

مهارت‌های فرهنگی

کارتیمی، *آموزش، برگزاری جلسات، پرسشگری، برگزاری نمایشگاه



تهیه و تدوین:

مهدی داورپور

ویرایش دوم مهر ۱۴۰۵



هر علمی که بر کتابت نیاید ضایع گردد، خط زبان است،
زبان بیان خرد است، دانش را با نوشتن پای بند کنید،
آنچه حفظ شود بگریزد و آنچه نوشته شود برقرار ماند.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱.....	مقدمه
۳.....	کار تیمی
۸.....	آموزش
۱۴.....	برگزاری جلسات
۲۴.....	پرسشگری
۲۹.....	برگزاری نمایشگاه
۳۰.....	منابع

تقدیم به همه آنانی که در راه ترویج، گسترش و اشاعه فرهنگ تعلیم و تربیت از هیچ کوششی دریغ ننموده و از بذل جان مایه گذاشتند.

طراح روی جلد: یاسین خلیل آبادی

مقدمه

آب دریا را اگر نتوان کشید
هم به قدر تشنگی باید چشید
چون که با کودک سر و کارت فتاد
پس زبان کودکی باید گشاد
«مولانا»

اصولی ترین و کارآمدترین راه متعالی شدن، فراگیری و آموزش آموزه‌های فرهنگی مبتنی بر تجربیات و دستاوردهای بشری طی سالیان دور و نزدیک است و این امر در طول زمان با پیگیری و ممارست شکل می‌گیرد و حاصل آن می‌شود جامعه فرهنگی و شهروندان فرهیخته. هدف از انجام کار فرهنگی چیزی جزء آموزش درست و بجا نیست. فرهنگ جامع کلید برقراری ارتباط سالم، به جا، پویا و همگانی است. عیار شناخت هر فرد یا هر جامعه و تعیین وزن آن با ابزار و معیارهای فرهنگی صورت می‌پذیرد.

فرهنگ پدیده‌ای پیچیده است از آداب، رسوم، سنت، اندیشه، باورها و هنجارهای موجود اجتماعی که در طول زمان شکل می‌گیرد و با تثبیت آن از نسلی به نسل دیگر، تمدن ایجاد می‌شود.

مسلم است همه چیز را همه گان دانند و برای یادگیری، همزیستی، معاشرت و مطالبات روزمره، آشنایی با ابعاد گوناگون فرهنگ، لازم و ضروری است.

مجموعه پیشرو تحت عنوان «مهارت‌های فرهنگی» برگرفته از تجارب و آموخته‌های سالیان دور و نزدیک در تمامی عرصه‌های فرهنگی و اجتماعی در سنوات گذشته تهیه و تدوین شده و مورد ویرایش مجدد قرار گرفته است که با احترام به پیشگاه شما خوانندگان گرامی تقدیم می‌گردد. آنچه بر غنای آن می‌افزاید اصلاح و تکمیل آن توسط اهل نظر و معنا است.

عزت قرینتان باد

مهدی داوری‌پور

مهر ۱۴۰۵

کار تیمی

کار تیمی

تیم چیست؟

توصیف‌های متفاوت از تیم

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

توان بالقوه تیم

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

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

تیم در مقابل گروه

- علیرغم تأکید بیشتر بر اهمیت تیم، اکثر افراد درباره تفاوت میان تیم و گروه دچار اشتباه می‌شوند. به علاوه، از کلمه تیم در جاهایی هم که لزومی به استفاده از آن نیست، استفاده می‌شود. گرچه گروه‌ها می‌توانند به موفقیت دست یابند، ولی از کارآیی افراد یک تیم برخوردار نیستند.
- مردم عقیده دارند که گروه‌ها پس از مدتی خود به خود تبدیل به تیم می‌شوند، ولی همانطور که بعداً خواهید خواند، متأسفانه این طور نیست.

- بیشتر وقت ما، در گروه‌های مختلف، در سرکار، در خانه و در زمان فراغتمان صرف می‌شود، حال آنکه در تیم‌ها استفاده از وقت به معنای واقعی کلمه صورت می‌گیرد.
- تفاوت‌های میان این دو، ظریف و در عین حال قابل ملاحظه‌اند.

تیم در مقابل گروه

در گروه‌های تعاونی:

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

در تیم‌های کارآمد:

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

چه زمانی به تیم نیاز داریم؟

- زمانی که سعی می‌کنید برای مشکلاتی که کسی به تنهایی برای آن‌ها راه‌حلی نمی‌شناسد، راه حل پیدا کنید، البته اگر راهی وجود داشته باشد (اگر در شرایطی هستند که راه حل آن نسبتاً ساده به نظر می‌رسد، به تیم نیاز ندارید).
- زمانی که تحول سریعی را تجربه می‌کنید.
- زمانی که افراد نیاز دارند از نزدیک در کارهای واقعی با هم همکاری کنند.
- اگر این موارد شامل حال شما نمی‌شود، نیازی به تیم ندارید.

تنها در صورت لزوم به یاد داشته باشید ...

تشکیل تیم پاسخ همه نیازهای تشکیلاتی و شغلی نیستند. مسئله مهم این است که اگر تیم‌ها اشتباه به کار گرفته شوند، موجب هدر رفتن وقت و انرژی می‌شوند.

چگونه یک تیم تشکیل دهیم؟

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

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

مشورت

ویژگی‌های مشاور عبارتند از:

- تجربه، کارشناس و دارای تجربه
- آگاه به مسایل و مباحث روز فرهنگی
- حسن شهرت اخلاقی و تخصصی
- برخورداری از عدالت و امانت داری
- داشتن صداقت در گفتار و صراحت لهجه
- رعایت اخلاق حرفه‌ای
- تحلیل و قضاوت منطقی
- توانایی ایجاد راهکارهای عملی
- شناسایی درک زمان و مکان
- توانایی مدیریت احساسات
- توانایی ایجاد اعتماد
- مسلط بر مهارت‌های زندگی
- صداقت در گفتار

- ارائه مشورت بر پایه عقلانیت
- موفقیت در کار

درباره تیم‌های موفق زیاد نوشته‌اند، نکات اساسی عبارتند از:

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

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

با این حال در جو کار دنیای امروزی:

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

آموزش

آموزش

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

مغز

نیمکره‌های چپ و راست مغز

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

به کار انداختن نیمکره‌های راست و چپ مغز

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

- افرادی که تعلیم دیده‌اند که از یک نیمکره مغز بیش از نیمکره دیگر استفاده کنند (حسابدارها، مهندسان و در مقابل هنرمندان، موسیقی‌دانان) استفاده از نیمکره دیگر در مواقعی که نیاز دارند برایشان دشوار است.
- وقتی نیمکره ضعیف‌تر به کار گرفته می‌شود و تشویق می‌شود که با بخش قوی‌تر همکاری کند هم نیروبخشی بسیار بیشتری به وجود می‌آید.

مثال: نیوتن در حال خیال‌پردازی به قانون جاذبه پی برد.

کاربرد: تعلیم دهندگان بهتر است تمرین‌های تحلیلی را همراه با تمرین‌های خلاقانه و فعالیت‌های بیانی ارائه کنند.

برای این که کارآموزان بتوانند به خوبی از دو نیمکره مغزشان استفاده کنند، باید یادمان باشد که اطلاعات با بسامد بسیار بالایی ذخیره می‌شود.

دیداری: تصاویر، صحنه‌ها، تندیس‌ها، نشان‌ها و علائم، نمودارها، جدول‌ها، نقشه‌ها، عکس‌ها، نقاشی‌ها. **شنیداری:** کلمات، موسیقی، اصوات، لهجه‌ها، گفت و گوها.

حسی: عواطف، بوها، مزه‌ها، تجربه‌های لمسی، رنج، آرامش، شادی، ترس، خنده، غضب، ناراحتی، کینه، غصه، غم و ...

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

پیام‌های چند رسانه‌ای

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

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

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

آمادگی برای آموزش

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

- چرا؟ از خودتان بپرسید اصلاً چرا آموزش می‌دهید. هدف آموزش گیرنده‌ها چیست؟ آموزش گیرندگان در پایان آموزش باید چه کنند یا چگونه فکر کنند؟
- چه؟ از خودتان بپرسید در زمانی که در اختیار دارم به آنها چه می‌توانم بدهم؟ تعلیماتتان در چه مرتبه علمی‌ای قرار دارد؟ چه ابزارهای سمعی و بصری‌ای نیاز دارید؟
- چه کسی؟ گروه آموزش گیرندگان را تحلیل کنید: سن؟ ملیت؟ اقوام؟ آئین؟ سطح علمی؟ زبان؟ توانایی‌ها؟ تجربیات قبلی؟ انتظارات؟ ساختار فکری؟
- چه زمانی؟ از خود بپرسید چه زمانی برای زمان کلاس مناسب است؟ کدام فصل سال؟ روزهای هفته، تعطیلات؟ صبح؟ بعدازظهر؟ شب؟

- کجا؟ درباره محل و محیط آموزش و آماده‌سازی آن بپرسید ساختمان؟ اتاق؟ آرایش وسایل؟ آرایش صندلی‌ها؟ وقفه‌ها؟ دمای اتاق؟ سروصدا؟ جزئیات؟

آمادگی برای فروش

ساخت

گام اول:

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

گام دوم

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

گام سوم:

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

زمان بندی تدریس

زمان تلف شده

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

- دیرآمدگان، مستقر شدن، رسیدگی به کارهای فرعی
- زنگ تفریح برای میان وعده $۲۰+۲۰=۴۰$ دقیقه (حتی اگر زنگ تفریحی که در نظر گرفته‌اید ۱۵ دقیقه باشد)
- ناهار و مستقر شدن در کلاس پس از آن ۷۵ دقیقه (حتی اگر وقت ناهاری یک ساعته در نظر گرفته‌اید)
- استراحت‌های کوتاه کلاسی، ورود مهمانان و تهیه کنندگان برنامه‌ها و انواع برنامه‌های دیگر
وقت تلف شده = ۲۵ دقیقه
- کل زمان تلف شده = ۲ ساعت و ۳۰ دقیقه

توصیه‌هایی برای زمان بندی:

- همیشه ساعت روی میزتان داشته باشید، اما عادت نکنید که مدام به ساعت مچی‌تان نگاه کنید.
- از ثانیه شمار یا ساعت‌های زمان‌بندی برای مباحثی که ناگهان شروع می‌شود یا موضوعات مجزا و ... استفاده کنید.
- همیشه برای نتیجه‌گیری، زمانی را کنار بگذارید ... و آن را در برنامه آموزش‌تان بگنجانید.

آماده سازی آموزش دهنده

- (قانون مورفی: قانون فرضی که می‌گوید اگر امکان خراب شدن چیزی وجود داشته باشد، حتماً خراب خواهد شد).
- همیشه فهرست یادآوری از مواد درسی و تجهیزات و ... را با خود به محل تدریس ببرید.
- حداقل یک ساعت قبل از شروع برنامه به محل تدریس برسید، تا مواد درسی و تجهیزات را آماده کنید.

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

جسمی: تمرکز انرژی، آراستگی، وضیت بدنی و تنفس

ذهنی: گروه شرکت کننده را تصور کنید، سعی کنید تصور کنید که آنها چه احساسی دارند و چه پرسش و پاسخ‌هایی مطرح خواهد شد، «من چگونه می‌توانم بیشترین کمک را به این افراد بکنم تا تغییر کنند و رشد یابند، به اهداف برنامه دست یابند و فرهنگ سازماندهی را بیاموزند؟» مهارت در تدریس: روی فن بیان و انتقال مفاهیم خود، کار کنید.

برگزاری جلسات

برگزاری جلسات

تکنیک‌ها و روش‌های برگزاری جلسات

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

جلسات

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

جلسات از هر نوعی که باشند (بلند، کوتاه، رسمی یا غیررسمی) می‌توانند:

- بی نتیجه
- نفرت انگیز
- بسیار خسته کننده

و اعصاب خرد کن، طاقت‌فرسا، کسل کننده و در بدترین حالت، تلف کردن کامل وقت باشند. با این وجود باید مفید باشند و می‌توانند مفید هم باشند. اولین مسئله‌ای که باید درباره جلسات گفته شود این است که جلسات موفقیت‌آمیز همیشه پیش نمی‌آیند. شما باید روی آنها کار کنید، همه باید روی آنها کار کنند.

اولین سؤال: جلسه واقعاً چیست؟

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

بنابراین خواه جلسه: بزرگ یا کوچک، رسمی یا غیررسمی، کوتاه یا بلند و به رغم ارشدیت، سطح تجربه، نقشها و اهداف شرکت کنندگان، باتوجه به جزئیات، اگر قرار است شانس واقعی موفق بودن را داشته باشد، باید به خوبی اداره شود.

اما مواظب باشید. خیال نکنید که فقط جلسات رسمی نیاز به توجه و دقت دارند به همه جلسات باید این گونه باشند، حتی جلسه دو نفره‌ای که در آن دو نفر ده دقیقه با هم هستند. این جلسات به ظاهر کمتر رسمی است که غفلت در آنها می‌تواند به سادگی باعث بروز مشکلاتی شود.

جلسه صرفاً نوعی ارتباط است و در بسیاری از کارها می‌تواند موثر واقع شود:

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

هزینه جلسات

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

خطرها

در حالی که جلسات می‌توانند درواقع باید سازنده و مفید باشند، ارزش دارد که به خطرات آن توجه و جداً از آنها پرهیز شود.

در اینجا به نمونه‌هایی که می‌تواند جلسه‌ای نامناسب، ناموزون و بی‌اثر به بار آورد:

تلف کردن وقت و هزینه، منحرف کردن توجه از کارهای مهم‌تر، کند کردن پیشرفت و تأخیر در عمل، تفرقه‌انگیزی، تضعیف روحیه، تریبونی برای افراد پرحرف و مخرب، ایجاد درگیری کاری، ایجاد هرج و مرج و آشفتگی.

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

آیا جلسه واقعاً ضروری است؟

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

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

دلیلی برای برگزاری جلسه

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

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

(این امر به بزرگی یا کوچکی، رسمی یا غیررسمی بودن جلسه بستگی دارد).

او در وضعیت مطلوب دستور جلسه باید به صورت کتبی باشد و از قبل بین شرکت کنندگان پخش شود در غیر این صورت، ممکن است جلسه در سردرگمی به بن‌بست برسد، وقت و تلاش به هدر رود و به نتیجه‌ای نرسد.

دستور جلسه باید اهداف را منعکس کند و موضوع‌ها را برای بحث و بررسی مرتب کند.

فرستی به افراد بدهد طوری که از آن تبعیت شود تا در مضمون جلسه مشارکت کنند.

به نکاتی را از جلسات قبلی انتخاب و به هم وصل کند تا استمرار جلسات را تضمین کند.

مشخص کند هر موضوع را چه کسی هدایت یا ارائه کند (تا حدی آمادگی را تسهیل کند).

هر نوع دستور جلسه مخفی را منعکس کند، (موضوع‌های متناقض را به نحوی مناسب مرتب کند).

با موضوع‌های اجرایی برخورد کند (مثال: زمان و محل).

مقررات را مشخص کند (نیاز به منشی، به آماده کردن ابزارهای کمکی دیدار و غیره).

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

تنظیم زمان

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

جلسات باید همیشه منشأ اثر زمان باشند، یعنی باید:

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

اگر این بدان معناست که جلسات مهم و رای ساعت‌ها انجام می‌شود.

در عصر، در تعطیلات آخر هفته، در سفر، سر غذا.

پس چه خوب می‌شود، اگر این امر امکان داشته باشد و جلسات هر وقت و در هر کجا که برگزار می‌شوند به نحو سازنده‌ای مورد توجه و بررسی قرار گیرند، می‌تواند روش مفیدی باشد.

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

هدفی معین برای این که جلسه در زمان به خصوصی تمام شود باید:

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

داشتن زمان مشخصی در ذهن برای جلسه، کنترل آن را راحت‌تر و احتمالاً موفقیتش را بیشتر می‌کند. به منظور ایجاد فرصتی واقعی برای زمان برنامه‌ریزی شده به داشتن دستور جلسه‌ای که زمان‌بندی شده بیندیشید. به عنوان مثال، زمانی برنامه‌ریزی شده به هر موضوع اختصاص دهید، مخصوصاً به موضوع‌ها و بخش‌های مهم، این امر باعث ایجاد تمرکز بر بحث می‌شود و هم به رئیس و هم به شرکت‌کنندگان مسئله‌ای را ارائه می‌دهد که هدف قرار دهند. حتی اگر قادر باشید بگویید: «بیا بید سعی کنیم این موضوع را ظرف بیست دقیقه آینده حل کنیم» این امر ارزش روانی در متمرکز شدن ذهن‌ها خواهد داشت و واقعاً مؤثر واقع می‌شود.

مطمئن شوید که جلسه ساختاری دارد که تعیین وقت شده است، آن را منتشر کنید، هنگامی که جلسه پیش می‌رود به آن رجوع کنید و تا آن جایی که ممکن است هدف‌تان این باشد که از آن دست نکشید، اتاق و محل برگزاری جلسه و تجهیزات در دسترس هم تفاوتی به وجود می‌آورد.

خطرها زیاد هستند:

- افراد بسیار زیاد در اتاقی بسیار کوچک و پر از دود و همه ناراحت، تمرکز از بین می‌رود (گرچه هرگز به نظر نمی‌رسد دود از بین برود!)

- صندلی‌های ناراحت هم تمرکز را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
 - نبودن هیچ نوع ابزار کمکی دیداری، مثلاً نمودارها، می‌تواند زمان لازم برای توضیح را دو برابر کند.
 - تدارک نامناسب خوردنی و آشامیدنی وقفه‌هایی را به بار می‌آورد و غیره و غیره. به جلساتی بیندیشید که خودتان در آنها شرکت کرده‌اید.
- نتیجه اخلاقی:** جلسات باید برگزار شوند:
- در مکان مناسب، در اتاق مناسب، با تجهیزات مناسب که همه از قبل تدارک دیده شده باشد. گاهی جلسات مهم را باید خارج از دفتر کار تدارک دید.
- فقط نگویید: «بگذارید در دفتر کار فلانی آن را برگزار کنیم» فکر کنید کدام اتاق بهترین خواهد بود و متناسب با آن برنامه‌ریزی کنید.

ابزار کمکی دیداری، استفاده بهینه از آنها

اصول اساسی عبارتند از:

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

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

این یعنی شما باید:

- هیچ‌وقت این عامل را دست کم نگیرید و یا خیال نکنید دیگران از آن استفاده نخواهند کرد.
- وقت صرف کنید تا هرگونه رابطه ضروری را ایجاد کنید.
- مواظب نشانه‌های روابطی غیر از این گونه باشید، اثر آنها را بر جلسه پیش‌بینی و متناسب با آن برنامه‌ریزی کنید.

- یادتان باشد که هم روابط مشهود و هم روابط نامشهود می‌توانند مفید باشند (گرچه ممکن است صلاح باشد فرض کنید افراد می‌دانند شما چنین بحث‌هایی را دارید)

شروع نکردن در سر وقت

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

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

ارزش تأکید را دارد: همیشه جلسات را سروقت شروع کنید.

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

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

اگر شما شرکت کننده هستید، وقت شناس باشید.

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

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

مزایای جلسه‌ای که خوب هدایت شده باشد:

جلسه بیشتر بر اهدافش متمرکز می‌شود بحث را بیشتر می‌توان سازنده نگه داشت. بازبینی کاملی را قبل از اتخاذ تصمیم‌ها می‌توان تضمین کرد. همه جنبه‌های بحث را می‌توان منعکس کرد و متعادل نگه داشت. برنامه‌ها را می‌توان رسمی و کمتر بحث‌انگیز حفظ کرد (حتی موقع برخورد با مسائل بحث‌انگیز) رئیس جلسه خوب جلسه را هدایت و بحث را در دست می‌گیرد و تلاش می‌کند تا ببیند اهداف، دقیقاً

با کارآیی و به طور مؤثری و بدون ضایع کردن وقت برآورده شود. نظر به مسئولیت‌هایی که فهرست‌بندی شده باشد، اهمیت انتخاب صحیح رهبری مناسب به وضوح مشخص است. هیچ جلسه‌ای بدون رهبری مناسب به آرامی اداره نمی‌شود (حتی اگر رهبر دقیقاً یکی از دو نفر باشد) قبل از این که جلسه شروع شود شخص مناسبی را در مسند ریاست قرار دهید و قبول کنید که کسی باید مسئول باشد. با این وجود امتیازهایی را می‌توان ایجاد کرد ولی نظم غالب به پیشرفت کل روند کمک خواهد کرد.

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

- ۱- در هر زمان فقط یکی باید حرف بزند.
 - ۲- رهبر تصمیم می‌گیرد چه کسی حرف بزند.
- رهبری جلسه وظیفه مهمی است. افرادی که رئیس جلسه هستند باید شعور این کار را داشته باشند و مهارت‌هایی را که باید یاد بگیرند و تمرین کنند به کار گیرند. این امر ارزش قدری بررسی را دارد.

هر کسی که جلسه را اداره می‌کند باید:

- احترام افراد مشارکت کننده را نگه دارد.
- کارهای مقدماتی را صورت دهد و آماده بیايد، هرگونه مدارک مربوط را خوانده باشد و هر اقدامی را که به قبول مسئولیتش کمک می‌کند اجرا کند (باید دیگران را نیز ترغیب کند تا آماده شوند) این امر به سوی مشارکتهای مهم‌تر و موجزتر در جلسه و در وقت صرفه‌جویی می‌کند.
- موقع شناس باشد.
- به موقع شروع کند.
- تضمین کند که مسائل اجرایی را به طرز صحیحی سرپرستی کند (مثلاً: خوردنی‌ها و آشامیدنی‌ها، یادداشت برداری و غیره)

آنان باید:

- با دقت کامل شروع و در جهت دستور جلسه هدایت کند.
- در صورت لزوم افراد را معرفی کند (و یقیناً خودش افراد را می‌شناسد کارتهای اسامی می‌تواند در بعضی جلسات موثر واقع شود)
- اصول را تعیین کند.
- بحث و انواع افراد حاضر (پرحرف‌ها، ساکت‌ها، دعوائی‌ها) را کنترل کند.
- در صورت لزوم وادار به مشارکت کند.
- پرسش‌هایی برای روشن شدن بکند (که می‌تواند در وقت خیلی صرفه‌جویی شود) همیشه ابتدا مسئله نامشخصی را زیر سؤال ببرد. اگر مسئله‌ای غلط فهمیده شده باشد. وقت بیشتری صرف سازماندهی خواهد شد (مجبور می‌شود قسمتی را خلاصه یا عوض کند)

- مطمئن شود که همه فرصت اظهارنظر داشته باشند.
 - بحث را به هنگام ادامه دهد.
- ممکن است جمله «تأثیرهای اولیه تداوم دارند» حرف تکراری باشد ولی واقعیت دارد و مهم هم هست. این چیزی است که از نظر تعریف، شما فقط یک بار شانس آن را دارید.

جلسه را به روشنی شروع کنید که:

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

شروعی جالب باعث می‌شود همه مسائل پس از آن به احتمالاً زیاد خوب پیش برود.

شش روی مطرح کردن پرسش:

- ۱- پرسش‌های آموزشی برای کل گروه مطرح می‌شود و در شروع موضوع مفید است.
- ۲- پرسش‌های صریح، برای کل گروه مطرح می‌شود (که همه را به تفکر وادارد) و بعد از تک تک افراد به منظور کسب اولین نظر پرسیده می‌شود: «خوب حالا نظر شما درباره این موضوع چیست؟»
- ۳- مستقیم از یک شخص، جهت کسب پاسخی فردی یا بررسی درک.
- ۴- سؤال بدون انتظار جواب، سؤالی که مستلزم هیچ نوع جوابی نیست، ولی مفید است و وادار به تفکر می‌کند، در حالی که به رئیس جلسه امکان می‌دهد، اگر صلاح باشد، پاسخ را آماده کند.
- ۵- پرسش‌های انحرافی، نوعی سؤال است که از رئیس جلسه می‌شود و به گروه برمی‌گردد: «سؤال خوبی است، نظر شما درباره آن چیست؟»
- ۶- پرسش‌های رو به توسعه، با پرسیدن از اعضای گروه جواب سؤال قبلی را تأمین می‌کند. ادامه بحث به اندازه کنترل آن مهم است، بدون آن جلسه نامتعادل خواهد شد و درنتیجه ممکن است کمتر موثر واقع شود.

جلسات مفید باید خلاق باشد، آنها باید:

- وادار به تفکر کنند (دو فکر بهتر از یکی است).
- عقاید نو ایجاد کنند.
- روش‌های جدید برای رسیدگی به مسائل پیدا کنند.
- باعث تحول شوند.
- به راه حل‌های بدیع توجه کنند.
- مشکلات را حل کنند

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

خلاقیت نیاز به پرورش دارد و عقاید نیاز به بازبینی سازنده. تنظیم زمان، همانطوری که قبلاً تذکر داده شده بسیار مهم است. بنابراین به زمان توجه کنید و در حالی که جلسه ادامه می‌یابد همه چیز را باتوجه به زمان باقی مانده خوب تنظیم کنید. این امر به اندازه رئیس برای مشارکت کنندگان مهم است.

پرسشگری

پرسشگری

سؤال چیست؟

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

کاربرد سؤال چیست؟

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

چرا سؤال نمی‌پرسیم؟

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

۱- ترس از به دردرسر افتادن

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

۲- ترس از رویارویی

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

چرا نمی‌توانید از ریاستان سؤال کنید؟

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

آیا می‌توانید از یک گروه سؤال کنید؟

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

تقدیرگرایی و مرگ سؤال

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

مهارت در پرسشگری

• مهارت اول: چه چیزی را پرسیم؟

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

• مهارت دوم: سؤال سازی انبوه

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

• مهارت سوم: تجزیه و ترکیب سؤال

اگر با یک سؤال به نتیجه نرسیدی شاید با چند سؤال به نتیجه برسی. عکس این هم ممکن است درست باشد. همچنین اگر با یک شکل پرسیدن جواب نمی‌آید شاید با تغییر شکل آن پاسخ حاصل شود. پرسشگران می‌دانند که مسئله بیشتر، درست سؤال کردن است نه سؤال درسیت پرسیدن. درست سؤال کردن یعنی با طرف مقابل همگامی کردن نه عمل کردن بر ضد او سؤال محرکی قوی است که واکنش‌های قدرتمندی را موجود می‌شوند. طبقه‌بندی و برنامه‌ریزی برای طرح سؤال به شما کمک می‌کند تا حرکت رو به جلو باشد.

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

• **مهارت چهارم:** طبقه‌بندی سؤالات (ضروری، لازم، بهتر)

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

• **مهارت پنجم:** از کی بپرسم؟

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

• **مهارت ششم:** کی و کجا باید سؤال کنیم؟

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

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

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

• مهارت هشتم: چه مواقعی سؤال نکنیم؟

وقتی موضوع به اندازه کافی روشن است. پرسش باعث مبهم شدن موضوع می‌شود.
وقتی سؤال بیشتر از ظرفیت پاسخگو باشد.
وقتی سؤال را خود دریافت نکرده‌ایم و درواقع سؤال به ما رسیده است.
وقتی سؤال قوام یافته و از پختگی برخوردار نیست.

چند توصیه: نیکو پرسید تا نیکو جواب بگیرد (حضرت رسول «ص»)

گاهی سؤال بهتر از جواب است (افلاطون)

هرچه سؤال بیشتر ذهن زنده‌تر.

سؤال کلید تفکر است و تفکر کلیدی از کلیدهای دانایی.

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

از ذلت سؤال کسانی که آگهند فرصت به لب‌گشایی مسائل نمی‌دهند

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

برگزاری نمایشگاه

برگزاری نمایشگاه

برگزاری نمایشگاه، یکی از فنون عمده در روابط عمومی است. منظور از نمایشگاه محلی است که در آن محصولات یا خدمات سازمان در معرض دید بازدیدکنندگان قرار می‌گیرد. در نمایشگاه، می‌توان از سایر ابزارهای ارتباطی از قبیل نمایش فیلم، نصب تابلو، عکس، نمودارهای رنگی، تابلوهای گردان، تراکت و ... استفاده کرد. از ویژگی‌های مهم نمایشگاه، رعایت اصل عینیت در تولید پیام و اطلاع‌رسانی است که آثار دیرپایی را در مخاطب برجای می‌گذارد. روابط عمومی می‌تواند افزون بر برگزاری نمایشگاه در مواقع ضروری، در نمایشگاه‌هایی که از طرف سایر ارگانها برگزار می‌شود، حضور داشته باشد.

در یک تقسیم‌بندی عمده نمایشگاه را می‌توان از لحاظ مخاطب به دو نوع تقسیم کرد:

الف) نمایشگاه عمومی: برای بازدید از این نوع نمایشگاه که معمولاً عموم افراد را مخاطب قرار می‌دهد می‌توان از کلیه اقشار جامعه دعوت کرد.

ب) نمایشگاه تخصصی: نمایشگاه تخصصی برای طیف خاصی از مخاطبان یک سازمان برگزار می‌شود مثل برگزاری نمایشگاه کتاب پزشکی که در مقابل نمایشگاه کتاب، یک نمایشگاه تخصصی به حساب می‌آید.

برای موفقیت در برگزاری نمایشگاه، داشتن تقویم نمایشگاهی برای روابط عمومی به عنوان یکی از اجزای برنامه عمل سالانه ضرورت دارد. در تقویم یا برنامه نمایشگاهی باید زمان برگزاری نمایشگاه، مخاطبان موردنظر، اهداف، نحوه برگزاری، هزینه‌های برگزاری، و محصولات یا خدمات قابل ارائه مشخص باشد.

دومین عامل موفقیت در برگزاری نمایشگاه، مدیریت غرفه است. برای این منظور، افزون بر طراحی اصولی غرفه بویژه رعایت اصول سادگی ترکیب و روشنی موضوع نمایشگاه، احترام به بازدیدکنندگان، پیشگامی در ایجاد ارتباط با شرکت کنندگان در نمایشگاه، پاسخگویی کامل و مشتاقانه به پرسشهای بازدیدکنندگان، بسیار اهمیت دارد.

عامل سوم برای تسهیل امور برگزاری نمایشگاه، ساماندهی رابطان نمایشگاهی که درواقع نمایندگان بخشهای مختلف سازمان هستند، در قالب تشکیلاتی به نام دبیرخانه دائمی نمایشگاهها است. اعضای دبیرخانه با تشکیل جلسات مرتب می‌توانند هماهنگی‌های لازم را در راستای برگزاری هرچه بهتر نمایشگاههای موردنظر سازمان به عمل آورند. برای استفاده بهینه از ابزار نمایشگاه، توجه به موارد زیر را توصیه می‌کنیم:

- ۱- برای هر نمایشگاهی، دستور خاصی را که مبین امور مربوط به برگزاری آن از ابتدا تا انتهاست، تهیه و آن را در اختیار دست‌اندرکاران برگزاری نمایشگاه قرار دهید.
- ۲- به هنگام عرضه محصولات یا خدمات، به منظور ایجاد امکان دید مناسب برای مخاطب، آنها را در فاصله بین ۸۰ تا ۱۸۰ سانتیمتری از زمین قرار دهید.

- ۳- با استفاده از فنون هنری خاص مثل گرافیک، روح واحدی بین غرفه‌های مختلف حاکم کنید.
- ۴- از بازدید کنندگان بخواهید نظر خود را درباره چگونگی برگزاری نمایشگاه در برگه‌های نظرخواهی خاصی که تهیه می‌کنید، منعکس کنند. استفاده از دفتر یادبود نیز پیشنهاد می‌شود.
- ۵- در طراحی غرفه، سعی کنید در صورت امکان غرفه‌ای را که می‌توان به شکل جزیره ساخت، انتخاب کنید تا بازدید کنندگان از هر چهار طرف بتوانند غرفه شما را تماشا کنند.
- ۶- از نورپردازی و رنگ نهایت استفاده را برای افزایش جذابیت نمایشگاه استفاده نموده لکن دقت شود در اینکار گرفتار زیاده‌روی نشویم و جذابیت کلی غرفه فراموش نشود.
- ۷- از سایر فنون روابط عمومی مثل بروشور، نمایش فیلم، تابلوهای گردان، نمودارهای رنگی، کاتالوگ و ... نیز استفاده شود.
- ۸- از رهبران فکری و مخاطبان مهم سازمان برای بازدید از نمایشگاه دعوت کنید.
- ۹- سه روز قبل از برگزاری نمایشگاه، با برگزاری کنفرانس خبری، جزئیات برگزاری نمایشگاه را از طریق رسانه‌ها به اطلاع عموم برسانیم.
- ۱۰- در پایان نمایشگاه، گزارش کاملی از نحوه برگزاری نمایشگاه را همراه فهرست کاستیها، دستاوردها و انتظارات احتمالی، به ریاست سازمان منعکس کنیم.
- ۱۱- در نمایشگاه‌های بین‌المللی یا نمایشگاه‌هایی که احتمالاً بازدید کننده خارجی دارند، لازم است شرح عکسها و توضیحات نمودارها به زبان انگلیسی درج شود و یکی از دست‌اندرکاران غرفه‌ها با این زبان آشنایی کامل داشته باشد.
- ۱۲- برنامه‌های جنبی نمایشگاه، فرصت‌های خوبی برای اطلاع‌رسانی و ایجاد ارتباط با مخاطبان هستند. برای این منظور برگزاری مسابقات مختلف، توزیع هدایای ترویجی و توزیع انواع انتشارات توصیه می‌شود.
- ۱۳- برگزاری نمایشگاه‌های مختلف مثل نمایشگاه کتاب یا عملکرد سازمان برای کارکنان در بخش روابط عمومی داخلی از اهمیت بسیاری برخوردار است.

موفق باشید

مهر ۱۴۰۵

منابع

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