

کارگاه آموزشی شایستگی‌های رفتاری ویژه مدیران (ارتباطات مؤثر، رهبری، تیم‌سازی و حل تعارض)

گردآورندگان:

سیامک حاجی‌بخچالی

امیررضا درهمی

رها پورپژوهش

گروه صنعتی انتخاب
بهمن ۱۴۰۳



امیررضا درهمی



کارشناسی مهندسی صنایع از دانشگاه صنعتی امیرکبیر



کارشناسی ارشد مدیریت پروژه از دانشگاه تهران



تحلیل‌گر سیستم و فرایند در شرکت انرژی دانا



مدرس و مشاور دانش مدیریت پروژه و شایستگی‌های مدیران



بیش از ۷ سال سابقه فعالیت در زمینه مدیریت پروژه و صنعت نفت و گاز



عضو تیم پدیدآورنده دو عنوان کتاب خلق برتری و هندبوک مدیریت پروژه هاروارد



رها پورپژوهش



کارشناس ارشد مهندسی صنایع دانشگاه تهران



مشاور مدیریت و برنامه‌ریزی سازمانی



مدرس و مشاور دانش مدیریت پروژه و شایستگی‌های مدیران



عضو تیم ترجمه کتاب هندبوک مدیریت پروژه هاروارد



هم‌بیان‌گذار برند هیتا



در و تخته!



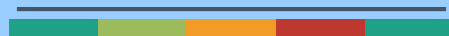
۱۰ دقیقه
همه اعضا

مدت زمان بازی:
تعداد بازیکنان:

بگرد و با جوابای بله و خیر جفت خودت رو پیدا کن!

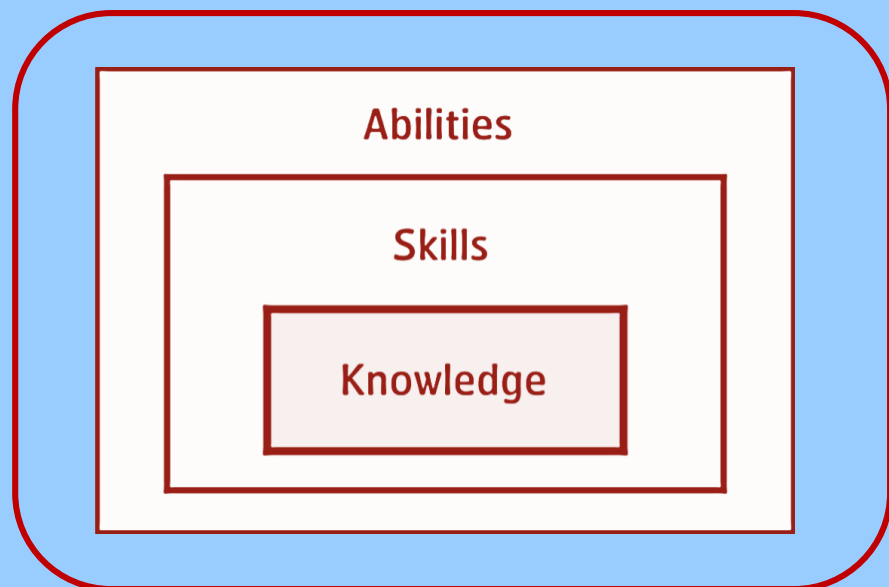


هوش بهتر است یا شایستگی؟!



- مفهوم شایستگی (Competency) در ادوار گذشته تاریخ...
- مقاله "آزمونی برای ترجیح شایستگی بر هوش" در سال ۱۹۷۳
- شایستگی به زبان ساده: توانایی انجام کاری به خوبی (The **ability** to do something **well**)
- شایستگی از نگاه حرفه‌ای: بکارگیری **دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها** در جهت دستیابی به **نتایج** مطلوب

Experience



- دانش: مجموعه‌ای از اطلاعات و تجربه فرد
- مهارت: توانمندی‌های فنی یک فرد برای انجام یک کار خاص
- توانایی: تحویل مؤثر دانش و مهارت در یک زمینه مشخص
- و اما **تجربه**؛ نقشی غیرمستقیم ولی بسیار مهم در شایستگی...

انواع شایستگی از دیدگاه‌های مختلف

مدل شایستگی سازمانی: چارچوبی برای تعیین، ارزیابی و توسعه شایستگی‌های کلیدی یک سازمان و کارکنان آن

شایستگی‌های
عملکردی

Performance
Competency

شایستگی‌های
شخصی

Personal
Competency

شایستگی‌های
دانشی

Knowledge
Competency

PMCD Framework

شایستگی‌های
هسته‌ای

Core
Competency

شایستگی‌های
فنی

Technical
Competency

شایستگی‌های
مدیریتی

Managerial
Competency

Organizational Model

شایستگی‌های
فنی

Practice
Competency

شایستگی‌های
رفتاری

People
Competency

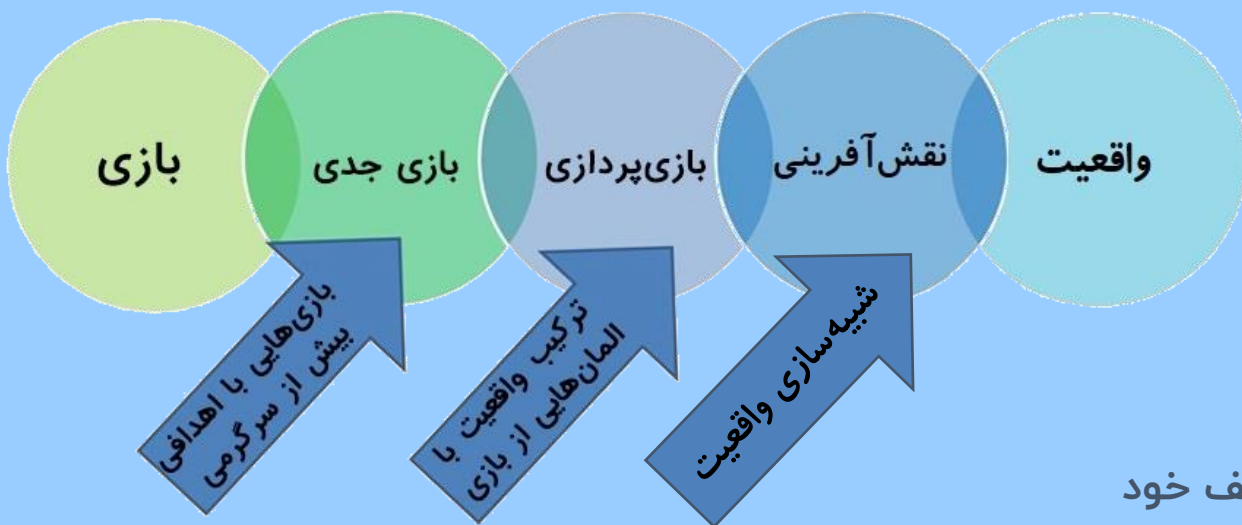
شایستگی‌های
چشم‌اندازی
(رهبری)

Perspective
Competency

ICB Framework

اهمیت شایستگی‌ها و راهکارهای توسعه آن‌ها

اهمیت انواع شایستگی در مشاغل تخصصی (در نقش‌های مدیریتی اهمیت شایستگی‌های رفتاری به مراتب افزایش می‌یابد):



شایستگی‌ها	ضریب اهمیت
دانشی	۳۰%
فنی	۳۰%
رفتاری	۴۰%

اهمیت استفاده از روش یادگیری بازی‌پردازی (Gamification):

- تجربه عملی در محیط امن بدون ترس از عواقب اشتباهات
- افزایش اعتماد به نفس و خودآگاهی با شناسایی نقاط قوت و ضعف خود
- تقویت مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله و تصمیم‌گیری و کار تیمی
- درک بهتر دیدگاه‌های متفاوت دیگران
- افزایش انگیزه، مشارکت و همدلی بین اعضا
- آماده‌سازی برای موقعیت‌های واقعی با انتقال مؤثر مهارت‌ها

ارتباطات سازنده: اکسیری حیات بخش!



مدیران پروژه موفق ۹۰ درصد وقتشان را به ارتباطات اختصاص می‌دهند.

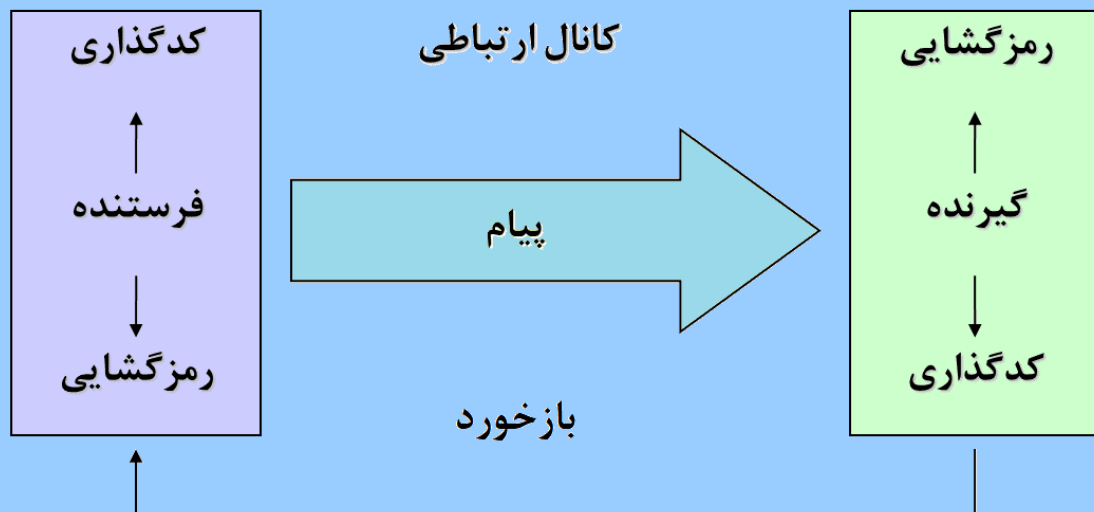
ارتباطات، مهم‌ترین ویژگی در تعیین قابلیت ارتقای مدیران و رهبران!

برقرای ارتباط امری خودآگاه و ناخودآگاه!

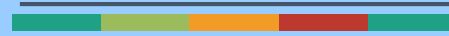
برقرای ارتباط یک نوع ترکیب شیمیایی: غیرقابل بازگشت!

عناصر اصلی ارتباطات:

- فرستنده: کسی که پیام را ارسال می‌کند.
- گیرنده: کسی که پیام را دریافت می‌کند.
- پیام: اطلاعات یا احساسی که منتقل می‌شود.
- کانال: راهی که پیام از طریق آن منتقل می‌شود (کلامی، غیرکلامی).
- بازخورد: پاسخ گیرنده به پیام.



گفتمان مؤثر



انتقال درست پیام، از دشوارترین کارهای جهان!

۱. قبل از اینکه صحبت کنید، خوب فکر کنید.

مقصود و انتظارمان از برقرای ارتباط و سپس نحوه و چارچوب بیان پیام

۲. پس از بیان مقصودتان، از شنوندگان بازخورد بگیرید.

مشاهده رفتار و نشانه‌های غیرکلامی شنوندگان، سؤال کردن

۳. واضح و کوتاه صحبت کنید.

درازگویی افراطی موجب حواس‌پرتی می‌شود!

۴. باسلیقه و گویا صحبت کنید!

استفاده صحیح از ظرفیت‌های اثرگذار صدا شامل لحن (محترمانه، رسمی، خشمگین و ...)، تن و حجم صدا، ریتم و جریان صدا

استفاده از پل‌های مناسب بین بخش‌های مختلف صحبت و بکارگیری تمثیل و قیاس

۵. طبیعی و صادقانه صحبت کنید.

خودتان باشید. دیگران حقیقت را در شما می‌بینند!

شانس ۱۰ برابری انتقال صحیح پیام

یک کلاغ، چهل کلاغ!



مدت زمان بازی: ۱۰ دقیقه
تعداد بازیکنان: حداقل ۷ نفر

قراره داستانمون رو خوب گوش بدی و خوب تعریف کنی!



گوش دادن مؤثر



ارتباطات، خیابانی دوطرفه!

شنیدن و گوش دادن، دو چیز متفاوت!

ما بصورت میانگین ۴۵ درصد از زندگی روزمره‌مان را در حال گوش دادن هستیم.

۱. توجه‌تان را به درک پیام معطوف کنید، نه تنظیم جوابتان!

بیشتر از اینکه به "خود" توجه کنید، به "طرف مقابل" توجه کنید. به دنبال درک درست پیام باشید!

۲. به سخنگو نشان دهید که گوش می‌دهید.

حفظ ارتباط چشمی، حذف موانع فیزیکی، استفاده مؤثر از زبان بدن، پرنکردن مکث‌ها!

۳. از سؤال‌های باز استفاده کنید.

راهی برای پاسخ‌های بیشتر، نشان دادن اهمیت تفکرات نفر مقابل

۴. صحبت‌های نفر مقابل را با کلماتی دیگر بیان کنید.

اطمینان سخنگو از گوش دادن شما، اطمینان شما از تعبیرتان از پیام سخنگو

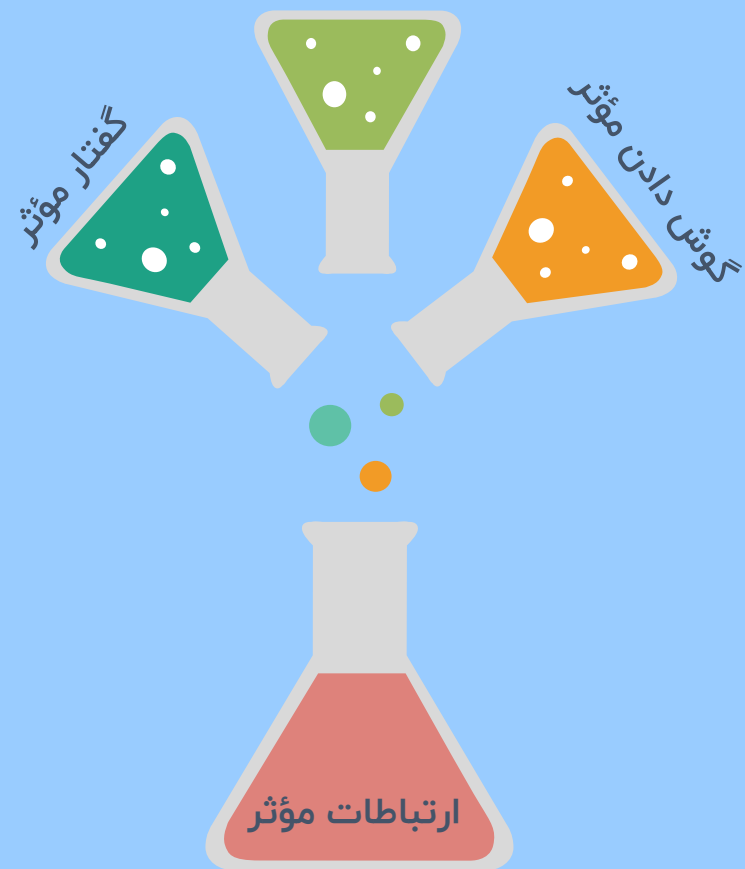
۵. در انتهای مکالمه، نکات اصلی را خلاصه کنید.

مرور توافقات حاصله خصوصاً در مکالمات طولانی

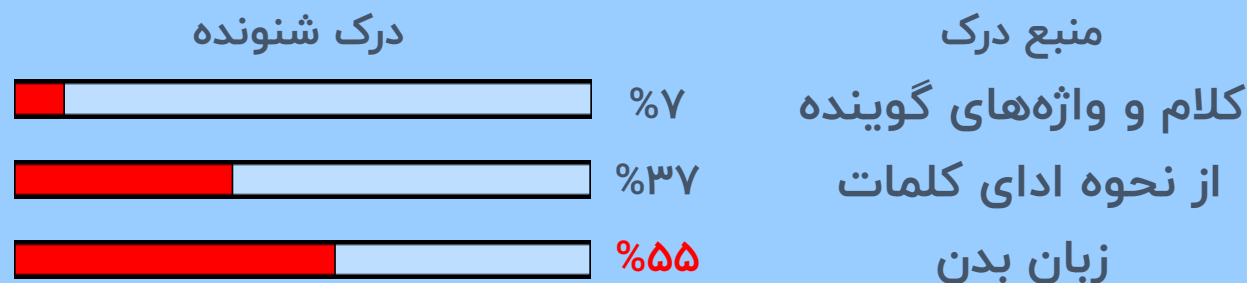


ارتباطات غیرکلامی (زبان بدن)

زبان بدن متناسب



به طور میانگین در هر ۳۰ دقیقه گفتگو حدود ۸۰۰ پیام غیرکلامی مبادله می‌شود.



زبان بدن می‌تواند پیام‌های کلامی‌ای را که فرد می‌فرستد، نقض کند.

ارتباطات غیرکلامی:

- حرکات بدن: وضعیت بدن، حرکات دست و پا: حرکات سر و دستتان آرام و کنترل‌شده باشد.
- حالات چهره: لبخند، اخم، تعجب و ...
- تماس چشمی: نگاه مستقیم، اجتناب از نگاه و ...
- فاصله فیزیکی: نزدیک بودن یا دور بودن از دیگران، تماس فیزیکی: در برقراری تماس بدنی مراقب باشید.
- و ...

اعتماد همه چیز را ساده تر می کند!



مبنای فضای مناسب برای گفتگو، وجود **اعتماد (Trust)** برای شکل گیری ارتباطات آزاد است.

۱. افراد تیمتان را آگاه نگه دارید.

اطلاع افراد از "تصویر بزرگ"، بیان دلایلتان برای تصمیماتتان...

۲. آزادانه در دسترس باشید!

افرادتان را مطمئن کنید که می توانند آزادانه شما را بیابند و با شما گفتگو کنند.

۳. مشوق و پذیرای دیدگاه های متفاوت باشید.

از دیگران انتظار مخالفت داشته باشید؛ به نفر مقابل حمله و یا حرف او را قطع نکنید.

۴. از ابزارهای مناسب برای شفافیت اطلاعات استفاده کنید.

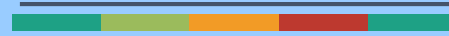
تابلوی اعلانات، ایمیل، جلسات ویژه تبادل اطلاعات، گروه های مجازی و ...

۵. سریع پاسخ ارتباط دیگران را بدهید.

حتی اگر نمی توانید همان لحظه پاسخی ارائه دهید، اعلام کنید.



اعتمادسازی



محیطی بسازید تا افراد بتوانند خود واقعیشان باشند.

- استرس کمتر

- انرژی بیشتر در کار

- بهره‌وری بیشتر

- خستگی و فرسودگی کمتر

- رضایت از زندگی بیشتر (خارج سازمان)



چرخه ایجاد اعتماد:

۱. اعتماد: شباهت‌های غیرمتعارف تیم خود را دریابید، گفتگوهای بدون چارچوب شکل دهید.

۲. ریسک: مدیران از خود شروع کنند!

۳. احترام: مراقب پاسخ خود به ریسک دیگران باشید! بازخورد مؤثر داشته باشید.

اعتماد

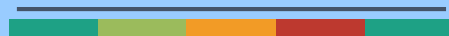
امنیت روانی

احترام

ریسک

چرخه اعتمادسازی

بازخورد چه هست و چه نیست؟



هدف از بازخورد (Feedback) می‌بایست تشویق گیرنده آن برای حرکت، رشد و یادگیری باشد.

بازخورد می‌تواند در راستای توسعه موارد زیر باشد:

- افراد (بهبود ارتباط مؤثر با مشتری)
- سیستم‌ها و فرایندها (بهبود گلوگاه‌های خط تولید)

بازخورد می‌تواند مثبت یا منفی باشد.

بازخورد می‌تواند آنی یا غیرآنی باشد (بر اساس موقعیت و تشخیص زمان و مکان مناسب).

بازخورد می‌تواند رسمی یا غیررسمی باشد.

بازخورد می‌تواند عمودی یا افقی باشد:

- عمودی: از شما به بالادست و برعکس
 - افقی: بین شما و همکاران هم‌ردیفان
- بازخورد گوشمالی و سرزنش نیست!
- بازخورد تسویه حساب شخصی نیست!



بازخورد، آغازی بر بهبود!



بازخورد تأثیر بسزایی در تغییر دارد.

بازخورد موجب افزایش خودآگاهی می‌گردد (Unknown Unknowns).

در بازخورد تمرکز بر مسائلی باشد که در آینده تداوم داشته باشد.

به مواردی بازخورد دهید که فرای کنترل فرد نباشد.

هرچه بازخورد به شخصیت نزدیک‌تر می‌شود، می‌بایست مداوم‌تر و در طی مراحل بیشتری باشد.

از بازخوردهای نامناسب و غیرضروری دوری کنید (ناشیانه بازخورد ندهید!)

- بالا رفتن سطح نگرانی اعضای تیم

- کاهش امنیت روانی

- افزایش پنهان‌کاری و کاهش شفافیت

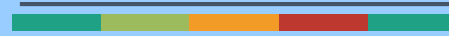
- از بین رفتن اعتماد



کاهش میزان تغییرپذیری از چپ به راست

بازخورد اصلاحی

(Corrective Feedback)



بازخورد اصلاحی در قالب جلسه‌ای رسمی و غیرآنی برگزار می‌گردد:
قبل از جلسه:

۱. جمع‌آوری شواهد، داده‌ها و اطلاعات صحیح
۲. پیش‌بینی سناریوهای محتمل و برنامه‌ریزی برای آنها
۳. در نظر گرفتن سبک ارتباطی مناسب بر اساس شخصیت فرد (دوستانه یا جدی)

حین جلسه:

۱. بازخورد خود را شفاف و دقیق مطرح کنید.
۲. فقط حرف نزنید. فعالانه گوش کنید و به دنبال درک پیام و احساسات باشید. مراقب زبان بدنتان باشید.
۳. توافق روی مسئله پیش‌آمده و تلاش برای درک ریشه‌ای علل آن
۴. توافق روی برنامه عملیاتی: استفاده از پاداش و جزای‌های مناسب، بررسی راهکارهای جایگزین

بعد از جلسه:

تا حصول نتایج توافق‌شده، پیگیر و ناظر بر اجرا باشید (ارائه بازخوردهای غیررسمی مناسب و یا راهکارهای سختگیرانه‌تر).

گیرنده بازخورد



در مقام گیرنده بازخورد، در خصوص بازخورد اصلاحی به موارد زیر توجه کنید:

۱. قبل از جلسه آماده باشید. پاسخهای احتمالی را در نظر بگیرید.
۲. ذهنیت باز داشته باشید. حالت تدافعی نگیرید.
۳. پاسخ منطقی و دقیق بدهید. اطلاعاتی بدهید که طرف مقابل نمی‌داند. سوءبرداشتها را رفع کنید.
۴. هدف خود را مشخص کنید. در راستای آن پاسخ دهید.
۵. در خصوص برنامه عملی به توافق برسید.
۶. در حین اجرای برنامه عملیاتی کمک بخواهید و بازخورد بگیرید.

فعالیت: جلسه رسمی بازخورد اصلاحی بین دو نفر از اعضای کلاس

خطر ریزش!



مدت زمان بازی:

۱۰ دقیقه

تعداد بازیکنان:

حداقل ۳ نفر به ازای هر تیم

قراره با گوش دادن بتونی یه برج بلند بسازی که با
کوچکترین اشتباهی ممکنه هر لحظه فرو بریزه!



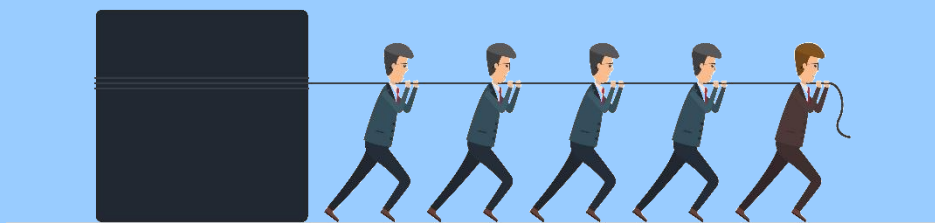
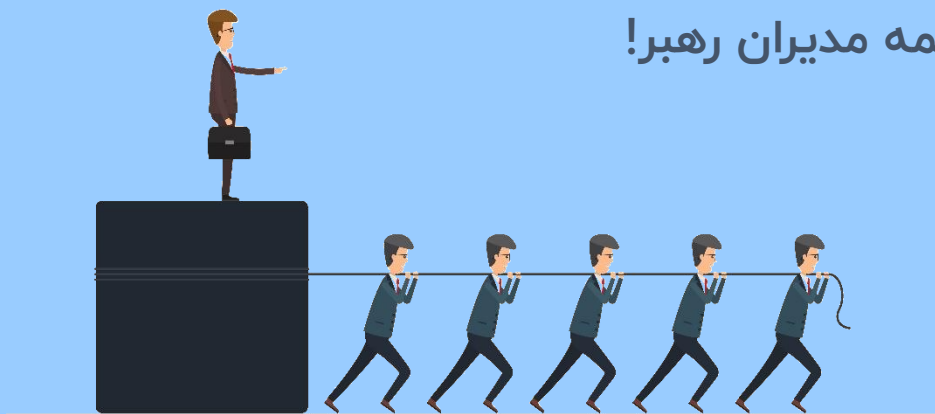
مدیریت و رهبری



تعریف رهبری: توانایی تحت تأثیر قرار دادن تیم، جهت دستیابی به چشم‌انداز یا مجموعه‌ای از اهداف

مطالعه موردی: معدن شیلی سال ۲۰۱۰

رهبری رسمی یا غیررسمی! نه همه رهبران مدیر هستند و نه برعکس، همه مدیران رهبر!



رهبری	VS	مدیریت
توسعه دادن		حفظ کردن
تمرکز بر روابط با افراد		تمرکز بر سیستم‌ها و ساختار
معتمد به افراد		متکی به کنترل کردن
تمرکز بر اهداف بلندمدت		تمرکز بر اهداف کوتاه‌مدت
پرسیدن چه چیزی و چرا		پرسیدن چگونه و چه زمان
تمرکز بر روابط عرضی در تیم		تمرکز بر روابط طولی در تیم
انجام کارهای درست		انجام درست کارها

رهبری؛ نفس سازمان!



Google

مطالعه موردی: پروژه اکسیژن در شرکت گوگل
کاملترین مدیران کسانی هستند که:

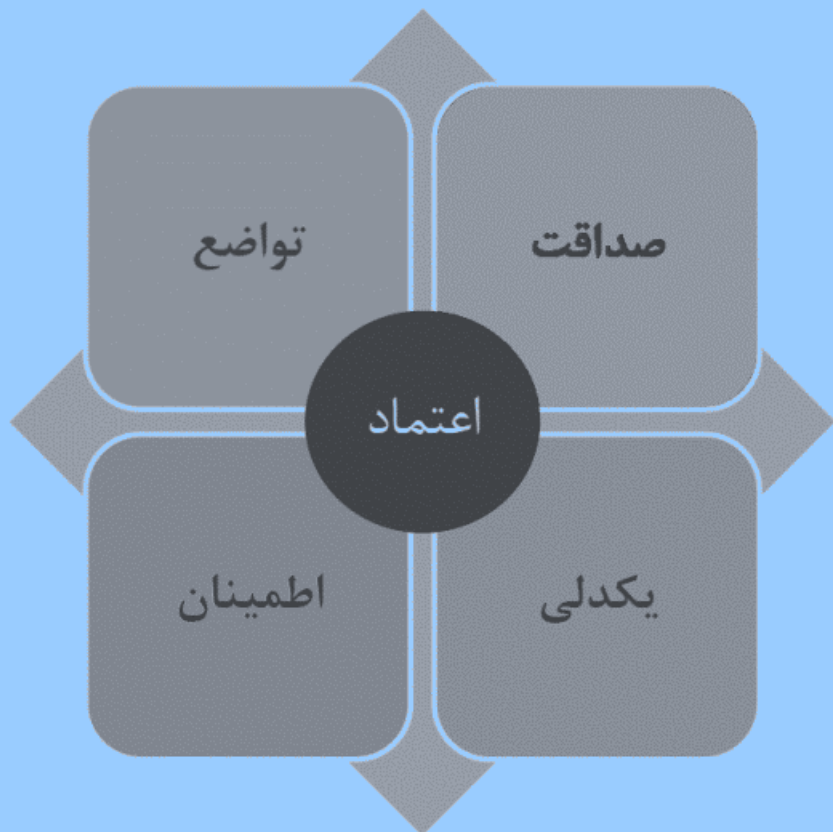
Project Oxygen



**Harvard
Business
Review**

۱. مربیان خوبی هستند.
۲. تیم خود را توانمند کرده و جزئیات را مدیریت و کنترل نمیکنند.
۳. در مورد موفقیت و رفاه شخصی اعضای تیم دغدغه دارند.
۴. بهره‌وری بالایی دارند و نتیجه‌گرا هستند.
۵. مهارت ارتباطی بالایی دارند؛ خوب گوش می‌دهند و اطلاعات را به اشتراک می‌گذارند.
۶. به کارکنان در توسعه مسیر شغلی خود کمک می‌کنند.
۷. به تیم خود چشم‌انداز روشنی را نشان می‌دهند.
۸. دارای قابلیت‌های فنی هستند تا بتوانند در این خصوص به اعضای تیمشان مشاوره دهند.

انواع قدرت در رهبری



مدل الماسی رهبری

- قدرت شغلی (سمت سازمانی)
- قدرت صلاحیت (دانش، مهارت، شهرت و سابقه، روابط)
- قدرت شخصیتی (شایستگی‌های رفتاری)
- قدرت اخلاقی (صداقت، تواضع، یکدلی، اطمینان، **اعتماد**):
 ۱. پای حرفتان بایستید. کاری را که گفته‌اید انجام می‌دهید، انجام دهید.
 ۲. اشتباهات و نقاط ضعف خود را بپذیرید.
 ۳. تأثیر نتایج کارها را برای همه افراد تیم در نظر بگیرید.
 ۴. ثابت قدم باشید و به دیگران این اطمینان را بدهید که می‌دانید چگونه عمل کنید.
 ۵. روی استعدادهای افراد تیم خود حساب باز کنید.

انواع سبک‌های رهبری



شش سبک رهبری گلمن عبارتند از:

رهبری اجباری (Coercive): این سبک بر فرماندهی و اطاعت فوری تأکید دارد.

- این سبک در موقعیت‌های بحرانی که نیاز به اقدام‌هایی سریع و قاطع دارد، مفید است.

رهبری مقتدرانه (Authoritative): این سبک بر بسیج افراد به سمت یک چشم انداز مشترک تمرکز دارد.

- تمرکز این سبک که موثرترین و الهام‌بخش‌ترین سبک رهبری است، روی تنظیم دستورالعمل‌های واضح و اعتماد به کارکنان است.

رهبری رقابتی (Pacesetting): این سبک از رهبری، برتری و خودمدیریتی را از افراد انتظار دارد.

- رهبر استانداردهای سطح بالایی را پیش روی تیم می‌گذارد و همه را برای رسیدن به آن تشویق به رقابت می‌کند.

رهبری وابسته‌ساز (Affiliative): این سبک بر ایجاد پیوندهای عاطفی تمرکز دارد.

- می‌توان گفت این سبک رهبری همیشه باید به عنوان زمینه دیگر سبک‌ها مورد استفاده قرار بگیرد.

رهبری دموکراتیک (Democratic): این سبک بر ایجاد اجماع نظر تمرکز دارد.

- برای زمانی مناسب است که از مسیر خود مطمئن نیستید یا نیاز دارید برای اتخاذ یک تصمیم از نظر اعضای سازمان بهره‌مند شوید.

رهبری مربی‌گونه (Coaching): این سبک بر توسعه افراد و هدایت آن‌ها تأکید می‌کند.

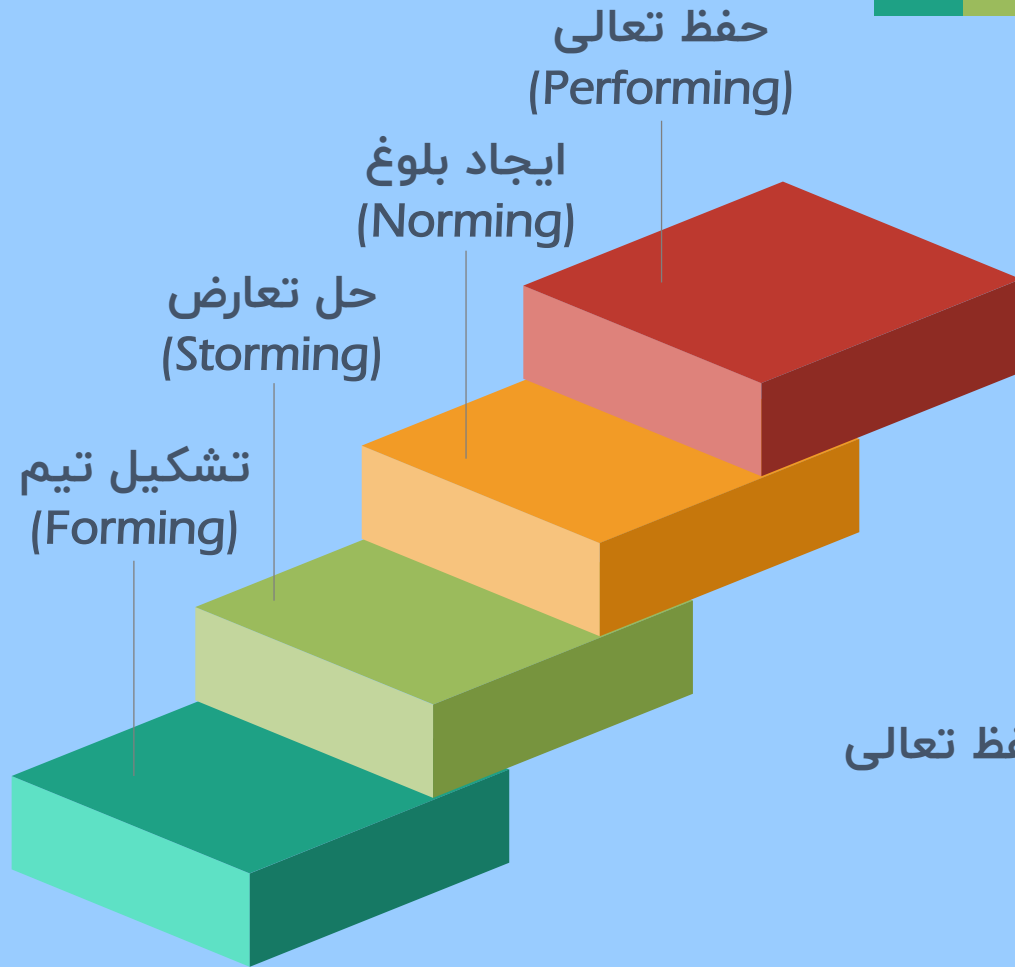
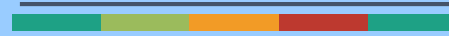
- صرف وقت و تخصیص زمان، با هدف درک اهداف بلندمدت اعضای تیم و کمک به توسعه شخصی و حرفه‌ای آن‌ها

انواع سبک‌های رهبری



Affiliative	Authoritative	Coaching
		
Coercive	Democratic	Pacesetting
		

تیم‌سازی



گروه با تیم متفاوت است!

برخی از ویژگی‌های گروه:

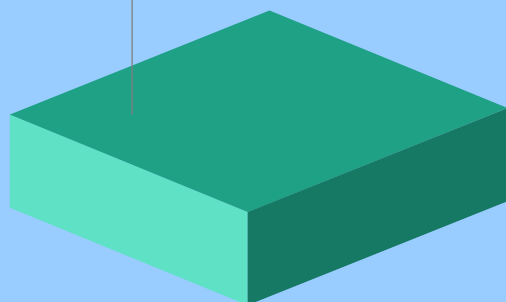
- فقدان ارتباطات صادقانه بین اعضا
- دستاوردهای حداقلی در کار گروهی
- احتیاط بیش از حد اعضا به دلیل نگرانی‌ها و تردیدات
- تعهد پایین در مشارکت اعضا
- مسئولیت‌ها و نقش‌های مبهم

تیم‌سازی در ۴ مرحله: تشکیل تیم، حل تعارض، ایجاد بلوغ، حفظ تعالی

مرحله اول: تشکیل تیم



تشکیل تیم



۱. زیاد با یکدیگر ملاقات کنید.

رفع احساس "عدم تعلق" بین اعضا

۲. جلسات معارفه بگذارید.

به عنوان یک رهبر به افراد فرصت آشنایی عمیق‌تر با یکدیگر خصوصاً اعضای جدید بدهید.

فرایند جامعه‌پذیری (Onboarding) مشخص می‌تواند مؤثر باشد.

۳. اهداف مشترک تیمی را مشخص کنید.

تبیین اهدافی مشترک با مشارکت تمام اعضای تیم

۴. از افراد تعهد بگیرید!

نسبت به نقش افراد در تحقق اهداف مشترک، برای آنها تعهدی شفاف ایجاد کنید.

مرحله دوم: حل تعارض

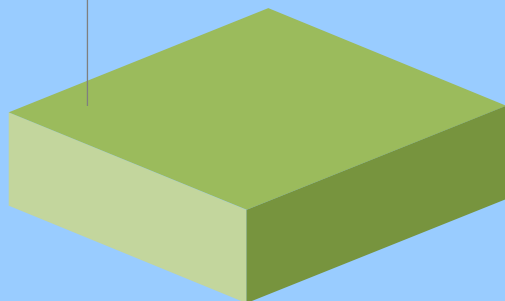


کشمکش و تعارض بخشی از مسیر طبیعی در روند ساخت تیم می‌باشد.

عوامل اصلی ایجاد تعارض در تیم:

- منابع محدود و مشترک
- تفاوت در ادراک و شناخت
- تفاوت در شخصیت و سبک افراد
- تعارض نقش (همپوشانی نقش‌ها، وابستگی‌های مابین نقش‌ها)
- رقابت‌های ناسالم

حل تعارض



۱. در هنگام درگیری با اعضای تیم صحبت کنید.

بدترین کار نادیده گرفتن است؛ میانجی‌گری کنید!

۲. گفتگوها را در چارچوب هدف نگه دارید.

به تفرقه دامن نزنید؛ متفکران "هدف‌محور" در برابر متفکران "سرزنش‌محور"

۳. بر روی نتایج تمرکز کنید!

بجای تلاش اضافه برای درست کردن روابط، افراد را در برابر نتیجه مسئول بدانید.

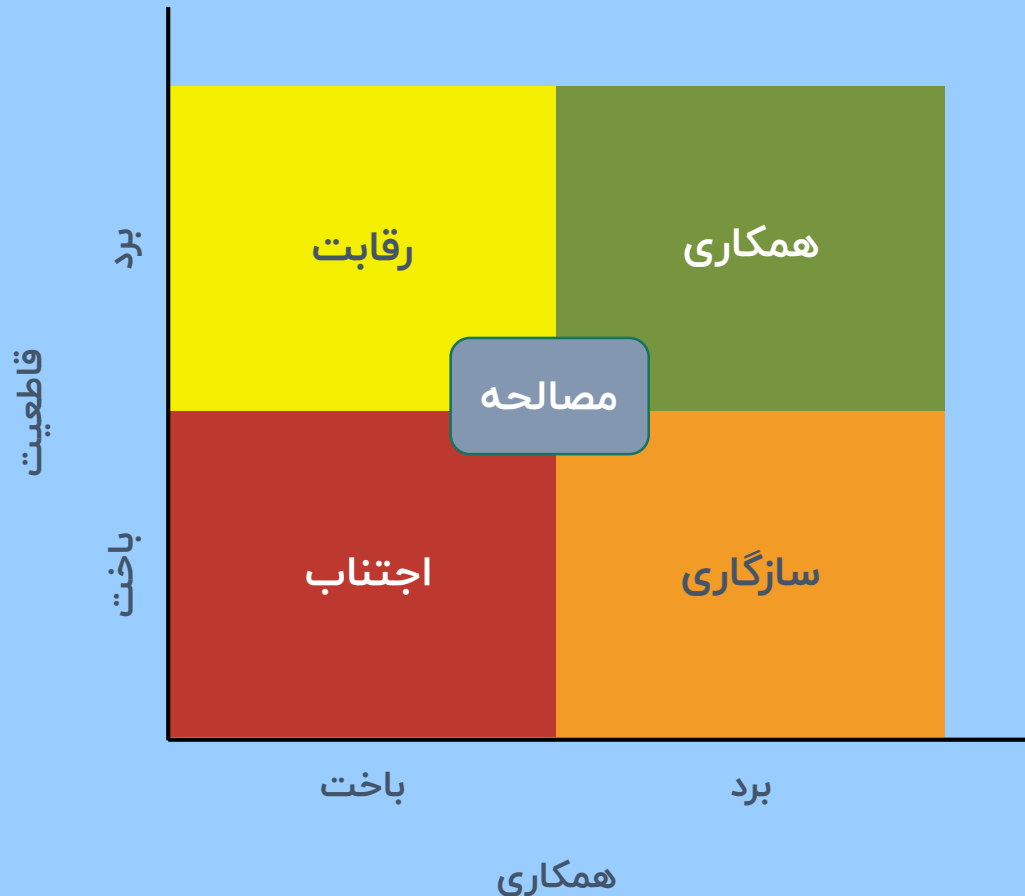
حل تعارض

پیشگیری از تعارض:

- به اعضای تیم حق ابراز عقاید خود را بدهید.
- تمرکز بر واقعیت‌ها
- ارائه چند گزینه
- ایجاد اهداف مشترک
- ایجاد توازن در ساختار قدرت

رویکردهای مقابله با تعارض (مدل توماس-کیلمن):

- رقابت (برد- باخت)
- همکاری (تجمیع دیدگاه‌ها) (برد-برد)
- مصالحه (رضایت نسبی) (برد-برد)
- سازگاری (باخت-برد)
- اجتناب (باخت-باخت)

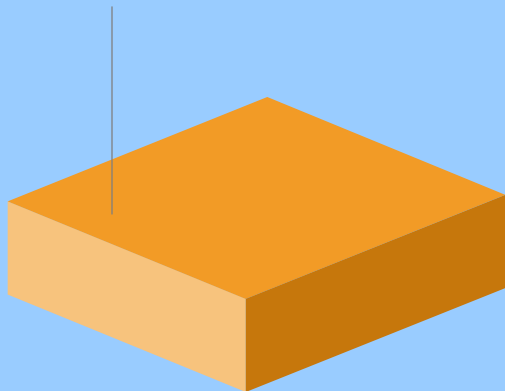


مرحله سوم: ایجاد بلوغ



درست است که تعارضات حل شده، اما از طرف دیگر هیجان زیادی هم وجود ندارد!

ایجاد بلوغ



۱. اهدافی جدید و چالش‌برانگیز انتخاب کنید.

چالش‌های حساب‌شده سازنده‌اند.

۲. دوره‌های آموزشی برگزار کنید.

با توسعه حرفه‌ای و شخصی افراد، احساس عدم رشدشان را از بین ببرید.

۳. افراد تیم را به نوآوری ترغیب کنید.

نوآوری موجب رشد افراد و تیم و در نتیجه ایجاد احساس رضایتمندی می‌شود.

۴. کار درست نادیده گرفته نشود.

متعهد شوید بخاطر کارهایی که درست انجام می‌شوند، قدردان باشید.

مرحله چهارم: حفظ تعالی



در این مرحله دیگر پیشبرد تیم دغدغه نیست، باید عملکرد تیم را هر لحظه بهتر کرد!

۱. موفقیت‌ها را جشن بگیرید.

دستاوردهای برتر تیم را به رسمیت بشناسید،

۲. در تیم بازبینی مستمر داشته باشید.

همیشه می‌توان بهتر از بهتر بود!

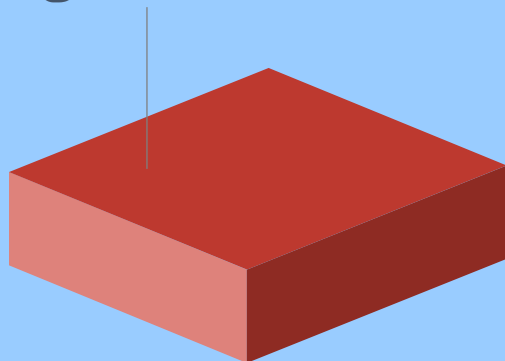
۳. تیم را به کارهایی فراتر از تصور عادت بدهید!

دائماً اهدافی چالش‌برانگیز و جدید برای تیم در نظر بگیرید.

۴. تفریح داشته باشید.

هیچ پاداشی بهتر از بودن در تیمی مفرح نیست!

حفظ تعالی



جزیره فائرون

مدت زمان بازی:

۱۵ دقیقه

تعداد بازیکنان:

حداقل ۵ نفر به ازای هر تیم

اینبار قضیه مرگ و زندگیه! قراره بتونی خودتو از غرق شدن نجات بدی و با کلی شرایط سخت روبرو بشی! سعیتو بکن شاید زنده موندی...



با تشکر از توجه شما

راه‌های ارتباطی با ما:

LinkedIn

[AmirReza Derhami](#)

[Raha Pazhooresh](#)

Email

amirreza.derhami@gmail.com

raha.pazhooresh@gmail.com