال ۴: بایستید و صحبت کنید

تیم باید بحث کند که چرا تعهدات و خطرات بسیار کم است. برای همه اعضای تیم، تعهدات مشترک نامشخص است و ریسک های مشترک دست کم گرفته می شوند. اهداف مشترک واضح به نظر می رسند و منابع برای کل تیم در دسترس است.

مثال ۵: بایستید و صحبت کنید

چهار متغیر باید فوراً مورد بحث قرار گیرند. همه اعضای تیم رای بی طرف می دهند. این یک رای معمولی برای پروژه های بدون اولویت است یا زمانی که شرکت کنندگان بی علاقه هستند یا ترجیح می دهند حرف دل خود را نزنند.

مثال ۶: بایستید و صحبت کنید

دو متغیر آخر باید مورد بحث قرار گیرند. اهداف مشترک و تعهدات مشترک واضح است، اما کمبود جدی منابع وجود دارد و خطرات به نوعی دست کم گرفته می شوند. این یک رای معمولی برای تیم ها در استارت آپ ها است. دو متغیر آخر باید مورد بحث قرار گیرند.

مشکلات را تجزیه و تحلیل کنید

چه چیزی باعث مشکلات می شود؟

چه چیزی باعث شکاف ادراکی می شود؟

چه چیزی مانع از قرار گرفتن آن شرایط در منطقه سبز می شود؟

هدف از این مرحله بحث در مورد آرا در منطقه قرمز و آنچه که باعث شکاف های ادراکی می شود است - سوالات برانگیزنده در صفحه بعدی ممکن است کمک کنند.

زمان بحث ممکن است بسته به موقعیت متفاوت باشد؛ به عنوان مثال، مشکل یک منبع از دست رفته، مانند یک توسعه دهنده نرم افزار که ادعا می کند سه روز کار اضافی دارد، درکش کاملاً آسان است. مشکلات مربوط به اهداف نامشخص، تعهدات ضمنی یا خطرات به زمان بیشتری برای درک نیاز دارند.



سوالات برانگیزاننده برای تجزیه و تحلیل مشکلات سوالات سطح بالا

این سوالات به جرقه زدن تفکر جمعی کمک می‌کند و ته و توی مسائل احتمالی را در می‌آورد. قاعده کلی زیر به تسهیل تجزیه و تحلیل کمک می‌کند:

۱. یک سوال بپرسید
۲. به پاسخ‌ها گوش دهید
۳. برای اعتبار بخشیدن به تفاهم، خلاصه کنید و به اشتراک بگذارید

اهداف مشترک منابع مشترک

- ما قرار است به طور مشخص با هم به چه چیزی برسیم؟
- هرکسی چه چیزی را برای انجام وظیفه خود کم دارد؟
- موفقیت پروژه ما می‌شود؟

- قرار است چه چیزی را ارائه دهیم؟
- نتیجه نهایی چگونه خواهد بود؟
- ما باید با چه چالش‌هایی سر و کله بزنیم؟
- برنامه چیست؟
- خطرناک است چه چیزی را چه چیزی می‌تواند ما را از موفقیت باز دارد؟
- سناریوی بدترین حالت ما چیست؟
- برنامه جایگزین ما چیست؟

تعهدات مشترک

- چه کسی چه خواهد کرد؟ با چه کسی؟ برای چه کسی؟
- نقش و مسئولیت هرکسی چیست؟
- دقیقاً چه انتظاری از یکدیگر داریم؟

گام سوم: حل کردن مشکل

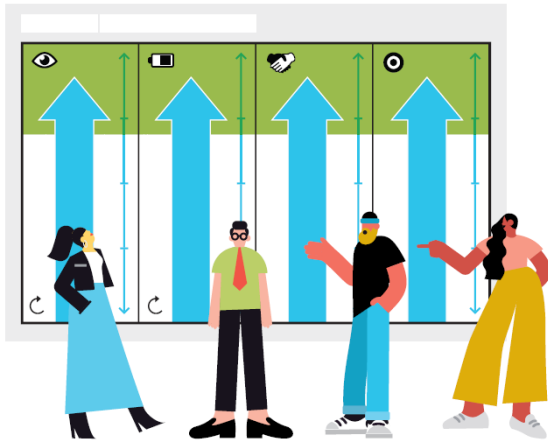
حل کردن مشکل به معنای انجام اقدامات مشخص برای

اطمینان از انتقال آرای منطقه قرمز به منطقه سبز در رأی گیری بعدی است.

چه اقدامات یا تدابیر مشخصی باید برای اصلاح وضعیت انجام دهیم؟

دفعه بعد برای کسب بیشترین آرا در منطقه سبز چه می توان کرد؟

فهمیدن آنچه باعث مشکلات می شود و زمان آن است که وضعیت را اصلاح کنیم. باید توضیحات بیشتری ارائه شود یا تصمیم گیری شود. اقدامات اصلاحی حاصله می تواند به طور قابل توجهی متفاوت باشند:



- چیزی را شفاف سازی یا اصلاح کنید (ماموریت، دوره و محتوای ستون های چهارگانه).
- محتوای جدید را روی نقشه حذف یا اضافه کنید.
- خارج از نقشه همسوئی تیم تصمیم بگیرید، اولویت ها را تغییر دهید، پروژه را به دو یا سه پروژه تقسیم کنید و مانند این ها.

همانطور که در قسمت ۷ نشان داده شده است، یک رأی گیری نهایی برای تأیید تأثیر اقدامات اصلاحی و بررسی اینکه آیا مشکلی باقی مانده است انجام می شود. اگر اکثریت آرا اکنون در منطقه سبز باشد، ارزیابی موفقیت آمیز بوده است.

اعتبار سنجی تیم

آیا فکر می‌کنید اکنون می‌توانید نقش خود را انجام دهید؟



آرای جدید در منطقه سبز هستند: آیا برخی از آرا باید در منطقه قرمز باقی دست‌میرزاد! وضعیت اصلاح شده است. بمانند: متأسفانه برخی از مشکلات و همه می‌توانند به کار خود بازگردند. همچنان باقی هستند. در این مورد عمل‌گرایی غالب است: تیم و یا سرپرست تیم تصمیم می‌گیرند که چرخه تحلیل را از سر بگیرند یا پیشروی کنند.

سؤالات بیشتر برای تصمیم‌گیری و اقدام

خب حالا چی؟ به طور مشخص چه باید بکنیم؟

- اکنون چه اقداماتی باید انجام دهیم؟
- اولویت چیست؟
- از اینجا به کجا می‌رویم؟
- چه تصمیمی می‌گیریم؟
- گام‌های فوری بعدی چیست؟

+

تعیین مأموریت و دوره

- مأموریت را شفاف‌سازی کنید
- مأموریت را بازطراحی کنید
- قلمرو را مرور کنید
- دوره را گسترش دهید

+

اصلاح چهار متغیر

- شفاف‌سازی
- اضافه کردن
- حذف کردن
- سازگار کردن

+

اصلاح خارج از نقشه همسوئی تیم

- اولویت‌ها را تغییر دهید
- پروژه را به پروژه‌های فرعی تقسیم کنید
- به تیم دیگری محول کنید و غیره

زمان ارزیابی

دو نوع ارزیابی وجود دارد: زمانی که پروژه شروع می‌شود (به دفعات متعدد) و بعد از آن (به مراتب کمتر). نیاز به همسوئی در ابتدای پروژه‌ها بیشتر است و به مرور زمان با افزایش یافتن نقاط مشترک اعضای تیم کاهش می‌یابد.^۱ اما تغییرات در زمینه و اطلاعات می‌تواند نقاط کور خطرناکی ایجاد کند که می‌توان با اعتبارسنجی‌های موردی سریع آن‌ها را برطرف کرد.

^۱ به بررسی تفصیلی، ص ۲۲۸ مراجعه کنید



ارزیابی‌های عیب‌یابی

«آیا ما هنوز در مسیر هستیم؟»

- آیا هنوز هم هر عضوی می‌تواند به طور مطلوب ارائه دهد؟
- آیا تغییراتی باعث ایجاد نقاط کور مضر شده است؟
- آیا هنوز در مسیر موفقیت هستیم؟
- جلسات اجرای پروژه (۱۰ دقیقه قبل از پایان جلسه)
- جلسات درخواستی (در ابتدای جلسه) به مراتب کمتر (بعد از شروع واقعی)
- ماهانه
- فصلی
- هر نیم‌سال
- بر اساس نیاز



ارزیابی‌های آمادگی

«آیا شروع خوبی داریم؟»

- آیا آماده عمل هستیم؟
- آیا هر عضو به طور مطلوب ارائه خواهد کرد؟
- بریم یا باید بیشتر آماده بشیم؟
- شانس موفقیت ما چقدر است؟
- جلسات هماهنگی هفتگی (۱۰ دقیقه قبل از پایان جلسه)
- جلسات شروع پروژه (در ابتدا یا وسط جلسه) به دفعات متعدد (تا شروع واقعی)
- روزانه
- هفتگی
- بر اساس نیاز

چرا؟

کی؟

چقدر؟



آیا به موقع تحویل خواهیم داد؟

سایمون رئیس منطقه ای یک شرکت بهداشتی-درمانی با اندازه متوسط است. مدیران پروژه او به طور متوسط پنج پروژه را مدیریت می کنند و از حجم کاری زیاد آنها شکایت دارند. شایعاتی وجود دارد مبنی بر اینکه پروژه مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) که از نظر اولویت های تجاری در رتبه بالایی قرار دارد، به موقع ارائه نخواهد شد. آیا چیزی وجود دارد که سایمون باید نگران آن باشد؟

سایمون یک ارزیابی رفع مشکل بر اساس نیاز را ترتیب می دهد تا بفهمد که آیا پروژه به موقع تحویل داده می شود یا خیر. تیم چهار نفره دعوت می شود و رأی می دهند. نتایج نشان می دهد که مشکلی در منابع مشترک وجود دارد. همه اعضای تیم موافق هستند که منابع کافی برای تکمیل کار همانطور که انتظار می رود وجود ندارد.

اقتباس شده از :

Talk Before It's Too Late: Reconsidering the “,Mastrogiacomo, S. Missonier, and R. Bonazzi .S Management Journal of ”.in Information Systems Project Management Role of Conversation
Information Systems 31, no. 1 (2014): 47-78.



۲

اصلاح کردن

سایمون توضیح می‌دهد که برخی از فعالیت‌ها دیگر همچون گذشته توسط تیم انجام نمی‌شود، زیرا به‌زودی برون‌سپاری خواهند شد. او اولویت‌های جدید و اهداف پروژه مدیریت ارتباط با مشتری را برای تیم مشخص می‌کند. اعضای تیم خیالشان راحت می‌شود و با رای جدیدی تایید می‌کنند که در این شرایط جدید همه می‌توانند کار خود را به موقع انجام دهند.

پروژه مدیریت ارتباط با مشتری در نهایت به موقع تحویل داده می‌شود.



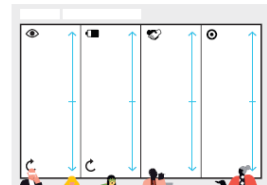
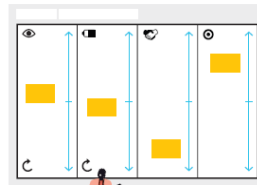
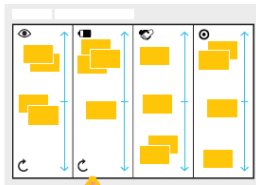
۲

اظهار کردن

تیم اظهار می‌کند: اعضا گزارش می‌دهند که حجم کار زیاد است، که منجر به کمبود مداوم زمان برای تکمیل تمام وظایف و ناتوانی آنها در حفظ مهلت تحویل می‌شود. تحقیقات بیشتر باعث می‌شود سیمون متوجه شود که برخی از اعضا بر روی وظایف غیر اولویت‌دار، خارج از محدوده این پروژه، و فراتر از مسئولیت خود کار می‌کنند.

اخیراً تغییراتی در سازمان ایجاد شده است و یک جورایی این اطلاعات به این تیم نرسیده است. این نقطه عطف جلسه است: اعضای تیم متوجه می‌شوند که از این تغییرات بی‌اطلاع بوده‌اند.

اولین ارزیابی خود را اجرا کنید



۲

اظهار کردن

تفسیر رأی

- تعجب کرده اید یا تعجب نکرده اید؟ برای ما مثبت تر است یا منفی؟
- مشکلات کجاست؟

۱

پرده برداری

اعلام مأموریت، پروژه یا رأی گیری انفرادی

موضوع

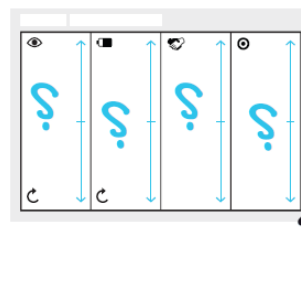
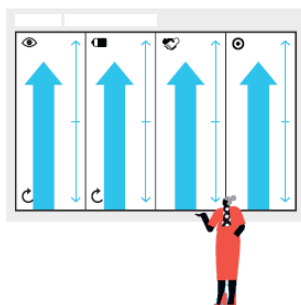
قبول داشتن و پذیرفتن

نتیجه

- نتیجه جمعی چیست؟

- آیا فکر می کنید می توانید وظیفه خود را انجام دهید؟

- چالش چیست؟



صلاح کردن

راجع به اقدامات اصلاحی اعتبار سنجی تیم

- تصمیم گیری و آن را اعلام
- آیا فکر می کنید اکنون می توانید نقش خود را انجام دهید؟
- چه اقدامات یا تدابیر مشخصی باید برای اصلاح وضعیت انجام دهیم؟
- برای کسب بیشترین آرا در منطقه سبز دفعه بعد چه می توان کرد؟

تجزیه و تحلیل مشکلات

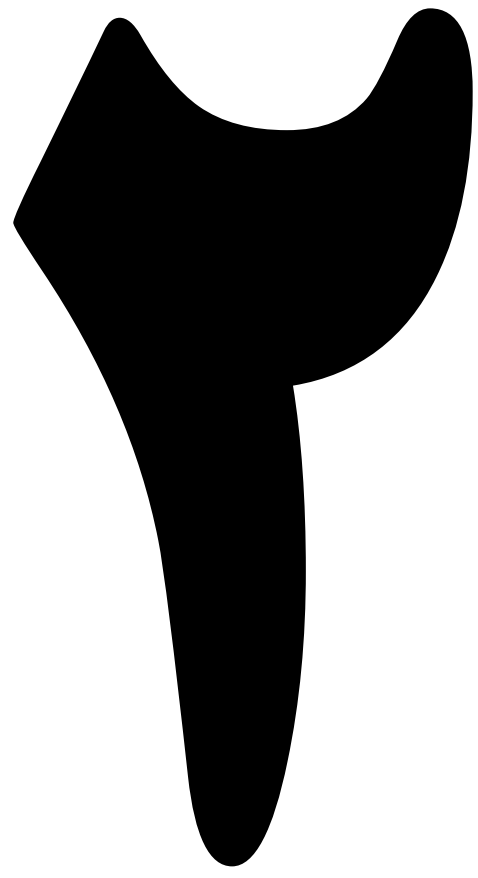
- چه چیزی باعث مشکلات می شود؟
- چه چیزی باعث شکاف ادراکی می شود؟
- چه چیزی مانع از قرار گرفتن آن خواسته در منطقه سبز می شود؟

استفاده از نقشه را شروع

کنید

نحوه استفاده از نقشه

همسوئی تیم



«اطلاعات مختلفی است که تفاوت ایجاد می کند.»

گریگوری بیتسون^۱، انسان شناس

^۱ Gregory Bateson

بررسی اجمالی

شروع با جلسات موفق به عنوان بلوک‌های سازنده، فنونی را برای استفاده از نقشه همسوئی تیم در جلسات، در پروژه‌ها (افزودن زمان) و در سازمان‌ها (افزودن زمان و تیم‌ها) یاد بگیرید.

۲,۱

نقشه همسوئی تیم برای جلسات

جلسات سازنده تر و عملیاتی برگزار کنید.

۲,۲

نقشه همسوئی تیم برای پروژهها

کاهش ریسک پروژه و کاهش مشکلات اجرایی.

۲,۳

نقشه همسوئی تیم برای همسوئی سازمانی

برای شکستن انزوا و جزیره‌ای عمل کردن واحدها، بین رهبران، تیم‌ها و بخش‌ها همسوئی ایجاد کنید.

۲,۱

نقشه همسوئی تیم برای جلسات

جلسات سازنده تر و عملیاتی برگزار کنید.







می شه یک جلسه دیگه داشته باشیم؟



فنونی برای برگزاری جلسات سازنده تر و عملیاتی

فرار از مکالماتی که در حلقه‌های بی‌پایان جریان دارند. از نقشه همسوئی تیم در جلسات خود استفاده کنید تا افراد را از گفتگو به عمل سوق دهید، تیم را متمرکز کنید و به همه کمک کنید تا اقدام کنند.

x	✓
برای اکتشاف توصیه نمی‌شود	برای اقدام توصیه می‌شود
از نقشه همسوئی تیم برای طوفان فکری یا بحث استفاده نکنید. این ابزار برای پشتیبانی از بحث‌های اکتشافی طراحی نشده است.	از نقشه همسوئی تیم برای کمک به شرکت کنندگان جهت اقدام، هماهنگی و ارائه به عنوان یک تیم استفاده کنید.

تمرکز تیم

ص. ۱۲۰

مکالمه را ساختار دهید و زمان کمتری را صرف جلسات گنج
کننده و خسته کننده کنید.

تعامل اعضای تیم را تقویت کنید

ص. ۱۲۲

بگذارید هر عضو یک عامل تعیین کننده باشد.

تاثیر جلسه را افزایش دهید

ص. ۱۲۴

حرف زدن کمتر، عمل بیشتر.

تصمیمات آگاهانه بگیرید

ص. ۱۲۶

نقاط کور و مشکلات همکاری را با صدایی خنثی آشکار کنید.

تمرکز تیم

مکالمه را ساختار دهید و زمان کمتری را صرف جلسات گنج کننده و خسته کننده کنید.

۱. محدوده زمانی تعیین شده برای جلسات با نقشه همسوئی تیم
نقشه همسوئی تیم می‌تواند برای گذاشتن قرار جلسات و تمرکز تیم بر روی مراحل مشخص بعدی استفاده شود. این امر سازماندهی جلسات مؤثرتر را تقویت می‌کند. جلسات غیرمحبوب شده و اتلاف وقت تلقی می‌شوند. اما مشکل جلسه نیست: تعامل چهره به چهره بهترین فن‌آوری همکاری در جهان است! مشکل آن چیزی است که در جلسات مورد بحث قرار می‌گیرد. نقشه همسوئی تیم می‌تواند با ساختاردهی مکالمه در یک نظم منطقی کمک کند و درک، مشارکت و توافق در مورد چستی قدم بعدی را برای همه آسان‌تر کند.
 ۲. دستور کار را به اشتراک بگذارید
 ۳. در مورد موضوعات بحث کنید
 ۴. جلسه را با انجام یک پاس رو به جلو و پاس رو به عقب با نقشه همسوئی تیم به پایان برسانید تا مشخص شود چه کسی چه کاری را انجام خواهد داد
 ۵. عکسی از نقشه همسوئی تیم را به اشتراک بگذارید
- نقشه همسوئی تیم را نیز می‌توان از همان ابتدای جلسه به تدریج پر کرد. موضوعات مورد بحث قرار می‌گیرد و هر زمان که نیاز به انجام یک اقدام مشخص باشد، یک هدف مشترک ایجاد می‌شود و یک مرور سریع پس و پیش انجام می‌شود.



از نقشه همسوئی تیم استفاده کنید برای :

- تسریع در تعامل و صرفه جویی در زمان
- متمرکز نمودن بحث، کاهش سردرگمی

ریسک‌های مشترک 	منابع مشترک 	تعهدات مشترک 	اهداف مشترک 
			

دستور کار

۱. معرفی - ۱۰ دقیقه
۲. نقشه همسوئی تیم - ۳۰ دقیقه
۳. پرسش و پاسخ - ۲۵ دقیقه



افزایش تعامل اعضای تیم

از اینکه نیروی پیش برنده تیم باشید خسته شده اید؟
مأموریت را به عنوان یک سوال چالش برانگیز در نظر بگیرید

۱. مأموریت را به عنوان یک سوال، چالش یا مشکلی که همه آن را درک می کنند، در نظر بگیرید. با «چگونه...» انجام خواهیم داد؟»، «چگونه می توانیم...؟»، «چگونه...؟» شروع کنید.
۲. اطمینان حاصل کنید که همه اعضا سؤال را درک می کنند.
۳. پنج دقیقه برای آماده سازی فردی (پاس رو به جلو) زمان بگذارید.
۴. به هر شرکت کننده دو دقیقه برای ارائه پاس رو به جلو خود اختصاص دهید.
۵. پاس رو به عقب را با هم تثبیت کرده و انجام دهید.

مأموریت را به عنوان یک چالش ناگزیر برای کل تیم در نظر بگیرید. عدم تعامل و رفتار مالکانه با عدم مشارکت شروع می شود. مأموریت را به عنوان یک سوال چالش برانگیز در نظر بگیرید و اجازه دهید هر عضو تیم مستقیماً در نقشه همسوئی تیم پاسخ دهد. با هم پاسخ دادن، سطح بالاتری از تعامل و انرژی برای اعضا ایجاد می کند. اجازه دادن به هر شرکت کننده برای آماده سازی و پاسخگویی در ۲، ۳ یا ۵ دقیقه به همه (به ویژه درونگراها) فرصت ابراز نظر می دهد و خلاقیت و درک انصاف را در تیم تقویت می کند.



از نقشه همسوئی تیم استفاده کنید برای :

- درگیر نمودن اعضای تیم را از نظر احساسی، ایجاد ذهنیت ما همه با هم در یک کشتی هستیم
- گرد هم آوردن تیم به عنوان یک تیم واقعی، همسو نمودن اهداف شخصی و جمعی



افزایش تأثیر جلسه

حرف زدن کمتر، عمل کردن بیشتر.

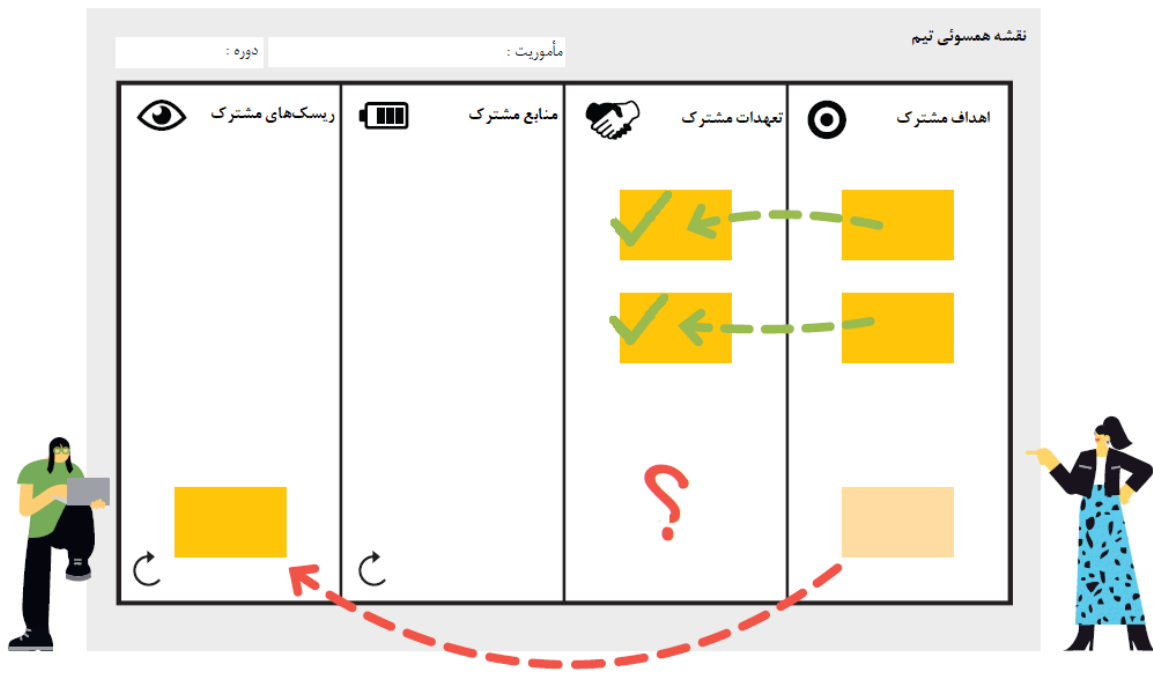
با تعهدات روشن از حرف زدن به عمل کردن بروید

۱. یک پاس رو به جلو و پاس رو به عقب انجام دهید.
 ۲. اطمینان حاصل شود که هر هدف مشترک دارای تعهدی مشترک است. در صورت لزوم یک ضرب الاجل اضافه کنید.
 ۳. تمام اهداف شناور (بدون تعهد مشترک) را به ریسک های مشترک (ستون چهارم) منتقل کنید.
 ۴. عکسی از نقشه همسوئی تیم را به اشتراک بگذارید
- کسی مسئول نیست؟ هدف تبدیل به یک ریسک می شود. با ترغیب تیم به توافق بر سر آنچه که باید انجام شود و این که توسط چه کسی باید انجام شود، حرف و اراجیف را متوقف کنید. اطمینان حاصل کنید که مشارکت همه در نقشه همسوئی تیم قابل مشاهده است و توسط سایر اعضای تیم برای حداکثر تأثیر قابل درک و توافق است. همه را از خطری آگاه کنید که اهداف مشترکی که هیچ کسی مسئول آن نیست، نتیجه ای به دنبال نخواهد داشت.



از نقشه همسوئی تیم استفاده کنید برای :

- تغییر از صحبت کردن به عمل کردن، دانستن این که چه کسی چه کاری را انجام می دهد
- مقید بمانید؛ اهداف بدون تعهد به عنوان ریسک در نظر گرفته می شوند



تصمیمات آگاهانه

بگیرید

نقاط کور همکاری و مسائل را آشکار کنید و تصمیم ارزیابی آمادگی تیم و عیب‌یابی با نقشه همسوئی تیم تأیید یا عدم تأیید بهتری بگیرید.

۱. ارزیابی نقشه همسوئی تیم را اجرا کنید (ص ۹۰).
 ۲. از رای برای تصمیم‌گیری استفاده کنید.
- + نکات
- اگر زمان کوتاه است و مشکلات را می‌توان نسبتاً به سرعت حل کرد، سریعاً جلسه دیگری را برنامه ریزی کنید. در پایان جلسه دوم، ارزیابی دیگری را انجام دهید تا تأیید کنید که به مسائل به درستی پرداخته شده است.

رای دادن با نقشه همسوئی تیم در حالت ارزیابی می‌تواند به اعضای تیم کمک کند تا احتمال موفقیت خود را به معنای واقعی کلمه ببینند. ارزیابی‌ها شکاف‌های ادراکی را نشان می‌دهند و احتمال موفقیت یک تیم همسو همیشه بیشتر از یک تیم ناسازگار است. در بودجه خود صرفه جویی کنید: ارزیابی‌ها سریع هستند، بنابراین فرصت مقرون به صرفه را برای تجسم همسوئی و تصمیم‌گیری در مورد جذب منابع یا آمادگی بیشتر از دست ندهید.



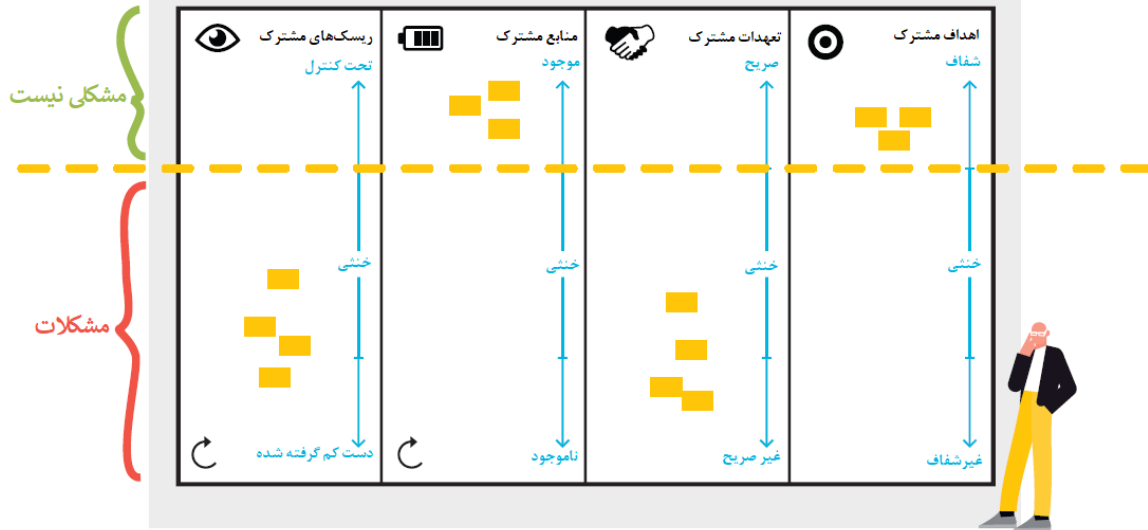
از نقشه همسوئی تیم استفاده کنید برای :

- شناسایی فعال مشکلات و آشکارسازی نقاط کور
- تصمیم‌گیری آگاهانه برای تأیید یا عدم تأیید، صرفه جویی در بودجه

نقشه همسوئی تیم

مأموریت :

دوره :





آیا واقعاً موافقیم؟

۱ یاسمین در یک سازمان بشردوستانه که مقر آن در اروپا است کار می‌کند. او مسئول

بر طبق رای گیری به نظر می‌رسد شرکت کنندگان در اهداف مشترک، منابع مشترک و ریسک‌های مشترک همسوئی مثبت دارند، اما به نظر می‌رسد تعهدات مشترک مشکل ساز باشد.

استانداردسازی فرآیندهای منابع انسانی در سراسر جهان با یک سیستم جدید اطلاعات منابع انسانی^۱ است. این ماموریت مستقیماً توسط مدیرعامل به وی محول شده است و این پروژه شامل سیزده شرکت کننده از پنج کشور مختلف است. به نظر می‌رسد همه با مدیر عامل موافق هستند، اما یاسمین شک دارد. او تصمیم می‌گیرد که تیم پروژه را با یک نقشه همسوئی تیم ارزیابی کند. آیا حس ششم او درست بود؟

اقتباس شده از :

It's Too Late: Reconsidering the Role S. Mastrogiacomo, Missonier, and R. Bonazzi, "Talk Before Management Information in Information Systems Project Management." Journal of of Conversation Systems ۳۱, no. ۱ (۲۰۱۴): ۴۷-۷۸.



۲

اصلاح کردن

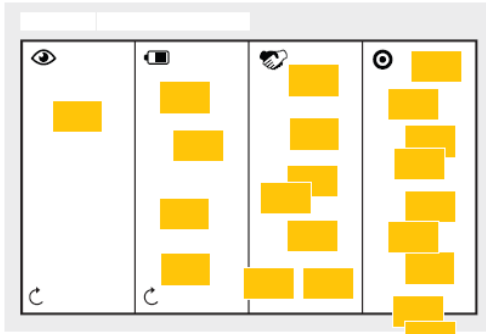
تیم تصمیم می‌گیرد با ایجاد سه نقشه جدید همسوئی تیمی، مأموریت فعلی را به سه طرح و پروژه تقسیم کند. آنها برای هر کدام یک پاس رو به جلو و عقب را انجام می‌دهند و پس از آن سه رأی‌گیری تأییدی را برپا می‌کنند. این آراء تأیید می‌کند که تیم در یک سو قرار دارد و در مورد اتفاقات بعدی مطمئن است. فرانسوا به وضوح راحت شده است.

۲

اظهار کردن

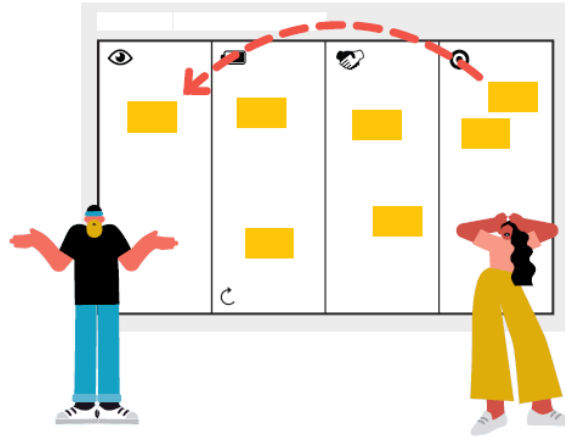
شکاف‌های ادراکی برای ستون تعهدات مشترک مورد بحث قرار می‌گیرد. تیم به سرعت متوجه می‌شود که مسأله، تعهدات نیست، مأموریت مبهم است و همه آن را به گونه‌ای متفاوت درک کرده‌اند، بنابراین اهداف مشترک بسیار سطح بالا هستند. همه به تفسیر متفاوتی از مأموریت متعهد شده بودند، که باعث شد مشکل نمایان شود.

نکات حرفه‌ای



نقشه همسوئی ما خیلی بزرگ می‌شود

به سادگی روی دیوار ادامه دهید. این بیشتر در طول پاس به عقب رخ می‌دهد؛ زیرا محتوای بیشتری در ستون‌های اهداف مشترک و تعهدات مشترک اضافه می‌شود.



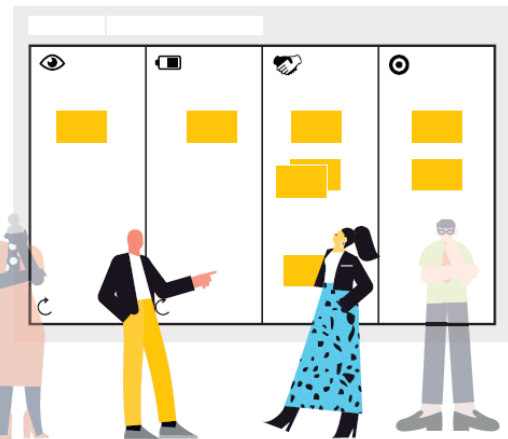
کنار آمدن با اختلاف نظر و عدم وضوح

موارد غیرواضح را به ستون ریسک‌های مشترک منتقل کنید. هدف از جلسه هم‌سوئی ایجاد وضوح و توافق متقابل قبل از خروج افراد از جلسه است. هنگامی که محتوای موجود در نقشه همسوئی تیم مبهم است یا در جلسه اختلاف نظر وجود دارد، مورد را برای بحث بیشتر در ستون ریسک‌های مشترک قرار دهید. تنها زمانی آن را به ستون سمت راست منتقل کنید که محتوا واضح و مورد توافق تیم باشد.



شناسایی ریسک: احساسات را به عنوان شاخص کلیدی عملکرد در نظر بگیرید

از ترسها، اعتراضها و هرگونه واکنش احساسی به عنوان محرک برای شناسایی مشکلات استفاده کنید. ما از نظر زیستی برای پیش‌بینی مشکلات آفریده شده‌ایم: ترس، خشم، غم و نفرت می‌توانند خطرات پنهان احتمالی را نشان دهند. حقیقت یاب^۱ می‌تواند به پرسیدن سؤالات خوب و آشکار کردن مشکلات پنهان در پشت احساسات منفی کمک کند.



نحوه مدیریت ذینفعان غایب و تأخیر کنندگان

چند دقیقه برای به‌روزرسانی مختصر همه افرادی که دیر وارد شده‌اند وقت بگذارید تا بتوانند وارد بحث شوند و مشارکت کنند. موفقیت تیم از نقطه مشترک تیم سرچشمه می‌گیرد. زمانی که ذینفعان کلیدی، جلساتی را از دست می‌دهند، جلسات به روزرسانی رو در رو را سازماندهی کنید. در جریان نگه داشتن آنها برای موفقیت تیم بسیار مهم است.

^۱نگاه کنید به صفحه ۲۰۴

۲,۲

نقشه همسوئی تیم برای پروژه‌ها

کاهش ریسک پروژه و کاهش مشکلات اجرایی.







آیا فکر می‌کنید ما هنوز می‌توانیم آن را انجام دهیم؟

فنونی برای کاهش ریسک پروژه و کاهش

مشکلات اجرا

زمانی که ذینفعان کلیدی به اندازه کافی همسو نباشند، نیرو و منابع قابل توجهی در پروژه‌ها از بین می‌رود. اطلاعات ناچیزی جریان می‌یابد و مشکلات اجرا منجر به افزایش هزینه و زمان، کیفیت پایین یا عدم رضایت مشتری می‌شود. ایجاد یک دیدگاه اولیه مشترک از آنچه باید انجام شود و حفظ سطح بالایی از همسوئی در طول زمان باید برای هر رهبر یا مدیر پروژه اولویت باشد، همانطور که وظیفه هر ذینفعی است که در جریان بماند و اطلاعات جدید را به اشتراک بگذارد.

x

✓

برای پروژه‌ها توصیه می‌شود
برای عملیات توصیه نمی‌شود

برای هر تیم پروژه، چه جدید، چه با تجربه، این فنون را می‌توان به‌طور مستقل یا برای تکمیل ابزارهای مدیریت پروژه ترجیحی شما، چه از اصول مدیریت پروژه آبخاری یا چابک پیروی می‌کنید استفاده کرد.

برای تیم‌های عملیاتی، یعنی برای تیم‌هایی که فعالیت‌های ثابت، با حجم بالا و تکرار شونده را انجام می‌دهند، کاربرد واقعی ندارد، مگر اینکه پروژه‌ای در معرض دید باشد.

پروژه‌ها خوب شروع کنید

ص. ۱۳۸

مکالمه را ساختار دهید و زمان کمتری را در جلسات گیج کننده و خسته کننده صرف کنید.

همسوئی را در طول زمان حفظ کنید

ص. ۱۴۰

همه‌هنگ ماندن در طول چرخه عمر پروژه.

نظارت بر پیشرفت وظایف

ص. ۱۴۴

با کانبان^۱ همسوئی تیم، پیشرفت را روی یک پوستر منفرد همسو و رصد کنید.

کاهش ریسک (هنگام تفریح)

ص. ۱۴۸

ریسک‌ها را بصورت ظاهری به عنوان یک تیم کم اثرتر کنید.

تیم‌های غیرمتمرکز را همسو کنید

ص. ۱۵۰

با استفاده از اتاق‌های آنلاین بر مانع فاصله غلبه کنید.

^۱ Kanban

پروژه‌ها خوب شروع کنید

هزینه آن کمتر از شروع بد است.

پروژه‌ها را با یک دوره نقشه همسوئی تیم شروع کنید

۱. قبل از اینکه وارد عمل شوید، همسوئی‌هایی را در مورد اینکه هر کسی با نقشه همسوئی تیم چه کار می‌کند ایجاد یا اعتبار سنجی کنید.

۲. هنگام شروع پروژه‌ها، یک دوره نقشه همسوئی تیم را اجرا کنید. تجربه به ما می‌گوید که عاقلانه تر است که شروع بازی را تا رسیدن به همسوئی کافی به تعویق بیندازیم.

نقشه همسوئی تیم می‌تواند به سرعت به ایجاد یک تصویر کلی اولیه کمک کند که در آن هر شرکت کننده باید جایگاه خود را پیدا کند، چه تیم شما در یک برنامه پروژه (آبشاری) یا یک برنامه انتشار (چاپک) باشد.

ایجاد همسوئی اولیه قوی نیاز به تلاش بیشتری دارد، اما مزایای آن در کل پروژه ملموس خواهد بود.

نادیده گرفتن همسوئی اولیه هرگز ایده خوبی نیست. نیاز به کارگروه‌های هماهنگی و بحران به سرعت در آن دسته از تیم‌هایی که ناگهان سراغ کار با اعضای ناهمسو می‌روند، افزایش می‌یابد. هنگام درگیر شدن در یک پروژه، هیچ چیز بهتر از یک شروع خوب نیست.



از نقشه همسوئی تیم استفاده کنید برای :

- بالا بردن اولیه‌ی همسوئی و افزایش شانس موفقیت
- به دست آوردن آرامش و کنترل بیشتری بر مراحل اجرا



همسوئی را در طول زمان حفظ کنید

هماهنگ ماندن در طول چرخه عمر پروژه

پروژه‌ها را با یک دوره نقشه همسوئی تیم شروع کنید

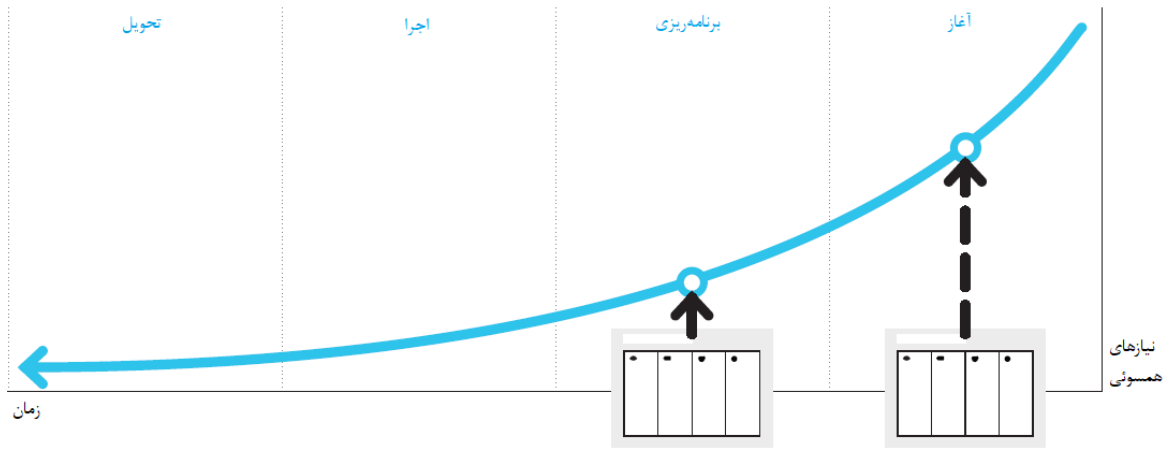
۱. **پروژه‌های آبشاری:** از نقشه همسوئی تیم به صورت هفتگی یا ماهانه در مرحله آغازین و برنامه‌ریزی و تنها در صورت نیاز در مراحل اجرا و تحویل استفاده کنید.
 ۲. **پروژه‌های چابک:** از یک جلسه نقشه همسوئی تیم سریع در ابتدای هر برهه استفاده کنید. جلسات با گذشت زمان کوتاه‌تر می‌شوند.
- آیا اقدامات همسوئی در کل پروژه مشابه هستند؟ خیر؛ در تیم‌هایی که همسوئی اولیه خوبی دارند، اقدامات همسوئی در طول زمان کاهش می‌یابد - بر خلاف تیم‌هایی که پروژه‌هایی را با اعضای ناهمسو شروع می‌کنند و مشکلات فزاینده‌ای را به دلیل شکاف‌های ادراکی تجربه می‌کنند.



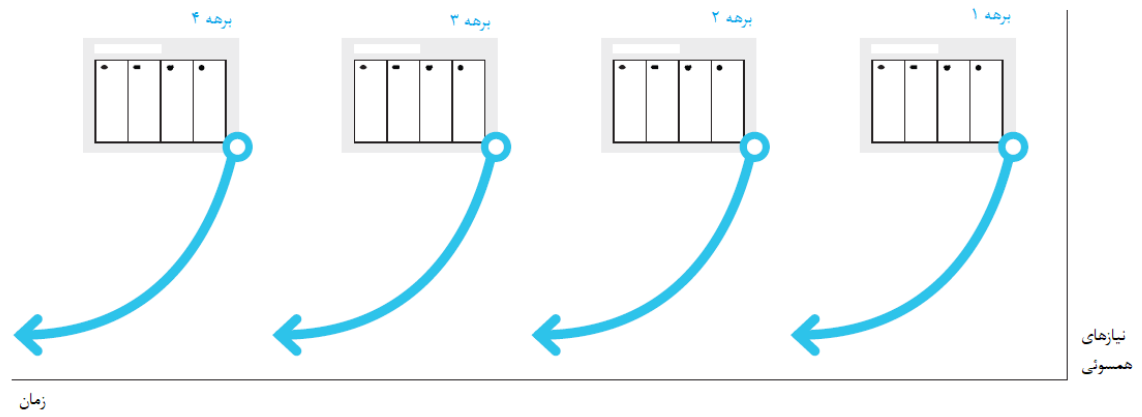
از نقشه همسوئی تیم استفاده کنید برای :

- سرمایه‌گذاری بر اقدام همسوئی درست در زمان مناسب
- اجتناب از همکاری بیش از حد

نیاز به همسوئی در پروژه‌های آبشاری



نیاز به همسوئی در پروژه‌های چابک



چهار راه آسان برای حفظ همسوئی با نقشه همسوئی تیم

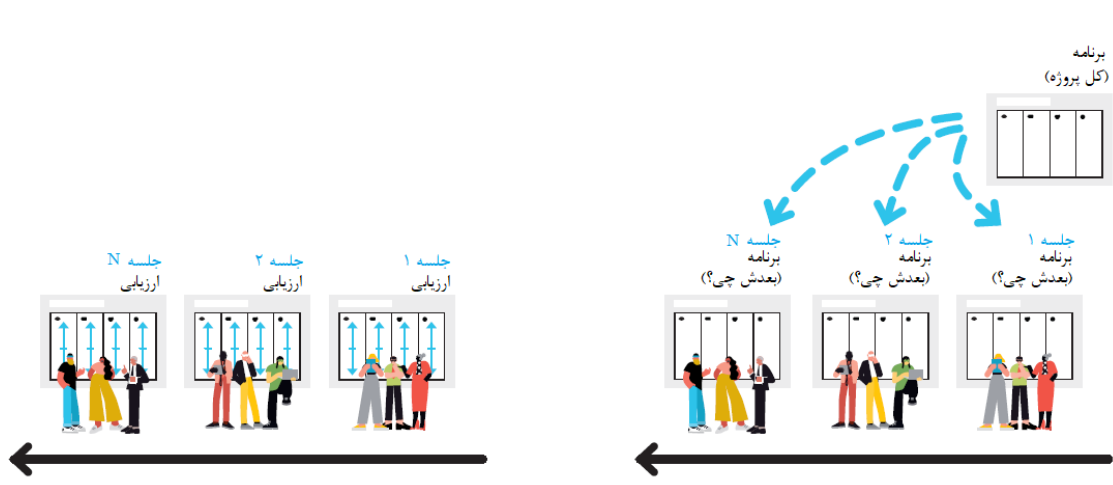


در ابتدا و با بررسی

فقط یک جلسه نقشه همسوئی تیم در ابتدا برگزار کنید و یک عکس با تیم به اشتراک بگذارید. فقط ارزیابی‌های سریع را انجام دهید تا در پایان جلسات بعدی تأیید کنید که همه چیز در مسیر درست است. در صورت لزوم نقشه اولیه همسوئی تیم را به روز رسانی کنید.

هفتگی

یک نقشه همسوئی تیم اولیه ایجاد کنید و یک عکس را با همه اعضای تیم به اشتراک بگذارید. در جلسه بعد با مراجعه به تصویر نقشه قبلی همسوئی تیم یک نقشه جدید همسوئی تیم برای دوره بعد ایجاد کنید.



بررسی‌های سریع

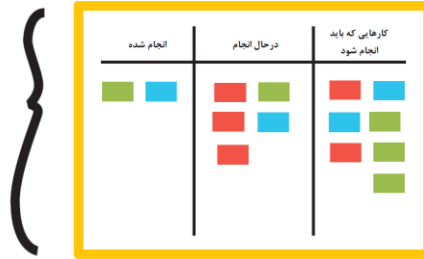
برای تیم‌هایی که با سایر ابزارها و روش‌های مدیریت پروژه کار می‌کنند، می‌توان در پایان جلسات کلیدی، بررسی‌های سریع را با نقشه همسوئی تیم انجام داد.

کل پروژه و هفتگی

یک نقشه همسوئی تیم ایجاد می‌شود که کل پروژه را پوشش می‌دهد. نقشه‌های جدید همسوئی تیم هر هفته ایجاد می‌شوند که فقط یک هفته از کار را در بر می‌گیرند.

پایش پیشرفت کارها

یک تخته کانبان ساختار ساده و قدرتمندی را برای نظارت بر پیشرفت ارائه می‌دهد. کارها (یادداشت‌های رنگی) بین سه ستون جابه‌جا می‌شوند: **کارهایی که باید انجام شود**، شامل کارهایی است که روی آن توافق شده و در دست اقدام است، در **حال انجام**، وظایفی که اعضای تیم روی آن‌ها کار می‌کنند، و **انجام شده**، کارهایی است که تکمیل شده‌اند.



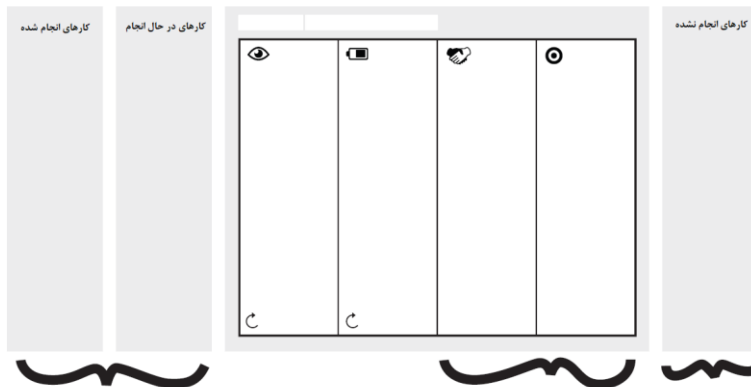
نحوه استفاده از نقشه همسوئی تیم با سبک کانبان برای همسوئی و ردیابی کار روی یک دیوار.

همسوئی تیم و ردیابی کارها دو فعالیت متفاوت هستند و کارها معمولاً با استفاده از بسترهای مدیریت پروژه ردیابی می‌شوند. یک راه حل کم هزینه وجود دارد که به درد پروژه‌های کوچک و متوسط می‌خورد: یک نقشه همسوئی تیم را روی دیوار قرار دهید و سه ستون ساده را برای شبیه سازی یک صفحه کانبان اضافه کنید.



از نقشه همسوئی تیم استفاده کنید برای:

- همسوئی و نظارت بر پیشرفت بر روی یک دیوار
- بهره‌مند شدن از یک راه حل آسان و کم هزینه

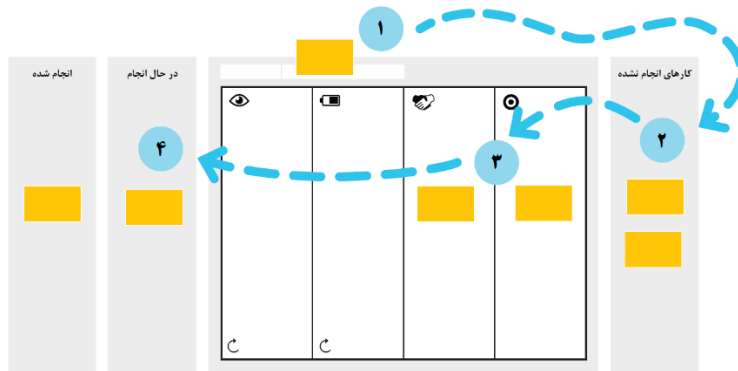


ستون **کارهای انجام نشده** یک «صندوق ورودی» برای ذخیره ایده‌ها و اهدافی است که هنوز به عنوان یک تیم مورد بحث و بررسی قرار نگرفته‌اند. هنگامی که با هم ترکیب شوند، ستون بقیه تخته کانبان. های اهداف مشترک و تعهدات مشترک دربرگیرنده **کارهایی که باید انجام شوند** یک تخته سنتی کانبان هستند.

پیشرفت را با یک نقشه همسوئی تیم

به سبک کانبان پایش کنید

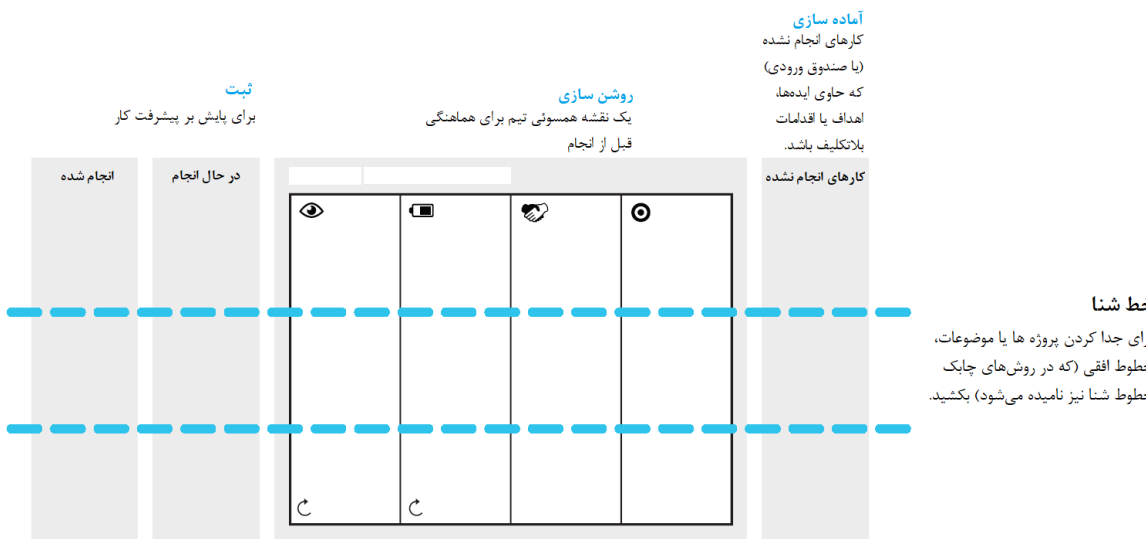
۱. مأموریت را تعیین کنید.
۲. ایده ها و اهداف جدید را در ستون کارهای انجام نشده وارد کنید.
۳. برای موارد اولویت دار یک پاس رو به جلو و عقب انجام دهید.
۴. زمانی که اعضای تیم شروع به انجام و تکمیل کار خود می کنند، اهداف مشترک همراه با تعهدات مشترک (کارهایی که باید انجام شود) را به ستون های کارهای در حال انجام و کارهای انجام شده منتقل کنید.



نقشه همسوئی تیم به سبک کانبان

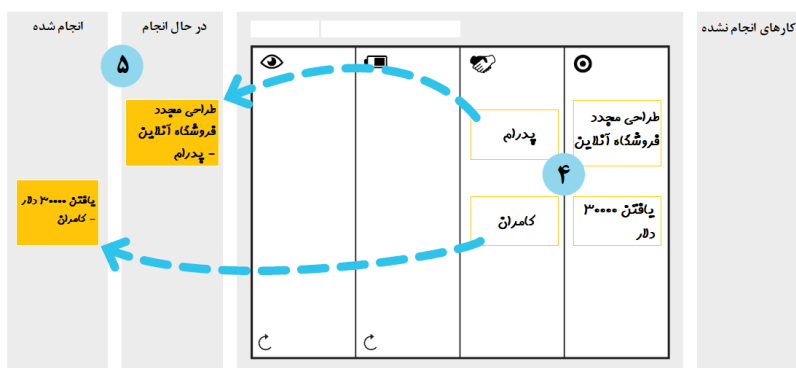
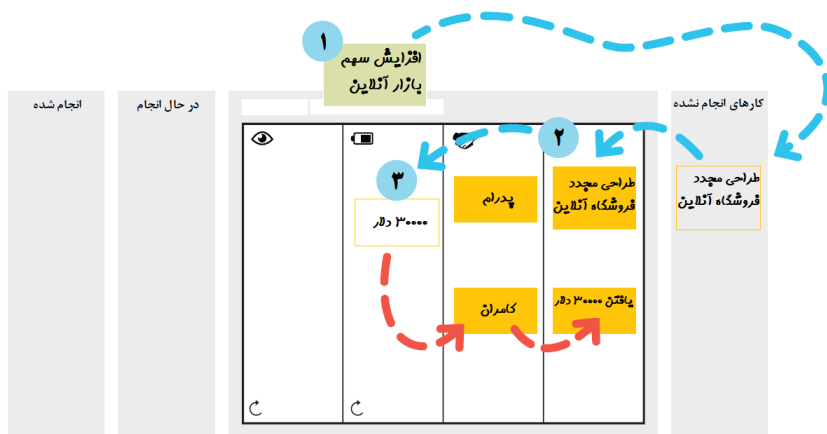
در عمل

دیوار را در سه قسمت اصلی سازماندهی کنید: آماده سازی، روشن سازی و ثبت.



مثال

۱. مأموریت این تیم افزایش سهم بازار آنلاین است. یکی از ایده های در حال انجام طراحی مجدد فروشگاه اینترنتی است.
۲. پدram متعهد می شود که در صورت تخصیص بودجه ۳۰ هزار دلاری برای خرید مجوزهای لازم، فروشگاه آنلاین را بهبود بخشد.
۳. کامران، رئیس بازاریابی، متعهد می شود که بودجه را به سرعت پیدا کند (پاس رو به عقب).
۴. کامران اعلام کرد که بودجه اوکی است و پدram کار روی طراحی مجدد را آغاز می کند. آنها تعهدات مشترک خود (کارهایی که باید انجام شود) را به ستون های کارهای در حال انجام و کارهای انجام شده منتقل می کنند.
۵. ستون های کارهای در حال انجام و کارهای انجام شده هر لحظه نشان می دهد که چه کسی روی چه چیزی کار می کند و چه چیزی تکمیل شده است.



کاهش ریسک (هنگام خوش گذرانی)

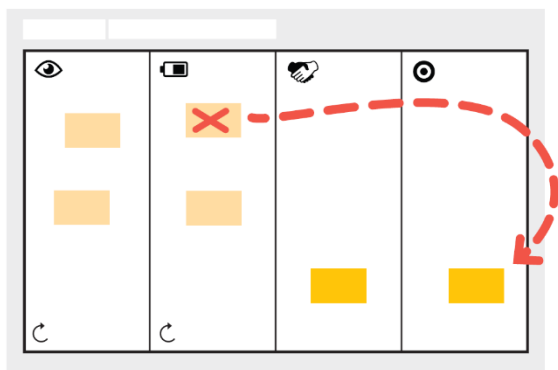
خطرات را از نظر بصری به عنوان یک تیم کم اثر کنید.
پاس رو به عقب را اجرا و تقویت کنید

- تیم های پروژه می توانند مدیریت ریسک را نادیده بگیرند. درست است که صرف ساعت های طولانی برای پر کردن خط به خط یک صفحه جدول طراحی شده می تواند به عنوان یک فعالیت ناخوشایند تلقی شود.
- برای پروژه یک پاس رو به جلو و عقب را انجام دهید. استمرار پاس رو به عقب: اطمینان حاصل کنید که دو ستون آخر به درستی خالی شده اند و حاوی عناصر مهم نیستند.
- در صورت کمبود وقت، جلسه دیگری را برنامه ریزی کنید.
- اگر این تمرین در طول یک جلسه همسوئی با هم به صورت دیداری انجام شود می تواند لذت بخش تر شود. این فلسفه وجودی پاس رو به عقب است. حذف کاغذهای یادداشت چسب دار، مشکلات را برطرف می کند - پیشرفت ملموسی را نشان می دهد و به تیم انگیزه می دهد.
- به عنوان یک تیم با رأی گیری اعتبارسنجی کنید. عکسی از نقشه همسوئی تیم و رای را به اشتراک بگذارید.

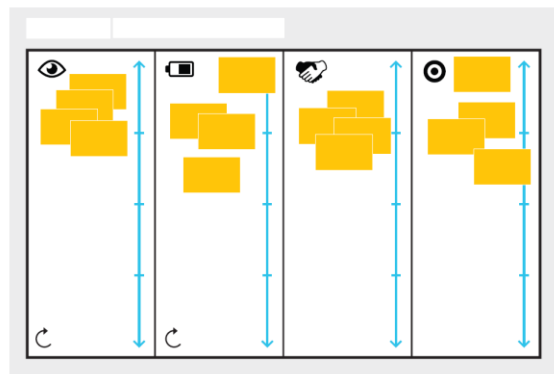


از نقشه همسوئی تیم استفاده کنید برای :

- کاهش آهسته و پیوسته ریسک های پروژه
- افزایش مسئولیت پذیری تیم برای مدیریت ریسک



تیم را به چالش بکشید تا این دو
ستون را به طور کامل خالی کند.



با رأی اعتبار سنجی پایان دهید (بهترین رأی
تایید ممکن در اینجا نشان داده شده است).

همسو کردن تیم‌های پراکنده

با استفاده از تخته‌های برخط بر مانع مسافت غلبه کنید. از تصویر نقشه همسوئی تیم به عنوان پیش زمینه استفاده کنید.

تیم‌های توزیع شده می‌توانند از راه دور با استفاده از تخته‌های برخط مانند میرو^۱ یا مورال^۲ همسو شوند و از ویژگی‌های عالی بهره ببرند؛ مانند:

۱. ایجاد یک قالب نقشه همسوئی تیم در تخته آنلاین دلخواه خویش.

۲. ایجاد و حفظ همسوئی از راه دور.

• یک بوم نامحدود، که تمام محدودیت‌های فیزیکی را حذف می‌کند

نکات

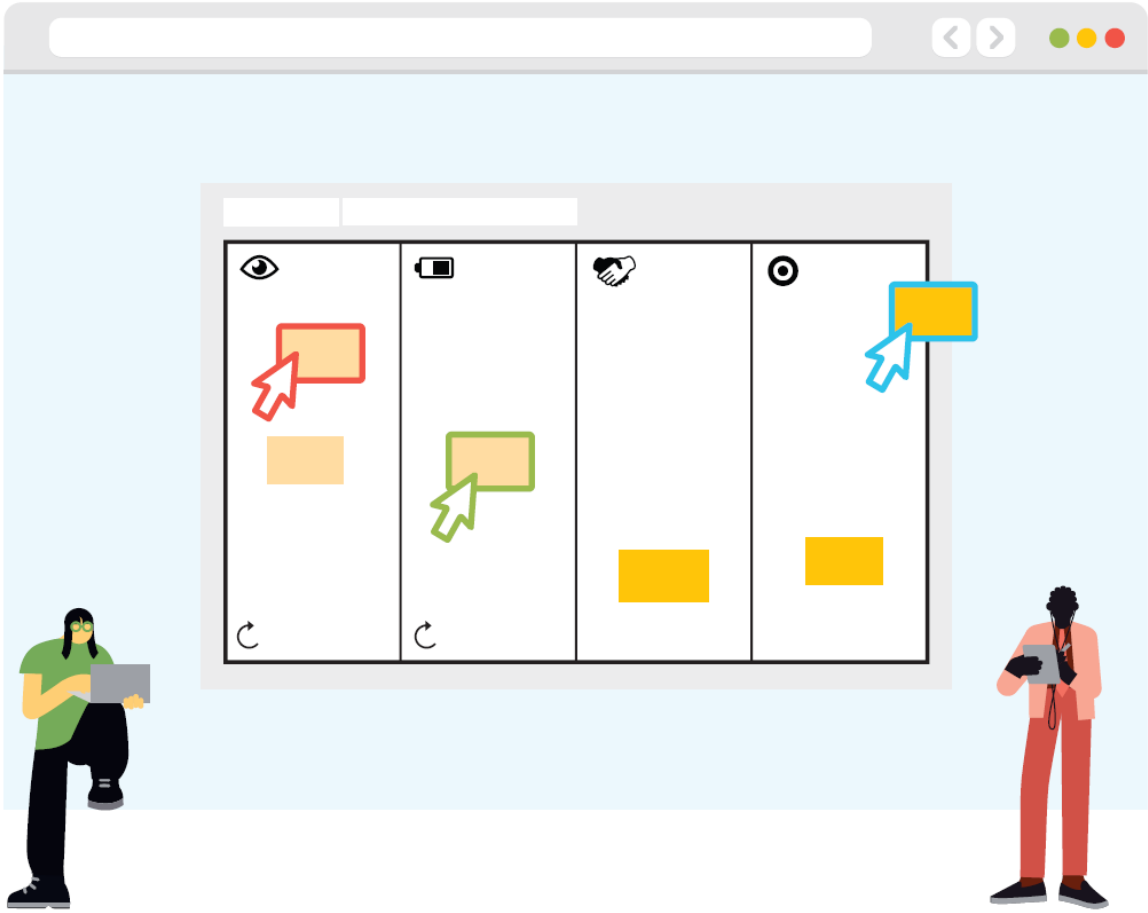
- همکاری همزمان و ناهمزمان
- گفت و گو و نشست تصویری
- امکان ضمیمه فیلم‌ها و اسناد، افزودن نظرات
- از نشست تصویری در اولین جلسه همسوئی استفاده کنید. آن اطلاعات غیر رو در رو را منتقل می‌کند.
- یک نقشه همسوئی تیم به سبک کانبان ایجاد کنید تا پیشرفت را روی یک تخته همسو نموده و نظارت کنید (مراجعه شود به صفحه ۱۴۴).
- تیم‌های حاضر در سایت می‌توانند علاوه بر خلاصه‌ای از به‌روزرسانی‌ها، تاریخچه نسخه، آرشیو و ادغام با ابزارهای قدرتمند مدیریت پروژه، از این ویژگی‌ها نیز بهره‌مند شوند.



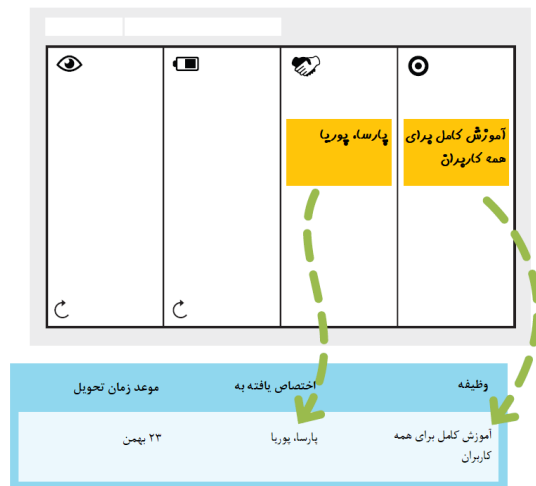
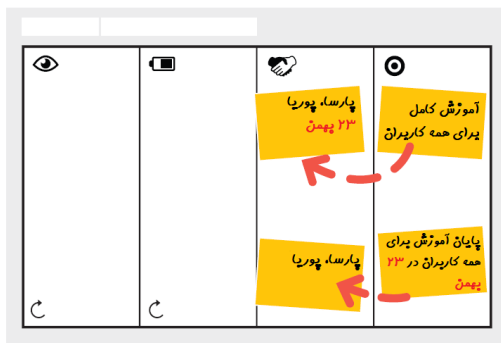
از نقشه همسوئی تیم استفاده کنید برای :

- ایجاد یک قالب در تخته‌ی برخط دلخواه خویش
- ایجاد و حفظ همسوئی از راه دور

^۱ Miro
^۲ Mural



نکات حرفه ای

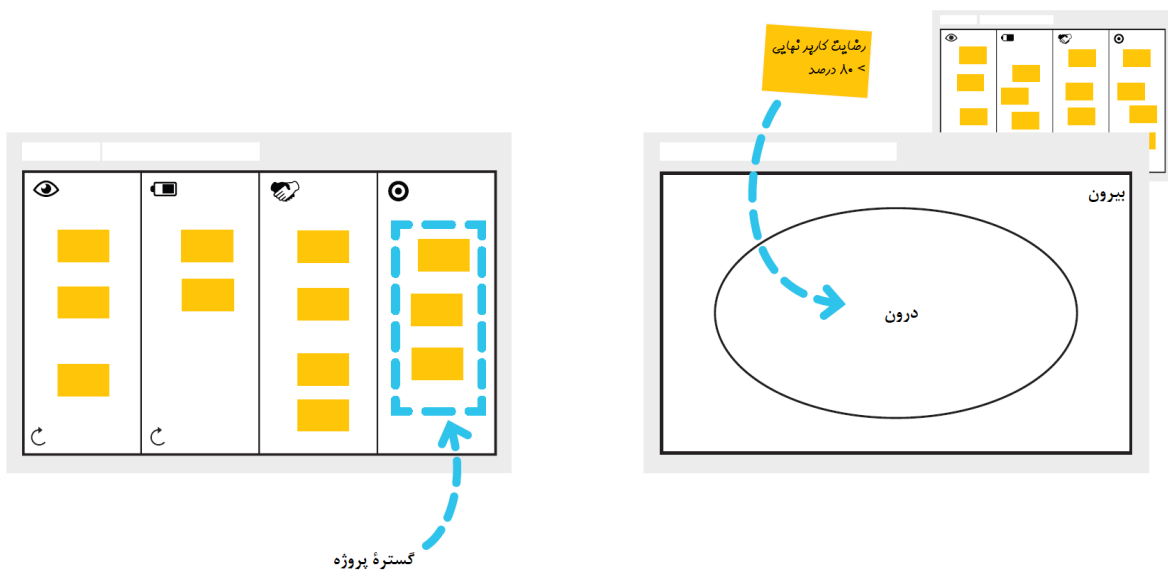


اضافه کردن تاریخ های تحویل و نقاط عطف

تاریخ ها و زمان بندی را می توان مستقیماً بر روی یادداشت های اهداف مشترک یا تعهدات مشترک اضافه کرد. هر نقطه عطفی را به عنوان اهداف مشترک در ستون اول اضافه کنید.

ردیابی وظایف با ابزارهای آنلاین

دوگانه هدف-مسئولیت را به وظایف و مأموریت تبدیل کنید. منابع مشترک و ریسک های مشترک نیز با استفاده از همین رویکرد قابل انتقال و تخصیص هستند.



اگر برخی از اهداف در نقشه همسوئی تیم نباشد، چه می‌شود؟

آنها در واقع خارج از گستره‌ی آن مأموریت هستند.

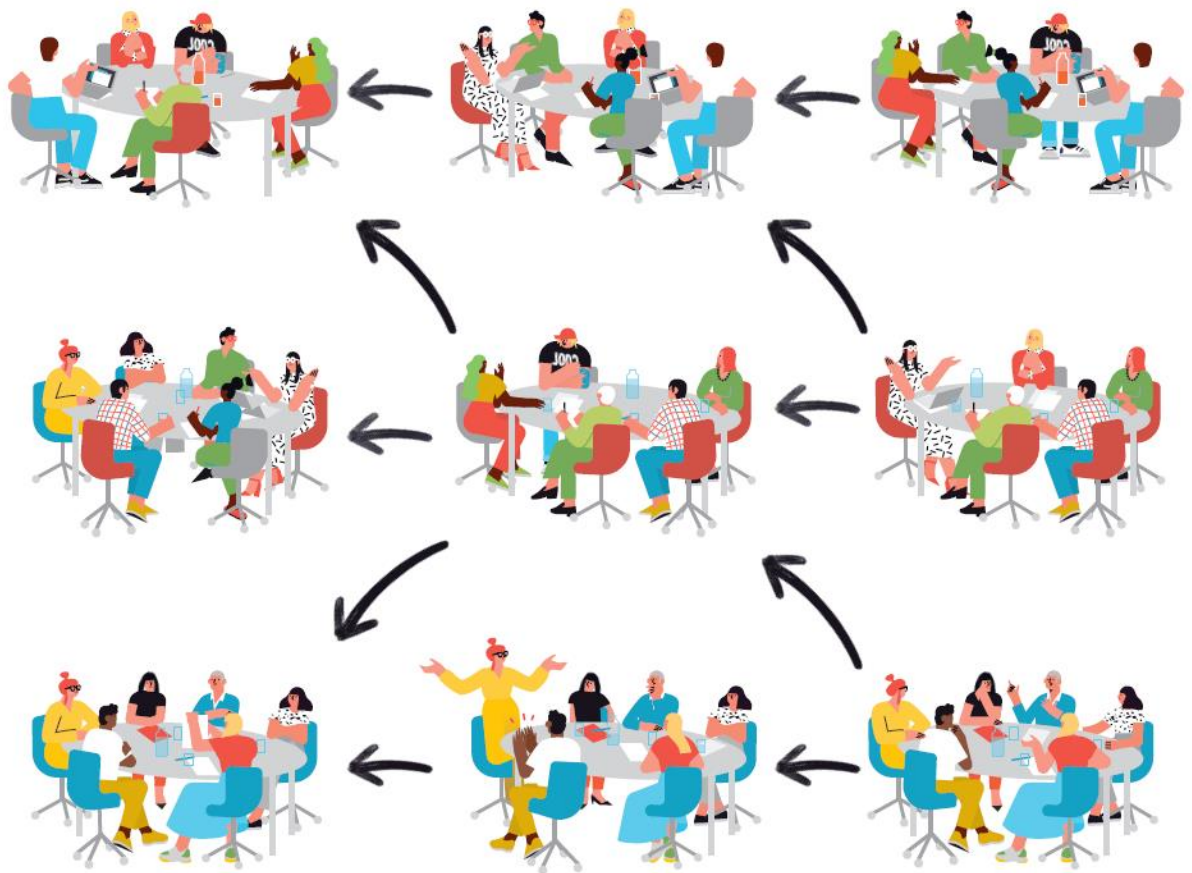
افزودن معیارهای موفقیت

از قرارداد تیم برای بحث و بررسی معیارهای موفقیت استفاده کنید (مراجعه شود به صفحه ۱۸۴). نقشه همسوئی تیم بر همسوئی فعالیت‌های مشترک تمرکز دارد، در حالی که قرارداد تیم به قوانین بازی اختصاص دارد.

۲,۳

نقشه همسوئی تیم برای همسوئی سازمانی

ایجاد هماهنگی بین رهبران، تیم ها و بخش ها برای از میان برداشتن جزیره ای عمل کردن داخلی





منظور از « چند وظیفه‌ای » و
« چایک » چیست؟



فنونی برای همسوئی در بین تیم ها

افراد و تیم‌های با توانایی بالا که در مهارت‌های کاربردی جدا شده‌اند، نمی‌توانند مدل‌های کسب و کار جدید، تجربیات مشتری جدید، محصولات جدید و خدمات جدید را بر اساس فرآیندهای جدید پیاده‌سازی کنند. چالش‌های پیچیده را می‌توان تنها از طریق همکاری متقابل کارآمد و شرکت‌کنندگانی که درک می‌کنند چگونه استراتژی به اقدامات عینی و روزانه در سطح فردی تبدیل می‌شود، حل کرد.

از این فنون برای تکمیل فرآیند استراتژی خود یا هنگام راه اندازی ابتکارات استراتژیک جدید برای برانگیختن همسوئی ارگانیک، تسهیل کار متقابل و مشارکت در مناسب‌ترین مقدار استفاده کنید.

✘	✓
بدون پشتیبانی اجرایی	برای مدیریت تغییر ارگانیک
توصیه نمی‌شود	توصیه می‌شود

با ایجاد یک فرآیند و زبان مشترک، با توانمندسازی تیم‌ها و با بهبود گفتگو بین تیم‌ها و با رهبری، تغییرات ارگانیک ایجاد کنید. قبل از جمع کردن تیم‌ها، مطمئن شوید که در محدوده قانونی خود هستید. هر چه ابتکار چند وظیفه‌ای تر باشد، سطح پشتیبانی باید بالاتر برود تا از نتایج معکوس سیاسی جلوگیری شود.

توانمندسازی تیم‌ها

ص. ۱۶۰

فرار از نقش ابرقهرمان خسته.

درگیر کردن گروه‌های بزرگ

ص. ۱۶۲

درگیر نمودن ده‌ها و صدها نفر.

تسهیل همکاری در میان بخش‌ها و وظایف

ص. ۱۶۴

به تیم‌های چند وظیفه‌ای کمک کنید تا موفق‌تر شوند.

مذاکره و تخصیص منابع

ص. ۱۶۶

درباره منابع، دو به دو و با رهبری مذاکره کنید.

نقشه همسوئی تیم را با فرآیندها و ابزارهای استراتژی

یکپارچه کنید

ص. ۱۶۸

نقشه همسوئی تیم را با بوم مدل کسب و کار ادغام کنید.

ارزیابی آمادگی ابتکارات استراتژیک

ص. ۱۷۰

ارزیابی نمودن آمادگی با صدها نفر از ذینفعان.

توانمندسازی تیم ها

فرار از نقش ابرقهرمان خسته.

تیم ها را با نقشه همسوئی تیم توانمند کنید

- نقش ها و مسئولیت ها
- رهبران - چيستی و چرایی
- با مأموریت ارتباط برقرار کنید: چه چالشی باید حل شود یا چه مشکلی باید حل شود و به چه دلیل.
 - اهداف کوتاه مدت را تعیین کنید.
 - منابع مورد نیاز تیم را تخصیص دهید.

هنگامی که (۱) اعضای تیم نمی توانند تصمیمات آگاهانه بگیرند، زیرا آنها جهت گیری استراتژیک را درک نمی کنند و (۲) شرایط یا منابع مورد نیاز برای انجام کارشان از دست رفته است، تیم ها عملکرد به شدت ضعیف می توانند داشته باشند.

به عنوان یک رهبر تیم، یک جلسه توانمندسازی نقشه همسوئی تیم می تواند به شما کمک کند تا در مورد این دو مشکل اقدام کنید. شما جهت گیری (مأموریت) را تعیین و توضیح می دهید، تیم به طور مستقل روی چگونگی (پاس رو به جلو) کار می کند، ریسک ها کاهش می یابد، و منابع با هم مورد مذاکره قرار می گیرند (پاس رو به عقب).

- تیم (ها) - چگونگی
- بهترین راه حل را برای مشکل پیدا کنید. بهینه سازی استفاده از منابع.
 - در صورت لزوم با سایر تیم ها همکاری کنید.

این رویکرد با آنچه که در اسپاتیفای^۱، شرکت پخش موسیقی، تحت عنوان «استقلال همسو» باب شده است، قابل مقایسه است. تیم ها با استفاده از این فرمول اساسی توانمند می شوند: استقلال = اختیار X همسوئی (هنریک کنیبرگ^۲، ۲۰۱۴). مأموریت (اختیار) توسط رهبری تعیین می شود، تیم در قبال چگونگی (پاس رو به جلو و عقب) پاسخگو است و همه این ها در یک گفتگوی دائمی (همسوئی) اتفاق می افتد.



از نقشه همسوئی تیم استفاده کنید برای :

- تفویض کار به طور کارآمد
- کمک به تیم ها برای خود سازماندهی و افزایش استقلال

^۱ Spotify

^۲ Henrik Kniberg

جلسات توانمندسازی سریع با

نقشه همسوئی تیم (۶۰ دقیقه)

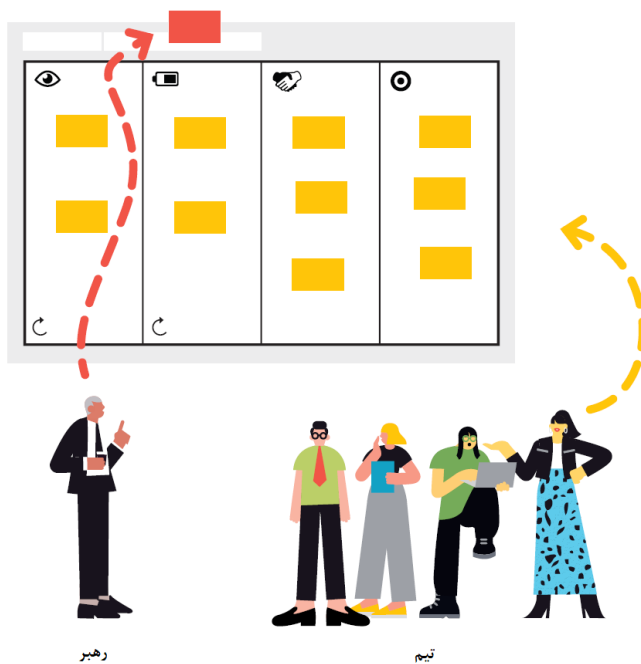
۱. مأموریت (۵ دقیقه): رهبر یک مأموریت واضح را به تیم اختصاص می‌دهد (چرایی و چگونگی) و اهداف کوتاه مدت (اهداف مشترک) را تعیین می‌کند. رهبر اتاق را ترک می‌کند و برای مرحله ۳ برمی‌گردد.

۲. پاس رو به جلو (۳۰ دقیقه): تیم به طور مستقل یک پاس رو به جلو انجام می‌دهد. پاسخگویی زمانی افزایش می‌یابد که تیم‌ها «چگونگی» را خودشان تعریف کنند.

۳. ارائه (۵ دقیقه): رهبر برگشته و تیم پاس رو به جلو را ارائه می‌دهد.

۴. پاس به عقب (۲۰ دقیقه): توسط تیم و رهبر انجام می‌شود: منابع مورد مذاکره قرار گرفته یا تخصیص داده می‌شوند و ریسک‌ها با اضافه کردن، تطبیق و حذف محتوا برای نقشه همسوئی تیم کاهش می‌یابند.

۵. اعتبارسنجی: اعتبارسنجی مشترک نقشه همسوئی تیم توسط رهبر و تیم.



+

نکات

- مأموریت را به عنوان یک چالش برای ایجاد تعامل بیشتر در نظر بگیرید (مراجعه شود به بخش ۲، تقویت تعامل اعضای تیم، ص ۱۲۲).
- از قرارداد تیم برای تعریف «نحوه همکاری» از نظر قوانین، فرآیندها، ابزارها و نقاط اعتبارسنجی استفاده کنید (مراجعه شود به ص ۱۸۴).

درگیر کردن گروه‌های بزرگ

نحوه بسیج کردن تیم‌های بزرگ

بسیج کردن گروه‌های بزرگ

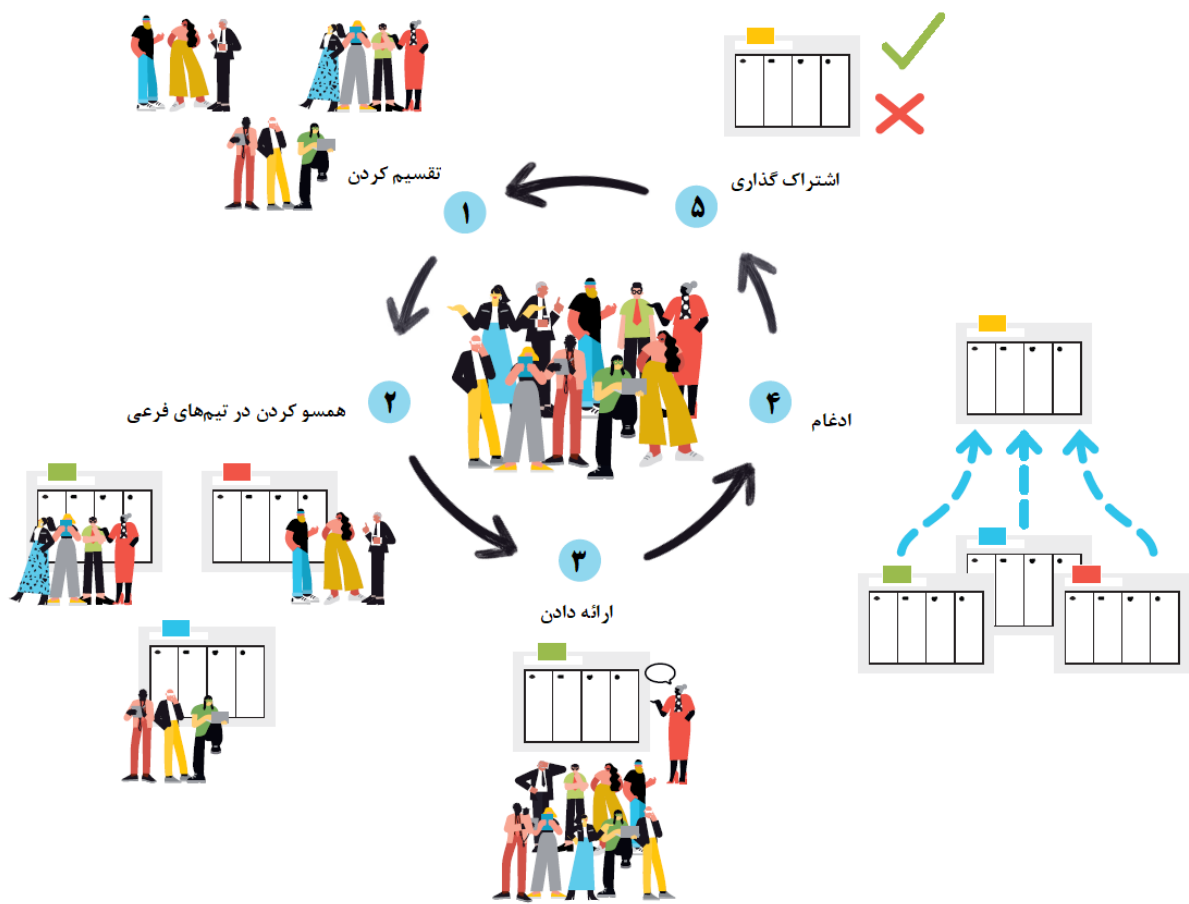
۱. درگیر شدن ناشی از مشارکت است. دوره زمانی. بسیج کردن تیم‌های بزرگ به انرژی و زمان قابل توجهی نیاز دارد، به خصوص اگر چندین جلسه همسوئی لازم باشد. اما معامله‌ی پر صافه‌ای است؛ زیرا هر چه گروه یا ابتکار بزرگتر باشد، ریسک مالی و احتمال شکست بیشتر می‌شود. همسوئی اولیه قوی برای جلوگیری از فرارفت بودجه و سایر مشکلات اجرایی ضروری است.
۲. بنابراین یک مکان بزرگ رزرو کنید، افراد را به زیر گروه‌ها تقسیم کنید، جلسات موازی برگزار کنید تا به هر یک از شرکت‌کنندگان امکان نظر دادن بدهید، نتایج را قبل از تصمیم‌گیری ادغام نموده و به اشتراک بگذارید و وارد عمل شوید.
۳. تقسیم کردن (۵ دقیقه): شرکت‌کنندگان را به گروه‌های چهار تا هشت نفره تقسیم کنید.
۴. همسو کردن در تیم‌های فرعی (۳۰ دقیقه): جلسات موازی نقشه همسوئی تیم را با محور نمودن مأموریت یا زیرمأموریت‌های مشابه کلی به گروه‌ها اجرا کنید.
۵. ارائه دادن (۵ دقیقه برای هر تیم فرعی): هر گروه، نقشه همسوئی تیم خود را به همه گروه‌های دیگر ارائه می‌دهد.
۶. ادغام (بعد از جلسه): در صورت امکان، یک تسهیل‌گر، نتایج را در یک نقشه همسوئی تیم واحد جمع کند.
۷. اشتراک گذاری (بعد از جلسه): نتایج ادغام شده برای همه شرکت‌کنندگان ارسال می‌شود، معمولاً با لیستی از تصمیمات گرفته شده و چرایی دلیل آن.



از نقشه همسوئی تیم استفاده کنید برای :

- افزایش پذیرش و مشارکت شرکت‌کنندگان
- کاهش ریسک‌های مالی

تکرارهای اضافی تا رسیدن به همسوئی کافی انجام می‌شود. ارزیابی‌های آنلاین نقشه همسوئی تیم می‌تواند به تأیید سطح همسوئی در گروه‌های بزرگ کمک کند.



تسهیل همکاری در میان بخش‌ها و وظایف

به تیم‌های چند وظیفه‌ای کمک کنید تا موفق‌تر شوند.



زمانی که مأموریت‌ها و اهداف در سازمان غیرهمسو می‌شوند، تیم‌های چند وظیفه‌ای به راحتی در ارتباطات غیرقابل مدیریت و جنگ‌های سیاسی برای به دست آوردن منابع داخلی گیر می‌افتند. ایجاد زمینه حمایتی برای تحویل کار چند وظیفه‌ای با همسو کردن مأموریت‌های همه تیم‌های تحت تاثیر، تعیین اهداف کوتاه مدت مشترک و اجازه دادن به تیم‌ها برای بحث و مذاکره درباره اهداف مشترک آغاز می‌شود. این را می‌توان با نقشه همسوئی تیم در طول کارگاه‌های هم‌ترازی با تمرکز بر همسوسازی مأموریت‌ها و اهداف با رهبران و از تیمی به تیم دیگر انجام داد.



از نقشه همسوئی تیم استفاده کنید برای :

- ایجاد یک زبان و فرآیند مشترک، تعیین اهداف مشترک
- تحول فرهنگ، اجرای اقدامات مشترک جدید

همسوئی تیم

۳ ساعت تا ۶ ساعت

۱. مأموریت (۱۰ دقیقه): رهبران یک مأموریت کلی روشن را برای تیم‌ها تعیین نموده و توضیح می‌دهند (چرایی و چگونگی) و ممکن است اهداف گروهی مشترکی را اضافه کنند. رهبران اتاق را ترک می‌کنند و برای مرحله ۳ برمی‌گردند.

۲. پاس رو به جلو (۱ ساعت): تیم‌ها نحوه مشارکت خود در مأموریت کلی را به طور مستقیم تعریف یا با تعیین یک طرح و انجام یک پاس رو به جلو به طور مستقل تعریف می‌کنند.

۳. ارائه‌ها (۵ دقیقه برای هر تیم): رهبران برگشته‌اند و هر تیم پاس رو به جلو را به سایر تیم‌ها ارائه می‌دهد، که آگاهی از اینکه چه کسی چه کاری را انجام خواهد داد را بهبود می‌بخشد. رهبران طرح‌ها را در صورت وجود، و نقشه‌های همسوئی تیم را تأیید می‌کنند.

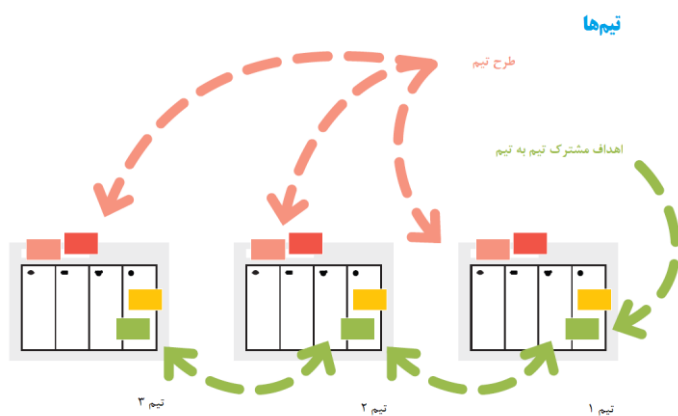
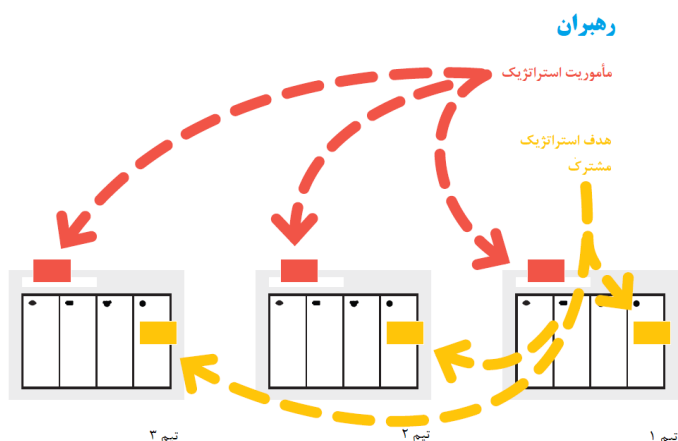
۴. پاس رو به عقب و مذاکره (۱ ساعت): منابع مورد مذاکره یا تخصیص قرار می‌گیرند و با افزودن، تطبیق، و حذف محتوا از نقشه‌های همسوئی تیم، ریسک‌ها، تیم به تیم کاهش می‌یابد. افزودن اهداف جدید می‌تواند باعث ایجاد یک پاس جدید رو به جلو و عقب شود! رهبران از گروهی به گروه دیگر حرکت می‌کنند، تفاهم را روشن می‌کنند و درخواست‌ها را جواب می‌دهند.

۵. جمع بندی و مرحله بعدی: رهبران جلسه بعدی را برای بازخورد و تصمیم‌گیری‌ها جمع بندی و اعلام می‌کنند.

+

نکات

- یک یا چند قرارداد تیمی برای روشن کردن یا تغییر قوانین بازی تنظیم کنید (مراجعه شود به ص ۱۸۴).



مذاکره و تخصیص منابع

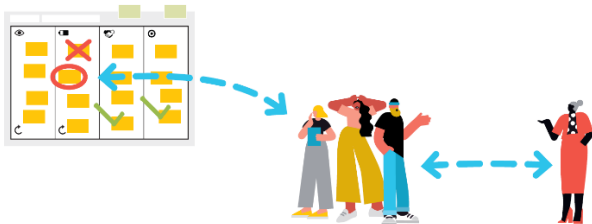
نحوه ادغام نقشه همسوئی تیم با بوم مدل کسب و کار
گزینه ۱ مذاکره با رهبری

- مذاکره منابع برای همه پروژه‌ها کلیدی است. چه این اتفاق بین تیم‌ها و چه با یک رهبر رخ دهد، دو اصل اساسی یکسان باقی می‌ماند:
 - با توضیح رابطه بین منبع، اهداف مشترک و مأموریت، منبع در شرف از دست رفتن را به دست آورید.
 - اگر ناموفق باشد، هدف مشترک مرتبط حذف یا جرح و تعدیل داده می‌شود.
- یک پاس رو به جلو و یک پاس رو به عقب توسط تیم انجام می‌شود. یک ارائه به رهبری برای مذاکره درباره منابع در شرف از دست رفتن برنامه ریزی شده است.
- ارائه و مذاکره با رهبران: نقشه همسوئی تیم در سیر منطقی برای فراهم نمودن زمینه ارائه می‌شود. منابع در شرف از دست رفتن مورد بحث و مذاکره قرار می‌گیرند و در صورت در دسترس نبودن اهداف مرتبط، جرح و تعدیل یا حذف می‌شوند.



از نقشه همسوئی تیم استفاده کنید برای :

- به دست آوردن منابع بیشتری همسو با داستان سرایی
- واقعی‌تر کردن مأموریت و اهداف مشترک



گزینه ۲

مذاکره‌ی تیم به تیم

- یک پاس رو به جلو و یک پاس رو به عقب توسط تیم‌ها روی نقشه همسوئی تیم‌های جداگانه انجام می‌شود.
- معیارهای مذاکره قبل از مذاکره بین تیم‌ها مورد بحث، توافق و اولویت‌بندی قرار می‌گیرد.

معیارها را می‌توان به صورت کیفی (کم، متوسط، زیاد) یا کمی (۱-۵) اندازه‌گیری کرد و معدل یا وزن دار (۳۰٪، ۵۰٪، ۲۰٪) باشد.

- ارائه و مذاکره: تیم‌ها دو به دو نقشه همسوئی تیم‌های خود را ارائه می‌دهند و بررسی‌های دقیق طبق معیارها تیم به تیم صورت می‌گیرد.

+

کدام معیارها در اولویت هستند؟

- فوریت، تأثیر، ارزش مشتری، مشارکت در استراتژی، و غیره. این به جلوگیری از پیشرفت نکردن در بحث و گفت‌وگو و انجام بررسی‌های معنادار کمک می‌کند.



نقشه همسوئی تیم را با فرآیندها و ابزارهای استراتژی ادغام کنید

درباره منابع، دو به دو و با رهبر مذاکره کنید. ادغام با بوم مدل کسب و کار

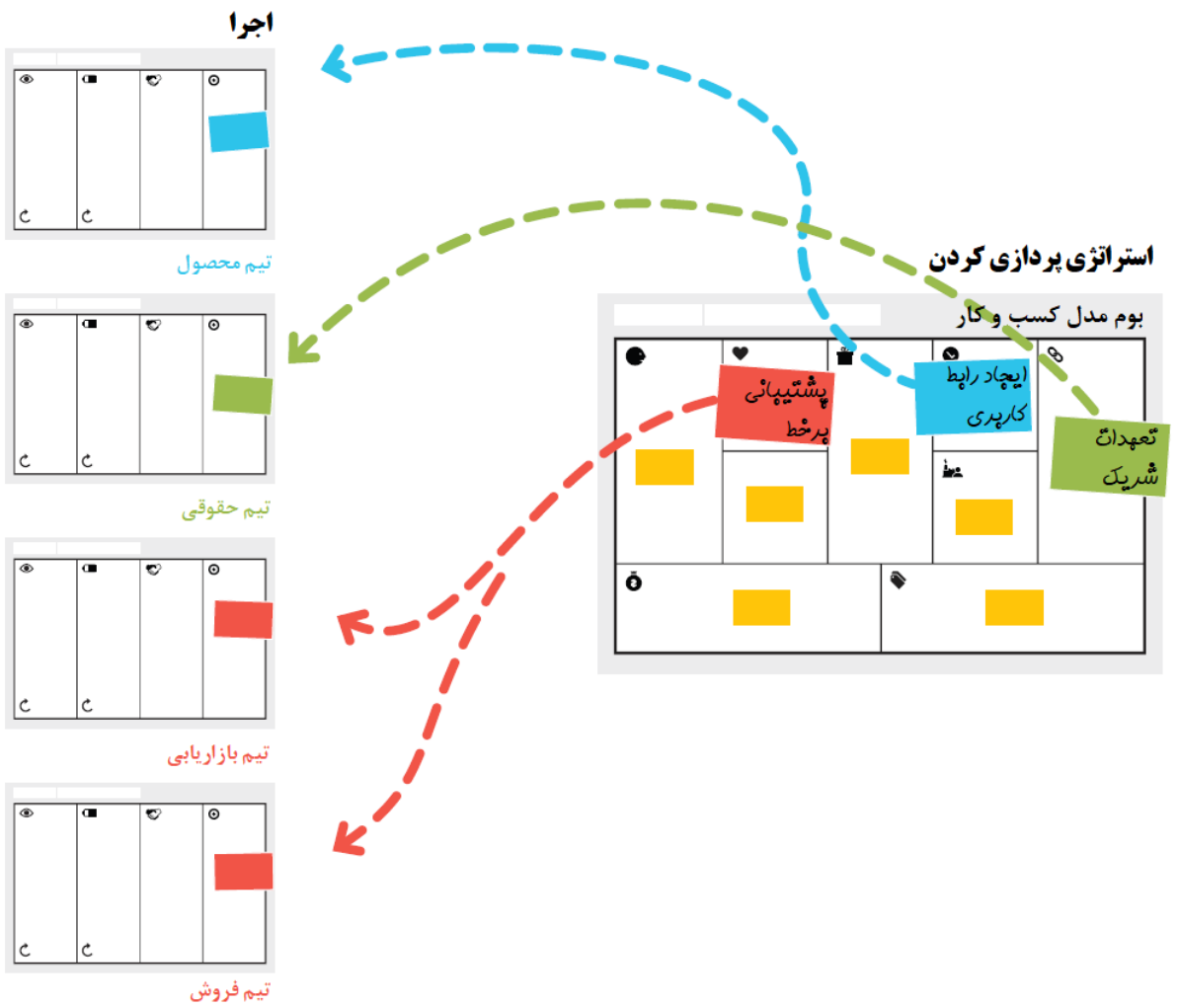
۱. نقشه همسوئی تیم به زیبایی با بوم مدل کسب و کار - استراتژی را با بوم مدل کسب و کار طراحی کنید.
 ۲. چارچوب و ابزاری برای طراحی استراتژی‌های کسب و کار - عملیاتی کردن اهداف استراتژیک کلیدی با نقشه ادغام می‌شود. این استراتژی با جابجایی اجزاء از یک بوم به بوم دیگر و با اجازه دادن به تیم‌ها برای خودسازماندهی، عملیاتی می‌شود. این به مشارکت‌کنندگان آینده اجازه می‌دهد تا احساس کنند بخشی از فرآیند هستند و آنچه در معرض خطر است را درک کنند. همچنین پذیرش تیم‌ها را افزایش می‌دهد.
- ←
- از نقشه همسوئی تیم استفاده کنید برای :
- عملیاتی کردن استراتژی
 - ادغام راحت با بوم مدل کسب و کار
۳. اجازه دهید تیم‌ها با انجام یک پاس رو به جلو و رو به عقب، خودسازماندهی کنند، احتمالاً در کارگاه‌های اجرا که همه تیم‌های با هم جوش خورده ارائه دارند و در تعامل هستند.

تکرارهای اضافی تا رسیدن به همسوئی کافی انجام می‌شود. ارزیابی‌های آنلاین نقشه همسوئی تیم می‌تواند سطح همسوئی را چک کند.

+

نکات

- ابتدا در مورد فعالیت‌های کلیدی بوم مدل کسب و کار خود بحث کنید. نقطه شروع خوبی است.
- بقیه بوم را مرور کنید و به دنبال اهداف استراتژیک برای اجرا باشید.



ارزیابی آمادگی ابتکارات استراتژیک

چگونه می توان شانس موفقیت طرح ها را با صدها نقشه همسوئی تیم به صورت آنلاین ارزیابی کنید
ذینفع ارزیابی کرد.

یک ارزیابی آنلاین با اجرای الگوی زیر در یک ابزار نظرسنجی
آنلاین اجرا کنید:
به عنوان یکی از مشارکت کنندگان <نام طرح>، من به
شخصه باور دارم که:

- اهداف مشترک واضح است (۵-۱)
- تعهدات مشترک تعریف شده است. نقش افراد و تیمها
واضح است (۵-۱)
- منابع مشترک در دسترس هستند (۵-۱)
- ریسک های مشترک تحت کنترل هستند (۵-۱)

۱ = کاملاً مخالفم
۵ = کاملاً موافقم

ابزارهای آنلاین از اسلایدرهای افقی استفاده می کنند،
بنابراین نقشه همسوئی تیم باید ۹۰ درجه به راست بچرخد.

+

نکات

- برای انجام ارزیابی ها بر اساس موضوع یا گروه: برای
ارزیابی دقیق تر، رأی گیری های متعدد، بر اساس
موضوعات استراتژیک، «راستی آزمایی ها»، توسط
پروژه ها یا توسط تیم ها اجرا کنید.
- رأی های ناشناس دل و جرأت می دهد: رأی ها ممکن
است شگفتی های غیرمنتظره را نشان دهند.

آیا ابتکار استراتژیک ما برای موفقیت در جایگاه خوبی قرار
گرفته است؟ آیا می توانیم بهتر آماده شویم؟ آیا تصمیمات و
اقدامات فوری لازم است؟

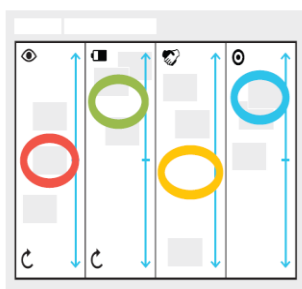
گرفتن ضربان قلب یک ابتکار استراتژیک با صدها ذینفع
درگیر آسان نیست. ارزیابی های آنلاین سریع با نقشه
همسوئی تیم را می توان اجرا کرد تا از صدها ذینفع سؤال
شود که آیا فکر می کنند می توانند با موفقیت مشارکت کنند
یا خیر. نتیجه جمع آوری شده نشانه ای از شانس موفقیت
ابتکار است. این آپولو هوا کردن نیست، اما ممکن است
میلیون ها برای شرکت شما صرفه جویی کند. چنین ارزیابی
می تواند به صورت زنده با یک بستر رأی گیری در خلال
رویدادهای هماهنگی بزرگ یا از طریق ایمیل با استفاده از
ابزار نظرسنجی انجام شود.

←

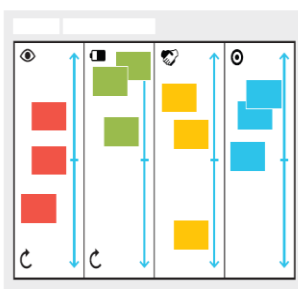
از نقشه همسوئی تیم استفاده کنید برای :

- کاهش ریسک اجرا
- اجازه دادن به همه برای آزادانه رأی دادن از طریق آرای
ناشناس

تفاوت بین ارزیابی های کاغذی و آنلاین



نتایج تلفیقی



ورودی

کاغذی

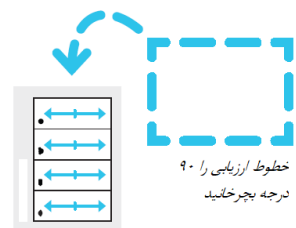


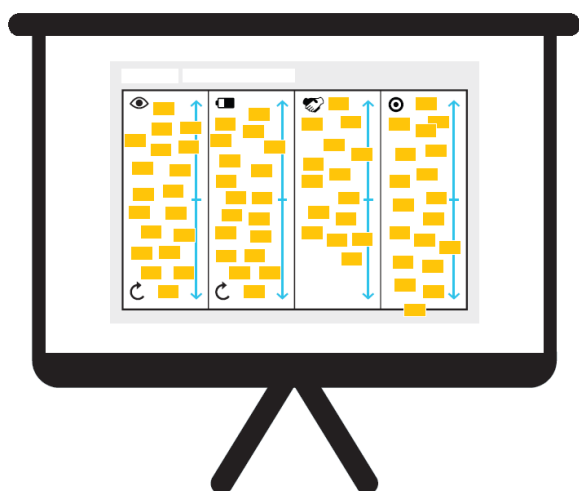
نتایج تلفیقی



ورودی

برخط





آیا ما آماده راه اندازی ابتکار استراتژیک خود هستیم؟

ایلیا یک برنامه تحول هوشمندانه را در یک گروه بیمه سرپرستی می‌کند. مأموریت، کاهش هزینه‌ها با خودکارسازی و غیرمحلی‌سازی فعالیت‌های عملیاتی است. این برنامه در چهار مسیر استراتژیک سازماندهی شده است که هر کدام شامل چندین پروژه است. بودجه‌ی دو رقمی به میلیون است. ایلیا، مدیر عامل و کمیته پروژه می‌ترسند که تیم‌ها برای اجرای چنین تغییرات شدیدی آماده نباشند. مدت کوتاهی قبل از شروع برنامه، آنها توافق کردند که آمادگی برنامه را با ۳۰۰ ذینفع ارزیابی کنند.

پرده برداری

رأی‌گیری، سطح بالایی از ناهمسوئی را برای هر متغیر نشان می‌دهد، که بدترین سناریو است. تیم رهبری از بزرگی شکاف‌های ادراکی شگفت زده شده است.

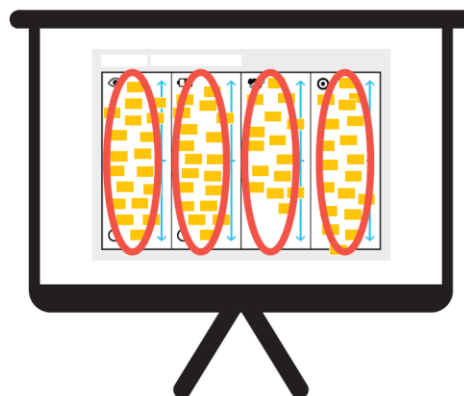
آیا ترس تایید شد؟



۳

اصلاح کردن

راه اندازی کل برنامه به تاریخ نامعلومی موکول شد. کارگاه های موازی برای کار بر روی بخش های مشکل ساز تشکیل شده است. تصمیم گرفته می شود تا زمانی که مشکلات کلیدی حل نشده اند، برنامه راه اندازی نشود. خبر خوب این است که بودجه هنوز در دست آنهاست و منابع قابل توجهی بیهوده دود هوا نشده است.



۲

اظهار کردن

بررسی تجزیه و تحلیل نشان می دهد که بخش های کلیدی برنامه اصلاً آماده شروع نیستند و این روی کل رأی گیری تأثیر می گذارد.

نکات حرفه‌ای

ابتکارات تحولی موفق

برنامه‌های تحول موفق که ما تجربه کرده ایم این سه معیار مشترک را دارند:

- ✓ شروع خوب: اهداف واضح هستند و ذینفعان کلیدی به درستی تعبیه شده اند.
- ✓ ریتم ثابت: تاریخ‌ها در دستور کار بسته شده اند و همسوئی به طور فعال حفظ می‌شود.
- ✓ پشتیبانی رهبری: حمایت و تعهد در بالاترین سطح مدیران اجرایی شرکت وجود دارد.



انجام ارزیابی‌ها با گروه‌های بزرگ با استفاده از
ابزارهای نظرسنجی برخاسته و آسان تر و سریع تر است.

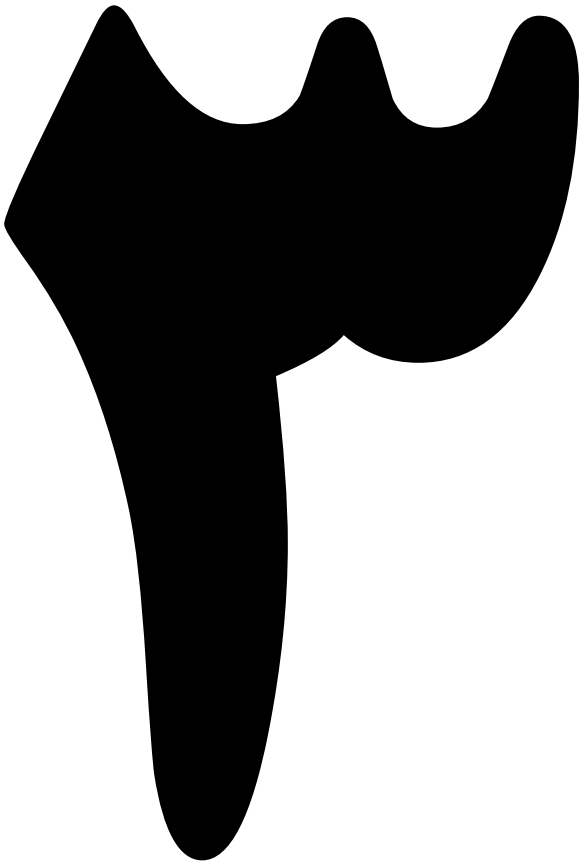


اعتماد در میان اعضای تیم

چهار ابزار برای ایجاد

فضایی با اعتماد بالا و

افزایش امنیت روانی



در روابط انسانی، همه پیش بینی ها به نوعی با پدیده اعتماد مرتبط است. پل واتزلوویک^۱،
روانشناس

^۱ Paul Watzlawick





بررسی اجمالی

این بخش چهار افزونه را برای ایجاد امنیت روانی و اعتماد بیشتر و ایجاد فضای تیمی امن تر معرفی می کند.

اعتماد و امنیت روانی در میان اعضای تیم: نیرویی که به نقشه همسوئی تیم کمک می‌کند

آیا تیمی از استعدادها که به یکدیگر بدگمان هستند می‌توانند مشکلات پیچیده را با هم حل کنند و نوآوری کنند؟ پاسخ ساده است، خیر. اعتماد پیش شرط همسوئی است.

وقتی افراد با سکوت خود از آبروریزی و سایر تهدیدات احتمالی محافظت می‌کنند، تیم درگیر رفتارهای یادگیری جمعی نمی‌شود. که منجر به عملکرد ضعیف تیم و ناتوانی در نوآوری جمعی می‌شود. برای نوآوری با یکدیگر، اعضای تیم باید احساس کنند که می‌توانند بدون ترس از قضاوت یا تلافی با یکدیگر به طور آشکار و صریح صحبت کنند. چنین جوهایی به عنوان محیط‌های روانی ایمن توصیف می‌شوند.

به بیان ساده، امنیت روانی نوعی اعتماد است: «باور به این که تیم برای ریسک‌پذیری بین فردی ایمن است. اینکه فرد برای بی‌پرده سخن گفتن راجع به ایده‌ها، سوالات، نگرانی‌ها یا اشتباهات تنبیه یا تحقیر نمی‌شود.» این اصطلاح و تعریف توسط امی ادمنسون^۱، استاد رهبری و مدیریت در مدرسه کسب و کار هاروارد، بیش از ۲۰ سال پیش در مقاله اصلی خود «امنیت روانشناختی و رفتار یادگیری در تیم‌های کاری» ابداع شد.

برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد کار امی ادمنسون: بررسی تفصیلی‌تر، اعتماد و امنیت روانی، به صفحه ۲۶۶ مراجعه کنید.

۳,۱

قرارداد تیم

نحوه کار افراد با هم، اصولی که همه باید بدانند و رفتارهایی که باید رعایت شوند را تعریف می‌کند.

۳,۲

حقیقت یاب

سوالات خوبی برای بهبود ارتباطات تیمی بپرسید، مانند یک حرفه‌ای پرس و جو کنید تا شکاف‌های ادراکی را کاهش دهید.

۳,۳

کارت احترام

نکاتی برای نشان دادن احترام به دیگران.

۳,۴

راهنمای درخواست‌های مسالمت آمیز

تعارضات پنهان را حل کنید و اختلاف نظر را به طور سازنده مدیریت کنید.

^۱ Amy Edmonson

۳,۱

نقشه همسوئی تیم برای جلسات

جلسات سازنده تر و عملیاتی برگزار کنید.



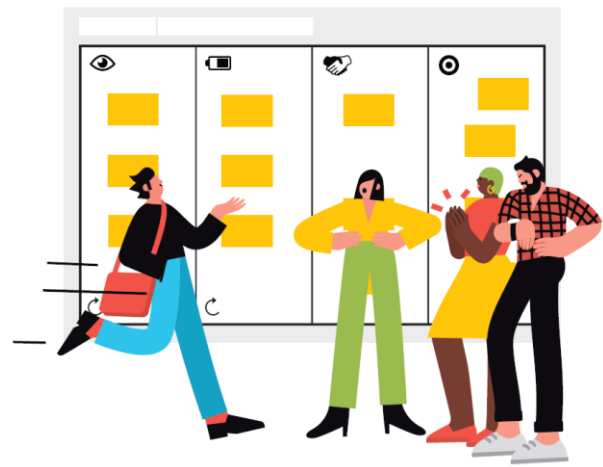
آیا ما نباید قوانین مناسبی داشته باشیم؟







...یا بدون پیشنهاد جایگزین از کار دیگران انتقاد کنند.



برخی از اعضای تیم ممکن است مدام دیر بیایند...



**دلخوری‌ها و ناراحتی‌های ناگفته
می‌توانند انباشته شوند و به
درگیری‌های بیخودی منتهی شوند.**

قرارداد تیم به تعریف قوانین بازی کمک می‌کند.

قرارداد تیم

قوانین و رفتارهایی که می‌خواهیم در تیم خود رعایت کنیم چیست؟

قرارداد تیم یک پوستر ساده است که برای مذاکره و وضع قوانین و رفتار تیمی به طور کلی یا موقت استفاده می‌شود. امنیت روانی افزایش می‌یابد و تعارض احتمالی کاهش می‌یابد توسط:

- همسو کردن روابط بر روی رفتارهای مناسب و نامناسب، شفاف‌سازی ارزش‌های تیم.
- ایجاد بستر فرهنگی برای کار در شرایط هماهنگ.
- اجازه اقدامات مشروع در صورت سرپیچی.
- جلوگیری از ایجاد حس نابرابری و بی‌عدالتی در تیم.

پوستر دو سؤال آغازگر را ارائه می‌کند تا به شرکت‌کنندگان کمک کند تا از نظر درونی - چه چیزی پذیرفته می‌شود - و چه مواردی که نباید پذیرفته شوند - قرار بگیرند:

۱. قوانین و رفتارهایی که می‌خواهیم در تیم خود رعایت کنیم چیست؟
۲. آیا ما به عنوان افراد ترجیحاتی برای کار به روش خاصی داریم؟

این شامل موضوعاتی همچون رفتارها و ارزش‌های تیم، قواعد تصمیم‌گیری، نحوه هماهنگی و برقراری ارتباط و چارچوب‌بندی انتظارات در صورت شکست است. با کمک

به شفاف‌سازی رفتارهای مورد انتظار از قبل، قرارداد تیمی با صرف اندک زمان، نتیجه بسیار مطلوبی را ارائه می‌دهد.

قرارداد تیم کمک می‌کند:

ارزش‌ها را شفاف کنید - ایده‌ها، اصول و باورهای مشترک را به عنوان رفتارهای ملموس به اشتراک بگذارید.

قوانین بازی را تنظیم کنید - با اعمال یک فرآیند منصفانه، انتظارات واضحی را ایجاد کنید.

تعارض را به حداقل برسانید - از تعارض بیهودی جلوگیری کنید و در صورت سرپیچی یک شاخص یا نشانگری که به توسط آن می‌تواند مشخص و معین گردد داشته باشید.



بررسی تفصیلی

برای کشف پشت صحنه نظری قرارداد تیم، لطفاً بخوانید:

- درک متقابل و تفاهم (در روان‌شناسی زبان)، مراجعه شود به صفحه‌ی ۲۵۸
- انواع رابطه (در انسان‌شناسی تکاملی)، مراجعه شود به صفحه‌ی ۲۷۴
- اعتماد و امنیت روانی (در روان‌شناسی)، مراجعه شود به صفحه‌ی ۲۶۶

قرارداد تیم

قوانین و رفتارهایی که می‌خواهیم در تیم خود رعایت کنیم چیست؟
آیا ما به عنوان افراد ترجیحاتی برای کار به روش خاصی داریم؟

تیم:

بیرون

درون

بیرون
رفتارهایی که تیم
می‌خواهد از آنها
اجتناب کند.

درون
قوانین و رفتارهایی که تیم می‌خواهد از
آنها پیروی کند.

(اساساً) در درون و بیرون قرارداد تیم چیست؟

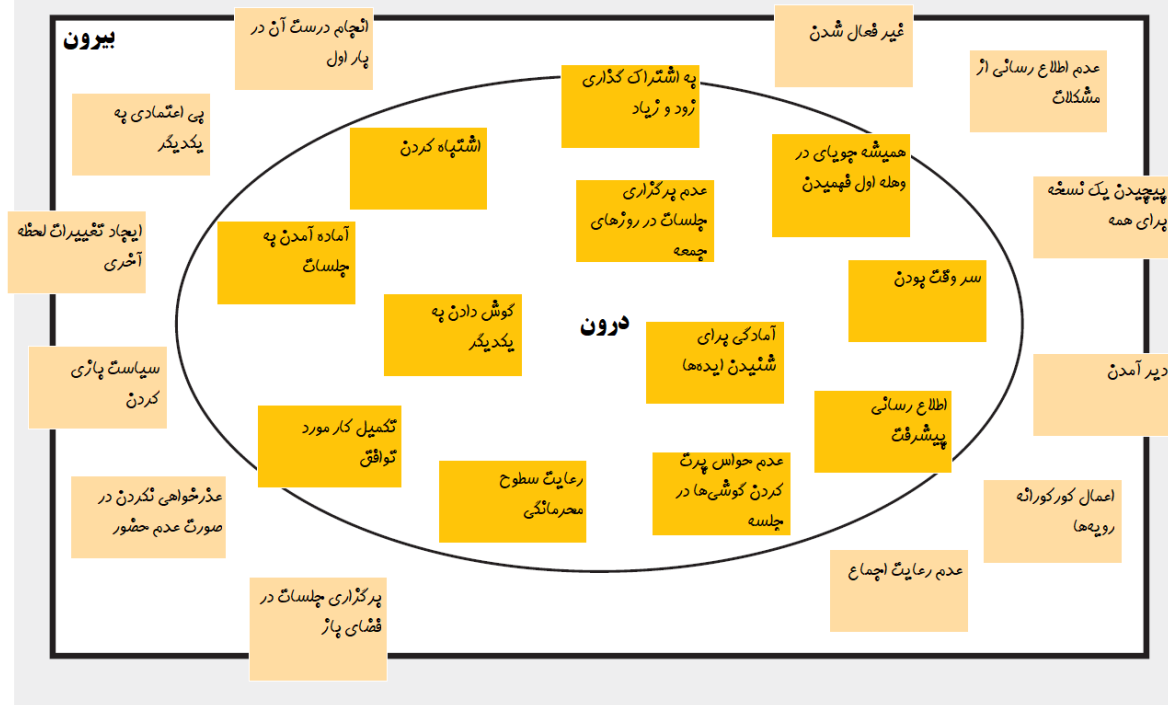
قراردادهای تیمی برای هر تیم منحصر به فرد است. انتظار پاسخهای متنوعی را داشته باشید؛ زیرا سوالات آغازگر، اعضای تیم را دعوت می‌کند تا در مورد طیفی از موضوعات موضع بگیرند:

- نگرش‌ها و رفتارها،
- تصمیم‌گیری (مدیریت اولویت‌ها، حکمرانی، وظایف)،
- ارتباطات (به ویژه مدیریت جلسات)،
- استفاده از ابزارها و روش‌های رایج،
- مدیریت اختلاف و تعارض،
- روابط با سایر تیم‌ها و بخش‌ها و غیره.

تیم همچنین ممکن است شامل پاداش در صورت موفقیت یا تحریم در صورت عدم رعایت باشد.

قرارداد تیم

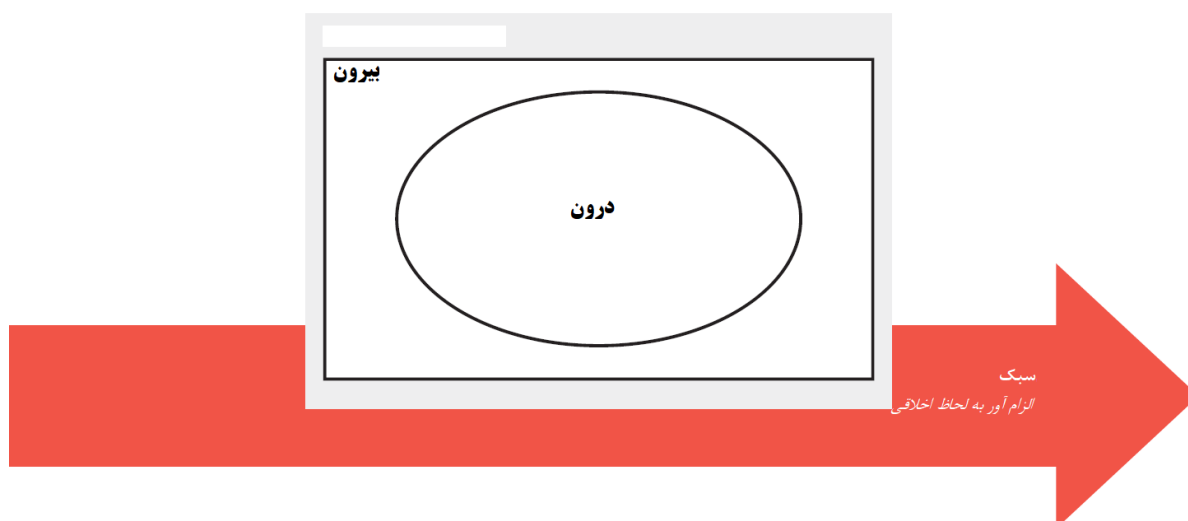
تیم:



توافقنامه‌های سبک در

برابر سنگین

قرارداد تیم یک ابزار ساده برای تنظیم توافقنامه‌های تیم است. آن، تیم را از نظر اخلاقی و نه قانونی مقید می‌کند. می‌تواند بعداً به اسناد رسمی و قانونی الزام آورتر تبدیل شود.





همه اسناد صدر الذکر، قراردادهای بین ذینفعان را در زمینه‌های مختلف رسمیت می‌بخشد.
قراردادها، رفتارهای مکرری هستند که در موقعیت‌های تکرار شونده انتظار می‌رود.

نحوه کاربرد

گام‌ها

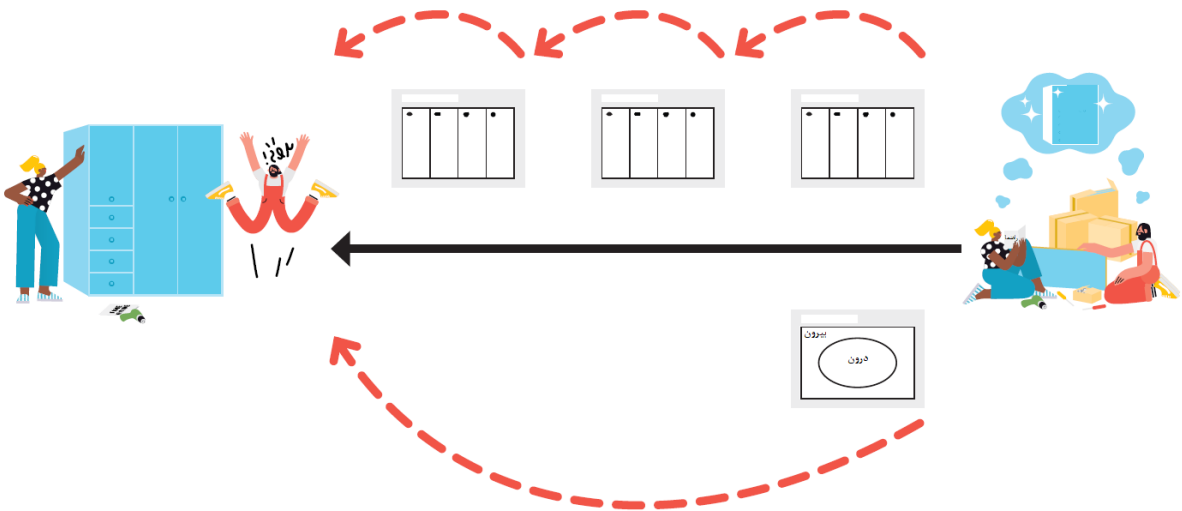
چه زمانی؟

همانطور که در سمت راست نشان داده شده است، نقشه همسوئی تیم کمک می‌کند تا مشارکت همه به طور منظم همسو شود و معمولاً نیاز به به‌روزرسانی‌های مکرر دارد تا تغییرات را در حین تحویل تدریجی کار منعکس کند. قرارداد تیم به ایجاد توافقاتی کمک می‌کند که کل دوره همکاری را در بر می‌گیرد. قراردادهای تیمی معمولاً در ابتدای پروژه‌ها، زمانی که تیم‌های جدید تشکیل می‌شوند، زمانی که استعدادها برتر جدید به یک تیم موجود می‌پیوندند، یا زمانی که تغییرات اساسی برای احیای حالت عملیاتی تیم نیاز است، منعقد می‌شوند.

همه اعضای ذی‌ربط تیم یا همه سهامداران کلیدی را در رابطه با یک پروژه جمع‌آوری کنید. یک پوستر قرارداد تیم را روی دیوار قرار دهید و:

۱. چارچوب: پروژه و دوره را اعلام کنید.
۲. آمادگی: از هر یک از اعضای تیم بخواهید که به صورت جداگانه به دو سوال آغازگر درباره موارد درونی و بیرونی احتمالی پاسخ دهند (۵ دقیقه).
۳. اشتراک‌گذاری: به هر یک از شرکت‌کنندگان سه دقیقه فرصت دهید تا پاسخ‌های خود را در پوستر ارائه و به اشتراک بگذارند.
۴. تلفیق: یک بحث تیمی برای واکنش، تطبیق و ادغام تمام محتوا باز کنید (تقریباً ۲۰ دقیقه).
۵. اعتبارسنجی: زمانی که شرکت‌کنندگان در مورد قرارداد تیم به توافق رسیدند، جلسه را پایان دهید.

توافقات کوتاه مدت به طور منظم
با نقشه همسوتری تیم تنظیم می شود



توافقات بلند مدت با قرارداد تیم
رسمی شده است

یک مکمل عالی

نقشه همسوئی تیم



+

چهار هفته	توسعه استراتژی رسانه‌های اجتماعی		
👁️	نرم افزار تجزیه و تحلیل - بسیار خوب	هیراز تجزیه و تحلیل می‌شود	گزارش تجزیه و تحلیل کلمات کلیدی
	واپس‌نگی پیش از حد به داده ها - یادآوری	همه	مصاحبه با مشتری
👁️	تیم همیشه کمبود زمان دارد	پدرام، تیمینه، لیلی	انجمن تجزیه و تحلیل رقبا



=

همسوئی بیشتر + امنیت روانی بیشتر در تیم

در صورت سرپیچی

نقض قرارداد تیم

اگر قرارداد تیم نقض شده باشد باید با رفتارهای نامناسب مقابله کرد. اجتناب از رویارویی با مسائل باعث افزایش ناخشنودی اعضای می شود که طبق قوانین عمل می کنند و می تواند بر کار و روابط کل تیم تأثیر بگذارد. به عنوان یک قاعده کلی، این رویکرد سه مرحله ای باعث کاهش ناراحتی در این مکالمات (گاهی اوقات دشوار) می شود:

شفاف بودن قبل از اقدام، تبدیل مشکلات رفتاری به فرصت های یادگیری را آسان تر می کند.



زمانی که قوانین صریح و روشن باشد، همه این شانس را دارند که منصفانه بازی کنند. مقابله با رفتارهای نامناسب مشروع تلقی می شود.

۱. مشکل را با استناد به واقعیت توضیح دهید و به قرارداد تیم مراجعه کنید.

۲. با دقت به تمام نقطه نظرات گوش کنید.

۳. با مشارکت همه طرف های درگیر، راه حل مناسب را پیدا کنید.

هنگامی که رفتارها از قبل در قرارداد تیم مشخص شده باشد، تصمیمات به طور قابل توجهی تسهیل می شوند. این یک شاخص یا نشانگر است، یک مبنای قانونی برای تبدیل مشکل به یک فرصت یادگیری است.

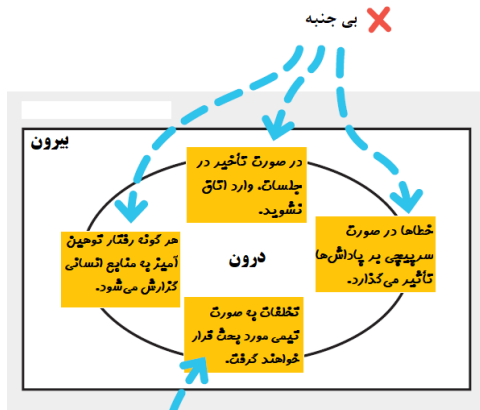


بدون هیچ قانون صریحی، مقابله با رفتارهای متقلب می تواند ناعادلانه تلقی شده و تحریک کننده انتقام شود.

تحریم تخلفات عمده

رفتارهایی وجود دارد که کل تیم و سازمان را در معرض خطر قرار می دهد و اخراج متخلف ممکن است مؤثرترین پاسخ باشد. همانطور که توسط ایمی ادmondسون^۱ اشاره شده، «امنیت روانی به جای اینکه با پاسخ های منصفانه و متفکرانه به رفتارهای بالقوه خطرناک، مضر یا ناپسند آسیب ببیند، تقویت می شود» (ادموندسون، ۲۰۱۸).

^۱ Amy Edmondson



پیشگیرانه از نقض قرارداد جلوگیری کنید

در مورد نمایش عواقب در صورت سرپیچی، در خود قرارداد تیم، مزایا و معایبی وجود دارد.

مزایا: همه چیز شفاف است. همه از عواقب سرپیچی، مطلع و آگاه هستند.

معایب: تحریم‌های مشهود می‌توانند به صورت منفی درک شوند، اعتماد را تضعیف کنند و همکاری را از ابتدا تحت تأثیر قرار دهند. پارادوکس قبل از ازدواج را در روانشناسی در نظر بگیرید (فیسک و تتلاک^۱، ۱۹۹۷؛ پینکر^۲، ۲۰۰۸): نامزدها دوست ندارند در مورد ازدواج پیش روی خود از نظر طلاق احتمالی فکر کنند. بیشتر زوجها به دلایل خوبی در مقابل شروط ضمن عقد قبل از ازدواج مقاومت می‌کنند: بحث در مورد جریمه‌ها احتمال نیاز به آن‌ها را بیشتر می‌کند و این جو را به هم می‌زند.

توصیه: توافق بر سر این روند مدبرانه‌تر است؛ به عنوان مثال، این سرپیچی به صورت موردی و تیم به تیم بررسی می‌شود.

کلمات کلیدی برای جستجو: مکالمات دشوار، فنون حل تعارض؛ اقدامات انضباطی منابع انسانی

^۱ Fisk and Tetlock

^۲ Pinker

چارچوب بندی خطا به طور دقیق در قرارداد تیم

برای تیمی که در آزمایشگاه نوآوری کار می کند و برای تیمی که در امنیت فرودگاه کار می کند، باید با خطا برخورد متفاوتی داشت. ایمی ادمونسون (۲۰۱۸) راههایی را برای چارچوب بندی دقیق خطا در سه زمینه مختلف پیشنهاد می کند:

۱. کارهای تکراری با حجم بالا،
۲. عملیات پیچیده، و
۳. نوآوری و تحقیق.

هر زمینه از نظر مدیریت خطا الزامات متفاوت خود را دارد. جدول سمت راست نمونه هایی را برای هر زمینه نشان می دهد.

زمینه

کارهای تکراری با حجم بالا

- کارخانه مونتاژ
- بیمارستان‌ها
- فیلمسازی
- رستوران‌های فست فود
- مؤسسات مالی
- ایجاد منابع جدید انرژی
- تدارکات و غیره.
- خدمات عمومی و غیره.
- طراحی محصول جدید و غیره.

نگرش سازنده نسبت به شکست

به حداقل رساندن خطاهای قابل پیشگیری
ناشی از انحراف از فرآیندهای شناخته شده به دلیل کمبود مهارت‌ها، توجه یا رفتار است.

تجزیه و تحلیل و رفع خطاهای پیچیده
ناشی از رویدادهای غیرمنتظره، از کار افتادن سیستم‌های پیچیده و غیره. است.

تجلیل از خطاهای هوشمندانه
ناشی از عدم قطعیت، آزمایش و ریسک پذیری است.

نمونه‌هایی از انتظارات

چالش خطای ماحانه و چایزده

نشست هفتگی ارزیابی ریسک

آموزش همه‌ی افراد تازه وارد

اصلاح طرح را برای هر آزمایش شکست خورده

راه‌اندازی اتاق چتک و گروه مدیریت برای هر خرابی سیستم

جدائش یک تحویل معیوب در روز پذیرفته می‌شود

۳,۲

حقیقت یاب

برای بهبود ارتباطات تیمی سوالات خوبی پرسید.

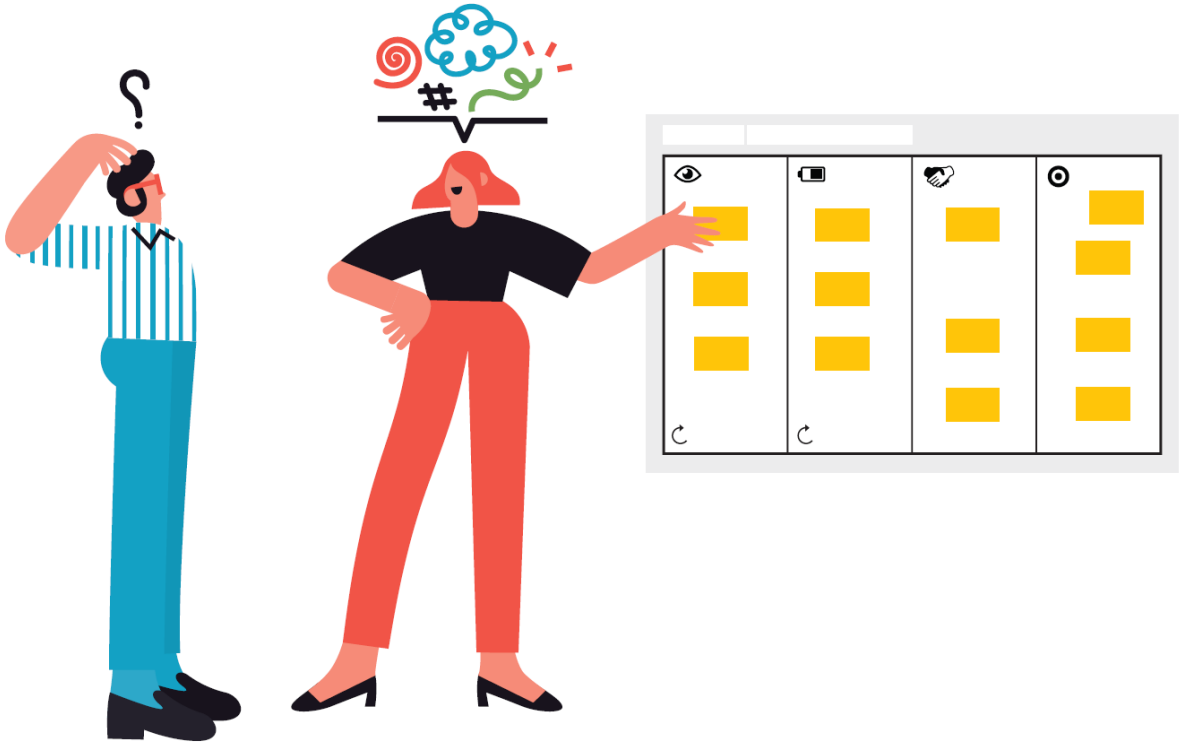






استقرار استراتژی‌های تحول کلی!
رشد شفافیت و سکون‌های بی‌سیم!





**گاهی اوقات، درک سایر
اعضای تیم و پیروی از
منطق آنها دشوار است.**

حقیقت یاب به شفافیت مکالمه کمک می‌کند.

با حقیقت یاب شفاف سازی

کنید



بررسی تفصیلی

برای کشف پشت صحنه نظری حقیقت‌یاب،
لطفاً بخوانید:

- درک متقابل و تفاهم (در روان‌شناسی زبان)، مراجعه شود به صفحه‌ی ۲۵۸
- اعتماد و امنیت روانی (در روانشناسی)، مراجعه شود به صفحه‌ی ۲۶۶

حقیقت یاب سؤالاتی را پیشنهاد می‌کند که به مکالمه شفافیت می‌بخشد. سؤالات به دیگران این فرصت را می‌دهد که تفکر خود را با دقت بیشتری از نو صورت بندی کنند و درک شوند.

۳. مفروضات: تفاسیر خلاقانه از یک تجربه یا موقعیت.
 ۴. محدودیت‌ها: قید و بندها و باید و نبایدهای غیرواقعی که گزینه‌ها را محدود می‌کند.
 ۵. قضاوت‌ها: ارزیابی ذهنی از یک چیز، یک موقعیت یا یک شخص.
- این تله‌ها تفاوت بین آنچه را که روانشناسان واقعیت مرتبه اول و واقعیت‌های مرتبه دوم می‌نامند را نشان می‌دهد: یک واقعیت مرتبه اول از ویژگی‌های قابل مشاهده فیزیکی - از طریق حواس پنج‌گانه ما - یک چیز یا یک موقعیت تشکیل شده است. واقعیت‌های مرتبه دوم، تفسیرهای شخصی از یک واقعیت مرتبه اول (قضاوت‌ها، فرضیه‌ها، پندارها و غیره) هستند.

موانع و بن بست‌ها شود (کوریلسکی، ۲۰۱۴) و عمدتاً زمانی قابل مشاهده است که شروع به بحث با یکدیگر می‌کنیم.

حقیقت یاب با کمک به درک حقایق (واقعیت‌های مرتبه اول) پنهان در پشت گزاره‌های مبهم مرتبه دوم (واقعیت‌های مرتبه دوم)، گفتگو را سازنده‌تر و کارآمدتر می‌کند.

مانند یک حرفه‌ای پرس و جو کنید -

تله‌های زبان رایج را شناسایی کرده و بر آن غلبه کنید.

اطلاعات و تصمیمات بهتر - آنچه گفته

می‌شود را شفاف کنید: آنچه دیگران می‌گویند و همچنین آنچه شما می‌گویید.

صرفه جویی در تلاش - در گفتگوهای کوتاه‌تر و کارآمدتر شرکت کنید.

۱. ادراک: با درک یک موقعیت یا تجربه‌ای شروع می‌کنیم.

۲. تفسیر: به این موقعیت تعبیر یا معنا می‌دهیم یا فرضیه می‌سازیم.

۳. ارزیابی: در نهایت، آنچه در مورد موقعیت درک شده به اشتراک می‌گذاریم، یک ارزیابی، یک قضاوت یا حتی یک قانون است که ما استنباط کردیم.

پیچیده کردن این سطوح ما را مستقیماً به یک (یا چند) از پنج تله ارتباطی زیر هدایت می‌کند:

۱. حقایق یا تجربیات غیرشفاف: عدم وجود اطلاعات کلیدی در توضیحات.
۲. تعمیم‌ها: زمانی که یک مورد خاص را به یک قانون کلی تبدیل می‌کنیم.

حقیقت یاب

مفروضات پیش بینی‌ها، فرضیه‌ها یا تفسیرهای خلاف‌ازه

پرسش
چه چیزی باعث می‌شود به این نتیجه برسید که...؟
از کجا می‌دانی...؟
چه شواهدی نشان می‌دهد که...؟
چی باعث شده اینطور فکر کنی؟
«تو آنها... خواهند...»
«کتاب و کار / زندگی / عشق / ... خواهد شد...»

تعمیم‌ها تبدیل یک مورد خاص به یک قانون کلی

پرسش
همیشه؟
هرگز؟
هیچ کس؟
هر کس؟
مردم؟
مطلقاً؟

تجربیات یا حقایق غیر کامل عدم وضوح در توضیحات

پرسش
چه کسی؟ چی؟
چه زمانی؟ کجا؟
چگونه چند تا؟
آیا شما می‌توانید
دقیق تر؟
تو چیکار می‌کنی
یعنی یا...؟

شکستن
«شکست...»
«آنها گفتند...»
«او دید...»
«احساس می‌کنم...»

واقعیت مرتبه اول ویژگی‌های قابل مشاهده فیزیکی یک چیز یا موقعیت

واقعیت مرتبه دوم
ادراکات، تفسیرهای شخصی از واقعیت درجه اول

محدودیت‌ها قید و بندها و باید و نبایدهای غیرواقعی که گزینه‌ها را محدود می‌کند

پرسش شکستن
چه اتفاقی ممکن است بیفتد اگر...؟
«من نباید...»
چه چیزی مانع می‌شود...؟
«ما باید...»
شما ما از...؟
«من نمی‌توانم...»
«من نمی‌کنم...»
«ما نباید...»

فضاوت‌ها ارزیابی ذهنی از یک چیز، یک موقعیت یا یک شخص

پرسش شکستن
چی بهت می‌کند...؟
«من... هستم...»
این چگونه اثبات می‌شود؟
«زندگی... هست...»
از چه نظر این غیر قابل قبول است؟
«خوب / بد است که...»
چیزی در ذهن شماست؟
«مهم است که...»
«آسان‌تر است که...»

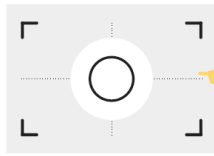
پنج تله ارتباطی برجسته



۱
وضعیت اصلی
آرمان کسی را می بیند که در
رستوران فست فود محلی
سه برگز می خورد.

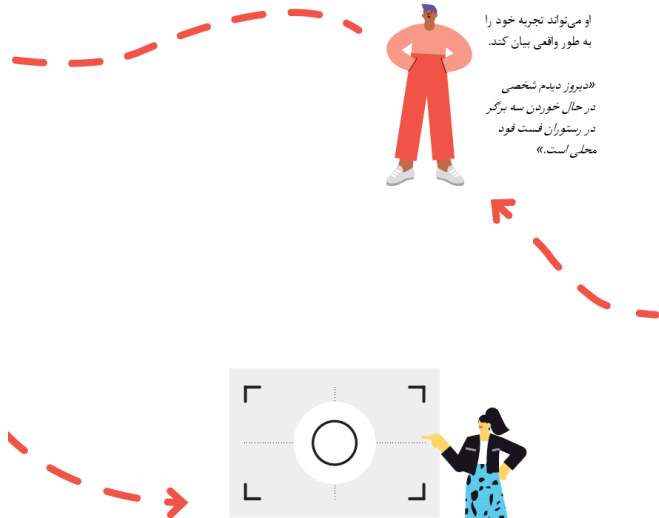
او می تواند تجربه خود را
به طور واقعی بیان کند.

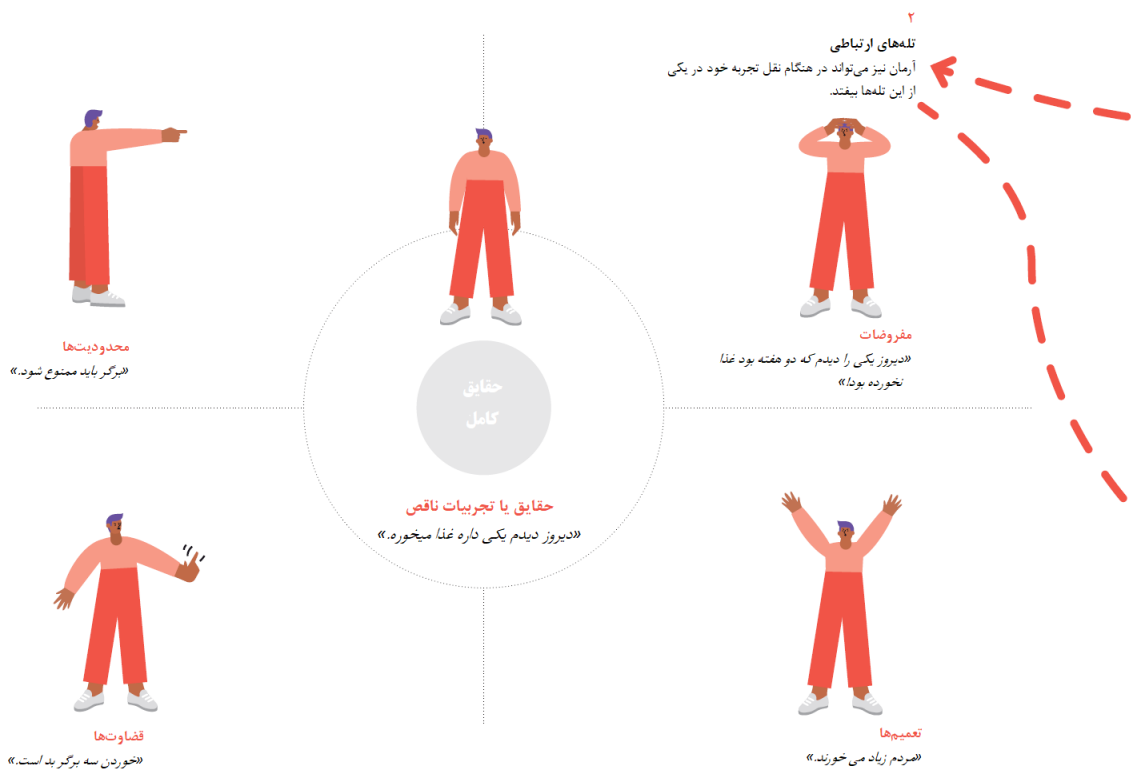
«دیروز دیدم شخصی
در حال خوردن سه برگز
در رستوران فست فود
محلی است.»



۲
سوالات شفاف سازی

سوالات شفاف سازی به درک حقایق و تجربیات (واقعیت درجه اول) پنهان در تفسیرهای
شخصی (واقعیت های درجه دوم) کمک می کند. این امر مکالمه را از ابهام و گنگی منطقی
خاکستری به شفافیت واقعیت ها، یعنی به ناحیه سفید مرکزی منتقل می کند.





در مقام عمل

استفاده از حقیقت‌یاب در دو مرحله انجام می‌شود: واقعیت‌ها یا تجربیات ناقص را شفاف کنید

سؤالات به آشکار شدن بیشتر حقایق کمک می‌کنند. سؤالات به جداسازی روابط علی کمک می‌کنند.

1. شنیدن: تله را شناسایی کنید:
آیا شما یک فرض، یک محدودیت، یک تعمیم، یک قضاوت یا حقایق ناقص می‌شنوید؟
پرسش: از یکی از سؤالات شفاف‌ساز پیشنهادی استفاده کنید تا مکالمه را به مرکز برگردانید، یعنی حقایق و تجربیات را کامل کنید.
2. پرسش: از یکی از سؤالات شفاف‌ساز پیشنهادی استفاده کنید تا مکالمه را به مرکز برگردانید، یعنی حقایق و تجربیات را کامل کنید.

شنیدن
«او فکر می‌کند...»
«او معتقد است...»
«او نمی‌کند/ باید...»
«او دوست دارد...»
«شما/ آنها/... خواهید...»
«کسب و کار/ زندگی/ عشق/... خواهد...»

پرسش
چه چیزی باعث می‌شود به این نتیجه برسید که...؟
از کجا می‌دانی...؟
چه شواهدی نشان می‌دهد که...؟
چی باعث شده اینطور فکر کنی؟

پرسش
چه کسی؟ چی؟
چه زمانی؟ کجا؟
چگونه؟ چند تا؟
شما می‌توانید شفاف‌تر باشید؟
منظورت از...؟

شنیدن
«شنیدم...»
«آنها گفتند...»
«او دید...»
«احساس می‌کنم...»

چگونه دو روز باعث تأخیر دو ماهه می‌شود؟



من فکر می‌کنم اگر مواد اولیه را در دو روز دریافت کنیم، کل پروژه دو ماه به تأخیر می‌افتد.



همیشه دقیق‌تر بگی؟



طراحان به من گفتند که به زمان بیشتری نیاز دارند.



سؤال شفاف‌ساز خنثی است - آنها هیچ شکلی از قضاوت را القاء نمی‌کنند - و شفاف و مشخص هستند - آنها موجب پاسخ‌های دو مقداره بسته (بله / خیر) را نمی‌شوند.

واضح نمودن محدودیت‌ها

واضح نمودن تعمیم‌ها

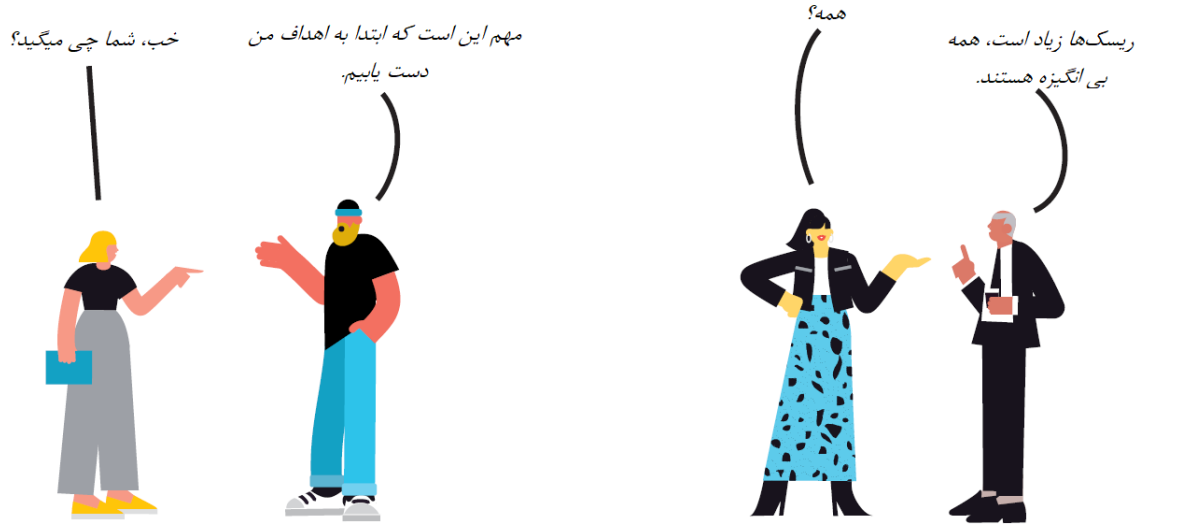
واضح نمودن قضاوت‌ها

سؤالات به شناسایی علت یا پیامدهای
این باور کمک می‌کنند.

سؤالات به آشکار شدن یک مثال نقض
کمک می‌کنند.

سؤالات به آشکار شدن معیارهای
ارزیابی پنهان در قضاوت کمک می
کنند.

پرسش	شنیدن	پرسش	شنیدن	پرسش	شنیدن
چی بهت میگه...؟	«من... هستم»	همیشه؟	«همیشه»	چه اتفاقی ممکن	«من باید...»
این چگونه اثبات	«زندگی... هست»	هرگز؟	«هرگز»	است بیفتد اگر...؟	«ما مجبوریم»
می‌شود؟	«خوب ابد است که...»	هیچ کس؟	«هیچ کسی»	چه چیزی شما را /	«تمیتونم...»
این از چه لحاظ غیر	«مهم است که...»	هر کس؟	«هر کسی»	ما را از ... باز می	«من نه...»
قابل قبول است؟	«آسان/سخت است	مردم؟	«مردم»	دارد؟	«ما نباید...»
چیزی در ذهن	«که...»	مطمئنی؟			
شماست؟					



در یک کلام

تله های ارتباطی

راهنمایی سؤالات شفاف‌ساز...

حقایق یا تجربیات ناقص

عدم دقت در توضیحات

حقایق را بیشتر مشخص کنید.

مفروضات

تفسیرها، فرضیه ها یا پیش بینی های

خلاقانه.

روابط علی را از هم جدا کنید.

تعمیم‌ها

تبدیل یک مورد خاص به یک مورد کلی.

یک مثال نقض را نشان دهید.

محدودیت‌ها

قید و بندها و باید و نبایدهای غیرواقعی

که گزینه‌ها را محدود می‌کند

علت یا پیامدهای این باور را شناسایی

کنید.

قضاوت‌ها

ارزیابی ذهنی از یک چیز، یک موقعیت یا

یک شخص.

معیارهای ارزیابی را آشکار کنید.

+

ریشه های حقیقت یاب

حقیقت یاب ریشه در برنامه ریزی

عصبی-زبانی^۱ دارد، یک رویکرد

ارتباطی درمانی که توسط جان گریندر

و ریچارد بندلر^۲ ایجاد شده است. آنها

چارچوب خود را «فرامدل» نامیدند.

پیاده سازی فرامدل بسیار چالش برانگیز

بود و مربی آلن کایرول^۳ را به توسعه

نسخه کاربردی تر که او آن را قطب‌نمای

زبان نامید هدایت کرد. قطب‌نمای زبان

متعاقباً توسط فرانسوا کوریلسکی^۴،

روانشناس فرانسوی که الهام گرفته از

طراحی حقیقت یاب بود، بهبود و توسعه

یافت.

کلمات کلیدی برای جستجو: برنامه ریزی

عصبی-زبانی، فرامدل، سؤالات قدرتمند،

سؤالات واضح

^۱ Neuro-Linguistic Programming (NLP)

^۲ John Grinder and Richard Bandler

^۳ Alain Cayrol

^۴ Françoise Kourilsky

حقیقت یاب

مفروضات پیش بینی‌ها، فرضیه‌ها یا تفسیرهای خلاف‌ازه

پرسش
چه چیزی باعث می‌شود به این نتیجه برسید که...؟
از کجا می‌دانی...؟
چه شواهدی نشان می‌دهد که...؟
چی باعث شده اینطور فکر کنی؟
«تو آنها... خواهند...»
«کتاب و کار / زندگی / عشق / ... خواهد شد...»

شنیدن

«او فکر می‌کند...»
«او معتقد است...»
«او نمی‌کند/نمی‌داند...»
«او دوست دارد...»
«تو آنها... خواهند...»

تجربیات یا حقایق غیر کامل عدم وضوح در توضیحات

پرسش
چه کسی؟ چی؟
چه زمانی؟ کجا؟
چگونه چند تا؟
آیا شما می‌توانید
دقیق تر؟
تو چیکار می‌کنی
یعنی بد...؟

حقایق کامل

شنیدن
«شنیدم...»
«آنها گفتند...»
«او دید...»
«احساس می‌کنم...»

تعمیم‌ها تبدیل یک مورد خاص به یک قانون کلی

پرسش
همیشه؟
هرگز؟
هیچ کس؟
هر کس؟
مردم؟
مطمئن؟

شنیدن

«همیشه...»
«هرگز...»
«هیچ کس...»
«هر کس...»
«مردم...»
«مطمئن...»

واقعیت مرتبه اول ویژگی‌های قابل مشاهده فیزیکی یک چیز یا موقعیت

واقعیت مرتبه دوم

ادراکات، تفسیرهای شخصی از واقعیت درجه اول

محدودیت‌ها قید و بندها و باید و نبایدهای غیرواقعی که گزینه‌ها را محدود می‌کند

پرسش
چه اتفاقی ممکن است بیفتد اگر...؟
چه چیزی مانع می‌شود...؟
شما ما از...؟
«من نمی‌توانم...»
«من نمی‌کنم...»
«ما نباید...»

شنیدن

«من باید...»
«ما باید...»
«من نمی‌توانم...»
«من نمی‌کنم...»
«ما نباید...»

فضاوت‌ها ارزیابی ذهنی از یک چیز، یک موقعیت یا یک شخص

پرسش
چی بهت می‌کند...؟
این چگونه اثبات می‌شود؟
از چه نظر این غیر قابل قبول است؟
چیزی در ذهن شماست؟
«آسان‌بخت است که...»

شنیدن

«من... هستم...»
«زندگی... هست...»
«خوب / بد است که...»
«مهم است که...»
«آسان‌بخت است که...»

نکات حرفه‌ای

مطابقت سؤالات شفاف‌ساز

چینش واژگان را با زمینه و موقعیت تطبیق دهید تا به عنوان یک ربات شناخته نشوید. حقیقت یاب سؤالاتی دارد که ممکن است به گفتگو پیچیدگی غیرطبیعی بدهد.



انجام یده

خود را با زمینه و موقعیت تطبیق دهید



انجام نده

سؤالات را همانطور که هستند تکرار کنید



انجام یده

یک سؤال شفاف‌ساز بپرسید



انجام نده

انرژی خود را در توجهات از دست ندهید

دست برداشتن از توجه خود و صرفه‌جویی در

مصرف انرژی

دست از توجه بردارید و یک سؤال شفاف بپرسید. شروع ناگهانی به توجهات طولانی و به وضوح غیرقابل باور، نشان می‌دهد که زمان استفاده از حقیقت یاب فرا رسیده است. در انرژی و زمان همه صرفه‌جویی خواهد شد.

هنگام پرس و جو از سؤالات بسته اجتناب کنید
حقیقت یاب فقط شامل سؤالات باز است. سؤالات باز
فقط یک بله/ خیر را موجب نمی‌شوند، بلکه به دیگران
کمک می‌کند تفکر خود را گسترش دهند.



انجام بد
سؤالات باز، اجازه ورود به افکار طرف مقابل را می‌دهد.



انجام نده
سؤالات بسته، امکان پرس و جو نمی‌کند.



انجام بد
از آن سر درجه اول برای شناسایی پیامها استفاده کنید.



انجام نده
استفاده بیش از حد از حقیقت یاب می‌تواند شما را فزونی جلوه دهد.

محدودیت‌های حقیقت یاب

استفاده بیش از حد از حقیقت یاب به عنوان فضولی
و آزاردهنده تلقی می‌شود. از آن عمدتاً زمانی استفاده
کنید که احساس می‌کنید سردرگم شده‌اید و درک
منطق طرف مقابل برایتان مشکل است.

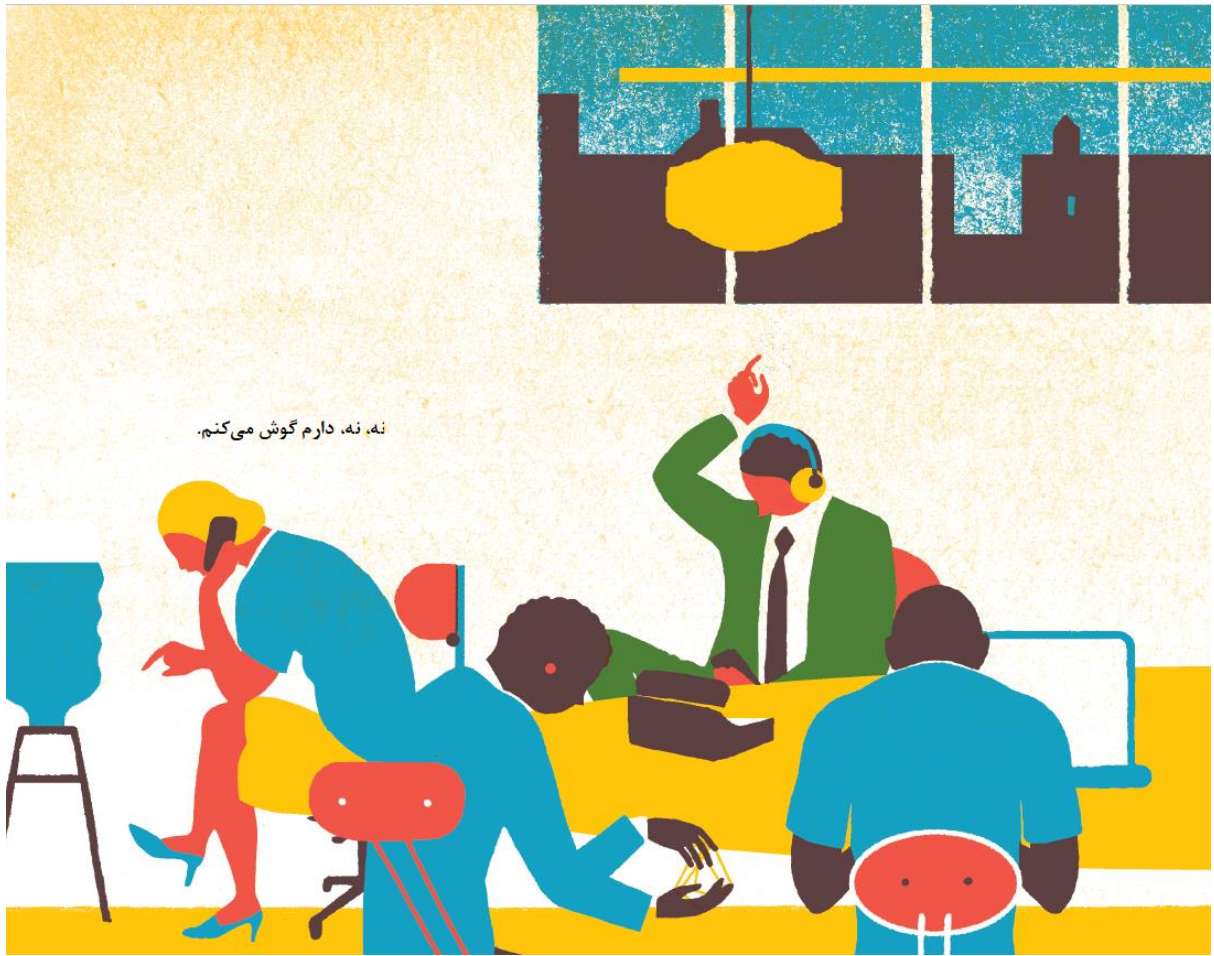
۳,۳

کارت احترام

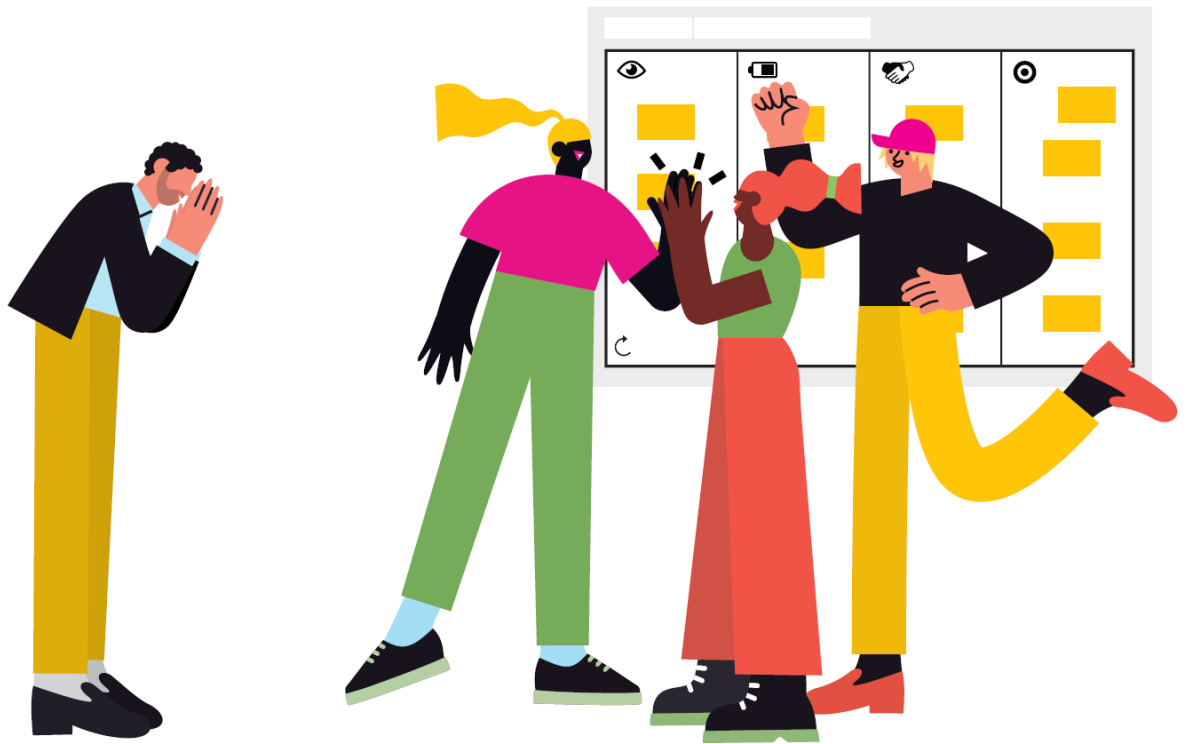
با رعایت قواعد اولیه نزاکت، احترام گذاشتن به دیگران را نشان دهید.







نه، نه، دارم گوش می‌کنم.



فقدان نزاکت در روابط بین فردی، کار تیمی را کندتر و سخت‌تر می‌کند.

کارت احترام، راه‌هایی را برای احترام گذاشتن به دیگران و حفظ فضای محترمانه پیشنهاد می‌کند.

کارت احترام

کارت احترام نکاتی را برای بها دادن به دیگران و ابراز احترام ارائه می‌دهد. از آن در جهت آماده شدن برای جلسات یا هنگام نوشتن پیام برای افراد استفاده کنید:

کارت احترام کمک می‌کند:

ارسال محترمانه‌ی پیام‌ها - رویه کنونی را با احترام به چالش بکشید. ارزش قائل شدن برای دیگران - با ابراز احترام و قدردانی. پرهیز از اشتباهات لپی غیرعمدی - هنگام سر و کار داشتن با غریبه‌ها یا روابط قدرت.



بررسی تفصیلی

برای کشف پشت صحنه نظری کارت احترام، لطفاً بخوانید:

- آبرو و نزاکت (در روان‌شناسی زبان)، مراجعه شود به صفحه‌ی ۲۸۲
- اعتماد و امنیت روانی (در روان‌شناسی)، مراجعه شود به صفحه‌ی ۲۶۶

- با طرف آشنا نیستید،
 - با کسانی که احساس اعتماد به نفس کمتری دارید مانند غریبه‌ها، آشنایان، تازه واردان به تیم، مافوق‌ها، یا
 - با پیش‌زمینه‌های فرهنگی متفاوت. استفاده از این نکات توانایی ما را برای ملاحظه‌ی هویت و احساسات دیگران نشان می‌دهد (براون^۱، ۲۰۱۵) و به ایجاد امنیت روانی و هماهنگی بیشتر در تیم‌ها کمک می‌کند. این ابزار دو چک لیست را ارائه می‌دهد:
۱. نکاتی برای نشان دادن اینکه برای دیگران ارزش و اهمیت قائل هستید (در سمت راست)
 ۲. نکاتی برای نشان دادن احترام با به حداقل رساندن درخواست‌ها و احتمال توهین به دیگران (در سمت چپ)
- کارت احترام مبتنی بر نظریه ادب و آبرو است. همه نکات فونونی را برای جلوگیری از بی آبرو شدن دیگران در جمع ارائه می‌دهند. تمرکز اصلی بر زبان است. کارت فقط رفتارهای محدود یا آداب خوب را نشان می‌دهد؛ مانند عدم قطع صحبت یا گوش ندادن در زمانی که کسی در حال حرف زدن است.

^۱ Brown



نیاز به احترام نشان دادن

سؤال کردن به جای دستور دادن
آیا شما...؟

ابراز تردید

فکر نمی‌کنم شما بتوانید...؟

ظرفه رفتن از درخواست

... لاکر ممکن باشد.

تأیید گیروگرفتاری

من مطمئنم که سرت شلوغه، اما...

نشان دادن بی میلی

من معمولاً نمی‌پرسم، اما...

معدرت خواهی

بیخشید مزاحمتون شده، اما...

تأیید مدیونی

اگر بتوانید... ممنون میشم.

استفاده از عنوان تجلیلی

آقا، خانم، دوشیزه، استاد، دکتر و غیره.

غیر مستقیم بودن

من دنبال یک خودکارم.

درخواست بخشش

باید مرا ببخشید، اما...

می‌تونم خودکارت رو قرض بگیرم؟

حداقل‌سازی درخواست

فقط می‌خواستم از شما بپرسم که آیا

می‌تونم از خودکار شما استفاده کنم؟

جمع بستن فرد مسئول

فراموش کردیم به شما بگوییم که

باید تا دیروز بلیط هواپیما خود را

بخرید.

تعلل کردن

می‌تونم (من می)، ...؟

غیرشخصی کردن

سیگار کشیدن مجاز نیست.



نیاز به بها دادن نشان دادن منزلت

تشکر

یک تشکر بزرگ.

آرزو

مراقب خودت باش، روز خوبی داشته باشی.

احوال‌پرسی

چطوری؟ چه خبر؟ خوش میگذره؟

تعریف و تمجید

چه پولیور قشنگی.

پیش‌بینی

باید گرسنه باشی.

توصیه

مواظب خودت باش.

عزیز داشتن

دوست من، رفیق، دانش، عزیز، عسل، عزیز دل، برادر، بچه‌ها

درخواست موافقت

موافقی؟

مواظب دیگران بودن

حتماً گرسنه هستی، خیلی وقته از صبحانه می‌گذره. نظر تو درباره

(خوردن) کمی نهار چیست؟

اجتناب از مجادله

الف: شما آن را دوست ندارید؟

ب: بله، بله، آن را دوست دارم، اوم، من

معمولاً این را نمی‌خورم اما خوب است.

بنا را بر موافقت گذاشتن

پس کسی به دیدن ما می‌آید؟

طرفه رفتن از نظردهی

بگی نگی باید بیشتر تلاش کنی.

رفتارهای ریسکی

دست پاچه بودن

رد کردن

نادیده گرفتن

انتقاد آشکار

تحقیر، تمسخر

فقط در مورد خود صحبت کردن

اشاره به موضوعات خط قرمز

توهین، تهمت، جعلی

رفتارهای ریسکی

دستور مستقیم

وسط حرف کسی پریدن

اخطار دادن

ممنوع کردن

تهدید کردن

گوشزدها

تذکر دادن

نصیحت کردن

پاس داشت

از این «وقفه‌های اجتماعی» برای جلوگیری از این «شتاب‌دهنده‌های اجتماعی» برای ارزش دادن اشتباهات لپی و ابراز احترام استفاده کنید.

احترام

کارت احترام نکاتی برای ارتباط احترام آمیز

نیاز به احترام نشان دادن احترام



سؤال کردن به جای دستور دادن

آیا شما...؟

ابراز تردید

فکر نمی‌کنم شما بتوانید ...؟

طفره رفتن از درخواست

...، اگر ممکن باشد.

تأیید گبروگرفتاری

من مطمئنم که سرت شلوغه، اما...

نشان دادن بی میلی

من معمولاً نمی‌پرسم، اما...

معذرت خواهی

بیخشید مزاحمتون شدم، اما...

تأیید مدیونگی

اگر بتوانید... ممنون میشم.

استفاده از عنوان تجلیلی

آقا، خانم، دوشیزه، استاد، دکتر و غیره.

غیر مستقیم بودن

من دنبال یک خودکارم.

درخواست بخشش

باید مرا بیخشی، اما...

می‌تونم خودکارت رو قرض بگیرم؟

حداقل سازی درخواست

فقط می‌خواستم از شما بپرسم که آیا

می‌توانم از خودکار شما استفاده کنم؟

جمع بستن فرد مسئول

فراموش کردیم به شما بگوییم که

باید تا دیروز بلیط هواپیما خود را

بخرید.

تعلل کردن

می‌توانم (من)، ...؟

غیرشخصی کردن

سیگار کشیدن مجاز نیست.

رفتارهای ریسکی

دستور مستقیم

وسط حرف کسی پریدن

اخطار دادن

ممنوع کردن

تهدید کردن

گوشزدها

تذکر دادن

نصیحت کردن



نحوه ابراز احترام



x

آبرو حفظ نشد



✓

آبرو حفظ شد

درخواست مستقیم به عنوان یک دستور تلقی می شود. ممکن است تیم احساس توهین کند.

درخواست غیرمستقیم به حداقل سازی اجبار برای حذف اهداف کمک می کند.

نحوه ابراز احترام



✘
آبرو حفظ نشد

درخواست‌ها به عنوان انتقاد یا قضاوت ارائه می‌شود.



✔
آبرو حفظ شد

درخواست با نشان دادن قدردانی انجام می‌شود.

نیاز به بها دادن نشان دادن منزلت

تشکر

یک تشکر بزرگ،

آرزو

مراقب خودت باش، روز خوبی داشته باشی.

احوال‌پرسی

چطوری؟ چه خبر؟ خوش می‌گذره؟

تعریف و تمجید

چه پولیورقشنگی.

پیش‌بینی

باید گرسنه باشی.

توصیه

مواظب خودت باش.

عزیز داشتن

دوست من، رفیق، داداش، عزیز، عسل، عزیز دل، برادر، بچه‌ها

درخواست موافقت

موافقی؟

مواظب دیگران بودن

حتما گرسنه هستی، خیلی وقته از صبحانه می‌گذره، نظر تو درباره (خوردن) کمی نهار چیست؟

اجتناب از مجادله

الف: شما آن را دوست ندارید؟

ب: بله، بله، آن را دوست دارم، اوم، من معمولاً این را نمی‌خورم اما خوب است.

بنا را بر موافقت گذاشتن

پس کی به دیدن ما می‌آیی؟

طرفه رفتن از نظر دهی

بگی تکی باید بیشتر تلاقش کنی.

رفتارهای ریسکی

دست پاچه بودن

رد کردن

نادیده گرفتن

انتقاد آشکار

تحقیر، تمسخر

فقط در مورد خود صحبت کردن

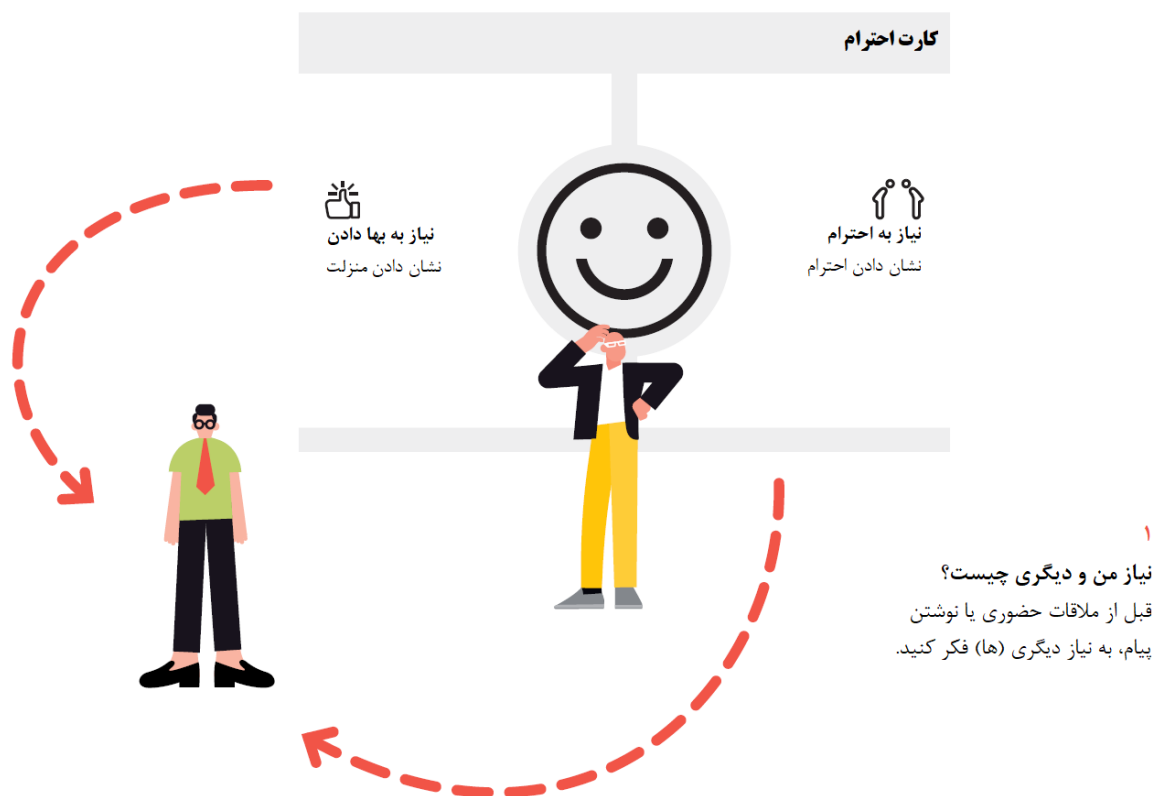
اشاره به موضوعات خط قرمز

توهین، تهمت، چغلی



ترفند

از کارت احترام جهت آماده شدن برای یک ارتباط شفاهی یا کتبی استفاده کنید.





۲
برای ایده گرفتن قبل از صحبت کردن یا نوشتن، ایده‌هایی را در دو چک لیست پیدا کنید
برای به دست آوردن ایده، فنون را مرور کنید.
مناسب‌ترین را انتخاب و استفاده نمایید.

نکات حرفه‌ای

ادب به موقعیت، زمینه و فرهنگ بستگی دارد
احترام گذاشتن نیاز به درایت دارد؛ به عنوان مثال، یک «متشکر» ساده می‌تواند به عنوان نزاکت یا طعنه تلقی شود.



ادب و نزاکت
متشکر.



طعنه
متشکر.



خصوصی
من غافلگیر شده‌ام!



عمومی
من غافلگیر شده‌ام.

برای موضوعات حساس به صورت خصوصی ملاقات کنید
جلسات خصوصی زمانی بهتر است که شما یا دیگری در وضعیتی قرار داشته باشید که مستلزم تصمیم‌گیری‌های دشوار است. آبروریزی یا شرمساری ناشی از جلسه عمومی باعث می‌شود کینه را تحریک کند و باعث انتقام شود.



درخواست مستقیم
کپسول اطفاء حریق را بیاور!



درخواست غیر مستقیم
می‌خواستم بدونم که آیا ممکن است
کپسول اطفاء حریق را به من بدهید؟



بی ادبی
این کار بدی است.



بیش از حد مؤدب
قربان، قدرتان شما بودم اگر می‌توانستید این فرصت را
در نظر بگیرید که من را ببخشید که جسارتاً از شما
یک مرحمت خیلی کوچک درخواست کنم.

کارت احترام برای هر موقعیتی نیست
موقعیت‌های اضطراری نیازمند توصیه
های مستقیم هستند. زبان مؤدبانه برای
هماهنگی در مواقع اضطراری، مبهم و
ناکارآمد است.

بی ادبی: افراط و تفریط نکوهیده است
بی ادبی یا بیش از حد مؤدب بودن هر
دو به عنوان رفتارهای منفی و نامناسب
تلقی می‌شوند (لوچر و واتس^۱، ۲۰۰۸).

۳,۴

راهنمای درخواست‌های مسالمت آمیز

تعارضات پنهان را حل کنید و اختلاف نظر را به طور سازنده مدیریت کنید.





همه ما در این مورد پشت شما هستیم! برو بهش بگو چه مشکلی پیش آمده.





**مدیریت ضعیف اختلافات
می‌تواند به روابط آسیب
برساند و منجر به هزینه
های غیرقابل جبران شود.**

راهنمای درخواست‌های غیرخوشونت‌آمیز به مدیریت مفید و سودمند تعارض کمک می‌کند.

راهنمای درخواست‌های غیر خشونت‌آمیز



بررسی تفصیلی

برای کشف پشت صحنه نظری

درخواست‌های غیر خشونت‌آمیز،

لطفاً بخوانید:

• ارتباطات بدون خشونت (در

روان‌شناسی)، مراجعه شود به

صفحه‌ی ۲۵۰

• اعتماد و امنیت روانی (در

روان‌شناسی)، مراجعه شود به

صفحه‌ی ۲۶۶

راهنمای درخواست‌های

غیر خشونت‌آمیز کمک می‌کند:

- دیدگاه خود را بدون سرزنش یا انتقاد به اشتراک بگذارید.

تعارضات را حل کنید - یک شرایط برد-برد ایجاد کنید.

روابط را تقویت کنید - به یک جو تیمی امن‌تر کمک کنید.

راهنمای درخواست‌های غیر خشونت‌آمیز به آماده‌سازی و ابزار نارضایتی مفید و سودمند کمک می‌کند. این راهنما نسخه ساده شده‌ای از اصول ارتباط غیر خشونت‌آمیز^۱ را ارائه می‌دهد که توسط روانشناس مارشال روزنبرگ^۲ توسعه یافته است. همانطور که او نوشته: «وقتی نیازهای خود را به طور غیرمستقیم با استفاده از ارزیابی‌ها، تفسیرها و تصاویر بیان می‌کنیم، احتمالاً دیگران انتقادات ما را می‌شنوند. و وقتی مردم چیزی را می‌شنوند که به نظر انتقاد می‌آید، تمایل دارند نیروی خود را برای دفاع از خویش یا ضدحمله صرف کنند» (روزنبرگ، ۲۰۰۳).

با پیشنهاد ساختاری برای درخواست‌های بی‌طرفانه، می‌توان مخالفت را بدون اینکه دیگران احساس کنند شخصاً مورد حمله قرار گرفته‌اند بیان کرد. این فرصتی برای گفتگوی همدلانه و حل تعارض ایجاد می‌کند.

ارتباطات بدون خشونت یک چارچوب قدرتمند و یکی از ابزارهای اصلی در پس تحول فرهنگی و بازآفرینی محصول میکروسافت است. هنگامی که ساتیا نادالا^۳ مدیر عامل شرکت شد، یکی از اولین اقدامات او این بود که از مدیران ارشد درخواست کرد کتاب روزنبرگ (مک کراکن^۴، ۲۰۱۷) را بخوانند.

^۱ The Nonviolent Communication (NVC)

^۲ Marshall Rosenberg

^۳ Satya Nadella

^۴ McCracken

راهنمای درخواست‌های غیرخوشونت آمیز

احساسات احساسات منفی زمانی که نیازهای شما برآورده نمی‌شود

توسیدن	سر درگم	شرمندگی	غمگین
نگرانی	دودل	خجالت	افسرده
دلشوره	مبهوت	اندوهگین	سرخورده
دلشوره	قافلی	سنگ	پاس
سراسیمگی	گشج و تنگ	شرمسار	پکر
بدگمانی	ناملطمن	تخفیر شده	ناگام
مضطرب	حیران	مذنب	چشم نرسیده
وحشت زده	متعجب		دل مژده
هراسان	مدهوش	مضطرب	بی‌چاره
مشکوک	خاج و واج شده	نگران	محزون
نرسیده	آشفته بودن	بد اخلاقی	دلشک
دو به شک		پزورده	نا امید
تلوایس	آشفته	آشفته و پریشان حال	گنده و غم بدون علت مشخص
آزوده خاطر	دلزده	هیچانی	بدقیال
خستگین	گوشه‌گیر	کلافه	زحور
نا امید	بی‌خیال	بی‌زرق	
دلخور	کسل	تندخو	ضعیف و درممانده
نا خرسند	خسنگ	نا آرام	شکندده
بسیار ناراحت	متزوی	عصبانیت	مخاطب
کلافه	بی‌تفاوت	عمیقاً منقلب	فلک زده
بی‌تاث	دور افتاده	بی‌قرار	بی‌اعتماد به نفس
به هم ریخته	بی‌علاقه	تحت فشار شدید	میچور
ریجده	حجالتی	درد و رنج کشیدن	تودار
		گنده، فروان	بی‌تحمل
عصبانی	تا آرام	بلا کشیده	
خستگین	پریشان	سوزگار	میل شدید
خسین	نگران و نرسیده	داعون	حسود
خون به جوش آمده	متسلیچه	ماتم	بخیل
ایفان تلخ	متزوی	دل شکسته	حسرت
ناراضی	از هم پاشنده	دره دالشن	دلشک
از کوره در رفته	ناراحت و عصبی	تنها	علاقه‌ی شدید
ناراحت	سراسیمه	نگون بخت	حسرت به دل
سرخورده	متعجب	نامم	
	یکه خوردن	داری عذاب وجدان	
افزاجار	شکست‌زده (شده)		
دشمنی	تلوایس	خستگین	
شوکه شدن	سرتکش	درممانده	
خوار شمردن	به هم خوردگی	خسته یا بی‌باز نلشی از کار زیاد	
غمگین بودن	ناخشنود	فروسله	
بیزار بودن	افسرده	له و لورده	
متنفر بودن	عصبی	بی‌حال	
حسرت زده	بی‌قراری	بی‌توجه	
حسومت	مضطرب	خواب آلود	
حال به همون		به ستوه آمده	
		خسته و کوفته	
		از کت و کول افتادن	

زمانی که شما انجام می‌دهید

موضوع من احساس می‌کنم

احساس

نیاز من ... است

نیاز

لطف می‌کنی

درخواست

؟

نیازها

ارتباط

مقبولیت

آرامت

آگاهی

تعلق

تعامل

برقراری ارتباط

صمیمیت

جمله‌پذیری

هم‌زیستی

مهربانی

توجه

لذت

مسارک

مشارکت

رابطه عاطفی

عشق

تعامل

حمایت

احترام/ احترام به خود

احتمال

اعتماد

شناختن

پشتیبانی

شناختن و شناخته شدن

دیدن و دیده شدن

فهمیدن

اعتماد

شناختن

خونگرمی

به زیستی جسمانی

هوا

عنا

تمرین/ ورزش

استراحت/ خواب

ایمنی

سرمینه

نوازش

آب

صداقت

اصالت

پایبندی اخلاقی

با وجود بودن

تفویج

شادی و خوش حالی

شوخی طبعی

آرامش

زیبایی

برقراری ارتباط

راحتی

تفاهم

مسئله

اهدای بخشی

نظم و ترتیب

خودانگاری

حق انتخاب

آزادی

عدم وابستگی

فرصت

خودانگیزی

دلخواست

خشنودی

بزرگانست زندگی

چاش

بصیرت

نولمندی

ضمیر خودانگاه

احسان

خلافت

کوشگری

کارآمدی

التربخشی

رشد

امید

یادگیری

سوکوری

مشارکت

انگیزه

اراز وجود

تقلید از اساطیر

درک

کمک‌هایی برای

سامان‌مند نمودن

فهرستی از احساسات و

نیازهای برآورده نشده برای

توصیف دقیق‌تر.

ترفند

یک گزاره بدون خشونت از چهار بخش متوالی تشکیل شده است (روزنبرگ، ۲۰۰۳):

- این راهنما یک قالبی را برای آماده‌سازی درخواست و یک لیست طراحی شده توسط مرکز ارتباطات غیرخشونت‌آمیز برای انتقال دقیق‌تر احساسات و نیازها پیشنهاد می‌کند.
- چگونه یک درخواست غیر خشونت‌آمیز تنظیم کنیم؟
۱. هنگامی که [مشاهده] را انجام می‌دهید،
 ۲. احساس [احساس] دارم.
 ۳. نیاز من [نیاز] است،
 ۴. لطف می‌کنی [درخواست]؟

مثال

«آیا تا به حال گفته‌ای متشکرم؟»

گزاره بدون خشونت:

۱. وقتی شما این کار را می‌کنید [از همه اعضای تیم به جز من تعریف می‌کنید]،
۲. احساس [ناامیدی] می‌کنم.
۳. نیاز من این است [که از کارم قدردانی شود].
۴. لطفاً [به من کمک کنید تا بفهمم در کار من اشتباهی وجود دارد یا خیر]؟

برگرفته از روزنبرگ (۲۰۰۳).

راهنمای درخواست‌های غیر خشونت آمیز

احساسات احساسات منفی را می‌کند نیازهای شما برآورده نمی‌شود.

توسیدن	سودگرم	شرمندگی	غعگین
تکبر	نومل	حجالت	لغزیده
ظهور	سپوت	لذت‌نکین	سرخورده
خشوره	قافض	منک	پاس
سرزنشگری	کنج و منک	زخم‌ساز	پکر
بدگمانی	ناطمینن	تخریب‌شده	ناکام
مضطرب	حیران	معدب	چشم‌نرسیده
وخت زده	منحجب	دل‌مژده	دل‌مژده
زلسان	مضطرب	بی‌چاره	بی‌چاره
مشکوک	هاج و واج شده	محرزون	محرزون
نرسیده	آشفته بودن	داننگ	داننگ
دو به شک	پزمرده	نا امید	نا امید
دولیس	آشفته	آشفته و پریشان حال	آشوب و هم بدون علت مشخص
آزوده خاطر	دائره	هیجانی	بدقولی
مشنگین	گوشه‌گیر	کلافه	بدقولی
نا امید	بی‌خیال	بی‌رق	ضعیف و درمانده
مانور	کسل	تندخو	تکند
نا عریسند	خسک	نا آرام	مخاطب
ساز ناراحت	مزوی	عصبانیت	فلک زده
کلافه	بی‌تفاوت	معیباً منقلب	بی‌اعتماد به نفس
بی‌تاب	زورفراده	بی‌قرار	مهیجور
به هم ریخته	بی‌علاقه	نحت فشار شدید	نودار
ریخته	حجالتی	درد و رنج کشیدن	بی‌تحمل
عصبانی	نا آرام	آشوب فراوان	مایل شدید
مشنگین	پریشان	بلا کشنده	حسود
شتم	نگران و نرسیده	سوگوار	خیل
موت به جوش آمده	دست‌باجه	دافون	حسرت
لذات تلخ	متوش	مائم	داننگ
ناراضی	از هم پاشنده	درد داشتن	علاقه‌من شدید
از گور در رفته	ناراحت و همس	تنها	حسرت به دل
ناراحت	سرزنش	نگون بخت	
سرخورده	منحجب	نادم	
فرچار	یکه خوردن	دارای عذاب وجدان	
خشکی	شگفت‌زده (شده)		
شوکه شدن	دولیس	خشنگی	
مواز شمردن	سرکش	درمده	
عشکن بودن	به هم خوردگی	خسته یا بیمار ناشی از کار زیاد	
بزاز بودن	ناخشنود	فرسوده	
مضطرب بودن	لغزیده	له و لورده	
خیرت زده	عصبی	بی‌حال	
موصوت	بی‌قراری	بی‌توجه	
مایل به همزن	مضطرب	خواب آلود	
		به ستوه آمده	
		خسته و کوفته	
		از کت و کول افتادن	

زمانی که شما انجام می‌دهید

موضوع

من احساس می‌کنم

احساس

نیاز من ... است

نیاز

لطف می‌کنی

درخواست

؟

نیازها

ارتباط	به زمستی جسمانی	خودانگیزی
مقبولیت	عوا	حق انتخاب
راحت	عذا	آزادی
آگاهی	تمرین ورزش	عدم وابستگی
تعاقب	استراحت، خواب	فرصت
تعامل	ایمنی	خودانگیزی
برقراری ارتباط	سرمایه	
جامعه پذیری	بوازش	
همزیستی	آب	
مهربانی	صداقت	
توجه	امانت	
نیات	توجه	
همزاد پنداری	پایبندی اخلاقی	
مشارکت	با وجود بودن	
رابطه عاطفی	تفویح	
عشق	شادی و خوش حالی	
تغلب	نوح ششمی	
حمایت		
احترام/ احترام به خود	آرامش	
ایمنی	زیبایی	
امانت	برقراری ارتباط	
استقلالیت	راحتی	
پسندیدنی	تفاهم	
شناختن و شناخته شدن	همدلی	
دیدن شدن	اهام بخشی	
لهجیبان	نظم و ترتیب	
امناء		
خوبترین		

کمک‌هایی برای سامان‌مند نمودن

فهرستی از احساسات و نیازهای برآورده نشده برای توصیف دقیق‌تر.

درخواست

الگوی برای آماده سازی درخواست غیر خشونت آمیز.

انتقادات در برابر درخواست‌های

غیرخشونت‌آمیز

انتقادات



آیا کارمان تمام شد؟
کار داریم.



آیا من تنها کسی هستم که این‌جا کار
می‌کند؟



شما همیشه کارتان را دیر انجام می‌دهید!
من نمی‌توانم روی شما حساب کنم!

موقعیت	کار عقب افتاده	بار کاری زیاد	حضور در جلسه
	<ul style="list-style-type: none">وقتی انجام می‌دهید ادر آخرین لحظه به من بگویید که کار شما آماده نیست.احساس اعصاب‌نیت می‌کنم.نیاز من این است که اِبه ضرب‌الاجل‌ها که به آن متعهد شده‌ایم احترام بگذاریم.لطفاً پیش از بروز مشکل به من اطلاع دهید!	<ul style="list-style-type: none">وقتی شما امن را برای همه این اهداف پاسخگو می‌شناسید.احساس می‌کنم مستأصل شده‌ام؛ زیرا طراحی خوب زمان می‌برد.نیاز من اطمینان از کیفیت کار است.لطفاً اِبه من کمک کنید بفهمم اولویت‌ها چیست!	<ul style="list-style-type: none">وقتی از من می‌خواهید در تمام جلسات تیمتان شرکت کنم.احساس اِخستگی می‌کنم.نیاز من اِکارآیی است زیرا من بر پنج تیم دیگر نیز نظارت دارم.لطفاً فقط در صورت وجود تغییرات مهم مرا دعوت کنید!





شما یک کارمند خشک و مقرراتی هستید ...



اینجا هیچ کسی اهمیت نمی‌دهد!



خودتان آن را انجام بدهید.

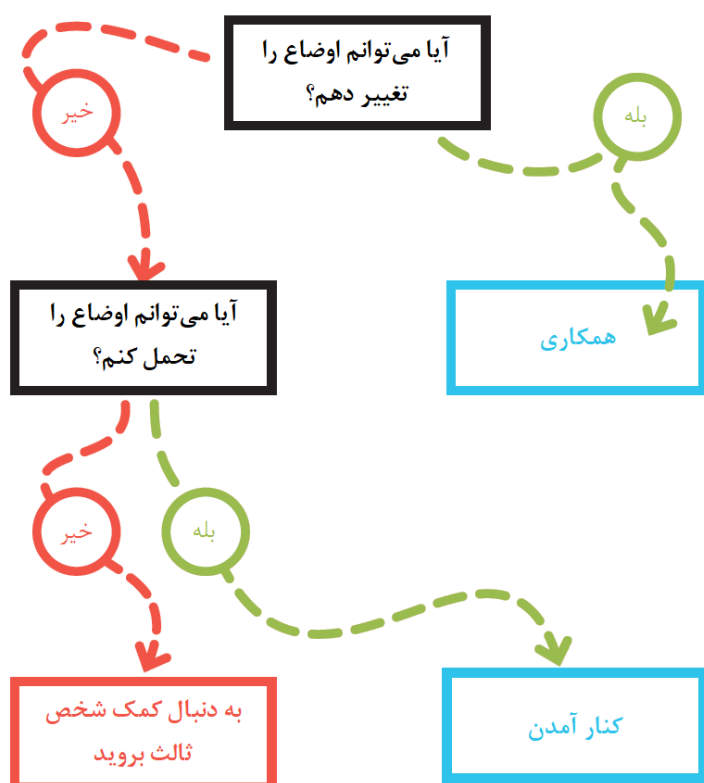
قوانین و رویه‌ها	انگیزش	نداشتن شرایط
<ul style="list-style-type: none"> وقتی از من بخواهید که رویه‌های وقت گیر را رعایت کنم، احساس [درماندگی می‌کنم؛ چون به شدت کمبود وقت دارم]. نیاز من [کارآیی است]، لطفاً [به من کمک کنید بفهمم چرا این خیلی مهم است]؟ 	<ul style="list-style-type: none"> وقتی شما [به من بگویید که پروژه من به طور ناگهانی کنار گذاشته شده]، احساس [ناراحتی] می‌کنم. نیاز من [انجام کار مفید] است، لطفاً [به من کمک کنید بفهمم چه چیزی باعث این تصمیم شما شده است]؟ 	<ul style="list-style-type: none"> وقتی از من بخواهید پروژه آنها را نجات بدهم، احساس می‌کنم [وحشت کرده‌ام؛ زیرا در حال حاضر سرم خیلی شلوغه]. نیاز من [آگاهی کامل نسبت به یک موضوع] است، لطفاً [به من کمک کن تا وضعیت کلی را بفهمم]؟



نکات حرفه‌ای

چه زمانی باید طرف‌های دیگر را دخیل نمود؟

اگر تعارض بدتر شود، وارد کردن شخص ثالث ممکن است بهترین گزینه برای پیشرفت باشد. اشخاص ثالث می‌توانند به عنوان میانجی عمل کنند. موقعیت بی‌طرف و بیرونی آنها ممکن است به شناسایی گام‌های بهتر برای حل تعارض کمک کند.



برگرفته از کاهانه^۱ (۲۰۱۷).

^۱ Kahane

درخواست‌های غیرخشونت‌آمیز برای
کمک به بهبود گفتگوی داخلی ما

ارتباط بدون خشونت برای مقابله با
روابط ناخواسته

استفاده از درخواست‌های غیرخشونت‌آمیز می‌تواند به بهبود کیفیت گفت‌وگوی داخلی ما با ملایم‌تر نمودن قضاوت‌های درونی‌مان، کمک کند روایت بهتری پیدا کنیم و به پیش برویم.

روابط نامطلوب، روابطی هستند که ما بیشتر از این که نیاز داشته باشیم به خاطر هوس، آن را حفظ می‌کنیم. از دستکاری هدف گرفته تا شخصیت‌های ناجور، اگر انتخابی به ما داده شود، به سرعت آن روابط را خاتمه می‌دهیم. از ارتباطات غیر خشونت‌آمیز به عنوان اولین گام برای کاهش فشار و حفظ سلامت روان خود استفاده کنید.

مثال

«وقتی وارد شدم، مذاکره کاری بدی راجع به حقوقم انجام دادم.»

گزاره بدون خشونت:

۱. وقتی که [متوجه می‌شوم که من کمترین دستمزد را در تیم دارم]،
۲. احساس [ناامیدی] می‌کنم.
۳. نیاز من این است [که از مهارت‌های من قدردانی شود و به همان اندازه به من پاداش داده شود].
۴. من [به خودم زمان کافی برای آماده‌سازی و مذاکره درباره افزایش حقوق با استدلال‌های محکم می‌دهم].

خاستگاه‌های راهنمای درخواست‌های غیر خشونت آمیز

رویکردی ساختارشکنانه به تعاملات بدون خشونت

مارشال روزنبرگ (۱۹۳۴-۲۰۱۵) یک روانشناس آمریکایی بود که علل و اقداماتی که می‌توان برای کاهش خشونت انجام داد را بررسی کرد. او مشاهده کرد که وقتی مهارت‌های عاطفی برای توصیف نارضایتی خود را نداریم، تمایل داریم قضاوت‌ها و انتقادات غیرمولدی را (که در درخواست‌های غیر خشونت آمیز «ارزیابی‌ها» نامیده می‌شود) ایجاد کنیم که به عنوان یک حمله از سوی طرف مقابل تلقی می‌شود. مثلاً ممکن است بگوییم: «تو به من دروغ گفتی» یا «تو قابل اتکاء نیستی» که هر دو به عنوان یک حمله تلقی می‌شوند، در حالی که چیزی که واقعاً می‌خواهیم بیان کنیم این است: «من ناراحتم هستم؛ زیرا قول داده‌ای این کار را امروز تحویل بدهی.»

روزنبرگ درخواست‌های غیر خشونت آمیز را برای بهبود میانجی‌گری و مهارت‌های ارتباطی در مدارس دولتی در دهه ۱۹۶۰ ایجاد نمود و از آن استفاده کرد. او بعداً در سال ۱۹۸۴ مرکز ارتباطات غیرخشونت‌آمیز را تأسیس کرد، یک سازمان صلح آفرینی بین‌المللی که آموزش و پشتیبانی از درخواست‌های غیر خشونت آمیز را در بیش از ۶۰ کشور در سراسر جهان ارائه می‌کند. برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد این چارچوب قدرتمند، به وب سایت مرکز ارتباطات بدون خشونت، www.cnvc.org مراجعه نمایید.

فهرست احساسات و نیازها (۲۰۰۵) ایجاد شده توسط مرکز ارتباطات بدون خشونت

احساسات زمانی که نیازهای شما برآورده نمی‌شود

ترسیدن	انزجار	نا آرامی	خواب آلودگی	اضطراب
نگرانی	دشمنی	پریشانی	به ستوه آمدن	نگرانی
دلهره	شوکه شدن	نگرانی و ترسیدن	خستگی و کوفتگی	بداخلاقی
دلشوره	خوار شمردن	دستپاچگی	از کت و کول افتادن	پژمردگی
سراسیمگی	غمگین بودن	مشوش بودن	درد و رنج کشیدن	آشفته و پریشان حال
بدگمانی	بیزار بودن	از هم پاشیدن	اندوه فراوان	بودن
اضطراب	متنفر بودن	ناراحتی و عصبانیت	بلا کشیدن	هیجانی
وحشت‌زدگی	حیرت زدگی	سراسیمگی	سوگواری	کلافگی
هراس	خصومت	تعجب	داغون شدن	بی‌رمقی
شک	حال به هم خوردن	یکه خوردن	ماتم‌زدگی	تندخویی
ترس	سردرگمی	شگفت‌زده شدن	دل شکستگی	نا آرامی
دو به شک بودن	دودل بودن	دلواپسی	درد داشتن	عصبانیت
دلواپسی	میوهوت شدن	سرکشی	تنهایی	عمیقاً منقلب شدن
عصبانیت	قاطی کردن	به‌هم خوردگی	نگون بخت شدن	بی‌قراری
خشمگین شدن	گیجی و منگی	ناخشنودی	نادم بودن	تحت فشار شدید بودن
خشونت	نامطلبن بودن	افسردگی	دارای عذاب وجدان	ضعف و درماندگی
خون به جوش	حیرانی	عصبی شدن	غمگینی	شکنده شدن
آمدن	تعجب	بی‌قراری	افسردگی	محتاط شدن
اوقات تلخی	مدهوش شدن	اضطراب	سرخوردگی	فلک زدگی
ناراضی بودن	هاج و واج شدن	شرمندگی	یأس	بی‌اعتمادی به نفس
از کوزه در رفتن	آشفته بودن	خجالت	پکر بودن	مهجور شدن
ناراحتی	آشفتگی	اندوهگینی	ناکامی	تودار بودن
سرخوردگی	دل‌زدگی	منگی	چشم ترسیدن	بی‌تحمل شدن
آزدگی خاطر	گوشه‌گیری	شرمساری	دل مردگی	میل شدید
خشمگین شدن	بی‌خیالی	تحقیر شدن	بی‌چارگی	حسادت
نا امید	کسالت	معذب شدن	محزون شدن	بخل
دلخوری	خشک بودن	خستگی	دلتنگی	حسرت
ناخرسندی	انزوا	درماندگی	نا امید	دلتنگی
ناراحتی بسیار	بی‌تفاوتی	خستگی یا بیماری ناشی از کار زیاد	اندوه و غم بدون علت مشخص	علاقه‌ی شدید
کلافگی	بی‌حسی	فرسودگی	بد اقبالی	حسرت به دل ماندن
بی‌تابی	دورافتادگی	له و لورده شدن	رنجوری	
به هم ریختگی	بی‌علاقگی	بی‌حالی		
رنجیدن	خجالتی بودن	بی‌توجهی		

احساسات زمانی که نیازهای شما برآورده می‌شود

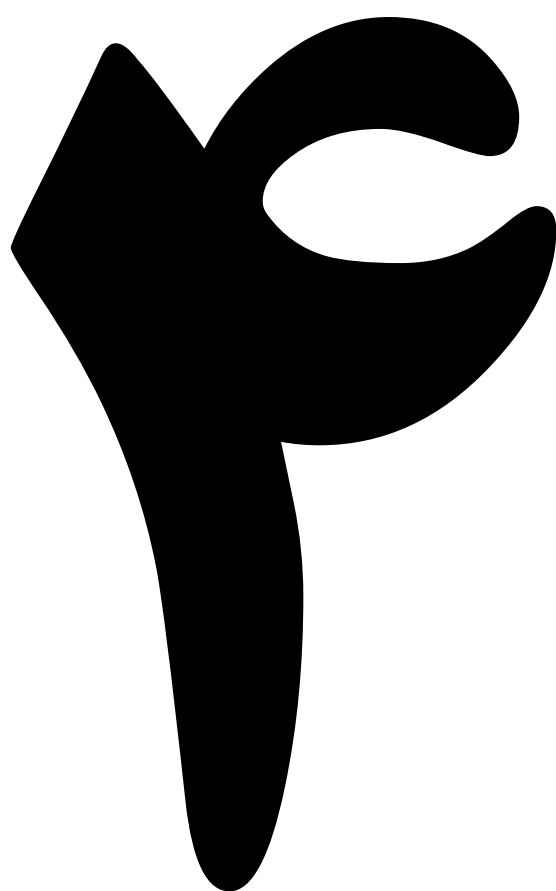
فهرست نیازها

مهربانی	هیجان زدگی	شادمانی	ارتباط	به‌زیستی	خودانگیزی
بخشایش‌بینی	شگفت زدگی	سعادت‌مندی	مقبولیت	جسمانی	حق انتخاب
صمیمیت	سرخوشی	به وجد آمدن	رأفت	هوا	آزادی
دوست داشتن	اشتیاق	سر از پا نشناختن	آگاهی	غذا	عدم وابستگی
رو راستی	خوشحال شدن	میخکوب شدن	تعلق	تمرین/ ورزش	فرصت
دلسوزی	حیرت زدگی	هیجان	تعامل	استراحت/ خواب	خودانگیزختگی
لطافت	خودنمایی	بشاش بودن	برقراری ارتباط	ایمنی	دلخواست
گرمی	علاقه‌مندی	دارای شور و شعف	صمیمیت	سرپناه	هشیاری
مشغول بودن	پرانرژی بودن	مسرور شدن	جامعه‌پذیری	نوازش	بزرگداشت زندگی
غرق (انجام کاری) شدن	با انگیزه بودن	آرامش	همزیستی	آب	چالش
زرتنگی	ذوق زدگی	خونسردی	مهربانی	صداقت	بصیرت
کنجکاوی	سرحال آمدن	خوش فکری	توجه	اصالت	توانمندی
مجنوب چیزی شدن	پُرشور بودن	راحتی	ثبات	پابندی اخلاقی	ضمیر خودآگاه
افسون شدن	پر حرارت بودن	تمرکز	همزادپنداری	با وجود بودن	احسان
شیفتگی	متعجب	رضایت	مشارکت	تفريح	خلافت
شگفت زده شدن	سرزندگی	آرام بودن	رابطه عاطفی	شادی و خوشحالی	کاوشگری
علاقه‌مند بودن	شکرگزاری	کامیابی	عشق	شوخ‌طبعی	کارآمدی
مفتون شدن	قدرشناسی	موقر بودن	تقابل	آرامش	اثربخشی
نقش داشتن در چیزی	مجنوب شدن	متین بودن	حمایت	زیبایی	رشد
گیج و گنگ شدن	سپاسگزاری	آسودگی خاطر	احترام/ احترام به خود	برقراری ارتباط	امید
برانگیزختگی	خرسندی	راحت شدن	ایمنی	راحتی	یادگیری
امیدواری	الهام گرفتن	مجاب شدن	امنیت	تفاهم	سوگواری
انتظار	شگفت زدگی	بزرگواری	استقامت	همدلی	مشارکت
امیدواری	مبهوت کسی	خمودی	پشتیبانی	الهام‌بخشی	انگیزه
خوش بینی	واقع شدن	خاطر جمع بودن	شناختن و شناخته شدن	نظم و ترتیب	ابراز وجود
اعتماد به نفس	اعجاب	دون شک و گمان بودن	دیدن و دیده شدن	فهمیدن	تقلید از اساطیر
توانمندی	خوشحالی	نشاط	فهمیدن	اعتماد	درک
رک بودن	سرگرمی	روحیه گرفتن	اعتماد	خونگرمی	
سربلندی	ذوق زده شدن	جوان تر و جذاب تر شدن	اعتماد	خونگرمی	
ایمنی	مسرور شدن	تازه شدن	اعتماد	خونگرمی	
امنیت	شادی	سرحال شدن	اعتماد	خونگرمی	
	سرمستی	احیاء شدن	اعتماد	خونگرمی	
	خوشایندی	بهبود یافتن	اعتماد	خونگرمی	
	کیف کردن		اعتماد	خونگرمی	

بررسی تفصیلی

علم پشتیبان ابزار و کتاب را

کشف کنید



بررسی اجمالی

ابزارهای ارائه شده در این کتاب حاصل یک کار میان رشته‌ای است. دریابید که چه مجموعه‌ای از تحقیقات دانشگاهی در پشت هر ابزار نهفته است.

۴,۱

درک متقابل و تفاهم

آنچه روان‌شناسی زبان درباره نحوه درک ما از یکدیگر آشکار می‌کند.

۴,۲

اعتماد و امنیت روانی

بررسی تفصیلی در کارهای امی ادمنسون^۱.

۴,۳

انواع روابط

دیدگاه انسان‌شناسی تکاملی.

۴,۴

آبرو و ادب

نظریه آبرو و دو نیاز اساسی احترام متقابل.

^۱ Amy Edmondson

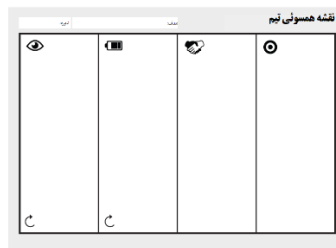
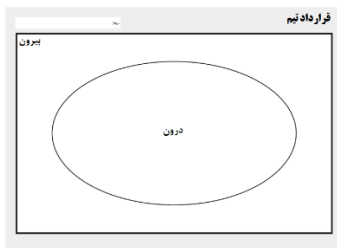
پشتوانه‌ی

علمی ابزارها

ابزارهای جلو صحنه

نقشه همسوئی تیم

قرارداد تیم



همه ابزارها با استفاده از یک چرخه تجربه کاربری ناب در نقطه تلاقی مشکلات مدیریتی فعلی و راه‌حل‌های مفهومی ممکن از علوم اجتماعی، از جمله روان‌شناسی زبان^۱، انسان‌شناسی تکاملی، و روانشناسی طراحی شده‌اند. ترجمه مفاهیم نظری به ابزارهای عملی مستلزم ده‌ها نسخه و نمونه اولیه است و این احتمال وجود دارد که ابزارها در آینده تکامل بیشتری پیدا کنند.

اصول نظری پشت صحنه

درک متقابل و اتفاق نظر

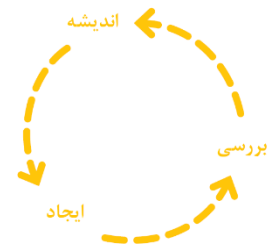
(در روانشناسی زبان)، صفحه ۲۵۸

انواع روابط

(در انسان‌شناسی تکاملی)، صفحه ۲۷۴

اعتماد و امنیت روانی

(در روانشناسی)، صفحه ۲۶۶



چرخه تجربه کاربری ناب

راهنمای درخواست‌های غیرخوشونت آمیز

راهنمای درخواست‌های غیرخوشونت آمیز

زمانی که شما انجام می‌دهید

من احساس می‌کنم

نیاز من ... است

لطفاً می‌کنی

ممنون

کارت احترام

کارت احترام

نشان دادن احترام

نشان دادن عزت

حقیقت یاب

حقیقت یاب

محتویات

طروحات

تعمیرها

فشارها

حقیقت کامل

آبرو و ادب
(در روشنی‌زیان)، صفحه ۲۸۲

ارتباطات غیرخوشونت آمیز
(در روشنی‌زیان)، صفحه ۲۵۰

۴,۱

درک متقابل و تفاهم

آنچه روان‌شناسی زبان درباره نحوه درک ما از یکدیگر آشکار می‌کند.

تفاهم یک تیم چیست؟



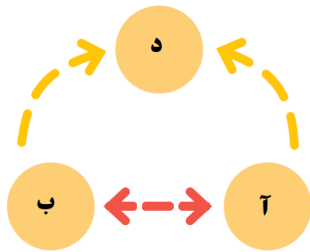
به زبان ساده، تفاهم چیزی است که هر یک از اعضای تیم می‌داند آنچه را که سایر اعضای تیم می‌دانند. ساز و کار تفاهم، دانش مشترک، درک مشترک یا متقابل و غیره توسط روانشناس زبان، هربرت کلارک^۱ توصیف شد و بعدها توسط روانشناس استیون پینکر^۲ توسعه یافت. مردم از زبان برای هماهنگ کردن فعالیت‌های مشترک استفاده می‌کنند. اعضای تیم به یکدیگر وابسته هستند؛ زیرا آنها برای موفقیت در هنگام کار با یکدیگر به هم نیاز دارند. این وابستگی متقابل همه را مجبور می‌کند تا مشکلات هماهنگی را حل کند؛ زیرا هرکسی باید مدام نقش خود را با نقش دیگران هماهنگ کند. همانطور که کلارک توضیح داد، اعضای تیم نیاز به ایجاد و حفظ سطح کافی از تفاهم برای انجام فعالیت‌های مشترک دارند: مجموعه‌ای از دانش، باورها و فرضیات مشترک بین همه. این امر به دلایل قابل پیش بینی اهمیت دارد: اعضای تیم باید بتوانند با موفقیت اقدامات و رفتارهای یکدیگر را پیش‌بینی کنند تا به آنچه که قصد دارند به عنوان یک تیم دست یابند، هماهنگ شوند و به آن برسند. تفاهم یک تیم چگونه ایجاد و حفظ می‌شود؟ از طریق استفاده از زبان و ارتباط. از دیدگاه کلارکی، این فلسفه‌ی وجودی ارتباط است - بکارگرفتن شیوه‌ای برای ایجاد

تفاهم

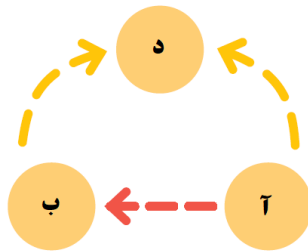
^۱ Herbert Clark

^۲ Steven Pinker

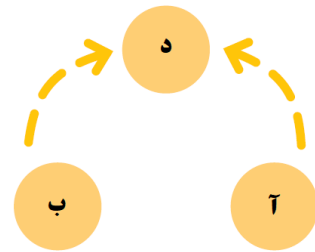
^۳ Klein



تفاهم،
دانش مشترک،
یا درک متقابل



دانش مشترک



دانش خصوصی

همه یک چیزهایی می‌دانند و نیز می‌دانند که بقیه هم می‌دانند.

- آ می‌داند د
- ب می‌داند د
- آ و ب می‌دانند که هر دو می‌دانند د

همه یک چیزهایی می‌دانند، اما فقط برخی می‌دانند که دیگران چه می‌دانند.

- آ می‌داند د
- ب می‌داند د
- آ می‌داند که ب می‌داند د
- ب نمی‌داند آ می‌داند د

همه یک چیزهایی می‌دانند، اما نمی‌دانند که دیگران هم می‌دانند.

- آ می‌داند د
- ب می‌داند د

مثال

- آنیتا می‌داند که مردی در خیابان راه می‌رود
- بهادر می‌داند که مردی در خیابان راه می‌رود
- آنیتا و بهادر هر دو می‌دانند که جفتشان آن را می‌دانند

مثال

- آنیتا می‌داند که مردی در خیابان راه می‌رود
- بهادر می‌داند که مردی در خیابان راه می‌رود
- آنیتا می‌داند که بهادر آن را می‌داند
- بهادر نمی‌داند که آنیتا آن را می‌داند

مثال

- آنیتا می‌داند که مردی در خیابان راه می‌رود
- بهادر می‌داند که مردی در خیابان راه می‌رود
- آنیتا نمی‌داند که بهادر آن را می‌داند
- بهادر نمی‌داند که آنیتا آن را می‌داند

ایجاد تفاهم

تفاهم در نتیجه یک فرآیند اجتماعی و شناختی که توسط هرب کلارک به عنوان «فرآیند زمینه‌سازی» توصیف شده است، فراهم می‌شود. این فرآیند به دو یا چند نفر اجازه می‌دهد تا با نشان دادن به یکدیگر (۱) مبنی بر دستیابی به شواهد تفاهم یا (۲) اینکه سوء تفاهم در شرف وقوع است و تکرارهای بیشتری برای موفقیت لازم است، درک متقابل را ایجاد و اعتبارسنجی کنند.

۱ نشان دادن تفاهم

درک متقابل زمانی حاصل می‌شود که افراد به صورت کلامی یا غیرکلامی، نشانه‌هایی از شواهد مثبت از درک را نشان دهند. در یک مکالمه، پیام‌های مثبت عبارتند از:

- با سر تکان دادن: «آهان»، «که اینطور»، «آها»
- ادامه دادن: ادامه دادن جمله‌ی دیگری
- پاسخ دادن: پاسخ به یک سؤال
- مثال زدن: مثالی از آنچه گفته شد

این فرآیند زمینه‌سازی در سه فعالیت یا سطح هم‌رخداد که همزمان اتفاق می‌افتند، رخ می‌دهد. گویندگان و شنوندگان باید با هم از نردبان مجازی به این ترتیب بالا بروند:

- توجه کردن: گویندگان صداها و ایما و اشاره‌ها را تولید می‌کنند و شنوندگان باید به این صداها و حرکات توجه کنند.
- ادراک حسی: گویندگان باید پیام‌ها را با این صداها و ایما و اشاره‌ها سامان بخشیده و شنوندگان باید آن پیام‌ها را شناسایی کنند.
- فهمیدن: گویندگان باید با این پیام‌ها معنا و مفهومی را برسانند و شنوندگان باید استنباط درستی برای درک معنای آنها داشته باشند.

۲ نشان دادن سوء تفاهم

هنگامی که همه چیز نامشخص است، علائم زیر نشان دهنده سوء تفاهم یا شواهد منفی از تفاهم است:

- تردید: «اوه»
- دوباره مطرح کردن: «اگر بفهمم...»
- «منظورت این است که...» و غیره.
- شفاف سازی: برای مثال با استفاده از حقیقت یاب، سؤالات شفاف ساز خوبی بپرسید.

این سازوکارهای اصلاحی فرصت‌های جدیدی را برای ایجاد درک متقابل ایجاد می‌کند.

+ **پرسیدن. شنیدن. تکرار کردن.**
یک روش ساده برای تقویت درک متقابل این است که با تکرار آنچه که طرف مقابل به ما گفته است، درک خود را اعتبارسنجی کنیم.

فرآیند زمینه‌سازی

صحبت کردن و شنیدن خود یک فعالیت مشترک هستند، مانند رقص والس یا هم‌نوازی دونفره پیانو. در هر گامی برای ایجاد تفاهم موفقیت آمیز، مشارکت فعال هر دو طرف مورد نیاز است.



تأثیر کانال‌های ارتباطی بر

ایجاد تفاهم

همه کانال‌های ارتباطی تأثیر یکسانی بر ایجاد تفاهم ندارند (کلارک و برنان^۱، ۱۹۹۱). مکالمه‌ی رو در رو همچنان مؤثرترین فن‌آوری است و پس از آن همایش تصویری، که پیشرفت زیادی در کاهش فاصله و ایجاد تجربیات سه‌بعدی دارد. کارگروه‌های همراه، اتاق‌های تصمیم‌گیری، و واحدهای بحران هم‌اکنون اهمیت جلسات حضوری را برای ایجاد سریع دانش مشترک در زمانی که افراد باید بسیار کارآمد باشند، نشان می‌دهند.

همه کانال‌های ارتباطی دیگر در مقایسه با تعامل چهره به چهره، موانع ارتباطی را به نمایش می‌گذارند - به عنوان مثال، فقدان اطلاعات غیرکلامی و متنی، آنتن‌دهی ضعیف، تأخیر، یا ناتوانی در دریافت توضیح آنی هنگام دریافت رایانامه مبهم. این موانع می‌توانند توانایی ما را برای ایجاد تفاهم و هماهنگی به عنوان یک تیم به میزان قابل توجهی کاهش دهند.



ارتباط هم‌زمان

هنگامی که تفاهم تیم باید به شدت تقویت شود، تماس‌های چهره به چهره، همایش تصویری و گردهمایی را ترجیح دهید؛ به عنوان مثال:

- شروع فعالیت‌ها و پروژه‌های جدید
- حل مشکلات
- انجام کارهای خلاقانه

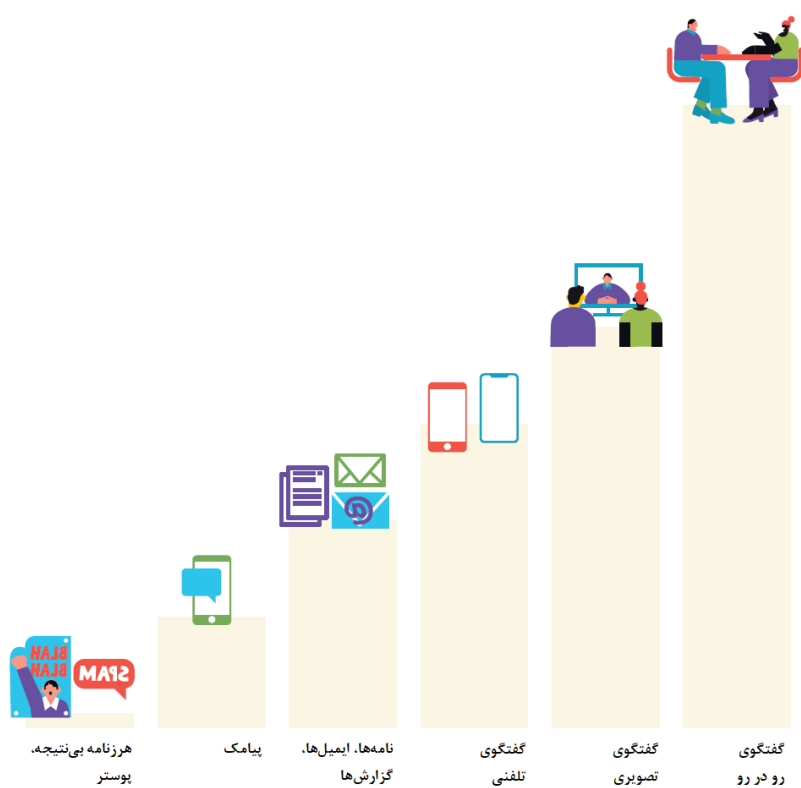
ارتباط غیرهم‌زمان

از ایمیل، تالارهای گفتگو و سایر رسانه‌های ناهم‌زمان برای به‌روزرسانی‌های تدریجی استفاده کنید؛ مانند:

- اطلاع‌رسانی تغییرات
- ویرایش مشترک اسناد
- به اشتراک گذاری به روز رسانی
- گزارش‌های وضعیت

^۱ Clark and Brennan

اثر بخشی ارتباط انواع مختلف رسانه‌ها



+ درخواست رو در رو، ۳۴ برابر موفقیت آمیزتر از ایمیل است.

Vanessa K. Bohns, Harvard Business Review, April ۲۰۱۷

برگرفته از نظریه غنای رسانه،

[https://en.wikipedia.org/wiki/Media](https://en.wikipedia.org/wiki/Media_richness_theory)

richness_theory

۴,۲

اعتماد و امنیت روانی

بررسی تفصیلی در کارهای امی ادمونسون.

امنیت روانی چیست و چگونه به عملکرد بهتر تیم‌ها کمک می‌کند؟

به گفته امی ادموندسون، امنیت روانی «این باور است که تیم برای ریسک‌پذیری بین فردی ایمن است. شخصی به دلیل بی‌پرده سخن گفتن درباره ایده‌ها، سؤالات، نگرانی‌ها یا اشتباهات تنبیه یا تحقیر نخواهد شد.» هنگامی که جواز نظر روانی امن باشد، اعضای تیم از بیان نظر و باور خویش هراسی ندارند. آنها در یک گفتگوی مفید شرکت می‌کنند که رفتارهای یادگیری فعال مورد نیاز برای درک محیط، مشتریان و حل مشکلات با هم به طور موثر را تقویت می‌کند.

حل مشکلات پیچیده، اساس هر کسب و کار بسیار پیشرفته و مدرنی است، که در آن به آزمایش مداوم نیاز است: مراحل نفس‌گیر آزمون و خطا تا زمانی که تیم‌ها کارها را درست انجام دهند، که طبق تعریف، اساس نوآوری کسب و کار است. در مواجهه با عدم قطعیت، تیم‌های ایمن از نظر روانی به سمت یک افزایش پیوسته و قابل توجه عملکرد سوق داده می‌شوند، جایی که اشتباه کردن رقابت جهانی عقب‌نمانند.

به عنوان یک شکست در نظر گرفته نمی‌شود، بلکه بیشتر به عنوان آزمایش و یک فرصت یادگیری است. ایجاد ایمنی به معنای خوب بودن با یکدیگر یا کاهش استانداردهای عملکرد نیست، بلکه ایجاد یک فرهنگ گشودگی است که در آن هم تیمی‌ها می‌توانند آموخته‌های خود را به اشتراک بگذارند، روراست باشند، ریسک کنند، اعتراف کنند که «گند زده‌اند» و مایل به درخواست کمک هستند زمانی که درگیر کاری شده‌اند که انجام توانایی انجامش را ندارند.

در تیم‌های حرفه‌ای گوگل^۱، افراد احساس امنیت می‌کنند که بدون ترس حرف خود را بزنند، همکاری کنند و آزمایش کنند. یک مطالعه داخلی بزرگ که توسط تیم‌های منابع انسانی آنها انجام شد، امنیت روانی را به عنوان عامل اصلی کار تیمی حرفه‌ای برجسته کرد. در جهانی که با نوسانات، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام مشخص می‌شود، ایجاد و حفظ یک جو امن از نظر روانی باید به یک اولویت مدیریتی برای کسانی تبدیل شود که می‌خواهند از رقابت جهانی عقب‌نمانند.

همانطور که ادموندسون اشاره کرد، امنیت روانی به معنای خوب بودن یا به تغییر دادن استانداردهای عملکرد نیست. در هر تیمی تعارض ایجاد می‌شود، اما امنیت روانی این امکان را فراهم می‌کند که این انرژی به تعاملات مفید، یعنی اختلافات سازنده، تبادل آزاد ایده‌ها و یادگیری از دیدگاه‌های مختلف هدایت شود. به همین ترتیب، امنیت روانی ایجاد جوی راحت با کاهش استانداردهای عملکرد و ایجاد احساس عدم پاسخگویی در سطح فردی به افراد نیست. امنیت روانی و استانداردهای عملکرد دو بعد مجزا و به یک اندازه مهم هستند و هر دو برای دستیابی به عملکرد برتر تیم مورد نیاز هستند (ادموندسون، ۲۰۱۸).

Fearless A. C. Edmondson, The Psychological Creating: Organization Learning, Safety in the Workplace for Growth (John Wiley Innovation, and Sons, ۲۰۱۸ &

امنیت روانی و عملکرد کسب و کار

هم امنیت روانی بالا و هم استانداردهای عملکرد بالا برای ورود به منطقه یادگیری و دستیابی به عملکرد برتر تیم مورد نیاز است.



چگونه به سرعت امنیت روانی را ارزیابی کنیم

این هفت سؤال به شناسایی آنچه که به خوبی کار می کند و حوزه‌هایی که نیاز به بهبود دارند کمک می کند. توصیه می کنیم که این ارزیابی بین همکاران هم سطح در سلسله مراتب انجام شود تا از پاسخ‌های سوگیرانه جلوگیری شود.

۱ به صورت جداگانه پاسخ دهید

دو دقیقه به صورت فردی به هفت سؤال پاسخ دهید و امتیاز شخصی خود را محاسبه کنید.

۲ نمرات شخصی را به اشتراک بگذارید

نمرات شخصی را با همکاران خود به اشتراک بگذارید.

۳ کاستی‌ها را مورد بحث و بررسی قرار دهید

برای فهمیدن ادراکات مختلف، سؤال به سؤال وارد یک بحث آزاد شوید.

۴ در مورد اقدامات احتمالی توافق کنید

اگر حوزه‌هایی برای بهبود مشخص شد، روی راه‌حل‌های مناسب توافق کنید. چهار افزونه ارائه شده در صفحه بعد می توانند کمک کنند.

تفاوت بین اعتماد، امنیت روانی و مفاهیم مشابه



توانمندسازی



امنیت روانی

کارکنان را حالت انگیزشی زمانی احساس می‌کنند که بر کار خود کنترل داشته باشند (اسپریتزر^۱، ۱۹۹۵).

اعتقاد اعضای یک تیم مبنی بر اینکه تیم برای ریسک‌پذیری بین‌فردی ایمن است، اینکه فردی به خاطر بی‌پرده سخن گفتن راجع به ایده‌ها، سؤالات، نگرانی‌ها یا اشتباهات تنبیه یا تحقیر نخواهد شد (ادموندسون، ۱۹۹۹).

+

امنیت روانی، جو تیم را توصیف می‌کند و در سطح گروهی تجربه می‌شود (ادموندسون، ۲۰۱۸). این نشان می‌دهد که فرد تا چه حد معتقد است که دیگران هنگام ریسک کردن، از شک و تردید برخوردار خواهند بود (ادموندسون ۲۰۰۴). امنیت روانی ارتباط دارد اما فراتر از اعتماد است.

برگرفته از فریزر و همکاران، (۲۰۱۷).



اعتماد

تمایل به آسیب پذیر بودن در برابر اعمال دیگران (مایر، دیویس و اسکورمن^۲، ۱۹۹۵)

+

اعتماد در سطح تعامل بین دو فرد تجربه می‌شود. ممکن است یکی به یک همکار اعتماد کند و به دیگری اعتماد نداشته باشد (ادموندسون، ۲۰۱۹).



تعامل

حالتی شناختی که افرادی را توصیف می‌کند که منابع و نیروی شخصی خود را در نقش‌ها و وظایف کاری خود سرمایه گذاری می‌کنند (کریستین، گارزا و اسلاتر^۱، ۲۰۱۱؛ کان^۳، ۱۹۹۰).

^۱ Christian, Garza, and Slaughter

^۲ Kahn

^۳ Mayer, Davis, and Schoorman

۴,۳

انواع روابط

دیدگاه انسان شناسی تکاملی.

روابط: چهار حالت بازی

وقتی به عنوان یک تیم کار می‌کنیم، فقط کار نمی‌کنیم. ما همچنین روابط خود را با همکارانمان مدیریت می‌کنیم. ما دائماً به دنبال، ایجاد، حفظ، ترمیم، تعدیل، قضاوت، ساختن و تحریم روابط هستیم. آلن فیسک^۱، انسان شناس، به طور ماهرانه‌ای «دستور زبان» روابط انسانی را در قالب چهار نوع اولیه رابطه به نام انواع رابطه تعریف کرد. این چهار حالت بازی هر کدام روشی را برای توزیع منابع بین شرکت کنندگان سازماندهی می‌کند (اقتباس از فیسک^۲، ۱۹۹۲ و پینکر^۳، ۲۰۰۸).

چهار حالت عبارتند از:

۱. **اشتراک‌گذاری:** «آنچه مال من است، مال توست و بالعکس.» افراد تحت تأثیر حس وابستگی هستند و تصمیمات با اجماع اتخاذ می‌شوند. معمولاً برای جوامعی مانند زوج‌ها، دوستان نزدیک یا متحدان.
۲. **اقتدار:** «چه کسی مسئول است؟» افراد تحت تأثیر قدرت، قوانین و تصمیمات فرد مقتدر هستند. یک نفر در بالا (دریافت کننده شأن و منزلت) و دیگری در پایین (دریافت کننده حمایت) قرار دارد. طبق روال معمول در ساختارهای سلسله مراتبی مانند رؤسا و زیردستان، سربازان و فرماندهان، یا اساتید و دانشجویان.
۳. **جبران:** «همه به یک میزان.» افراد تحت تأثیر برابری، بده و بستان در یک مقدار هستند و تصمیمات با رأی دادن (هر نفر، یک رأی) گرفته می‌شود. معمولاً در گروه‌های همسالان مانند باشگاه‌ها، دور دور با رفقا و آشنایان: گرفتن و دادن هدایا، دید و بازدید، و غیره.
۴. **معامله:** «به هر کدام به میزان مقرر.» افراد تحت تأثیر آنچه کسب می‌کنند هستند. معاملات بر اساس اجزایی چون مطلوبیت درک شده، عملکرد فردی و قیمت بازار است. معمولاً در مشاغل انتفاعی، بازارهای سهام، روابط خریدار و فروشنده.

P. Fiske, "The Four Elementary A Framework for a Forms of Sociality Unified Theory of Social Relations", *Psychological Review* 99, no. 4, (1992): 689.

S. Pinker, M. A. Nowak, and J. J. Lee, "Speech," *The Logic of Indirect Proceedings of the National Academy Sciences of* 105, no. 3-823: (2008) 838.

^۱ Alan Fiske

^۲ Fiske

^۳ Pinker

حالت بازی	اشتراک‌گذاری	اقتدار	جبران	معامله
حالت اصلی بازی تیم شما چیست، در چه موقعیتی؟ درک و همسو کردن حالت‌های بازی به حداقل‌سازی اشتباهات ناخواسته در گفتار کمک می‌کند. در هر حالت بازی، قوانین بازی تغییر می‌کند و رفتارهای مورد انتظار نیز تغییر می‌کند.	آنچه مال من است مال توست	چه کسی مسئول است؟	همه به یک میزان	به هر کدام به میزان مقرر
در کودکان ظاهر می‌شود با انگیزه اولیه	نوزادی	۳ سالگی	۴ سالگی	۹ سالگی
تعلق	تعلق	تعلق	برابری	دستیابی
<ul style="list-style-type: none"> • رابطه عاطفی • نوع دوستی • سخاوت‌مندی • مهربانی • دلسوزی 	<ul style="list-style-type: none"> • قدرت در مقابل • حفاظت • موقعیت اجتماعی، منزلت در مقابل اطاعت، وفاداری 	<ul style="list-style-type: none"> • رفتار برابر • انصاف محض 	<ul style="list-style-type: none"> • مطلوبیت • مزایا • منافع 	
مثال‌ها	خانواده ها، دوستان نزدیک، باشگاه ها، گروه های قومی، جنبش های اجتماعی، جوامع منبع باز	زیردستان و رؤسای آنها، سربازان و فرماندهان، اساتید و دانشجویان	هم اتاقی‌ها (خرید مایحتاج خانه، دور میز)، دور با رفقا، آشنایان (گرفتن و دادن هدایا، مهمانی‌های شام، تولد)	هم اتاقی‌ها (خرید مایحتاج فروشنده، انجام معامله‌ی سود، مذاکره کردن، آشنایان (گرفتن و دادن هدایا، دریافت سود سهام
سازمان	اجتماع	بر اساس سلسله مراتب	گروه همسالان	ساختار عقلایی
مشارکت اعضا	هر کسی با توجه به توانایی‌های فردی خود کمک می‌کند	سرپرستان کار را راهبری و کنترل می‌کنند	همه کارهای مشابه یا یکسان انجام می‌دهند	کار بر اساس عملکرد و بهره‌وری تقسیم می‌شود
فرآیند تصمیم‌گیری	اجماع	زنجیره قدرت	رأی‌گیری، قرعه‌کشی	بحث استدلالی
مالکیت منابع	متعلق به همه، بی حساب و کتاب	افزایش با سطح سلسله مراتب	تقسیم شده به قسمت های مساوی	به نسبت سهم یا سرمایه‌ی به کار گرفته شده
پاداش	پاداش عمومی، بدون پاداش فردی	بر اساس رتبه و ارشدیت	پاداش یکسان برای همه	بر اساس ارزش بازار و عملکرد فردی

انتظارات کار تیمی

عبور از حالت‌های بازی: ایده خوبی نیست



یک دوست نزدیک
(اشتراک‌گذاری = اشتراک‌گذاری)
غذا خوردن از بشقاب ...

یک مافوق
(اشتراک‌گذاری ≠ اقتدار)

حالت‌های همسو

حالت‌های غیرهمسو



وقتی تصور می‌کنیم که دیگران در همان حالتی که ما هستیم بازی می‌کنند، در حالی که در واقع اینطور نیست، احساسات ممکن است برانگیخته شود. رفتارهایی که در یک حالت مناسب تلقی می‌شوند می‌توانند در حالت دیگر کاملاً نامناسب تلقی شوند. همه در حال انجام بهترین کار خود هستند، اما افراد ناخواسته یکدیگر را توهین می‌کنند، فقط به این دلیل که در حالتی متفاوت عمل می‌کنند. این شرایطی را ایجاد می‌کند که طرفین احساس شرمساری، تحریم یا حتی احساس بی‌عفتی می‌کنند (پینکر^۱، ۲۰۰۷).

S. Pinker, *The Stuff of Thought: Language as into Human Nature* (Penguin, a Window
(۲۰۰۷).

^۱ Pinker



در یک رستوران
(معامله = معامله)

پرداخت هزینه غذای خویش ...
در خانه پدر و مادر
(معامله ≠ اشتراک گذاری)



یک مشتری
(معامله = معامله)

کسب سود از فروش برای ...
یکی از والدین
(معامله ≠ اشتراک گذاری)



در تیمها، حالت‌های بازی ناهمسو موقعیت‌های ناجوری ایجاد می‌کنند، می‌توانند به روابط آسیب بزنند و به تعارض تبدیل شوند.

تینا به عنوان یک حرفه‌ای با تجربه، سعی می‌کند دیگران را راهبری کند، در حالی که آنها فرض می‌کنند که همه باید به صورت برابر در تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند.

(اقتدار ≠ جبران)

تیم منتظر دستورات آرش است، در حالی که او فرض می‌کند که مجبور نیست مسئولیتی را بپذیرد؛ زیرا برای آن پولی دریافت نمی‌کند.

(اقتدار ≠ معامله)

سوسن فکر می‌کند که آتنا شایسته‌ترین فرد برای ملاقات با مشتری و اوست. دیگران فکر می‌کنند این موضوع نوبتی است.

(معامله ≠ جبران)

حالت‌های بازی همسو: برای کسب و کارهای خانوادگی

بسیار مهم است

خطر تعارض در کسب و کارهای خانوادگی زیاد است. همکاری با اعضای خانواده در زمینه کسب و کار، یک محیط ارتباطی بسیار پیچیده ایجاد می‌کند.



در یک سیستم کسب و کار خانوادگی، اعضا اغلب نقش‌های متعددی (عضو خانواده، مالک، مدیر) را ترکیب می‌کنند که متضمن سیستم‌های ارزشی و علائق متفاوتی است. هر چه اعضای خانواده نقش‌های بیشتری را ترکیب کنند، احتمال عبور از مرزهای هر نقش و عدم همسوئی حالت بازی با سایر اعضای خانواده بیشتر می‌شود. کسب‌وکارهای خانوادگی بزرگ با طراحی مدل حکمرانی خانواده خویش برای روشن کردن انتظارات و ساختار مسئولیت‌های هر نقش، این چالش را حل کرده‌اند. اینها اغلب اصطلاحاً در اساسنامه خانواده گردآوری می‌شوند، سندی که روابط در خانواده را سامان‌مند می‌کند، بنابراین تعارضات بیخودی را به دلیل عبور از حالت‌ها به حداقل می‌رساند.

تهیه پیش‌نویس اساسنامه خانواده می‌تواند به تلاش، مهارت‌ها و منابع خارجی قابل توجهی نیاز داشته باشد. برای حفظ هماهنگی، کسب‌وکارهای خانوادگی کوچک‌تر مانند مغازه‌ها، رستوران‌ها و مشاغل صنایع دستی می‌توانند در اولین قدم یک قرارداد تیمی برای تعریف برخی از قوانین اساسی بازی در نقش‌های مختلف درست کنند.

کلمات کلیدی: کسب و کار خانوادگی، حکمرانی خانواده، اساسنامه خانواده

همپوشانی نقش‌های خانواده به‌عنوان منبع تعارض

بهرام (اشتراک‌گذاری) - ساغر (اقتدار)

با وجود یک سال نتایج بی‌نظیر، بهرام به دادن توصیه‌های مفصل به ساغر ادامه می‌دهد در مورد اینکه اگر به جای او بود چه می‌کرد.

کیوان (اشتراک‌گذاری) - ساغر (معامله)

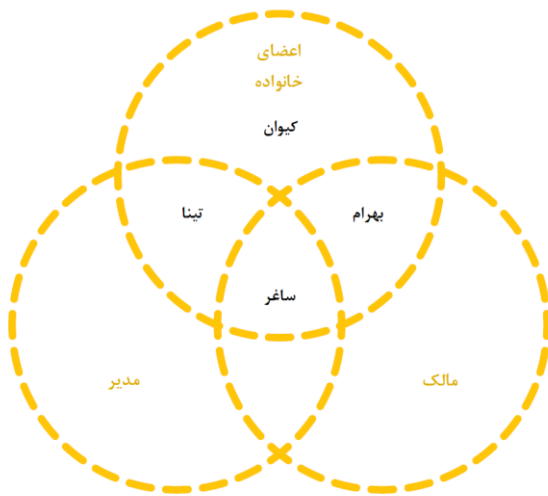
کیوان ناراحت است؛ زیرا خواهرش تینا به او اجازه نمی‌دهد از ماشین شرکتش برای رفتن به مهمانی استفاده کند.

کیوان (جبران) - ساغر (معامله)

کیوان وقتی متوجه می‌شود که خواهرش در محل کارش پاداش مالی دریافت کرده در حالی که او پول تو جیبی کافی ندارد عصبانی‌تر می‌شود.

تینا (معامله) - ساغر (اقتدار)

تینا از دست مادرش عصبانی است؛ زیرا او شخص دیگری را به جایگاهی که می‌خواست ارتقاء داد.



۴,۴

آبرو و ادب

نظریه آبرو و دو نیاز اساسی احترام متقابل.

ادب:

دو نیاز اجتماعی اساسی ما

انسان شناسان پنه لوپه براون^۱ و استفان لوینسون^۲ در کتاب خود با عنوان «ادب: برخی کلیات در استفاده از زبان» توصیف منحصر به فردی از احترام متقابل ارائه کرده‌اند. آنها یک نظریه نوآورانه

از ادب را بر اساس مفهوم «آبرو» ایجاد نموده‌اند، که از عبارت «بی آبرو شدن» که توسط جامعه شناس اروینگ گافمن^۳ برگرفته شده، به عنوان ارزش اجتماعی مثبتی که شخص برای خود تقاضا می‌کند توصیف شده است.

برای براون و لوینسون، نشان دادن احترام و مؤدب بودن به معنای انجام «منش‌های اخلاقی» با نگهداری مجدانه‌ی آبروی یکدیگر است. این امر با پرداختن به دو «نیاز اجتماعی» مشترک عمومی به دست می‌آید (براون و لوینسون ۱۹۸۷):

- نیاز به تأیید یا ارزش‌گذاری: زمانی که اعمال و رفتار دیگران تصویر مثبتی از خودمان را منعکس می‌کند. این هنگامی اتفاق می‌افتد که از ما تشکر می‌کنند، با ما ابراز همدردی می‌کنند، مورد قدردانی قرار می‌گیریم و غیره، و وقتی در ملاء عام نادیده گرفته می‌شویم، تقبیح می‌شویم یا شرمسار می‌شویم، این اتفاق نمی‌افتد.
- نیاز به استقلال، یا احترام: نیاز به حفاظت از آزادی عمل خود، عدم بازداشت یا زندانی شدن توسط دیگران، برای اینکه قلمرو خصوصی ما مورد تهاجم قرار نگیرد. این زمانی اتفاق می‌افتد که ما به دنبال اجازه برای قطع کردن حرف دیگران هستیم، زمانی که عذرخواهی دریافت می‌کنیم پیش از اذیت شدن، یا زمانی که از عناوین افتخاری مانند خانم، آقای، دکتر، استاد و غیره برای نشان دادن موقعیت اجتماعی ما استفاده می‌شود. . وقتی از خوردن قهوه صبح برای شنیدن شکایات منع می‌شویم، وقتی چیزهایی به ما تحمیل می‌شود، یا وقتی که هشدارها و احضاریه‌هایی دریافت می‌کنیم، این اتفاق نمی‌افتد.

کلمات کلیدی برای جستجو: نظریه ادب، براون و لوینسون، نظریه گوینده استراتژیک، استیون پینکر، ادب

^۱ Penelope Brown
^۲ Stephen Levinson
^۳ Erving Goffmann
^۴ Steven Pinker
^۵ Fiske



نیاز اجتماعی به مورد ارزش واقع شدن
آیا می‌توانم از شما بخواهم که مرا دنبال
کنید؟

نیاز اجتماعی به مورد احترام قرار گرفتن
تبریک می‌گوییم!

ما برای افرادی ارزش قائلیم که با
گرامی داشتن دو نیاز اجتماعی ما، به
ما احترام می‌گذارند. ما کمتر قدردان
کسانی هستیم که این کار را نمی
کنند. در مورد بقیه هم همینطور
است.

فرآیند عادلانه چیست؟

بها دادن و احترام به یکدیگر دو رکن اساسی عدالت است. عدالت یک پایه اساسی برای رشد تیم‌ها و اجرای هر گونه تنوع، برابری و جامعیت است.

اجرای یک فرآیند عادلانه در یک تیم یا در یک سازمان شامل تصمیم‌گیری به گونه‌ای است که نیازهای همه برای بها دادن و احترام به طور عادلانه مورد توجه قرار گیرد. همانطور که توسط چم کیم^۱ و رنه موبورن^۲ از اینسید^۳ نشان داده شده است، این امر با اتخاذ سه اصل اساسی به دست می‌آید:

۱. مشارکت
۲. شفاف‌سازی
۳. وضوح انتظار

تحقیقات نشان می‌دهد که افراد وقتی معتقدند فرآیند منتهی به تصمیمات و نتایج مهم، عادلانه است، توافق را می‌پذیرند و حتی از منافع شخصی خود می‌گذرند. علیرغم شواهد، برخی از مدیران برای اتخاذ یک رویکرد فرآیند عادلانه تلاش می‌کنند زیرا می‌ترسند که اختیارات آنها زیر سوال رود و قدرت آنها کاهش یابد، که درک نادرست از فرآیند را آشکار می‌کند: یک فرآیند عادلانه تصمیم‌گیری با اجماع یا دموکراسی در محل کار نیست. هدف آن کمک به گسترش و پیگیری بهترین ایده‌ها است.

^۱ Cham Kim

^۲ Renée Mauborgne

^۳ INSEAD

سه اصل یک فرآیند (تصمیم‌گیری) عادلانه



۱

مشارکت

مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها از طریق خواستن نظرات آنها و تشویق آنها برای به چالش کشیدن ایده‌های یکدیگر.

پشتیبانی شده توسط :

- نقشه همسوئی تیم
- قرارداد تیم

۲

شفاف‌سازی

واضح نمودن تفکر پشت تصمیم نهایی. پشتیبانی شده توسط :

- نقشه همسوئی تیم
- قرارداد تیم

۳

وضوح انتظار

بیان قوانین جدید بازی از جمله استانداردهای عملکرد، مجازات‌های شکست و مسئولیت‌های جدید.

پشتیبانی شده توسط :

- قرارداد تیم

منبع:







قالبها

الكوها را از teamalignment.co/downloads دانلود كنيد

نقشه همسوئی تیم

ناموریت :

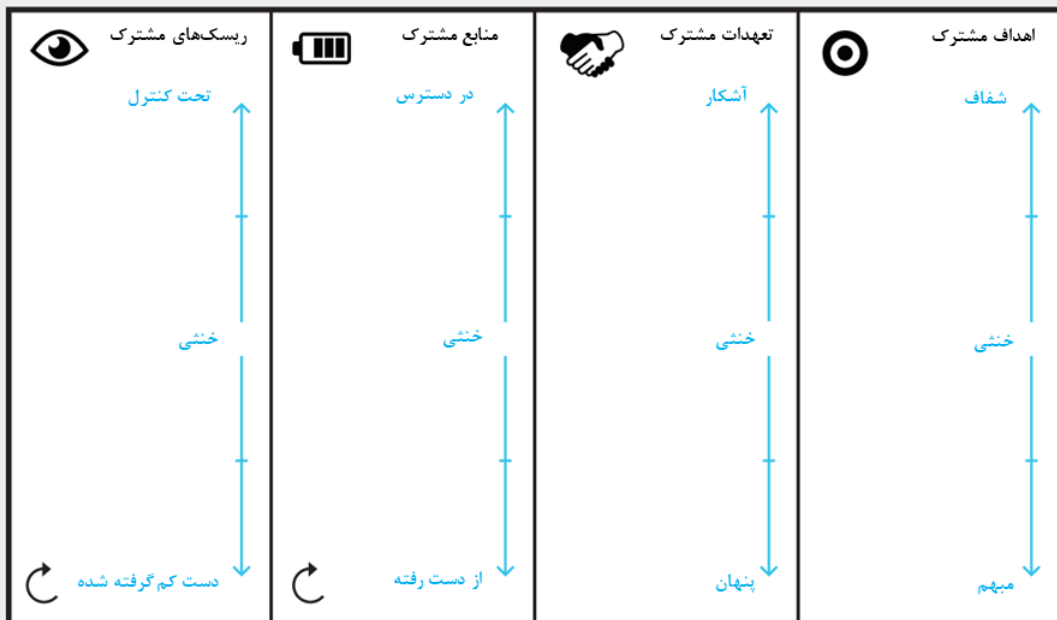
دوره :

 <p>ریسک‌های مشترک چه چیزهایی ما را از دستیابی به موفقیت بازمی‌دارد؟</p> 	 <p>منابع مشترک ما به چه منابعی نیاز داریم؟</p> 	 <p>تعهدات مشترک چه کسی چه تعهدی و در قبال چه کسی دارد؟</p>	 <p>اهداف مشترک ما قصد داریم مشترکاً به چه چیزی دست یابیم؟</p>
--	---	---	--

نقشه همسوئی تیم

مأموریت:

دوره:



قرارداد تیم

قوانین و رفتارهایی که می‌خواهیم در تیم خود رعایت کنیم چیست؟
آیا ما به عنوان افراد ترجیحاتی برای کار به روش خاصی داریم؟

تیم:

بیرون

درون

حقیقت یاب

مفروضات
پیش بینی‌ها، فرضیه‌ها یا تفسیرهای
خلاقانه

پرسش شنیدن

چه چیزی باعث می‌شود به این نتیجه برسید که...؟ «او فکر می‌کند...»
از کجا می‌دانی...؟ «او معتقد است...»
چه شواهدی نشان می‌دهد که...؟ «او نمی‌کند/نمی‌آید...»
چی باعث شده اینطور فکر کنی؟ «او دوست دارد...»
«و آنها... خواهند...»
«کتاب و کار / زندگی / عشق / ... خواهد شد.»

تجربیات یا حقایق غیر کامل
عدم وضوح در توضیحات

حقایق
کامل

پرسش
چه کسی؟ چی؟
چه زمانی؟ کجا؟
چگونه چند تا؟
آیا شما می‌توانید
دقیق تر؟
تو چیکار می‌کنی
یعنی بله؟

شنیدن
«شنیدم...»
«آنها گفتند...»
«او دید...»
«احساس می‌کنم...»

واقعیت مرتبه اول
ویژگی‌های قابل مشاهده فیزیکی
یک چیز یا موقعیت

واقعیت مرتبه دوم
ادراکات، تفسیرهای شخصی از واقعیت درجه اول

تعمیم‌ها
تبدیل یک مورد خاص به یک قانون
کلی

پرسش شنیدن

همیشه؟ «همیشه»
هرگز؟ «هرگز»
هیچ کس؟ «هیچ کس»
هر کس؟ «هر کس»
مردم؟ «مردم»
مطمئن؟

محدودیت‌ها
قید و بندها و باید و نبایدهای غیر واقعی
که گزینه‌ها را محدود می‌کند

پرسش شنیدن

چه اتفاقی ممکن است بیفتد اگر...؟ «من باید...»
چه چیزی مانع می‌شود...؟ «ما باید...»
شما ما از...؟ «من نمی‌توانم...»
«من نمی‌کنم...»
«ما نباید...»

فضاوت‌ها
ارزیابی ذهنی از یک چیز، یک
موقعیت یا یک شخص

پرسش شنیدن

چی بهت می‌گه...؟ «من... هستم»
این چگونه اثبات می‌شود؟ «زندگی... هست»
از چه نظر این غیر قابل قبول است؟ «خوب / بد است که...»
چیزی در ذهن شماست؟ «بهم است که...»
«آسان است که...»



نیاز به احترام نشان دادن

سؤال کردن به جای دستور دادن
آیا شما...؟

ابراز تردید

فکر نمی‌کنم شما بتوانید...؟

ظفره رفتن از درخواست

... اگر ممکن باشد.

تأیید گیر و گرفتاری

من مطمئنم که سرت شلوغه، اما...

نشان دادن بی میلی

من معمولاً نمی‌پرسم، اما...

معذرت خواهی

بیخشنید مرا حجتون شدم، اما...

تأیید مدیونی

اگر بتوانید... ممنون میشم.

استفاده از عنوان تجلیبی

آقا، خانم، دوشیزه، استاد، دکتر و غیره.

غیر مستقیم بودن

من دنبال یک خودکارم.

درخواست بخشش

باید مرا ببخشید، اما...

می‌تونم خودکارت رو قرض بگیرم؟

حداقل سازی درخواست

فقط می‌خواستم از شما پرسم که آیا

می‌تونم از خودکار شما استفاده کنم؟

جمع بستن فرد مسئول

فراموش کردیم به شما بگوییم که

باید تا دیروز بلیط هواپیما خود را

بخرید.

تعلل کردن

می‌تونم (من می)، ...؟

غیرشخصی کردن

سیگار کشیدن مجاز نیست.



نیاز به بها دادن نشان دادن منزلت

تشکر

یک تشکر بزرگ.

آرزو

مراقب خودت باش، روز خوبی داشته باشی.

احوال پرسى

چطوری؟ چه خبر؟ خوش میگذره؟

تعریف و تمجید

چه پولیور قشنگی.

پیش‌بینی

باید گرسنه باشی.

توصیه

مواظب خودت باش.

عزیز داشتن

دوست من، رفیق، دانش، عزیز، عسل، عزیز دل، برادر، بچه‌ها

درخواست موافقت

موافقتی؟

مواظب دیگران بودن

حتما گرسنه هستی، خیلی وقته از صبحانه می‌گذره. نظر تو درباره

(خوردن) کمی نهار چیست؟

اجتناب از مجادله

الف: شما آن را دوست ندارید؟

ب: بله، بله، آن را دوست داریم، اوه، من

معمولاً این را نمی‌خورم اما خوب است.

بنا را بر موافقت گذاشتن

پس کسی به دیدن ما می‌آید؟

طفره رفتن از نظردهی

بگی نگی باید بیشتر تلاش کنی.

رفتارهای ریسکی

دست پاچه بودن

رد کردن

نادیده گرفتن

انتقاد آشکار

تحقیر، تمسخر

فقط در مورد خود صحبت کردن

اشاره به موضوعات خط قرمز

توهین، تهمت، چغلی

رفتارهای ریسکی

دستور مستقیم

وسط حرف کسی پریدن

اخطار دادن

ممنوع کردن

تهدید کردن

گوشه‌ها

تذکر دادن

تصیحت کردن

راهنمای در خواست‌های غیر خشونت آمیز

احساسات احساسات منفی زمانی که نیازهای شما برآورده نمی‌شود

ترسیدن	سر درگم	شرمندگی	غمگین
تکراتی	دودل	خجالت	افسرده
دلپره	مبهوت	اندوهگین	سرخورده
دلشوره	قافلی	مَنگ	پاس
سراسیمگی	کج و مگ	شرمسار	پکر
بدگمانی	نامطمئن	تحقیرشده	ناکام
مضطرب	حیران	معدب	چشم‌ترسیده
وحشت زده	منتهجب	دل‌کرده	بی‌چاره
هراسان	مدهوش	مضطرب	محرزون
متکوک	خاج و واج شده	نگران	دلشک
ترسیده	آشفته بودن	بد اخلاق	نا امید
دو به شک	آشفته	پزمرده	اندوه و غم بدون علت مشخص
دلواپس	دلزده	آشفته و پریشان حال	بدقولی
آزرده خاطر	کوشنگیر	هیجانی	زنجور
خشمگین	بی‌خیال	کلافه	
نا امید	کسل	بی‌مغ	ضعیف و درمانده
دلخور	خشک	تندخو	شکسته
نا خرسند	مزوی	نا آرام	مضطرب
بسیار ناراحت	بی‌تفاوت	عصبانیت	محسناط
کلافه	بی‌خس	صمباً منقلب	فلک زده
بی‌تاب	دور افتاده	بی‌قرار	بی‌اعتماد به نفس
به هم ریخته	بی‌علاقه	تحت فشار شدید	مچجور
رنجیده	خجالتی	درد و رنج کشیدن	تودار
		اندوه فراوان	بی‌تحمل
عصبانی	نا آرام	بلا کشیده	مایل شدید
خشمگین	پریشان	سوگوار	حسود
خشن	نگران و ترسیده	داعون	بخیل
خون به جوش آمده	دستپاچه	مانم	حسرت
لوفات تلخ	مشوش	دل شکسته	دلشک
ناراضی	از هم پاشیده	درد داشتن	دلتنگ
از کوره در رفته	ناراحت و عصبی	تنها	علاقه‌ی شدید
ناراحت	سراسیمه	نگون بخت	حسرت به دل
سرخورده	منتهجب	نادم	
	یکه خوردن	دارای عذاب وجدان	
اِترچار	شکفت‌زده (شده)	خشمگینی	
دشمنی	دلواپس	درمانده	
شوکه شدن	سرکش	خسته یا بیمار ناشی از کار زیاد	
خوار شمردن	به هم خوردگی	فرسوده	
غمگین بودن	ناخشنود	له و لورده	
بیزار بودن	افسرده	بی‌حال	
منتظر بودن	عصبی	بی‌توجه	
حیرت زده	بی‌قراری	خواب‌الود	
خصومت	مضطرب	به ستوه آمده	
حال به هم‌زن		خسته و کوفته	
		از کت و کول افتادن	

زمانی که شما انجام می‌دهید

موضوع

من احساس می‌کنم

احساس

نیاز من ... است

نیاز

لطف می‌کنی

درخواست

نیازها

از نیازها

مقبولیت

ارتباط

تعلق

تعامل

همزیستی

مهربانی

توجه

نیات

همزاد پنداری

مشارکت

رابطه عاطفی

عشق

تقابل

حمایت

احترام/ احترام به خود

ایمنی

امنیت

استقامت

پشتیبانی

شناختن و شناخته شدن

دیدن و دیده شدن

فهمیدن

امتناد

خونگرمی

به زیستی جسمانی

هوا

غذا

تمرین/ ورزش

استراحت/ خواب

ایمنی

سرباه

توازش

آب

صداقت

امانت

پابندی اخلاقی

با وجود بودن

تفریح

شادی و خوشحالی

شوخی طبیعی

آرامش

زیبایی

برقراری ارتباط

راحتی

تفاهم

همدلی

الهام بخشی

نظم و ترتیب

خوداتکایی

حق انتخاب

آزادی

عدم وابستگی

فرمت

خودانگیزگی

دلخواست

عشاری

بزرگداشت زندگی

چالش

بصیرت

تولمندی

شمیر خوداگاه

احسان

خلافت

کوشگری

کارآمدی

انریختی

رشد

امید

یادگیری

سوگواری

مشارکت

انگیزه

ابراز وجود

تقلید از اساطیر

درک

سخن پایانی

منابع

بخش ۱: نقشه همسوئی تیم را کشف کنید

مأموریت و دوره

Behavior. Human Determination in-Motivation and Self Intrinsic .(۱۹۸۵)Deci, E. L., and R. M. Ryan.
.Plenum Press

Sector -Cross ,Extreme Teaming: Lessons in Complex .Harvey. ۲۰۱۷ .Edmondson, A. C., and J. F
.Publishing Leadership. Emerald Group

Hall -Prentice .Theory of Goal Setting & Task Performance A .Locke, E. A., and G. P. Latham. ۱۹۹۰
.Inc

اهداف مشترک

.Cambridge University Press .Using Language .Clark, H. H. ۱۹۹۶

-the Goal Goal Commitment and“ .and B. J. Alge. ۱۹۹۹ ,Klein, H. J., M. J. Wesson, J. R. Hollenbeck
Journal of Applied ”.Clarification and Empirical Synthesis Setting Process: Conceptual
.۸۸۵ : (۶) Psychology ۸۴

Philosophical Study. Harvard University Convention: A .Lewis, D. K. ۱۹۶۹

.Hall-Prentice .Theory of Goal Setting & Task Performance A .Locke, E. A., and G. P. Latham. ۱۹۹۰

.University Press Harvard .The Strategy of Conflict .Schelling, T. C. ۱۹۸۰

تعهدات مشترک

Culture, :Commitments.” In Roots of Human Sociality Social Actions, Social“ .Clark, H. H. ۲۰۰۶
.۱۵۰-Enfield, ۱۲۶ .edited by Stephen C. Levinson and N. J ,Cognition and Human Interaction
.Oxford, UK: Berg Press

Sector -Cross ,Extreme Teaming: Lessons in Complex .C., and J. F. Harvey. ۲۰۱۷ .Edmondson, A
.Publishing Leadership. Emerald

.Press Make the Social World. Oxford University Joint Commitment: How We .Gilbert, M. ۲۰۱۴

.Littlefield & of Social Reality. Rowman The Nature :Socializing Metaphysics .Schmitt, F. ۲۰۰۴

Commitment.” Acting as a Group Member and Collective“ .Tuomela, R., and M. Tuomela. ۲۰۰۳
.۶۵ -۷ :Protosociology ۱۸

منابع مشترک

//:Are the Main Types of Assets”? https Corporate Finance Institute® (CFI). n.d. “What
/assets-of-corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/types

ریسک‌های مشترک

- Engineering & System Understand and Describe Risk.” Reliability ,On How to Define“ .Aven, T. ۲۰۱۰
 .۶۳۱-۶۲۳:(۶) Safety ۹۰
- Leadership. Basics of Project Management and Team Leading Project Teams: The .Cobb, A. T. ۲۰۱۱
 .Sage
- approach/۰۹/Risks.” <http://www.betterprojects.net/۲۰۱۱> An Approach for Wording“ .Cohen, P. ۲۰۱۱
 .risks.html-wording-for
- ”Good and Bad Practice –Risks Example Project“ .Loneragan, K. ۲۰۱۰
 .practice-goodandbad-risks-project-<https://www.pmisconsulting.com/example>
- <https://management.simplicable.com/management/new/۱۳۰> .(Project Risks” (List ۱۳۰“ .Mar, A. ۲۰۱۰
 .risks-project
- .Statements.” ISACA Journal Writing Good Risk“ .Power, B. ۲۰۱۴
 -Risk-Good-Pages/Writing/۳-Volume/<https://www.isaca.org/Journal/archives/۲۰۱۴>
 .Statements.aspx#f۱
- Knowledge Guide to the Project Management Body of A .Project Management Institute. ۲۰۱۳
 .PMBOK® Guide). ۰th ed)

ارزیابی

- for Collectively Solving Designing Tools“ .Y. Pigneur. ۲۰۱۸ Avdiji, H., D. Elikan, S. Missonier, and
 Hawaii International Conference on System Problems.” In Proceedings of the ۰۱st Structured-III
 .۴۰۹-Sciences (January), ۴۰۰
- IS Team Coordination in Real How to Manage“ .Mastrogiacomo. ۲۰۱۰ .Avdiji, H., S. Missonier, and S
 ,on Information Systems (ICIS) ۲۰۱۰ Proceedings of the International Conference Time.” In
 .۱۶-۱۳ ,December ۲۰۱۰
- Reconsidering :Talk Before It’s Too Late“ .Bonazzi. ۲۰۱۴ .Mastrogiacomo, S., S. Missonier, and R
 Journal of Management ”.Information Systems Project Management Conversation in the Role of
 .۷۸-۴۷:(۱) Systems ۳۱ Information

بخش ۲: نحوه استفاده از نقشه همسوئی تیم

- ./rebels.com/trends-Trends.” <https://corporate> Corporate Rebels. “The ۸
 to Create Corporate Alignment: Using the Balanced Scorecard .Norton. ۲۰۰۶ .Kaplan, R. S., and D. P
 .Business School Press Synergies. Harvard
- Spotify Labs. ”Culture Part ۱ Spotify Engineering“ .Kniberg, H. ۲۰۱۴
 Spotify “ .Kniberg, H. ۲۰۱۴/۱-part-culture-spotifyengineering/۲۷/۰۳/<https://labs.spotify.com/۲۰۱۴>
 -spotifyengineering/۲۰/۰۹/Spotify Labs. <https://labs.spotify.com/۲۰۱۴> ”.Culture Part ۲ Engineering
 /۲-part-culture
- Leffingwell, .Wesley-Scrum: More with LeSS. Addison Scale-Large .Larman, C., and B. Vodde. ۲۰۱۶
 -Enterprises. Addison Guide: Scaled Agile Framework for Lean Reference SAFe ۴,۰۰ .D. ۲۰۱۸
 .Wesley

بخش ۳: اعتماد میان اعضای تیم

امنیت روانی

Quantitative Review Work Engagement: A“ .Slaughter. ٢٠١١ .Christian M. S., A. S. Garza, and J. E
-٨٩ :Personnel Psychology ٦٤ ”.Contextual Performance with Task and and Test of Its Relations
x.٦٥٧٠,٢٠١٠,٠١٢٠٣-j.١٧٤٤/http://dx.doi.org/١٠,١١١١ .١٣٦

York Times Its Quest to Build the Perfect Team.” New What Google Learned from“ .Duhigg, C. ٢٠١٦
.Magazine. February ٢٥

Administrative ”.and Learning Behavior in Work Teams Psychological Safety“ .Edmondson, A. ١٩٩٩
٢٦٦٦٩٩٩/http://dx.doi.org/١٠,٢٣٠٧ .٣٨٣-٣٥٠ :Science Quarterly ٤٤

Level-A Group :Safety, Trust, and Learning in Organizations Psychological“ .Edmondson, A. C. ٢٠٠٤
edited by R. M. Kramer ,Organizations: Dilemmas and Approaches Distrust in Lens.” In Trust and
.Russell Sage Foundation .٢٧٢-٢٣٩ ,and K. S. Cook

in the Workplace Organization: Creating Psychological Safety The Fearless .Edmondson, A. C. ٢٠١٨
.and Growth. John Wiley & Sons ,for Learning, Innovation

Sector -Cross ,Extreme Teaming: Lessons in Complex .Edmondson, A. C., and J. F. Harvey. ٢٠١٧
.Publishing Leadership. Emerald

Psychological “ .A. Pezeshkan, and V. Vracheva. ٢٠١٧ ,Frazier, M. L., S. Fainshmidt, R. L. Klinger
.١٦٥- ١١٣ :(١) Psychology ٧٠ Review and Extension.” Personnel Analytic-Meta Safety: A

Career While Remaining Radar: The Art of Building a Rewarding The Compass and the .Gallo, P. ٢٠١٨
.Bloomsbury Business .True to Yourself

Disengagement at Work.” of Personal Engagement and Conditions Psychological“ .Kahn, W. A. ١٩٩٠
٢٥٦٢٨٧/http://dx.doi.org/١٠,٢٣٠٧ .٧٢٤- ٦٩٢ :Management Journal ٣٣ Academy of

of Organizational Trust.” An Integrative Model“ .Schoorman. ١٩٩٥ .Mayer, R. C., J. H. Davis, and F. D
.٧٣٤- ٧٠٩ :Review ٢٠ Management Academy of
AMR.١٩٩٥,٩٥٠٨٠٨٠٣٣٥/http://dx.doi.org/١٠,٥٤٦٥

Methods: and Organizational Change Through Group Personal .Schein, E. H., and W. G. Bennis. ١٩٦٥
.Wiley & Sons The Laboratory Approach. John

Dimensions, Measurement, :in the Workplace Empowerment Psychological“ .Spreitzer, G. M. ١٩٩٥
٢٥٦٨٦٥/doi: ١٠,٢٠٣٧ .١٤٦٥- ١٤٤٢ :Academy of Management Journal ٣٨ ”.and Validation

قرارداد تیم

in the Workplace Organization: Creating Psychological Safety The Fearless .Edmondson, A. C. ٢٠١٨
.and Growth. John Wiley & Sons ,for Learning, Innovation

Transgress Offs: Reactions to Transactions That-Trade Taboo“ .Fiske, A. P., and P. E. Tetlock. ١٩٩٧
.٢٩٧ - ٢٥٥ :(٢) Psychology ١٨ the Spheres of Justice.” Political

حقیقت یاب

Safety in the Workplace Organization: Creating Psychological The Fearless .Edmondson, A. C. ٢٠١٨
.Innovation, and Growth. John Wiley & Sons ,for Learning

.Dunod .changer: le coaching du changement Du désir au plaisir de .Kourilsky, F. ٢٠١٤

.Norton .Contributions to Constructivism. W. W :The Invented Reality .Watzlawick, P. ١٩٨٤

La boussole du .Zacharis, P. ٢٠١٦ /langage-du-boussole-langage. https://www.patrickzacharis.be/la

کارت احترام

- .Usage. Vol. ۴ Politeness: Some Universals in Language .Brown, P., and S. C. Levinson. ۱۹۸۷
.University Press Cambridge
- edited by W. Bublitz, A. „Impoliteness.” In Pragmatics of Society Politeness and“ .Culpeper, J. ۲۰۱۱
.Mouton de Gruyter .۳۹۳ ,Schneider. Vol. ۵ .H. Jucker, and K. P
- Theory of Social a Unified Forms of Sociality: Framework for The Four Elementary“ .Fiske, A. P. ۱۹۹۲
.۶۸۹ : (۴) Review ۹۹ Relations.” Psychological
- Speaker.” Indirect Speech: The Theory of the Strategic Rationales for“ .Lee, J. J., and S. Pinker. ۲۰۱۰
.۷۸۵ : (۳) Psychological Review ۱۱۷
- Negotiating Norms of :Relational Work and Impoliteness“ .Locher, M. A., and R. J. Watts. ۲۰۰۸
Interplay with Power in Theory In Impoliteness in Language. Studies on its ”Linguistic Behaviour
.Mouton de Gruyter .۹۹-۷۷ ,edited by D. Bousfield and M. A. Locher ,and Practice
- .Penguin .Language as a Window into Human Nature :of Thought The Stuff .Pinker, S. ۲۰۰۷
- of the The Logic of Indirect Speech.” Proceedings“ .Pinker, S., M. A. Nowak, and J. J. Lee. ۲۰۰۸
.۸۳۸ – ۸۳۳ : (۳) National Academy of Sciences ۱۰۵

راهنمای درخواست‌های غیرخشونت آمیز

- Through Relationships.” In Maintaining Relationships Maintaining Undesired“ .۲۰۰۳ .Hess, J. A
.by D. J. Canary and M Contextual, and Cultural Variations, edited ,Communication: Relational
.Lawrence Erlbaum Associates .۱۲۴–Dainton, ۱۰۳
- Agree with or Enemy: How to Work with People You Don’t Collaborating with the .Kahane, A. ۲۰۱۷
.Publishers Koehler-Like or Trust. Berrett
- Life. Nonviolent Communication: A Language of .Marshall, R., and P. D. Rosenberg. ۲۰۰۳
.PuddleDancer Press
- .September ۱۸ .Microsoft’s Code.” Fast Company Rewrites Satya Nadella“ .McCracken, H. ۲۰۱۷

بخش ۴: بررسی تفصیلی

درک مشترک و تفاهم

- .Cambridge University Press .Using Language .Clark, H. H. ۱۹۹۶
- on Socially Grounding in Communication.” Perspectives“ .Clark, H. H., and S. E. Brennan. ۱۹۹۱
.۱۴۹–۱۲۷ :Cognition ۱۳ Shared
- Coordination, and ,Common Knowledge“ .S. Pinker. ۲۰۱۹ De Freitas, J., K. Thomas, P. DeScioli, and
National Academy of Sciences in Human Social Life.” Proceedings of the Strategic Mentalizing
.۱۳۷۵۸–۱۳۷۵۱ : (۲۸) ۱۱۶
- and Common Ground“ .and D. D. Woods. ۲۰۰۵ ,Feltovich, J. M. Bradshaw .Klein, G., P. J
Rouse and K. R. .Organizational Simulation, edited by W. B Coordination in Joint Activity.” In
.Sons & John Wiley .۱۸۴–Boff, ۱۳۹
- Reconsidering :Talk Before It’s Too Late“ .Bonazzi. ۲۰۱۴ .Mastrogiacomo, S., S. Missonier, and R
Journal of Management ”.Information Systems Project Management the Role of Conversation in

Media Richness Theory.” Wikipedia. “ (١) Systems ٣١ Information
https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Media_richness_theory&oldid=٩٣٠٢٥٥٦٧٠

اعتماد و امنیت روانی

- Administrative ”and Learning Behavior in Work Teams Psychological Safety“ .Edmondson, A. ١٩٩٩
.٣٨٣- ٣٥٠ : (٢) Science Quarterly ٤٤
- in the Workplace Safety Organization: Creating Psychological The Fearless .Edmondson, A. C. ٢٠١٨
.and Growth. John Wiley & Sons ,for Learning, Innovation
- Level-A Group :Safety, Trust, and Learning in Organizations Psychological“ .Edmondson, A. C. ٢٠٠٤
edited by R. M. Kramer ,Organizations: Dilemmas and Approaches Lens.” In Trust and Distrust in
.Russell Sage Foundation .٢٧٢ - ٢٣٩ ,and K. S. Cook
- Organizational Understanding Outcomes of“ .W. ٢٠٠٣ .Edmondson, A. C., and A. W. Woolley, A
Learning and Knowledge International Handbook on Organizational Learning Interventions.” In
.London: Blackwell .٢١١-١٨٥ ,Smith and M. Lyles-edited by M. Easterby ,Management
- New Practices: An Implementing“ .C. Edmondson. ٢٠٠٧ .Tucker, A. L., I. M. Nembhard, and A
Intensive Care Units.” Management Science Organizational Learning in Hospital Empirical Study of
.٩٠٧ -٨٩٤ : (٦) ٥٣

آبرو و ادب

- Politeness: Some Universals in Language .Brown, P., and S. C. Levinson. ١٩٨٧
.Cambridge University Press .Usage. Vol. ٤
- edited ,Impoliteness.” In Pragmatics of Society Politeness and“ .Culpeper, J. ٢٠١١
Mouton de .٣٩٣ ,Schneider. Vol. ٥ .by W. Bublitz, A. H. Jucker, and K. P
.Gruyter
- Forms of Sociality: Framework for a The Four Elementary“ .Fiske, A. P. ١٩٩٢
.٦٨٩ : (٤) Review ٩٩ Theory of Social Relations.” Psychological Unified
- :Process.” Harvard Business Review ٧٥ Fair“ .Kim, W., and R. Mauborgne. ١٩٩٧
.٧٥- ٦٥
- Indirect Speech: The Theory of the Rationales for“ .Lee, J. J., and S. Pinker. ٢٠١٠
.٧٨٥ : (٣) Speaker.” Psychological Review ١١٧ Strategic
- :Impoliteness Relational Work and“ .Locher, M. A., and R. J. Watts, R. J. ٢٠٠٨
In Impoliteness in Language. ”Negotiating Norms of Linguistic Behaviour
edited by D. ,Interplay with Power in Theory and Practice Studies on its
.Mouton de Gruyter .٩٩ -٧٧ ,Bousfield and M. A. Locher
- an Inclusive Diversity Culture: Building“ .Pless, N., and T. Maak. ٢٠٠٤
- ١٢٩ : (٢) Ethics ٥٤ Processes and Practice.” Journal of Business ,Principles
.١٤٧
- Language as a Window into Human :The Stuff of Thought .Pinker, S. ٢٠٠٧
.Penguin .Nature
- The Logic of Indirect Speech.” “ .Pinker, S., M. A. Nowak, and J. J. Lee. ٢٠٠٨
.٨٣٨ - ٨٣٣ : (٣) ,of the National Academy of Sciences ١٠٥ Proceedings