

MAHAN BUSINESS SCHOOL

MAHAN BUSINESS SCHOOL



تغییر نقش مدیریت



به نام یزدان پاک



کار تیمی

همافزایی برای موفقیت



مدرس:

استاد کاوه عظیمی

مدرس و مشاور توسعه فردی و سازمانی



زمان برگزاری:

تیرماه ۱۴۰۵



اعتماد



همدلی

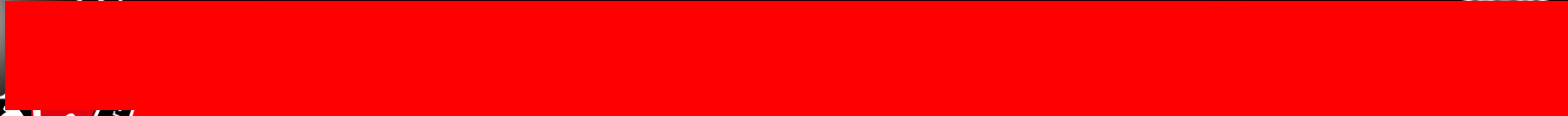


همافزایی



موفقیت





STADIUM 20

FINAL
LIGUE 1

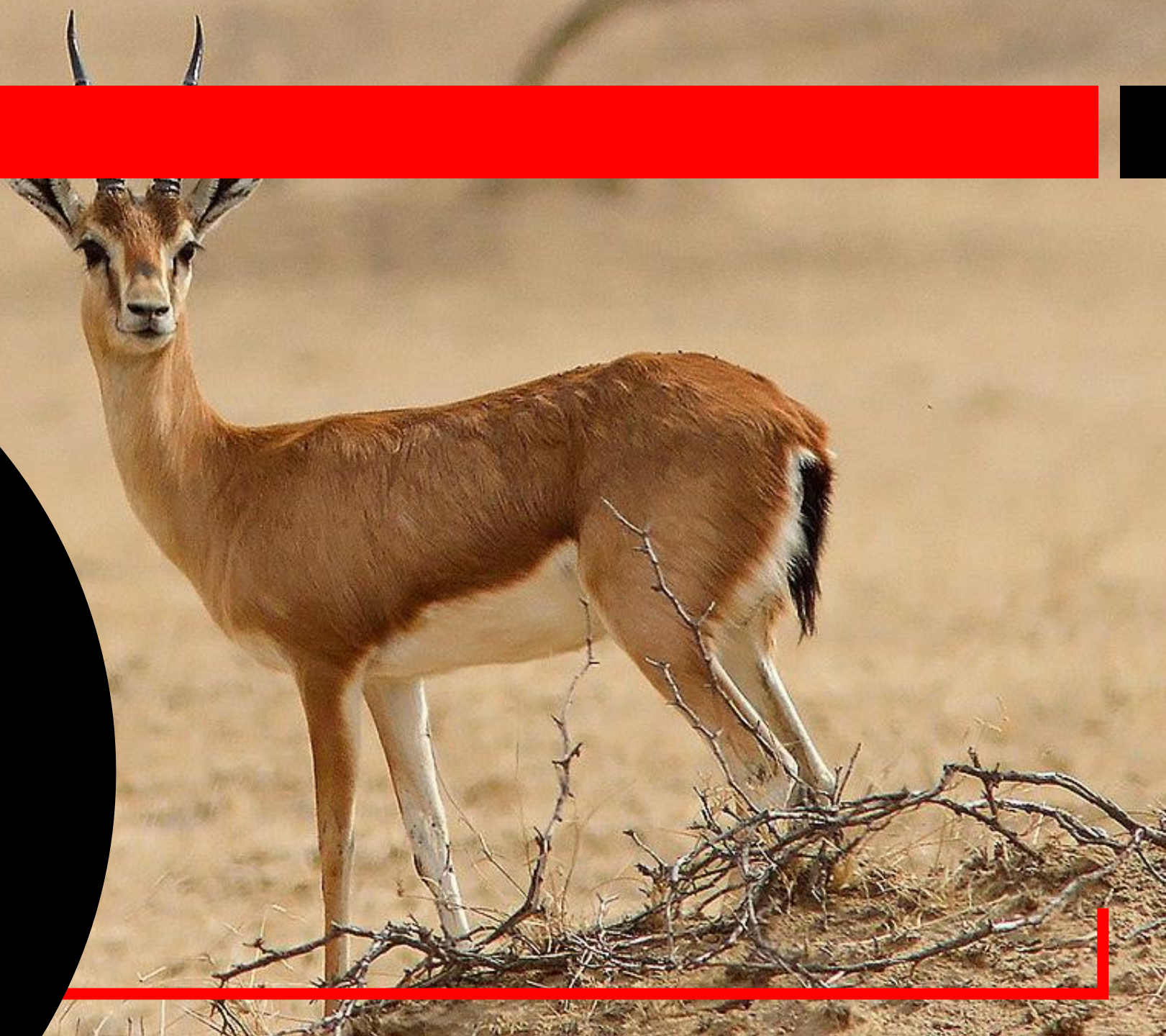




هر روز صبح در آفریقا....

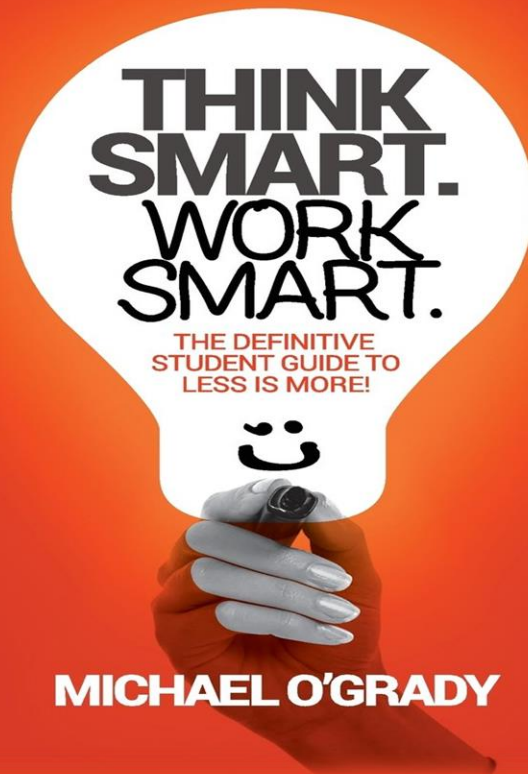


Kavehazimi_sh





MAX YOUR 
DEGREE.COM



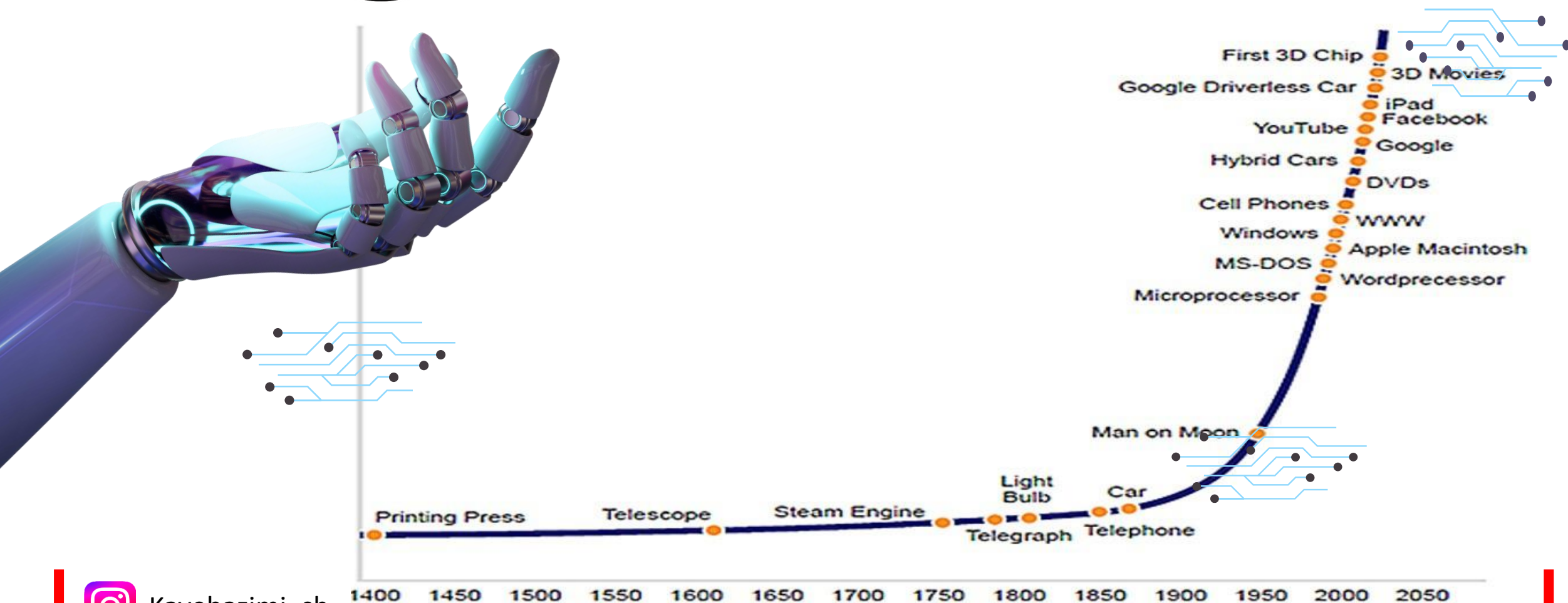
هوشمندانه کار کنید



Kavehazimi_sh



Accelerating Growth in Technology



Kavehazimi_sh

LEGACY RESEARCH GROUP

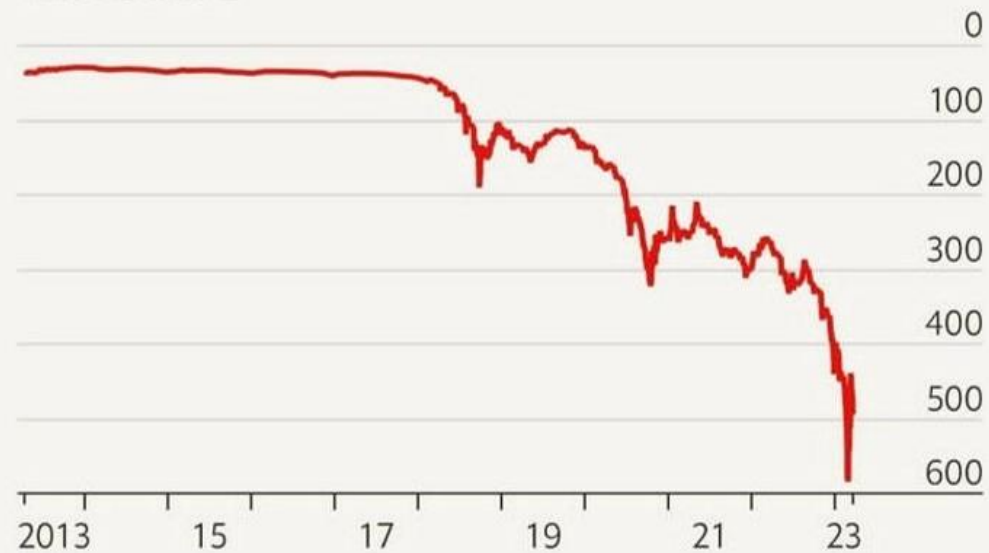


theeconomist



Iran's economy is on its last legs

Iranian rial per \$, '000
Inverted scale



اقتصاد ایران در آخرین گام های خود



Kavehazimi_sh

Source: bonbast.com





دنیای اقتصاد
روزنامه صبح ایران

۳۲ صفحه • ۱۰۰۰ تومان
چهارشنبه ۲۳ آبان ماه ۱۳۹۷
۶ ربیع الاول ۱۴۴۰ • ۱۴ نوامبر ۲۰۱۸
سال شانزدهم • شماره ۴۴۷۱
امارات ۲ درهم

دنیای اقتصاد

مجمع جهانی اقتصاد براساس نظرسنجی از ۱۲ هزار فعال اقتصادی پیش بینی کرد مخاطرات ۱۰ سال آینده

دنیای اقتصاد: مجمع جهانی اقتصاد مخاطرات کسب و کارهای کشورهای مختلف جهان را برای ۱۰ سال آینده را معرفی کرده است. این گزارش که به منظور هشدار از سال ۲۰۰۶ تاکنون منتشر شده، بر پایه نظرسنجی از بیش از ۱۲ هزار فعال اقتصادی جهان، شوش بحرانی که نامی، تورم افسارگسیخته، درگیری بین دولتها، بحران مالی، بحران یا مکتب‌سویهای مالی و بیکاری با استفاده کمتر از توان نیروی کار،

به ترتیب مهمترین مخاطراتی هستند که کسب و کارهای کشورهای ایران را طی ۱۰ سال آینده مورد تهدید قرار می‌دهند. مجمع جهانی اقتصاد در این گزارش همچنین مخاطرات کسب و کارهای جهان را به تفکیک ۸ منطقه مختلف شامل اروپا، افریقا، آسیا، خاورمیانه و شمالی، افریقا، آسیای جنوب شرقی، آسیا و پاسیفیک، آمریکای شمالی، آمریکای لاتین و کارائیب معرفی کرده است. بر این اساس، فهرست



شورای شهر تهران با یک رای اختلاف پیروز حناچی را برگزید
۱۰ سیاست شهردار جدید
برای پایتخت

سرمقاله
مساله‌ای به نام غول نقدینگی؟
دکتر تیمور رحمانی

نقد
پویایی با نقد از خود
احمد دوست‌حسینی

گزارش
اعلام فوریت‌های اقتصادی ایران
فغان بخش خصوصی فوریت‌های اقتصادی ایران را اعلام کردند به اعتقاد آنها، وضعیت کنونی اقتصاد پنهانی است که گویی حلقه محاصره هر روز تنگ‌تر می‌شود در این شرایط لازم است که در چند بخش اقدامات اورژانسی در دستور کار قرار گیرد. تصمیم‌گیری عاجل در مورد نرخ حامل‌های انرژی، ساماندهی نرخ ارز، ایجاد کانال‌های غیرمالی با طرف‌های تجاری با توجه به شرایط بانک‌های کشور در دوره جدید تحریم‌ها، مساعد ساختن محیط کسب و کار و ایجاد ثبات در تصمیم‌گیری از جمله این فوریت‌ها است.

مهرسین سی‌ز تحریریه: دکتر بشکاد اقتصاددانان
پیرمها و امیدها
ایمان مقدسیان

آمریکایی‌ها برای عربستان خط و نشان کشیدند
نوراهی نفتی
امپ - سعودی

آمریکا، تصمیم عربستان به کاهش تولید نفت در کمتر از یک ماه، مخالفتی را موجب شده. حال سعودی‌ها با خواست انتخاب بین افزایش قیمت نفت یا مبارزه با خواست آمریکا به عنوان بزرگ‌ترین متحد سیاسی خود برای تأمین نفت قرار گرفته‌اند. از سوی دیگر هرچند افزایش قیمت نفت بر اقتصادهای اقتصادی تأثیرات نیز در تعداد نیست، اما قتل جمال خاشقچی و پیروزی دموکرات‌ها در مجلس نمایندگان، تأثیرات را در داخل آمریکا تحت‌فشار سیاسی قرار داده و او را وادار به مبارزه با متحد بزرگ خود در خاورمیانه کرده است.

سکه و دلار
در مسیر نزولی
آخرین وضعیت متغیرهای پولی

دنیای اقتصاد: روز گذشته، دلار از مرز ۱۳ هزار و ۵۰۰ تومان پایین رفت و سکه تمام بهار آزادی سومین تخت ۶ رقمی در هفته اخیر را به ثبت رساند. روز سه‌شنبه، سکه ۱۶۰ هزار تومان از ارزش خود را از دست داد و به قیمت ۴ میلیون و ۱۹۰ هزار تومان رسید. به گفته فعالان، ادامه کاهش بهای دلار، نزول بهای اونس طلا در بازارهای جهانی و ورود بخشی از سکه‌های پیش‌فروش به بازار از جمله منبرهایی بودند که در سلطه فتر گریه‌های داخلی اثر داشتند. دلار نیز در هفته اخیر تحت تأثیر افزایش عرضه و کاهش تقاضای احتیاطی روزهای پولی را پشت‌سر گذاشته است.

امروز در دنیای اقتصاد
متراب: مشکلی برای روابط عادی با عربستان نداریم
عقبات: ایران با آمریکا در حال مذاکره است
فری: وزیر خارجه ایران می‌گوید: ما با آمریکا در حال مذاکره هستیم
شناسایی: اتکوی رفتاری بورس: تغییر بیش‌ازحد



Kavehazimi.sh



WORLD
ECONOMIC
FORUM

Future of Jobs Report 2025

INSIGHT REPORT
JANUARY 2025



۳۹%

از مشاغل فعلی تا سال ۲۰۳۰
منسوخ خواهند شد



Kavehazimi_sh



↑ Top fastest growing jobs

- 1 Big data specialists
- 2 FinTech engineers
- 3 AI and machine learning specialists
- 4 Software and applications developers
- 5 Security management specialists
- 6 Data warehousing specialists
- 7 Autonomous and electric vehicle specialists
- 8 UI and UX designers
- 9 Light truck or delivery services drivers
- 10 Internet of things specialists
- 11 Data analysts and scientists
- 12 Environmental engineers
- 13 Information security analysts
- 14 DevOps engineers
- 15 Renewable energy engineers

↓ Top fastest declining jobs

- 1 Postal service clerks
- 2 Bank tellers and related clerks
- 3 Data entry clerks
- 4 Cashiers and ticket clerks
- 5 Administrative assistants and executive secretaries
- 6 Printing and related trades workers
- 7 Accounting, bookkeeping and payroll clerks
- 8 Material-recording and stock-keeping clerks
- 9 Transportation attendants and conductors
- 10 Door-to-door sales workers, news and street vendors, and related workers
- 11 Graphic designers
- 12 Claims adjusters, examiners and investigators
- 13 Legal officials
- 14 Legal secretaries
- 15 Telemarketers

Note: The jobs that survey respondents report the highest and lowest net growth (%) by 2030.

Source: World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*.



Kavehazimi_Sh



MARTIN FORD

RISE OF THE ROBOTS

TECHNOLOGY AND THE THREAT
OF A JOBLESS FUTURE

ربات‌ها بزرگترین تهدید برای

"انسان‌های غیرحرفه‌ای"

هستند.



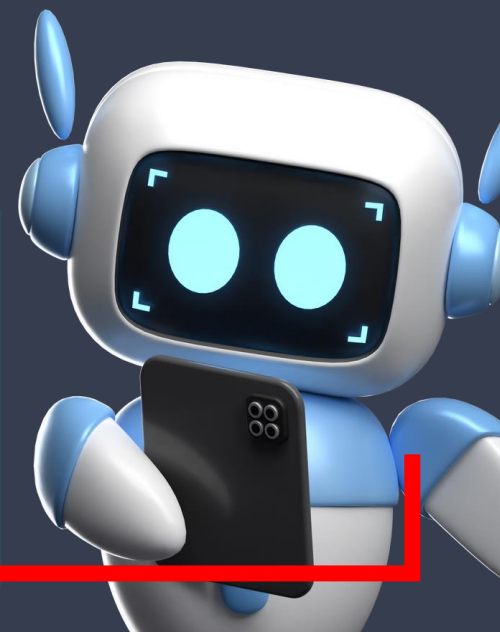
Kavehazimi_sh



KATELYN KELLY / SOURCE: "THE FUTURE OF JOBS" BY WORLD ECONOMIC FORUM

Robots Are Coming To Take Your Jobs

How job categories are expected to grow and shrink over the next five years



Kavehazimi_sh



**در دنیای امروز، باید سریع تر از
هر زمانی بدویم،
تا بتوانیم در همان نقطه که
هستیم باقی بمانیم.**

"فیلیپ کاتلر"



Kavehazimi_sh



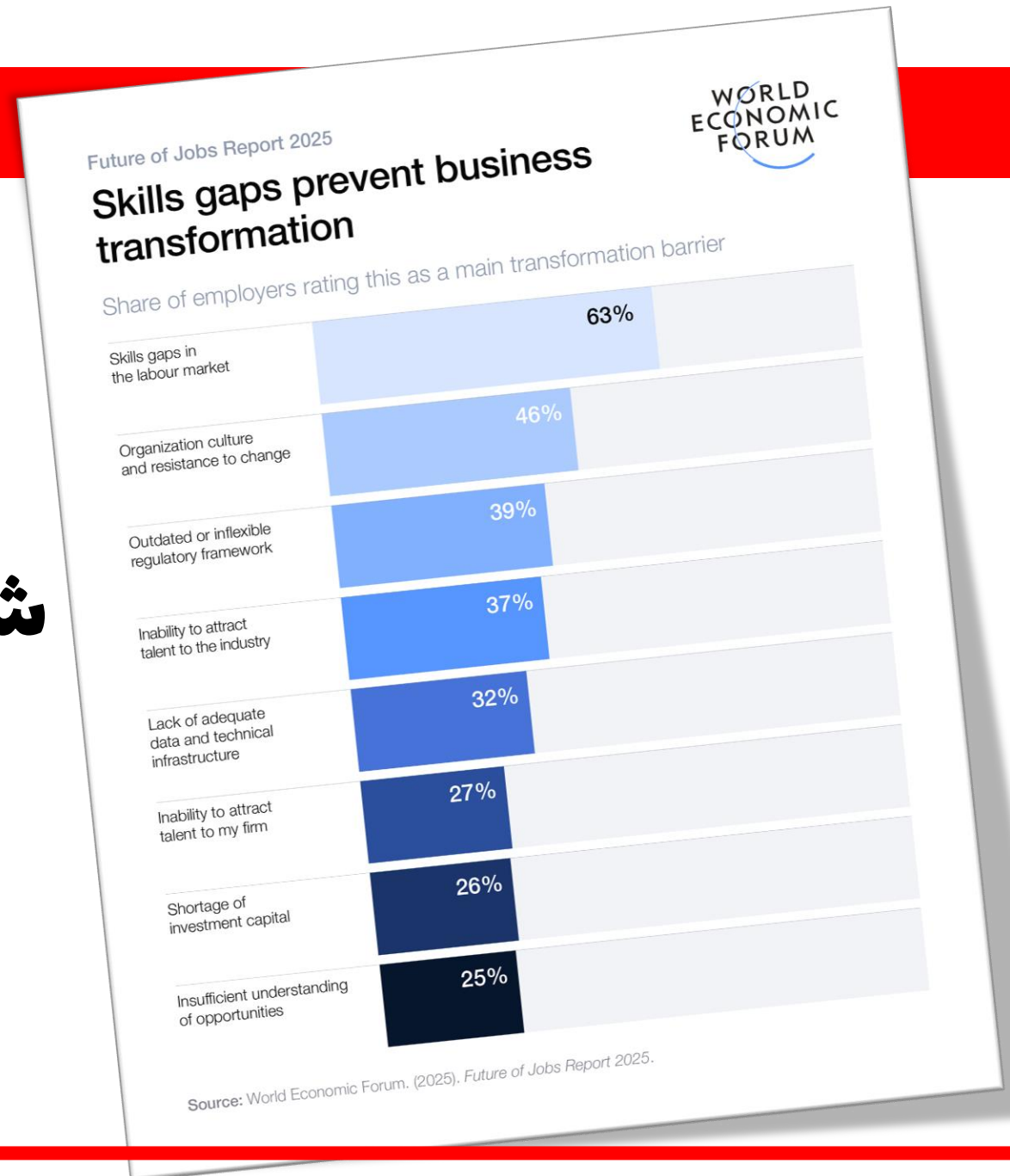
It's not work, it's network.



Kavehazimi_sh



شکاف مهارتی از تحول کسب و کار جلوگیری می کند!!!





10,000 hours to master your craft.

*That's
8 hours a day
5 days a week
44 weeks a year
for 5 and half years*

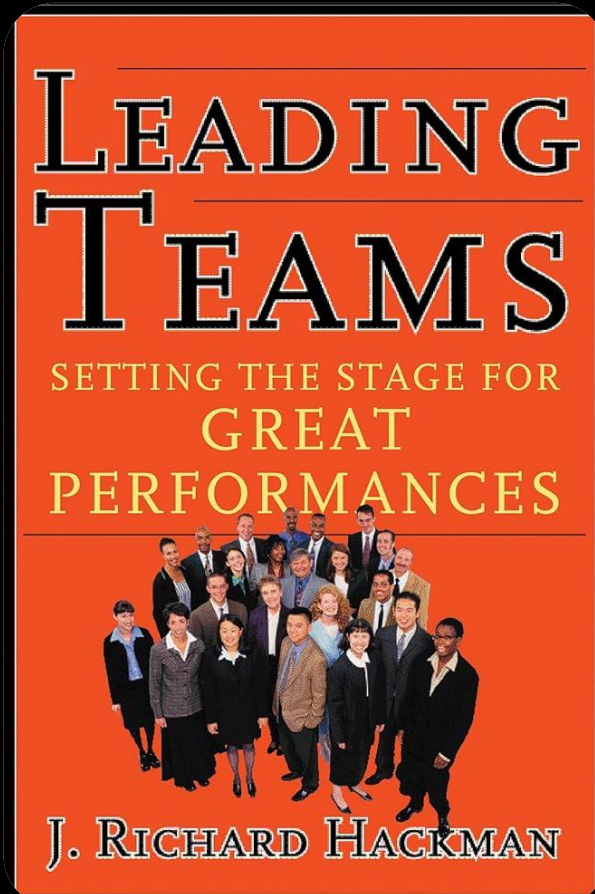
Better get started.



Kavehazimi_sh



کار تیمی یک فرایند است....



بر خلاف آن چه عادت داریم بخوانیم و بشنویم

کار تیمی ممکن است

دیرتر به نتیجه برسد،

استرس آفرین باشد،

اعتماد به نفس اعضا را از بین ببرد،

آن ها را با هم بیگانه کند.

"ریچارد هکمن"

J. RICHARD HACKMAN



**اگر قادر نباشید آنچه را که انجام
می دهید در قالب یک فرایند
توصیف کنید،
نمی دانید که در حال انجام چه
کاری هستید.**

"ادوارد دمینگ"



Kavehazimi_sh





دچار سندروم کنکور دشویم!!!



Kavehazimi_sh



حرف من این است که ما برای انجام پروژه‌هایی که یک جهش محسوب می‌شوند هیجان زده هستیم و به سرعت برای آنها اقدام می‌کنیم. این پروژه‌ها عموماً ریسک زیادی هم دارند. اما از سوی دیگر، پروژه‌هایی را که ادامه‌ی فعالیت‌های فعلی‌مان هستند و آنها را کمی بهبود می‌دهند و می‌شود پیشرفت در آنها را به شکلی برنامه‌ریزی شده به پیش برد و حوزه‌هایی هستند که بازار نیاز به آنها را لمس می‌کند و در زمینه‌ی این نیاز تحقیق شده است رها می‌کنیم. پروژه‌هایی که شاید خسته‌کننده‌تر هستند و هیجان‌انگیز نیستند، اما دستاوردهای اقتصادی بزرگتری دارند. من سندروم کنکور را حاصل عدم تعادل بین ریسک و دستاورد می‌دانم. و مهم‌تر از آن: عدم تعادل در اعضای یک تیم. اجازه می‌دهیم یک مهندس یا یک شیمیدان یا یک بازاریاب به دنبال یک پروژه برود و از سایر مهارت‌هایی که در یک تیم لازم است غافل می‌شویم. اینکه سندروم کنکور را با نشر رسانه‌ای خطاهای مهندسی بازتاب دهیم مشکل را حل نمی‌کند. بحث، بحث دیگری است: بحث متخصصانی که هدایت یک تیم مدیریتی را به عهده گرفته‌اند و تیم را به عدم تعادل کشیده‌اند.



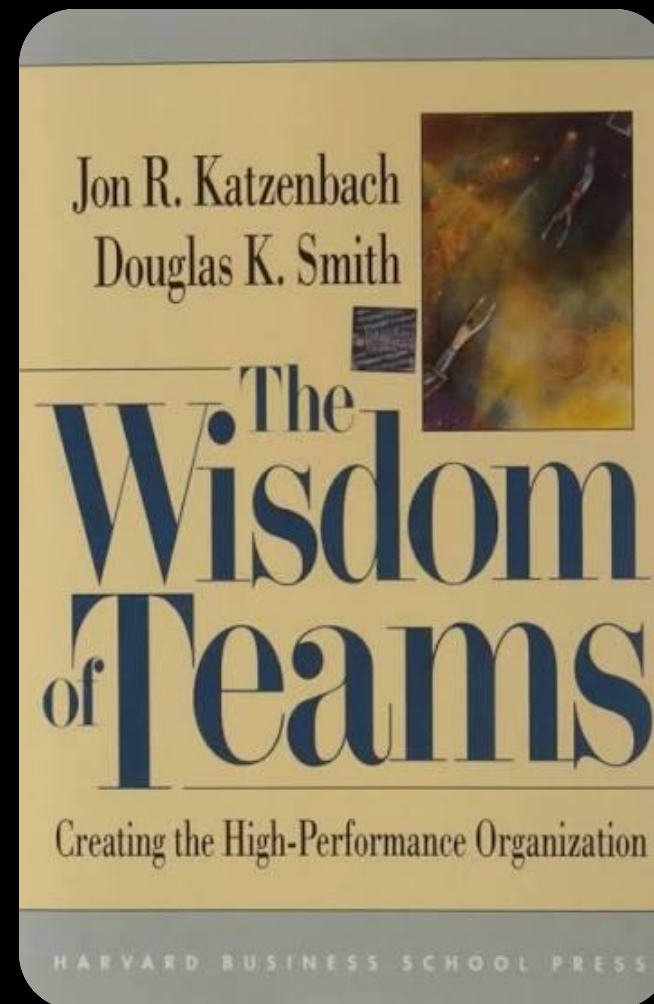


**این واضح است که تیم‌ها می‌توانند عملکرد
بیشتری در مقایسه با تلاش انفرادی داشته
باشند؛ اما این‌که چگونه باید زمینه‌ی بروز
این عملکرد را ایجاد کرد، برای بسیاری از
مدیران ارشد شفاف نیست.**

جان کاتزن باخ



Kavehazimi_sh





از جمع وظایف تا هم افزایی

Crowd / اجتماع

Group / گروه

Team / تیم



Kavehazimi_sh



از جمع وظایف تا هم افزایی

تیم وقتی معنا پیدا می کند که کار گروهی **سینرژی** ایجاد کرده باشد



Kavehazimi_sh



- یک تیم شامل دو یا چند نفر است که یک یا چند هدف مشترک دارند.
- کارها و وظایفشان مرتبط و درهم تنیده است.
- با هم تعامل اجتماعی دارند و می‌کوشند خود را با یکدیگر تطبیق دهند و خود را در برابر اعضای دیگر مسئول می‌دانند.
- مرزی را بین جمع خود و محیط اطراف قائلند و برای حفظ و مدیریت آن مرز تلاش می‌کنند
- نقش‌های مشخص دارند و مهارت‌هایشان مکمل است
- به شیوه‌ای کار می‌کنند که عملکرد جمع‌شان از حاصل جمع عملکرد تک‌تک‌شان بیشتر است

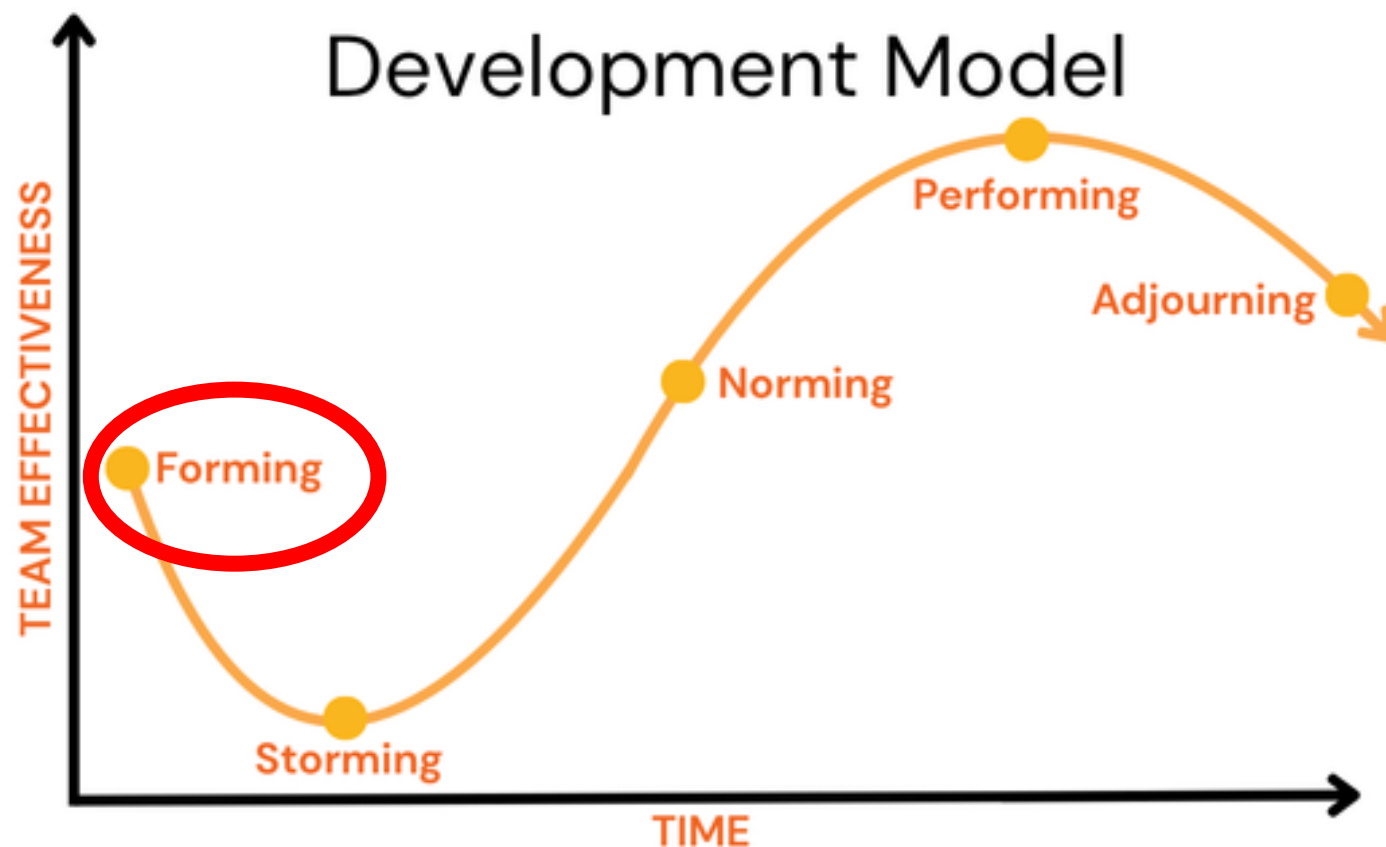


Kavehazimi_sh



تیم شما در کدام فصل زندگی قرار دارد؟ تشخیص ۵ مرحله‌ی عمر تیم

Tuckman's Team Development Model

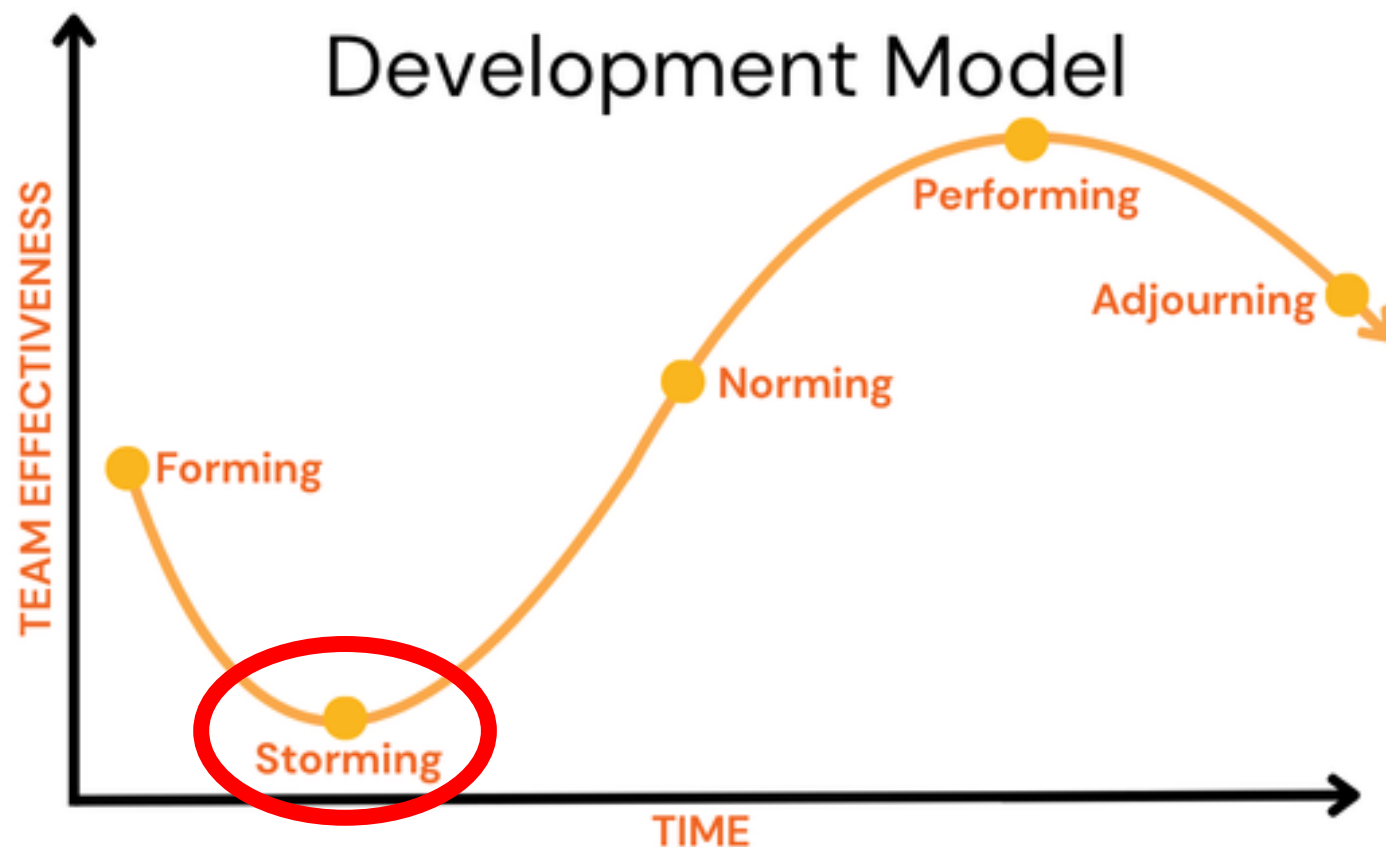




تیم شما در کدام فصل زندگی قرار دارد؟

تشخیص ۵ مرحله‌ی عمر تیم

Tuckman's Team Development Model

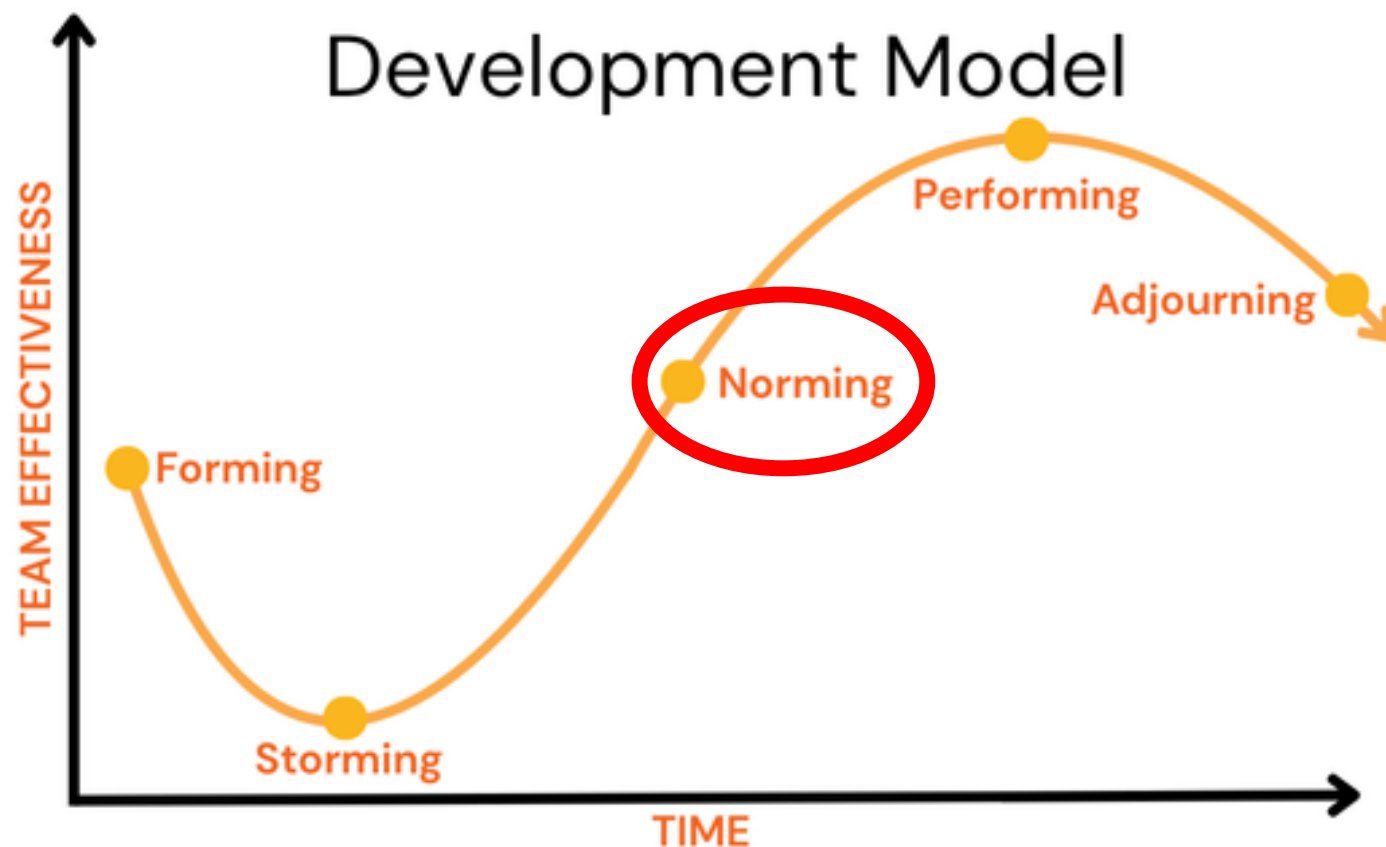




تیم شما در کدام فصل زندگی قرار دارد؟

تشخیص ۵ مرحله‌ی عمر تیم

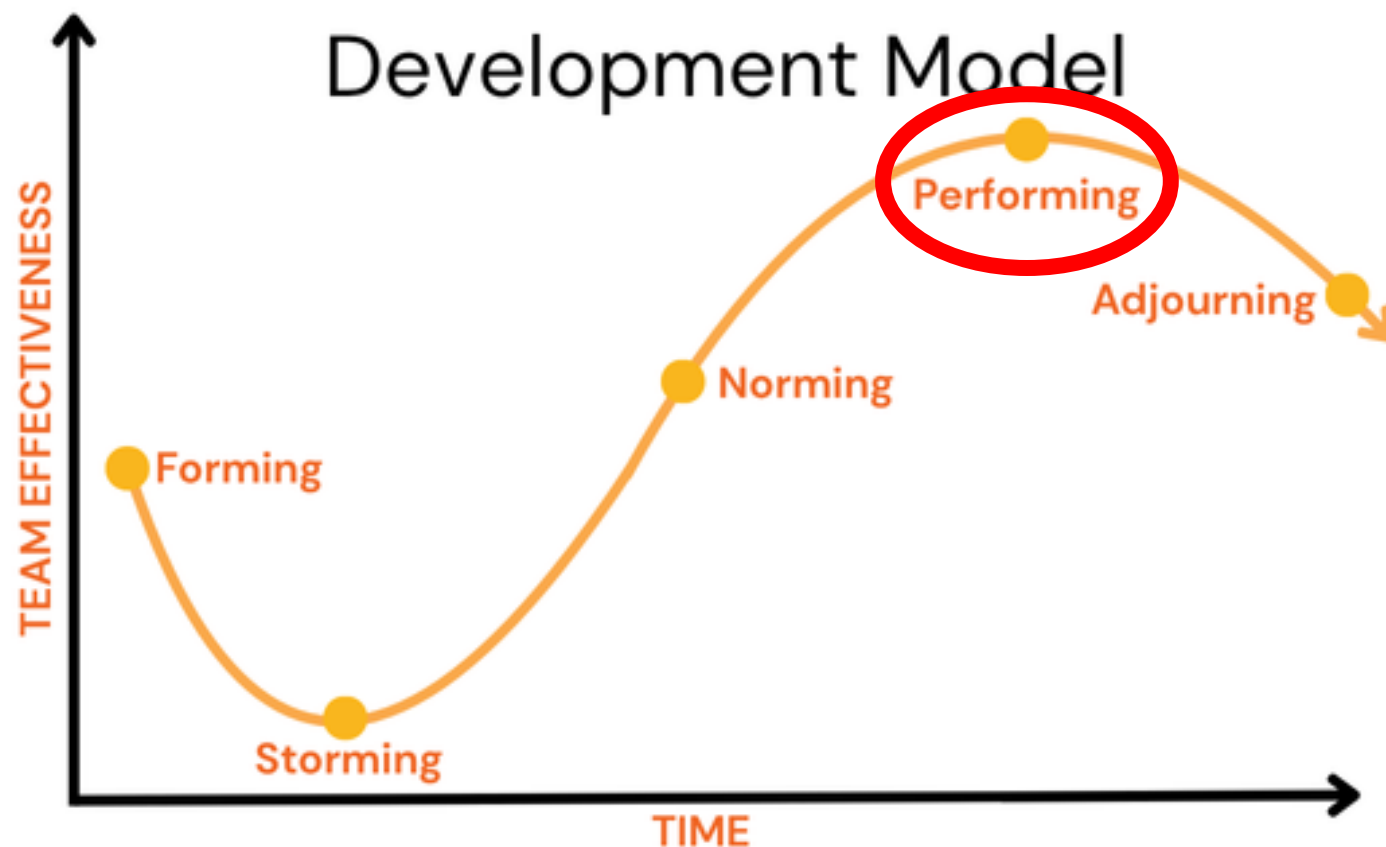
Tuckman's Team Development Model





تیم شما در کدام فصل زندگی قرار دارد؟ تشخیص ۵ مرحله‌ی عمر تیم

Tuckman's Team Development Model

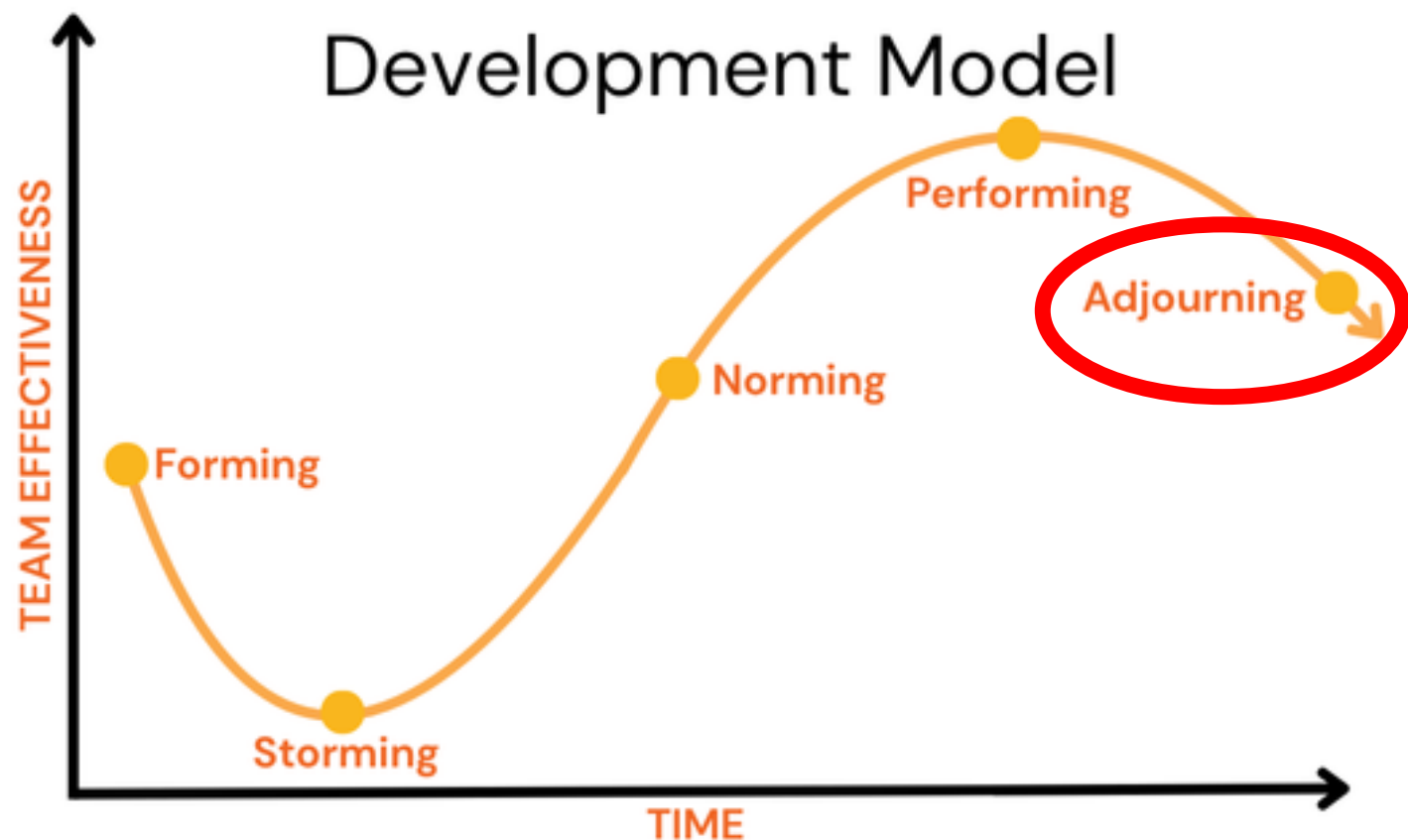




تیم شما در کدام فصل زندگی قرار دارد؟

تشخیص ۵ مرحله‌ی عمر تیم

Tuckman's Team Development Model





چرا از هر ۱۰، تیم ۷ تیم به
بهره‌وری واقعی نمی‌رسند؟!!!



Kavehazimi_sh AMELLIFOOTBALL



هدف های مبهم و غیر قابل اندازه گیری

Half of people don't know what is expected of them at work

Author: **Kevan Hall**

black hands shadow control a businessman actionA recent Gallup [survey](#) on clarity of expectations and goals in over 550 organizations found that only half of employees strongly agree that they understand what is expected of them at work.

The managers of these people were equally unclear about expectations.

From our work in many of the world's most complex organizations we are not surprised.

It is a simple exercise as we ask participants in our matrix management, virtual teams and global working workshops to write down their personal key goals together with those of their organization and department. Very few of them are able to do this.

On an engagement with managers at vice president level, within a global bank looking specifically at clarity we identified that 100 leaders

Explore our training programs to see how we can help.

- Cross functional teams Training >
- Agile & Digital Training >
- Matrix Management Training >

تنها ۵۰ درصد از کارکنان موافق
هستند که می دانند در محل
کار چه انتظاری از آنها می رود!!!



Kavehazimi_sh



عدم امنیت روانی

What Makes a Perfect Team?

Project Aristotle: A study by about what makes a perfect team



2 Years



180 Teams



37,000 Employees

The answer?

Psychological Safety.



از گوگل بیاموزیم!!!

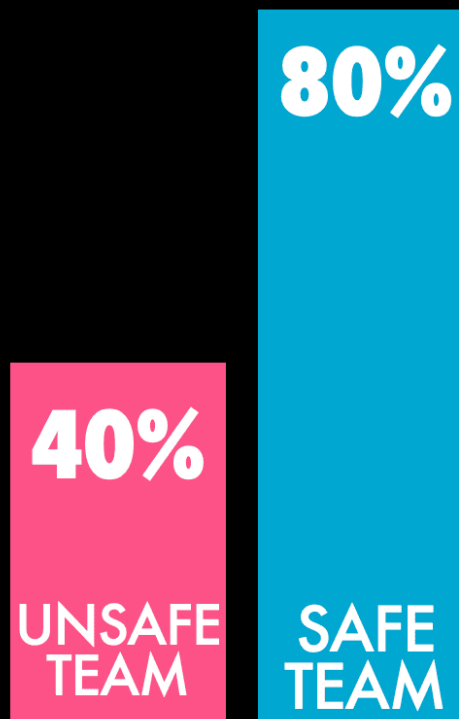


Kavehazimi_sh



PROJECT ARISTOTLE

**TEAMS WHO
FEEL SAFE TEND
TO BE RATED
HIGHLY ON
EFFECTIVENESS BY
THEIR LEADERSHIP**



Kavehazimi_sh



PSYCHOLOGICAL SAFETY IN 2025



Engagement



Retention



Innovation



MEASURING

- Assess team climate
- Track progress



HYBRID/REMOTE TEAMS

- Set clear expectations
- Include all voices



TRAINING

- Develop key skills
- Educate leaders



REPAIRING SAFETY

- Address failures
- Rebuild trust

تعامل

حفظ

نوآوری



Kavehazimi_sh



سایز!!!!

نقش

مهم تر از
تعداد افراد
است...



Kavehazimi_sh



تیم باید آن قدر کوچک باشد که بتوان
اعضایش را با دو پیتزا سیر کرد...
"جف بزوس"



Kavehazimi_sh



در تاریخ سراغ نداریم که
کسانی مثل چنگیز خان
اصطلاح "تیم" را در مورد
"گروه" سربازانشان به کار
برده باشند...





سایز!!!!

می گویند دو مغز بهتر از یک مغز فکر می کند.
احتمالا سه مغز بهتر از دو مغز فکر می کنند،
و چهار مغز بهتر از سه مغز...
اما فکر می کنم از یک جایی به بعد
مغز جدیدی که اضافه می شود، کارکرد کل را
کاهش می دهد
و دیگر با **توده** طرف هستیم و نه یک **تیم**

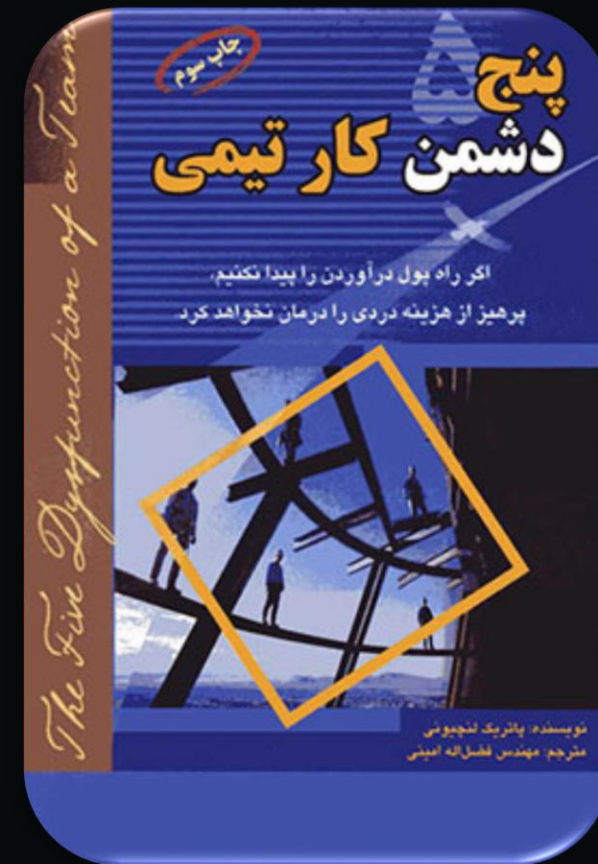


Kavehazimi_sh



یک تیم درهم شکسته و از هم گسیخته، درست مثل دست یا پای شکسته است. ترمیم آن، قطعاً درد دارد. چه بسا (در صورت جوش خوردگی نادرست) لازم باشد خودت آن را دوباره بشکنی و سپس به شکل درست، پیوند دهی.

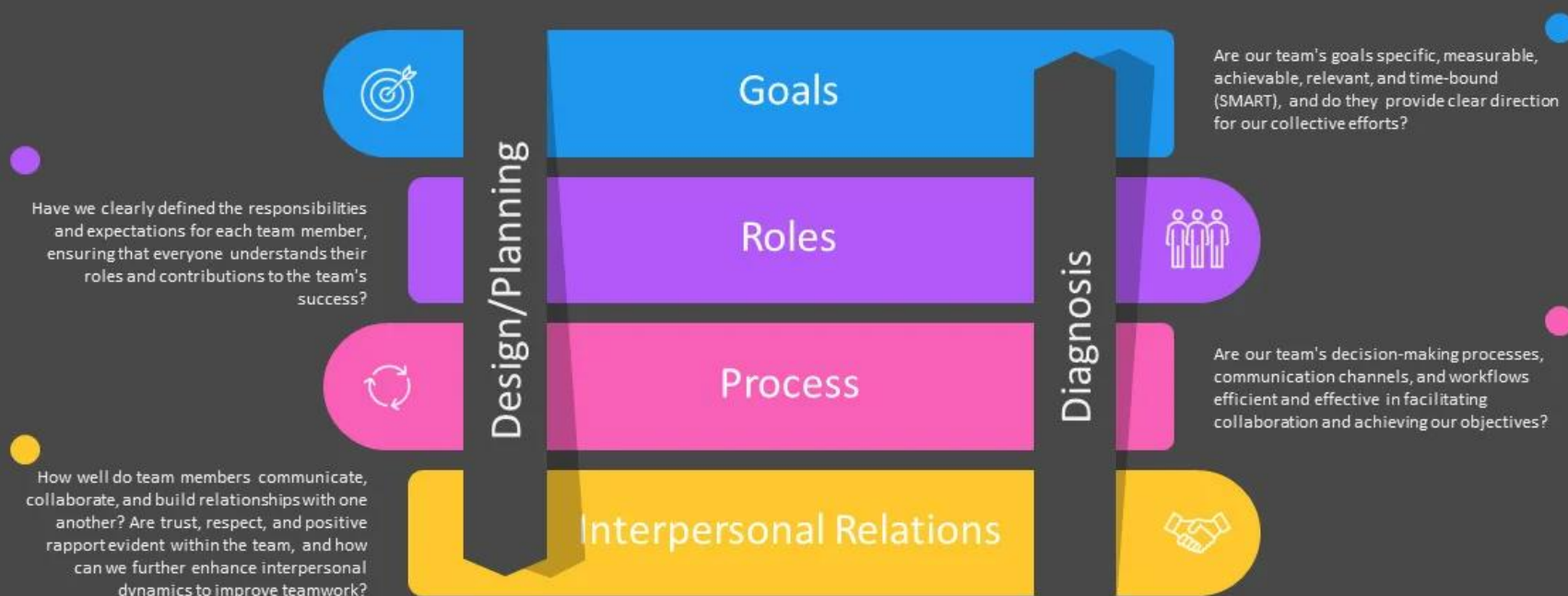
و این شکستن دوم، حتی از شکستگی اصلی هم دردناکتر است. چون آگاهانه و عمدی انجام می شود و نه از سر غفلت.





عیب یابی لحظه ای تیم با مدل GRPI

GRPI Model of Team Effectiveness





عیب‌یابی سریع تیم خود با مدل GRPI / ارزیابی ۴ مؤلفه‌ی کلیدی

لطفاً تیم مستقیم خود را در نظر بگیرید و به هر کدام از ۴ مؤلفه‌ی زیر از ۱ (کاملاً ضعیف) تا ۱۰ (کاملاً عالی) نمره دهید و یک جمله توضیح بنویس

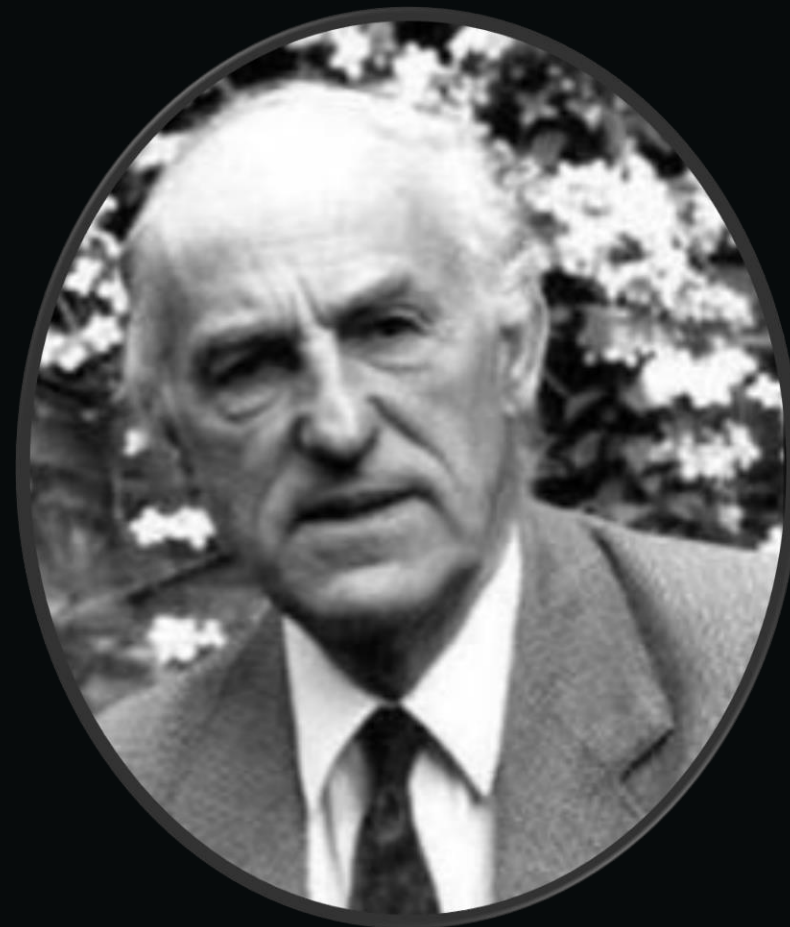
امتیاز شما از ۱ تا ۱۰	سوال کلیدی	مؤلفه
	آیا همه‌ی اعضای تیم می‌توانند هدف اصلی تیم را دقیقاً در یک جمله بیان کنند؟ آیا این هدف برای آنها الهام‌بخش است؟	۱. اهداف ((Goals))
	آیا هر عضو می‌داند محدوده‌ی اختیار و وظیفه‌اش تا کجاست و نقطه‌ی تلاقی کارش با دیگران کجاست؟	۲. نقش‌ها ((Roles))
	آیا فرآیندهای تصمیم‌گیری، برگزاری جلسات و حل مسئله در تیم شفاف است یا سرانگشتی و سلیقه‌ای عمل می‌شود؟	۳. فرآیندها ((Procedures))
	آیا اعضا به هم اعتماد دارند و می‌توانند بدون ترس از قضاوت، نظر مخالف خود را بیان کنند؟	۴. روابط بین فردی ((Interpersonal))



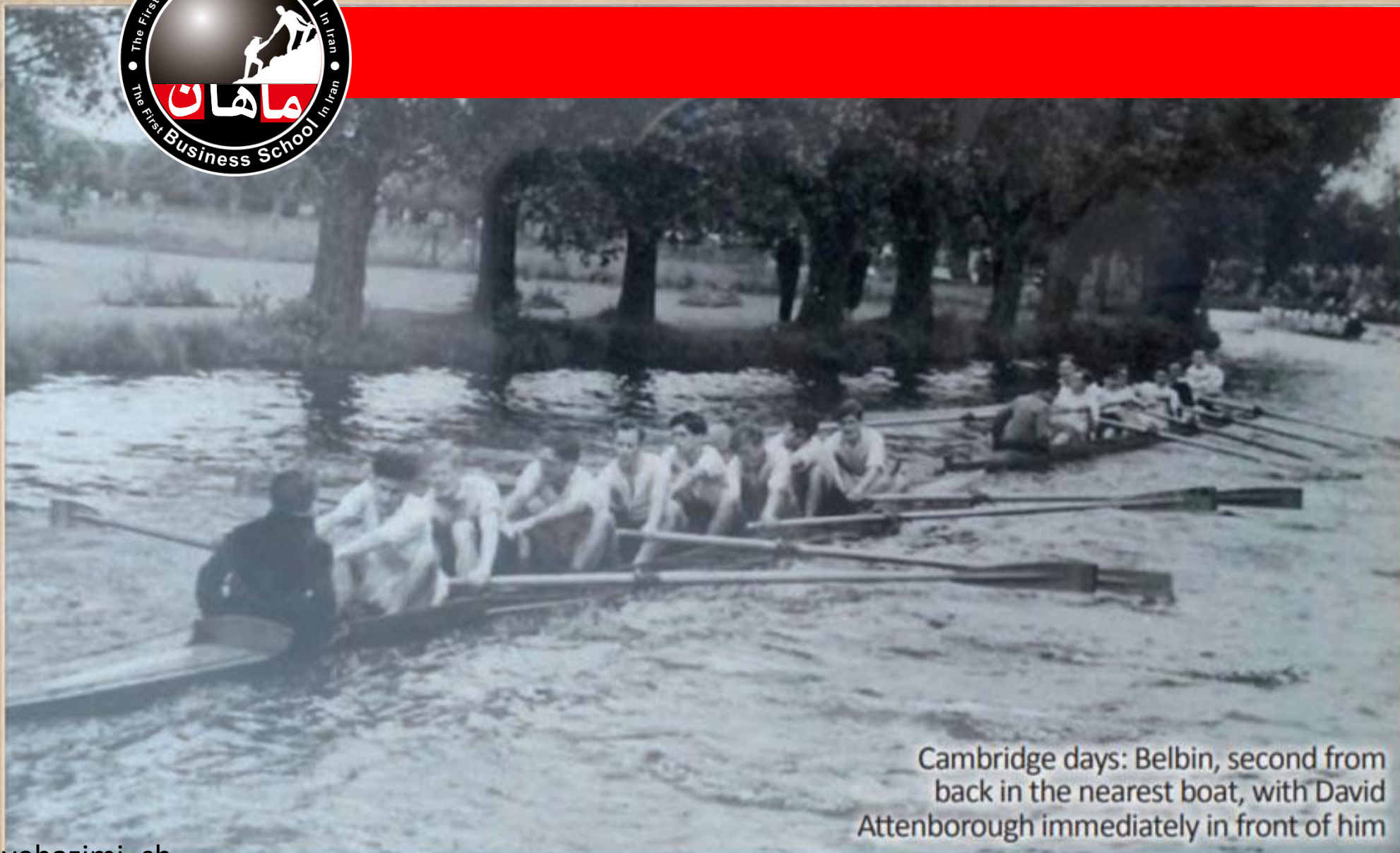


هیچ کس کامل نیست اما یک تیم می تواند کامل باشد

- مردیت بلبین -



Kavehazimi_sh



Cambridge days: Belbin, second from back in the nearest boat, with David Attenborough immediately in front of him



Kavehazimi_sh

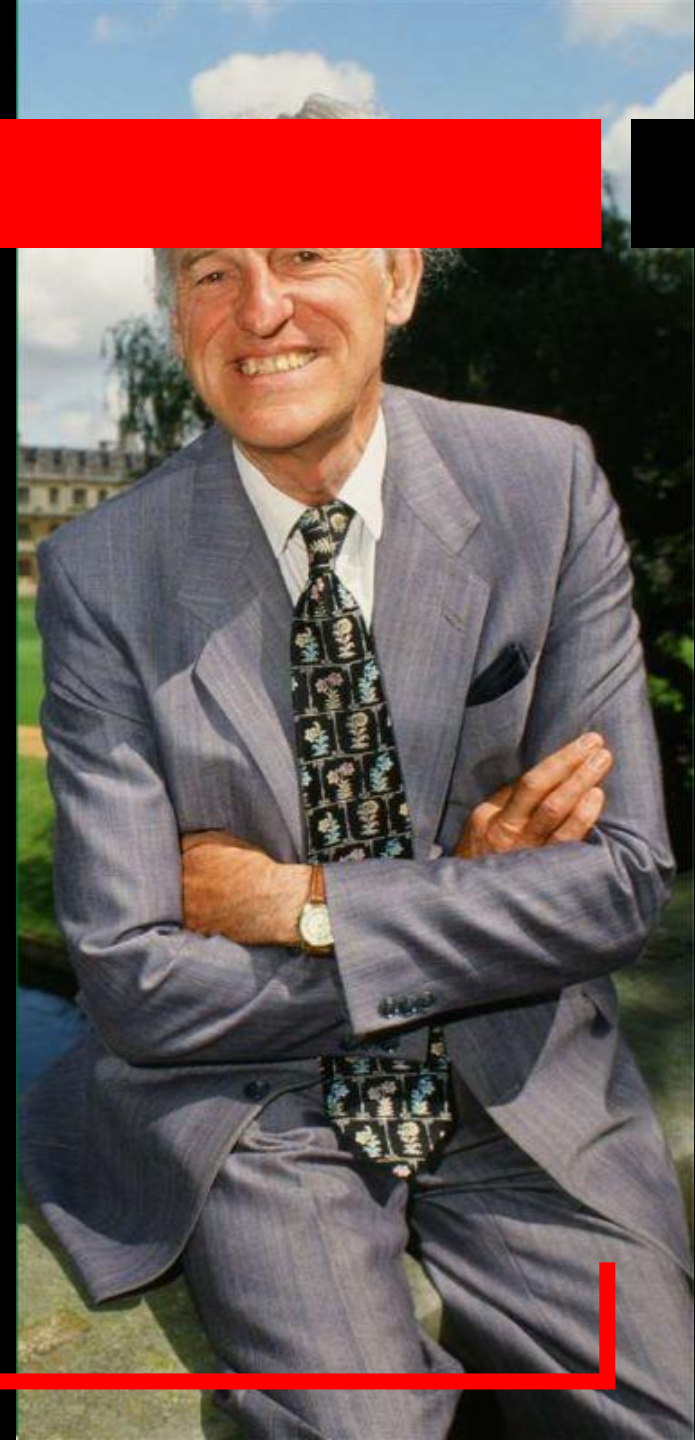


سوال اساسی در تشکیل تیم این است که: مجموعه درخشانی از مغزها را می خواهید یا مجموعه ای از مغزهای درخشان

"مردیت بلبین"



Kavehazimi_sh





**... شما به به ابزاری نیاز دارید که
ارتباط را شفافتر و اثربخشتر کند.**



مسئولیت Vs. وظیفه



کارهای آبی

**کارهای آبی از جنس وظیفه‌های فردی هستند. یعنی یک کار
مشخص با جزئیات و شیوه‌ی انجام کار، به شکلی دقیق و
شفاف تعریف شده و به فردی واگذار می‌شود.**





از جنس مسئولیت هستند.

مرم این است که به نتیجه‌ای خاص و از پیش تعیین شده

برسید؛ اما مرم نیست که چگونه و از چه مسیری به این نتیجه

دست پیدا کنید.



**از جنس وظیفه هستند و از این نظر به کارهای آبی شبیه‌اند؛ با
این تفاوت که حجم و جزئیات انجام آن‌ها می‌تواند بسته به
شرایط محیطی و درخواست و نیاز دیگران تغییر کند.**



کارهای نارنجی

از جنس مسئولیت هستند و از این نظر، شبیه کارهای زرد محسوب می‌شوند؛ با این تفاوت که بسیار پیچیده‌اند و جزئیات فراوانی دارند و با وجودی که به یک فرد واگذار می‌شوند، در نهایت او باید با تکیه بر یک تیم آن‌ها را به سرانجام برساند.





کارهای خاکستری

کارهایی که در ظاهر کلیدی محسوب نمی‌شوند؛ اما ضروری هستند و به هر حال، باید یک نفر آنها را انجام بدهد و اگر آنها را انجام ندهیم، همه چیز متوقف می‌شود.

همیشه کسانی هستند که داوطلبانه یا به اجبار، بخشی از این نوع کارها را بر عهده می‌گیرند و معمولاً کارشان از جانب مدیران یا سایر اعضای تیم، آن‌چنان که باید، دیده نمی‌شود.





کارهای سفید

**کارهایی هستند که می‌توان آن‌ها را انجام داد. با انجام
ندادن‌شان هم اتفاق خاصی نمی‌افتد و حتی ممکن است
هیچ‌کس نفهمد که ما آن کار را انجام ندادیم.
اما خودمان می‌دانیم که اگر آن کارها را انجام دهیم، ممکن
است وضعیت شرکت، سازمان یا تیم، بهتر شود و به نفع
مجموعه است که آن کارها را انجام دهیم.**





کارهای صورتی

کارهایی را انجام دهد که هیچ خاصیتی ندارند:
نه خروجی دارند و نه به کیفیت کار کمک می کنند؛ اما بر اساس
دستور یا وظیفه یا عادت همیشگی انجام می شوند.



کارهای صورتی

دسته پنجم: نمایش های کاری!

دسته هفتم: جلسات!

دسته سوم: ثبت اطلاعاتی که جمع آوری آنها گران است

دسته اول: جمع آوری مجدد اطلاعات

دسته دوم: جمع آوری اطلاعاتی که هرگز استفاده نمی شوند

دسته ششم: کارهایی که اصلاً اگر انجام نشود نمی شود!

دسته چهارم: زمان های انتظار - بدون برنامه ریزی قبلی



پر تاب آیولو...

نماد یک کار تیمی پیچیده و موفق



Kavenazimi_sn



مدل بلبین: تعادل نقش ها در تیم



۱- ایده پردازان

Plants



Kavehazimi_sh



لذت بردن از حل مشکلات و پیدا کردن پاسخ برای چالش‌ها
• تصویرپرداز بودن (Imaginative)
• قابلیت تصور سناریوهای آتی که هنوز به وجود نیامده‌اند.
• خلاق هستند
• خوش بین بودن
• به استفاده روش‌های متعارف چندان تمایل ندارند.
• می‌توانند مشاوران خوبی باشند.



Kavehazimi_sh



اگر ایده پرداز غیر از
ایده پردازی ایفای
نقش های دیگری را بلد
نباشد، ممکن است
عضو دوست داشتنی
یک تیم محسوب نشود



۲- ناظر / ارزیاب

Monitor Evaluator



- جنبه تحلیل گری در آنها بالاست. به همین علت به محض مطرح شدن هر ایده، نکات منفی و موانع پیش راه تحقق آن را می بینند و مطرح می کنند.
- معمولاً کاملاً عینی فکر می کنند و حرف می زنند و کمتر به معیارهای ذهنی اکتفا می کنند.
- اعضای تیم، عموماً آنها را بدبین و یا منتقد می دانند.
- افراد ایده پرداز، احتمالاً بیشترین چالش و دردسر را با آنها دارند.
- دیگران ممکن است احساس کنند آنها هیجان کافی ندارند و به سادگی وارد جو هیجانی نمی شوند
- این افراد معمولاً نمی توانند به دیگران انگیزه بدهند و معمولاً رفتارهای خودشان هم از نوع پاسخ به اقدام دیگران و رویدادهای محیطی است و نه اقدام اولیه.



۳- هماهنگ کننده

Co-ordinator



- این افراد در برخورد با دیگر همکاران، بالغ و پخته هستند.
- معمولاً وقتی مدیریت جلسه یا تیم به آنها سپرده می‌شود، همه احساس خوبی دارند.
- اعتماد به نفس آنها در تعامل با دیگران بالاست.
- از حرف زدن در مورد اهداف گروه و کارهای انجام شده و انجام نشده لذت می‌برند.
- از حل مشکلات دیگران و حتی مسائل حاشیه‌ای آنها - مثل مسائل خانوادگی - لذت می‌برند.
- برای تفویض اختیار به دیگران، آمادگی دارند و به این کار علاقه دارند





۴- موتور محرک

Shapers



Kavehazimi_sh



- روحیه رقابتی دارند و هدف‌های بزرگ، یا پیشرفت‌های رقبا به آنها انگیزه بیشتر می‌دهد.
- فشار بیشتر، به جای اینکه انگیزه‌شان را بگیرد، انگیزه‌ی بیشتری به آنها می‌دهد.
- کاری را که مانعی در آن هست و چالشی جدی در آن وجود دارد، به کارهای ساده ترجیح می‌دهند.







۵- جستجوگر منابع

Resource investigator



Kavehazimi_sh

• نام‌ها، موقعیت اشیاء، فروشگاه‌ها و هر نوع اطلاعاتی را که کاربرد داشته باشد، به خوبی به خاطر می‌سپارند یا ثبت و نگهداری می‌کنند.

• در بحث و گفتگوها، عمدتاً تمرکزشان بر این است که چه چیزی مورد نیاز است (ممکن است در تمام یک جلسه ساکت باشند، اما با قطع برق، از جا بپرند و به سراغ فیوز بروند تا زودتر جلسه به روال عادی بازگردد).

• عموماً (و نه الزاماً) از تعاملات اجتماعی لذت می‌برند و ارتباط‌ها را برای استفاده‌های آتی، ایجاد و حفظ می‌کنند.

• در موقعیت یکی از اعضای تیم بهتر از موقعیت مدیر و سرپرست تیم ایفای نقش می‌کنند.

RESOURCE
INVESTIGATOR



این افراد، ممکن است فروش انجام نداده باشند.
ممکن است در عکس روز افتتاح نمایشگاه نباشند.
ممکن است در جلسه‌ی همکاران به موقع نرسند یا اصلاً نرسد.

اما همان زمان، موبایل دوست‌شان را که فروشنده است، تعمیر کرده‌اند
به خاطر خستگی شب قبل نمایشگاه، پشت یک ستون خوابشان برده
و احتمالاً الان دنبال برگه و مایک هستند
که جلسه به شکل بهتری برگزار شود.

تمت



Kavehazimi_sh



۶- اجرایی کارها Implementer



Kavehazimi_sh



• هنگام بحث در مورد کارها و فعالیت‌ها، زودتر از دیگران خسته می‌شوند و برای اقدام کردن، شتاب و عجله دارند.

• از کار کردن برای تیم یا برای سازمان حس بدی ندارند. در حالی که برای خیلی از افراد، کار کردن با تیم و با سازمان جذابیت دارد.

• معمولاً تصویر مثبت و احساس مثبتی نسبت به خودشان دارند و نقش کلیدی خود را در پیشبرد پروژه‌ها حس می‌کنند. شاید زیاد از آنها بشنوید که توضیح می‌دهند اگر در آن موقعیت، من دست به آن کار نمی‌زدم، هیچکس از جایش تکان نمی‌خورد.

• منافع تیم و گروه، بیشتر از منافع شخصی مستقیم برایشان جذابیت و اهمیت دارد.



kavehazimi_sh



۷- تمام کنندہ ها

Finishers



Kavehazimi_sh



• برای آنها، صرفاً انجام شدن کارها مهم نیست، بلکه کیفیت انجام کار هم مهم است.

• این افراد، بیشتر از حجم کار، به تحویل دادن کار فکر می کنند و آن را ارزش می دانند.

• عموماً نوعی اضطراب درونی را حس می کنند و همیشه نگران هستند که کار، با آن کیفیت مطلوب انجام نشود یا انجام نشده باشد.



Kavehazimi_sh



۸- گروهی کارها Teamworker



- همیشه برای همکاری با دیگران و سبک کردن بار کار و بار روانی دیگران آمادگی دارند.
- رفتار ملایم دارند.
- آماده شنیدن و پذیرش حرف و نظر دیگران هستند.
- دیپلماسی را می‌فهمند.
- از ایجاد اصطکاک‌ها و تنش‌های درون‌گروهی اجتناب می‌کنند و در رفع آنها می‌کوشند.





Kavehazimi_sh



۹- متخصص ها

Specialist



Kavehazimi_sh



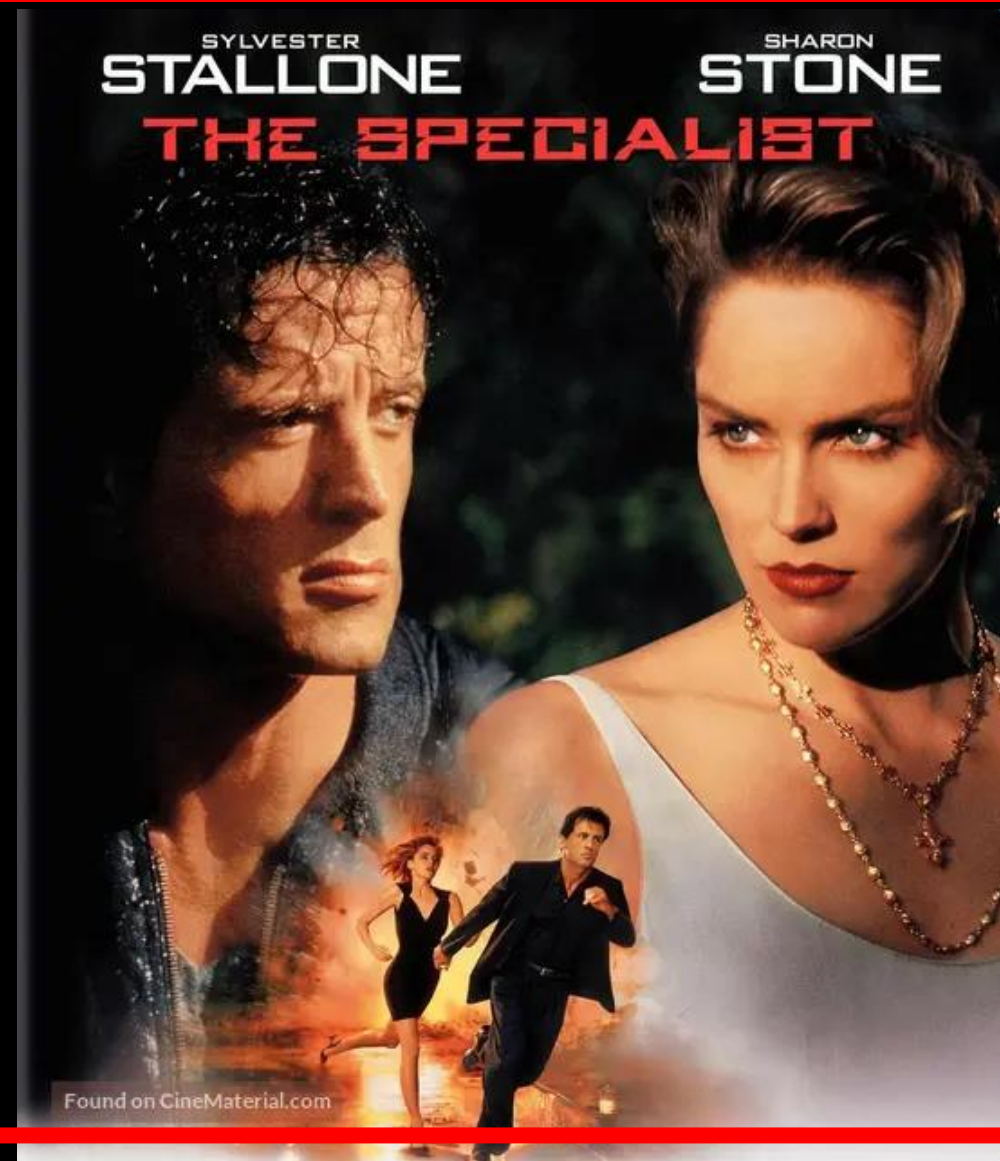
• حضور در جلسات عمومی و مدیریتی برای آنها جذاب نیست و اگر مجبور شوند در چنین جلساتی شرکت کنند، مدام در پی به پایان رساندن جلسه یا گریز از آن هستند.

• می‌توانند برای مدت بسیار طولانی یک ماموریت یا هدف تخصصی را دنبال کنند.

• مشورت دادن به دیگران را دوست دارند.

• توانایی ذهنی و شناختی بالا دارند.

• در زمینه‌ی تخصصی خود آغازگر هستند و بدون دریافت دستور یا سفارش از دیگران هم، ممکن است پیشنهادهایی برای فعالیت جدید و پروژه‌های تخصصی جدید مطرح کنند.



Kavehazimi_sh



استاد!!!!



Kavehazimi_sh



Kavehazimi_sh



یک بازیکن تیمی ایده آل باید از سه ویژگی
برخوردار باشد:

• تواضع و فروتنی (Humility)

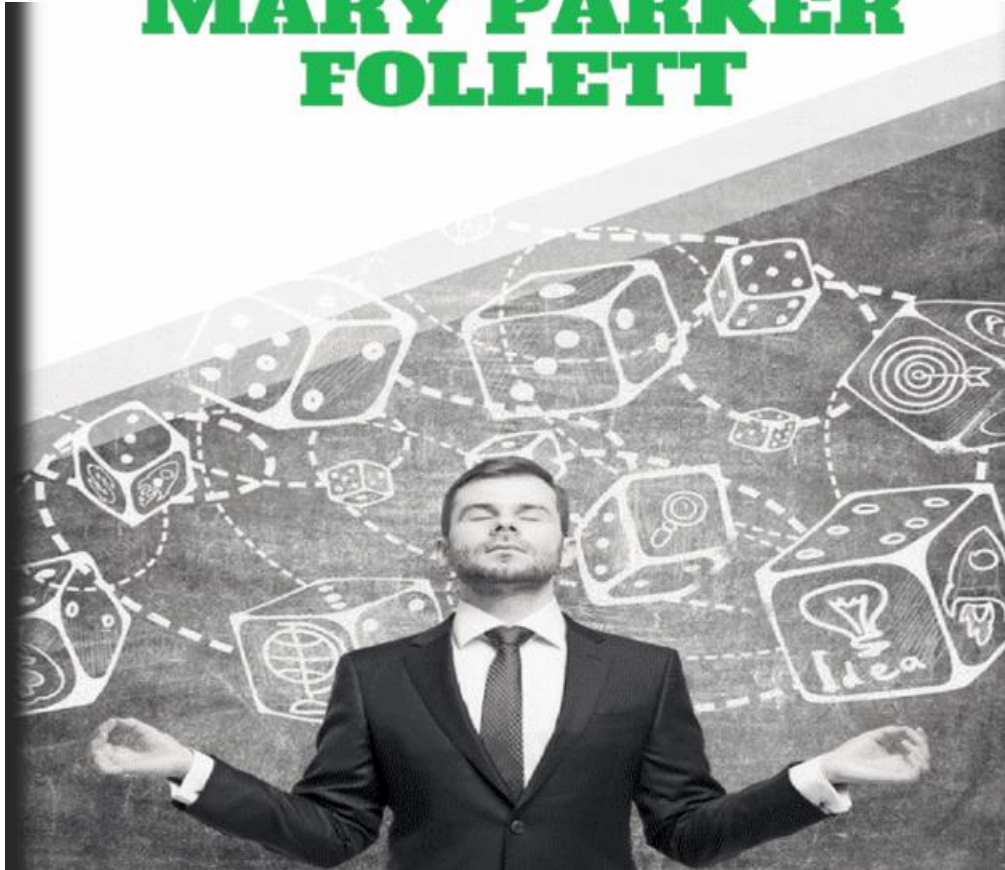
• ولع (Hunger)

• هوشمندی (Smartness)





MANAGEMENT THEORY OF MARY PARKER FOLLETT



www.CLEVERISM.com

< The mother of
MODERN MANAGEMENT





داستان

دو خواهر و یک پرتقال



Kavehazimi_sh



توجه به خواسته‌های طرف مقابل

همراهی

مشارکتی

مصالحه

اجتنابی

رقابتی

توجه به خواسته‌های خود



Kavehazimi_sh



سبک شما کدام است؟



سازگاری

۲ ب

۵ الف

۷ ب

۸ الف

۱۱ ب

۱۳ الف

۱۶ ب

۱۸ الف

اجتنابی

۱ الف

۳ ب

۷ الف

۹ ب

۱۲ ب

۱۴ الف

۱۶ الف

۱۹ ب

مشارکتی

۱ ب

۴ الف

۸ ب

۱۰ الف

۱۳ ب

۱۵ الف

۱۷ ب

۱۹ الف

همراهی

۳ الف

۵ ب

۶ الف

۱۰ ب

۱۲ الف

۱۵ ب

۱۸ ب

۲۰ الف

رقابتی

۲ الف

۴ ب

۶ ب

۹ الف

۱۱ الف

۱۴ ب

۱۷ الف

۲۰ ب



Kavehazimi_sh





شما نمی توانید از یک تاکتیک
زیاد استفاده کنید، زیرا حریف
شما نیز این تاکتیک و روش
مقابله با آن می آموزد.

"ناپلئون بناپارت"



Kavehazimi_sh



درون فردی (خودآگاهی)



Kavehazimi_sh



خودآگاهی مانند یک پیاز است . لایه های زیادی دارد و هرچه
بیشتر لایه های آن را بردارید، احتمال اینکه به گریه بيفتيد
بیشتر میشود.

"مارک منسن"



Kavehazimi_sh



**شما خیلی کمتر از آنچه فکر می کنید،
درباره خودتان میدانید.**

"دانیل کانمن"



Kavehazimi_sh



JOHARI WINDOW

Joseph Luft

Harrington Ingham



Kavehazimi_sh



جوهری

راهی برای خودشناسی

پرسونالوژی



Kavehazimi_sh

برای خود

برای خود

شناخته شده
برای دیگری

ناشناخته برای
دیگری





جوهری

راهی برای خودشناسی

پرسونالوژی



Kavehazimi_sh

برای خود

برای خود

شناخته شده
برای دیگری

ناشناخته برای
دیگری

آشکار



جوهری

راهی برای خودشناسی

پرسونالوژی



Kavehazimi_sh

برای خود

برای خود

شناخته شده
برای دیگری

ناشناخته برای
دیگری

آشکار

کور



جوهری

راهی برای خودشناسی

پرسونالوژی



Kavehazimi_sh

برای خود

برای خود

شناخته شده
برای دیگری

ناشناخته برای
دیگری

آشکار

کور

پنهان



جوهری

راهی برای خودشناسی

پرسونالوژی



Kavehazimi_sh

برای خود

برای خود

شناخته شده
برای دیگری

ناشناخته برای
دیگری

آشکار

کور

پنهان

ناشناخته



بازخورد گرفتن



Kavehazimi_sh



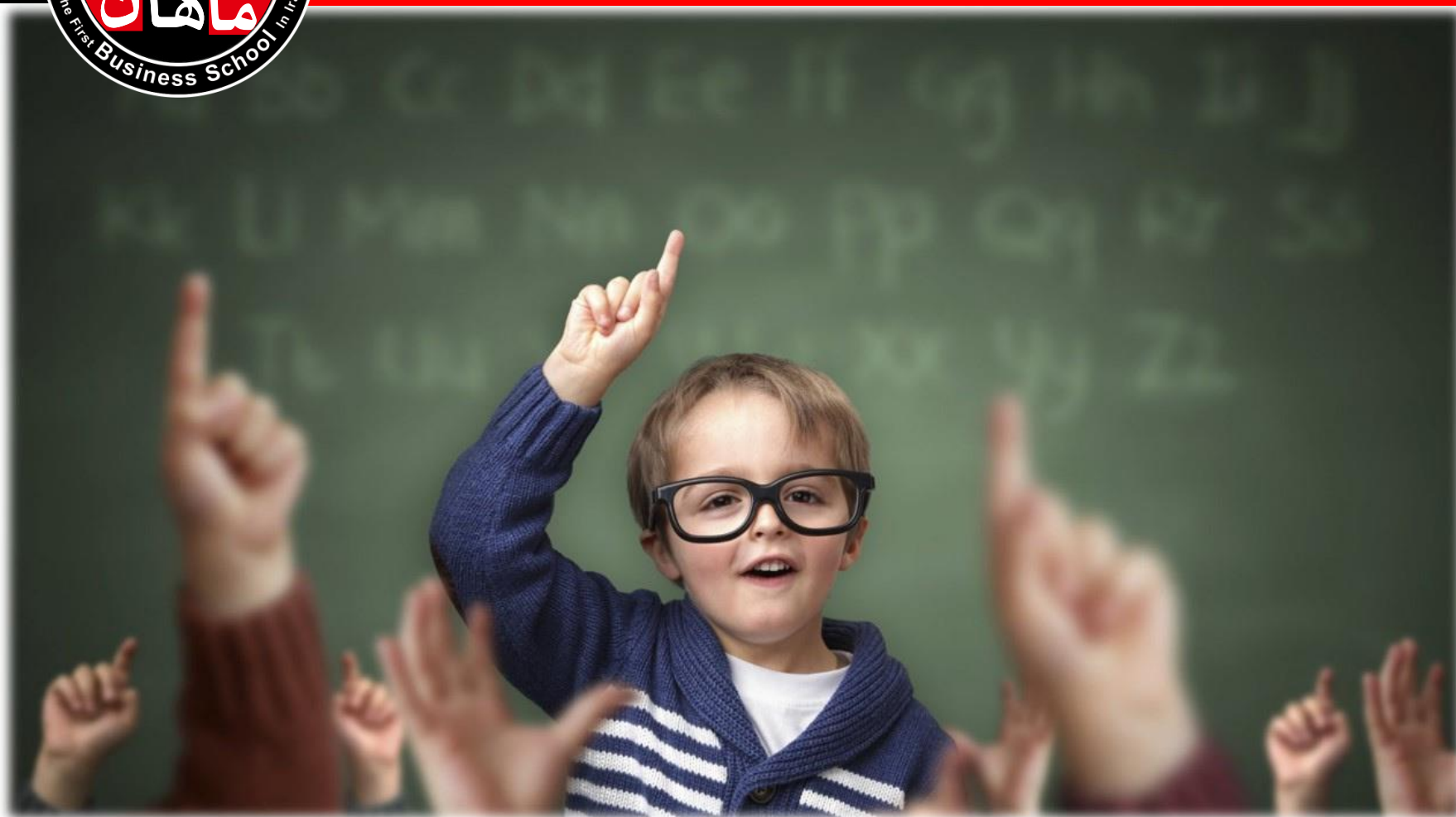
خود افشایی



م حرف	✓	حسود	✓
ستقل			
هل مطالعه		دقيق	✓
مغرو	✓	بانرژي	✓
حسود	✓	خوش بين	✓
متواضع	✓	بد بين	✓
مغرو	✓	خجالتی	✓
منطقى	✓	پخته	✓
عصبى	✓	قابل اعتماد	✓
.....	✓	آرام	✓
		عاشق پيشه	✓
		منظم	✓
		نامنظم	✓
		درون گرا	✓
		ير حرف	✓



Kavehazimi_sh



سوالات "با ارزش" پیرسید



Kavehazimi_sh



LITTLE RED BOOK of SELLING



12.5 Principles
of Sales Greatness
How to make sales FOREVER

اصل هفتم

"من را به عنوان مشتری درگیر کن،
تا بتوانم خودم را بهتر متقاعد کنم."

"جفری گیتومر"



@cavehazimi_sh



وظیفه فروشنده امروزی دادن
اطلاعات نیست،
بلکه گرفتن اطلاعات است.



چرا سوال می پرسیم؟

❖ کنترل مذاکره و هدایت پاسخ های مشتری

❖ رد و بدل اطلاعات

❖ وادار کردن مشتری به تفکر درباره شیوه های متفاوت



Clarify objections with questions.

% of objections followed up with a question



Top Performers



Average Performers

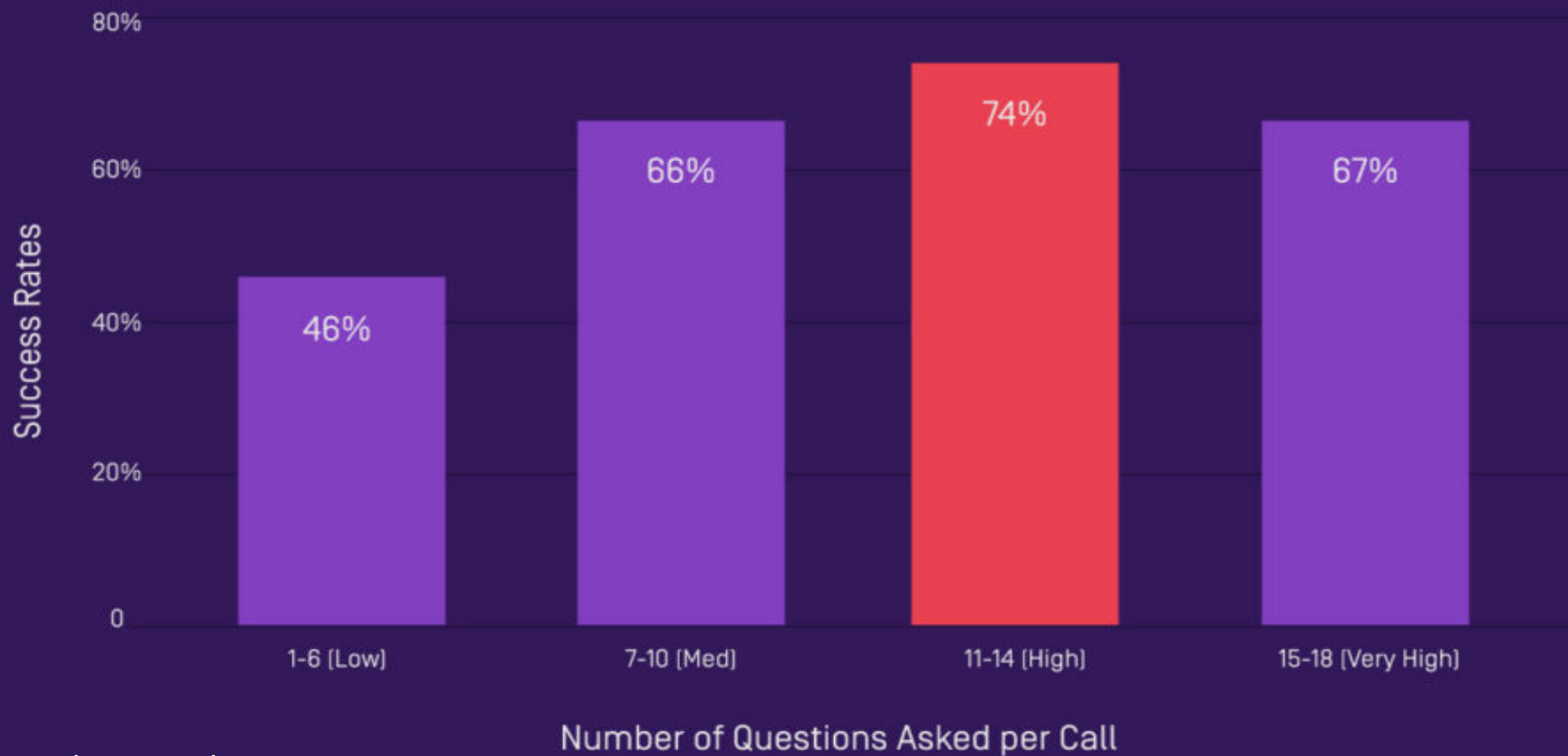


Kavehazimi_sh





Shoot for 11-14 Targeted Questions per Call



Kavehazimi_sh

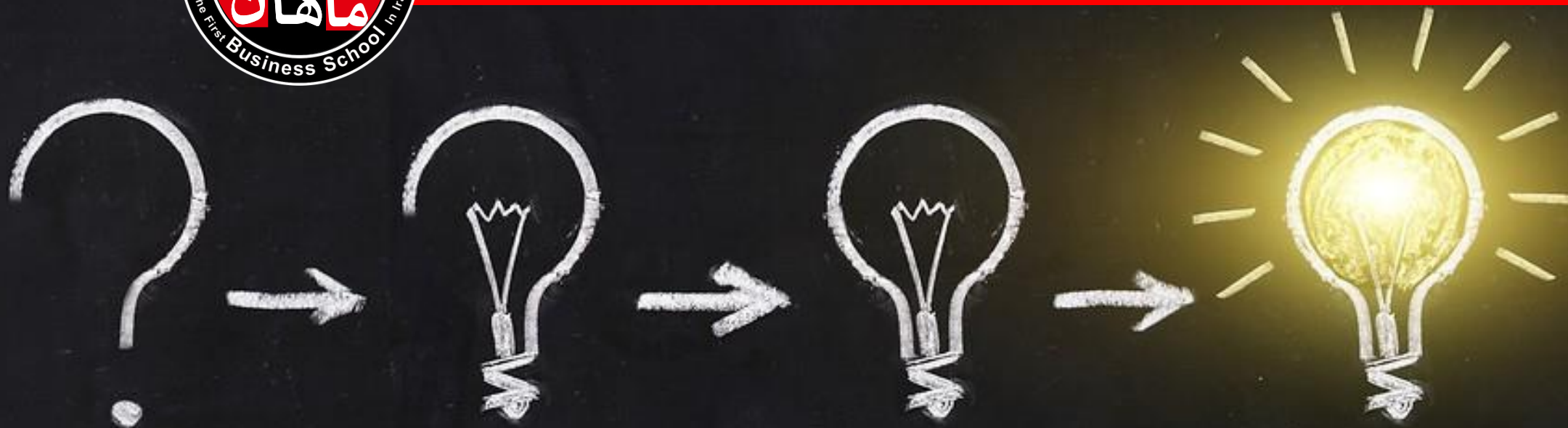




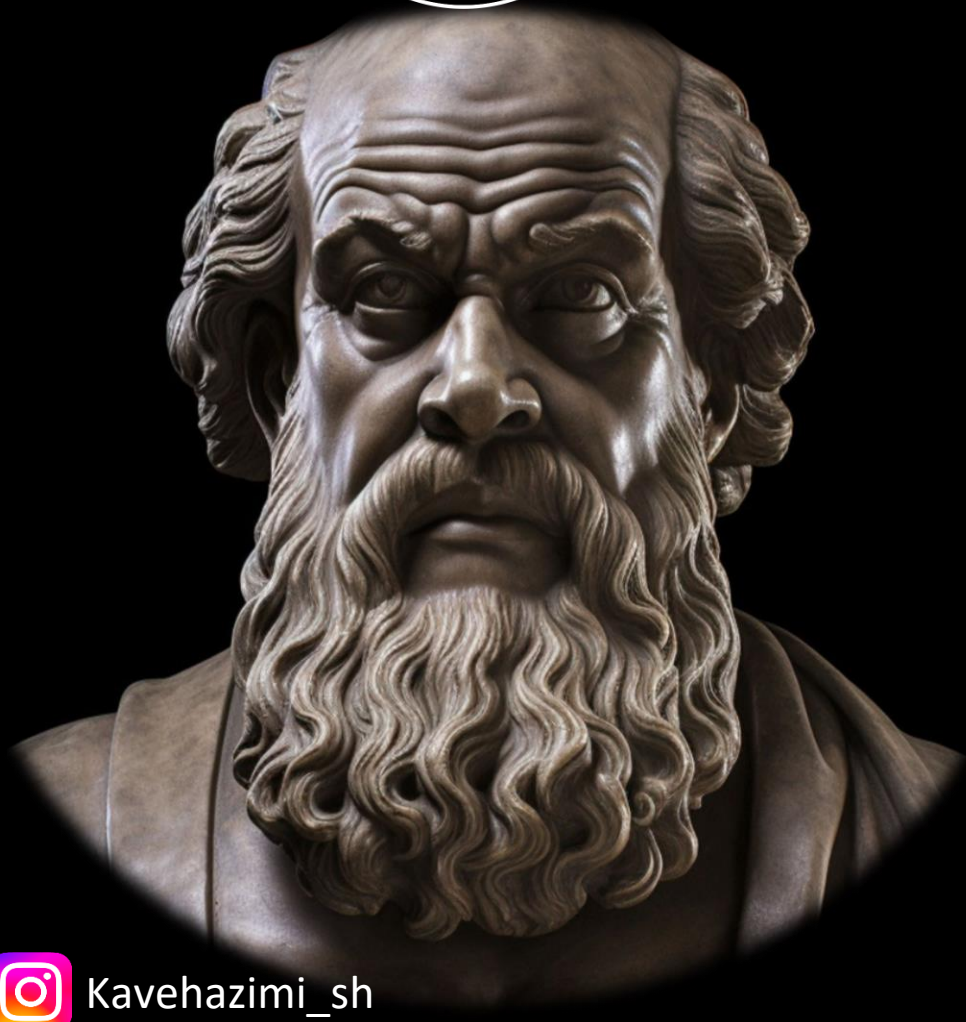
پرسشها به منزله ابزار...



Kavehazimi_sh



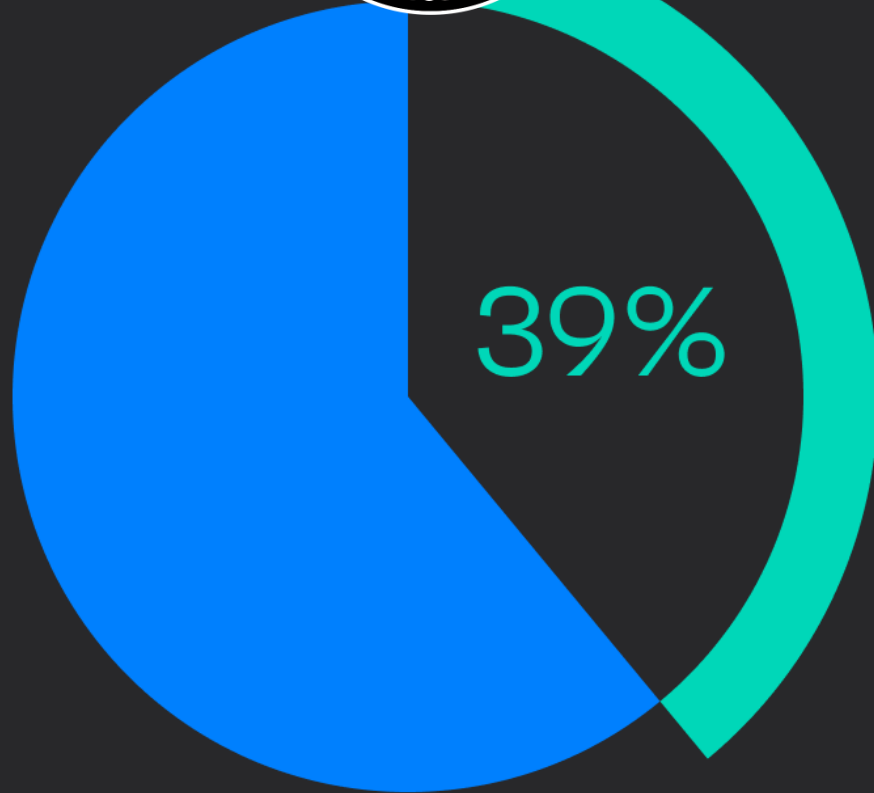
“اکتشاف هدایت شده”



آنچه درباره هنر مامایی یک ماما
صدق می کند، درباره هنر من نیز
صادق است، اما اختلاف هنر من با
هنر آنها در این است که :
هنر من درباره مردان هم بکار
می آید و نه فقط زنان...



Kavehazimi_sh



Top performing
sales reps ask 39%
more questions



Kavehazimi_sh



Clari



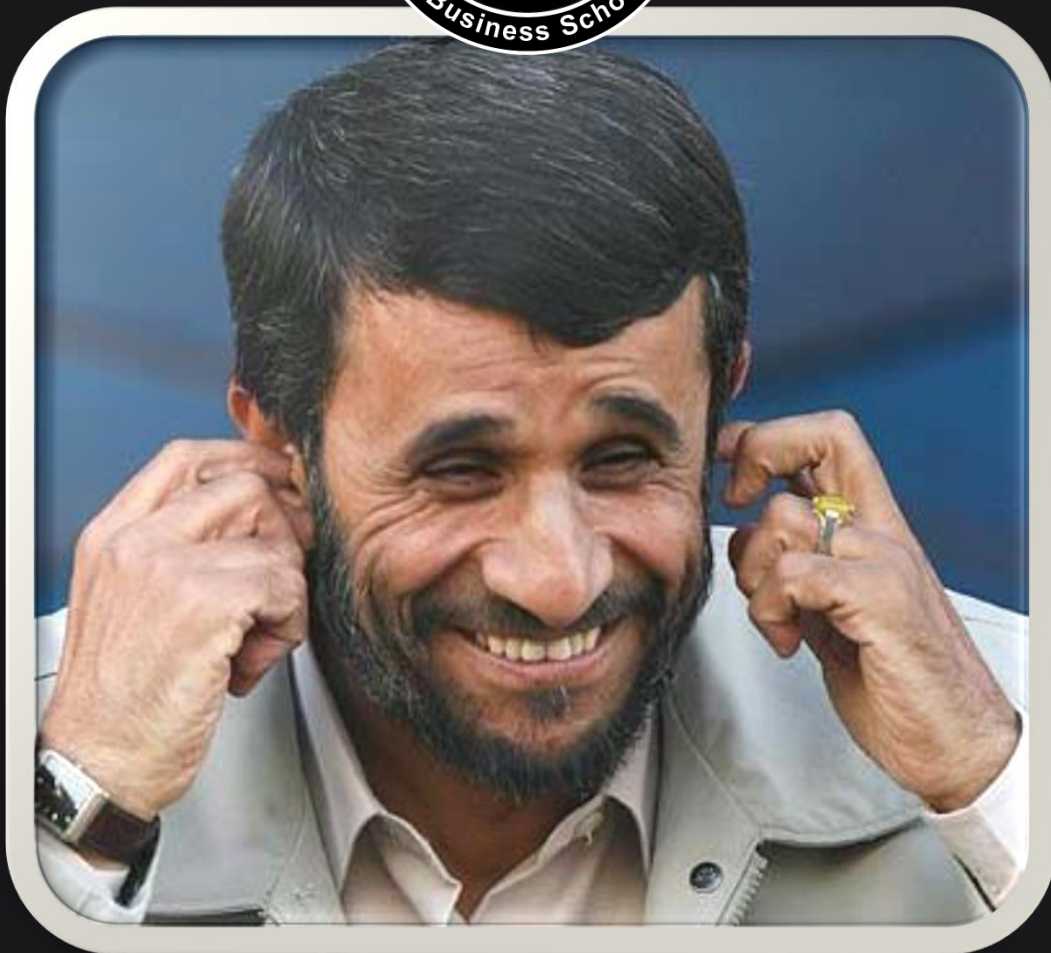
سوالها

چنان مهم و حیاتی هستند که آدم فکر میکند،
لابد هر هفته موضوع آموزش هستند.

"جفری گیتومر"



Kavehazimi_sh



سوالهای هوشمندانه پیرس آن گاه

آنها فکر می کنند که

آدم باهوشی هستی

سوالهای احمقانه پیرس...



Kavehazimi_sh



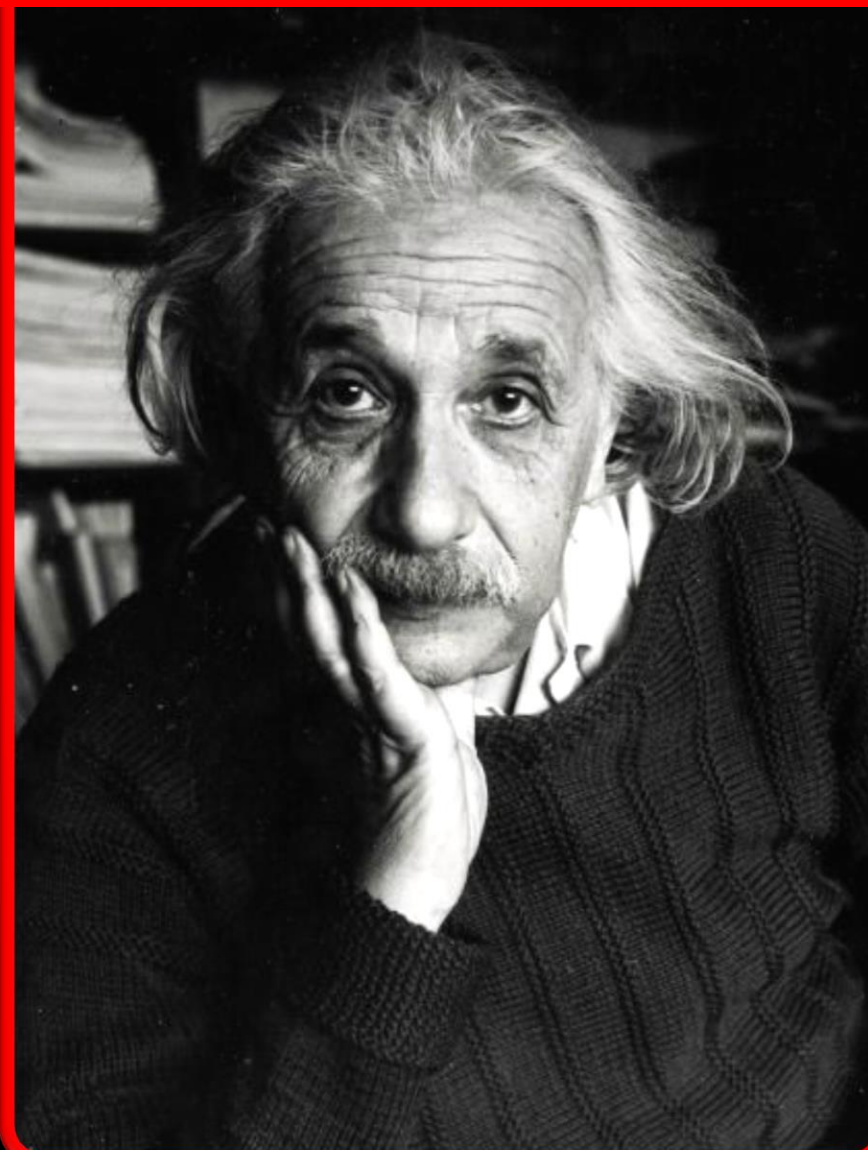
- تجربه ات در مورد...چه بوده است؟
- چطور از...استفاده میکردی؟
- چطور تعیین می کنی که....؟
- چه عوامل دیگری هم هستند که....؟
- مشتری هایت چطور به واکنش نشان می دهند؟
- چی باعث میشه که فکر کنی یک عامل مهم است؟
- چه چیزی در مورد هست که دوست داری تغییر کنه؟



مردم به کسی که پاسخ ها را می داند گوش
نمی دهند، مردم به کسی گوش می دهند که

سوالات خوب بپرسد.

"آلبرت انیشتین"





۵ دسته پرسش سقراطی

۱. سوالات روشن سازی

۲. سوالات فرض و گمان

۳. سوالات بررسی مدارک

۴. سوالات دیدگاه

۵. اهمیت و دلالت پیامد

۶. سوال درباره سوال



Kavehazimi_sh



**انسانهای حرفه ای نباید سوالهای خوب بپرسند
بلکه باید سوالهای خوب بسازند...**



Kavehazimi_sh



The kitten was small.

Sentence Segmenting Worksheet

Directions: Mark a box for each word in the sentence.

The car is in the

۱. تکنیک بخش بندی



Kavehazimi_sh



محصول شما را با دیگران مقایسه کنم تا متوجه بشوم

متاسفم ما الان از شما خرید نمی کنیم

شما باید بهتر با ما کنار بیایید



Kavehazimi_sh



5 QUESTIONS

می توانی با ۵ سوال معامله را تمام کنی؟



Kavehazimi_sh



**رهبران گذشته کسانی بودند که
بلد بودند خوب حرف بزنند و سخن بگویند.**

اما رهبران آینده کسانی خواهند بود که

بتوانند خوب سوال بپرسند...



شنونده خوبی باشید





The first duty of love is
TO LISTEN

Paul Tillich



Kavehazimi_sh



Advanced

Save

Email

> Proc Natl Acad Sci U S A. 2012 May 22;109(21):8038-43. doi: 10.1073/pnas.1202129109.
Epub 2012 May 7.

Disclosing information about the self is intrinsically rewarding

Diana I Tamir¹, Jason P Mitchell

Affiliations + expand

PMID: 22566617 PMCID: PMC3361411 DOI: 10.1073/pnas.1202129109

Abstract

Humans devote 30-40% of speech output solely to informing others of their own subjective experiences. What drives this propensity for disclosure? Here, we test recent theories that individuals place high subjective value on opportunities to communicate their thoughts and feelings to others and that doing so engages neural and cognitive mechanisms associated with reward. Five studies provided support for this hypothesis. Self-disclosure was strongly associated with increased activation in brain regions that form the mesolimbic dopamine system, including the nucleus accumbens and ventral tegmental area. Moreover, individuals were willing to forgo money to disclose about the self.



Kavehazimi_sh



The very

بهترین فروشندگان آنها هستند که

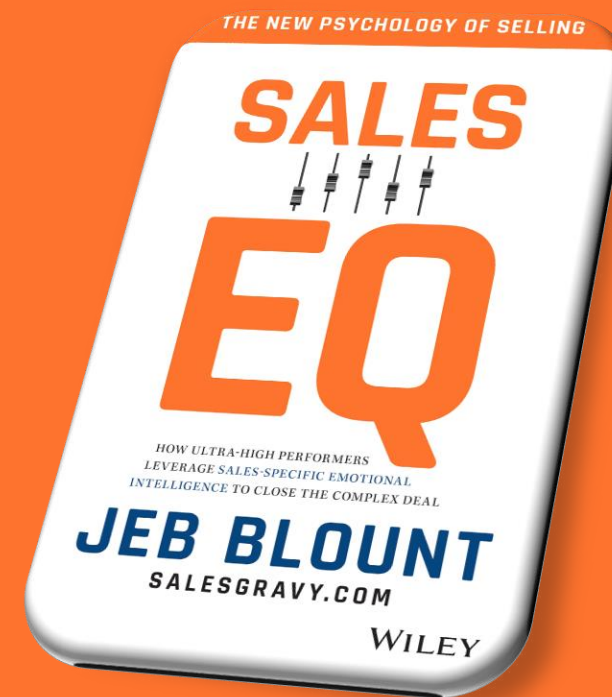


Kavehazimi_sh



تا زمانی که پر حرفی می کنید
گوش هایتان چیزی نمی شنود
و از مشتری خبری نیست...

"جب بلانت"



Kavehazimi_sh



۳ سطح مختلف گوش دادن:

۱. گوش دادن حاشیه ای

۲. گوش دادن سنجشی

۳. گوش دادن فعال



Kavehazimi_sh



۱. گوش دادن حاشیه ای



Kavehazimi_sh



**"انسانها هرگز به شما اهمیت
نمی دهند، مگر آنکه بدانند شما
چقدر به اطرافتان اهمیت می دهید"**

تئودور روزولت



Kavehazimi_sh



۲. گوش دادن سنجشی



Kavehazimi_sh



Most people do not listen
with the intent to
understand; they listen with
the intent to reply.

STEPHEN COVEY



Kavehazimi_sh



۳. گوش دادن فعال



— “ —

One of the most sincere forms of respect is
actually listening to what another has to
say.

Bryant H. McGill

— ” —



Kavehazimi_sh



LEARN TO LISTEN

The Chinese character for listen, "TING", captures the true nature of *really* listening.



*Are you giving everything
to the conversation?*



Mike Curtis
@the.you.experience



Kavehazimi_sh

وقتی به درستی به کسی

گوش می کنیم با او مانند

خانواده سلطنتی رفتار

می کنیم...

ضرب المثل چینی



What Is Active Listening?

by Amy Gallo

January 02, 2024

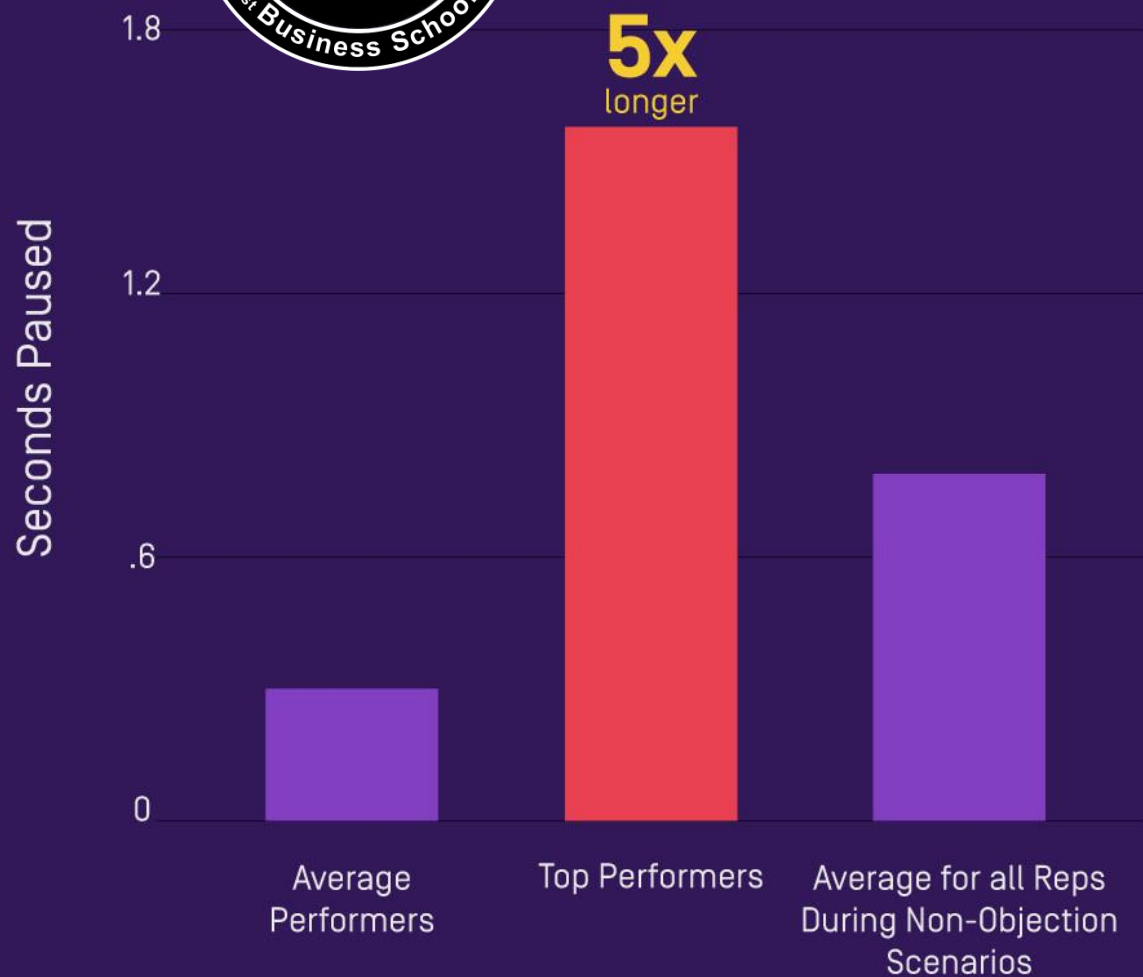


Anton Vierietin/Getty Images

**گوش دادن فعال؛
یک تلاش مادام العمر**



Summary. Active listening requires mastering many skills, including reading body language and



Just Press Pause

Top performers pause far longer after an objection than their peers

Successful reps actually pause longer after objections than they do during “normal” parts of the sales conversation. These top performers are almost more calm in the face of “adversity.”



Kavehazimi_sh



شنوندگان بهتری هستند!!! خانمها یا آقایان؟



Kavehazimi_sh



"بیشتر مردم وقتی به یک
مخاطب احتیاج دارند، سراغ
پزشک می روند."

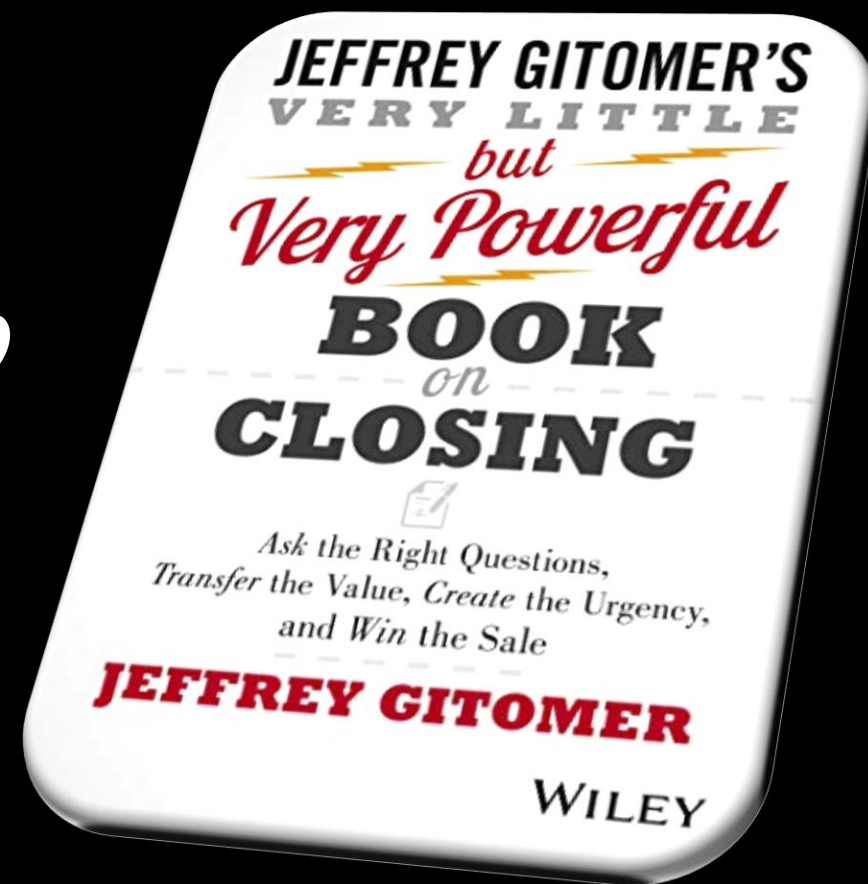


Kavehazimi_sh



رازهای بسیاری برای شنونده خوب شدن وجود دارد،
ولی رازی که همگی آن ها را خلاصه می کند این است:

فقط دهننت را ببند!



Kavehazimi_sh



خود سنجشی مهارت گوش دادن



Kavehazimi_sh



وقتی صحبت می‌کنید،

فقط چیزهایی را تکرار می‌کنید که قبلاً

می‌دانستید؛

اما وقتی گوش می‌دهید، چیزهای

جدیدی یاد می‌گیرید.

دالایی لاما



Kavehazimi_sh



ما دو گوش داریم و یک زبان،
تا بیشتر گوش کنیم و
کمتر حرف بزنیم.

اپیکتتوس



Kavehazimi_sh

