

Communication Skills

Prepared by Dr. Merna Emad

CMM 201

Lecture 7



Chapter

01

Groups vs teams

فريق vs مجموعة





Definition of group

Two or more persons who are interacting with one another in such a manner that each person influences and is influenced by each other person.

تعريف المجموعة

شخصان أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض بطريقة تؤثر فيها كل شخص على الشخص الآخر وتتأثر به.



Definition of a team

A team is defined as a group in which members share leadership responsibility for creating a team identity, achieving mutually defined goals, and fostering innovative thinking.

تعريف الفريق

يتم تعريف الفريق على أنه مجموعة يتقاسم أعضاؤها مسؤولية القيادة لإنشاء هوية الفريق، وتحقيق الأهداف التي يحددها كل طرف على حدة، وتعزيز التفكير المبتكر.



Four key differences

First, unlike group members, team members share leadership responsibilities. There may be one team member who has a leadership title such as manager, vice president, or coach, but all team members demonstrate leadership when it comes to defining goals, making decisions, and implementing ideas.

أربعة اختلافات رئيسية

أولاً، على عكس أعضاء المجموعة، يتقاسم أعضاء الفريق مسؤوليات القيادة. قد يكون هناك عضو واحد في الفريق يحمل لقباً قيادياً مثل مدير أو نائب رئيس أو مدرب، لكن جميع أعضاء الفريق يظهرون مهارات القيادة عندما يتعلق الأمر بتحديد الأهداف واتخاذ القرارات وتنفيذ الأفكار.



Four key differences

Second, team members share an identity. They refer to their team as “us” and “we,” as opposed to “the group” or “them.”

Third, group members work toward common goals, while team members not only work toward common goals but also help define what those goals will be.

Finally, teams strive for innovation.

أربعة اختلافات رئيسية

ثانيًا، يشترك أعضاء الفريق في هوية واحدة. فهم يشيرون إلى فريقهم بضمير المتكلم "نحن" و"نحن"، على عكس "المجموعة" أو "هم".

ثالثًا، يعمل أعضاء المجموعة نحو تحقيق أهداف مشتركة، في حين لا يعمل أعضاء الفريق نحو تحقيق أهداف مشتركة فحسب، بل يساعدون أيضًا في تحديد ماهية هذه الأهداف.

أخيرًا، تسعى الفرق إلى الابتكار.



Four key differences

Second, team members share an identity. They refer to their team as “us” and “we,” as opposed to “the group” or “them.”

Third, group members work toward common goals, while team members not only work toward common goals but also help define what those goals will be.

Finally, teams strive for innovation.

أربعة اختلافات رئيسية

ثانيًا، يشترك أعضاء الفريق في هوية واحدة. فهم يشيرون إلى فريقهم بضمير المتكلم "نحن" و"نحن"، على عكس "المجموعة" أو "هم".

ثالثًا، يعمل أعضاء المجموعة نحو تحقيق أهداف مشتركة، في حين لا يعمل أعضاء الفريق نحو تحقيق أهداف مشتركة فحسب، بل يساعدون أيضًا في تحديد ماهية هذه الأهداف.

أخيرًا، تسعى الفرق إلى الابتكار.

Chapter

01

Conducting Meetings

إدارة الاجتماعات





What makes meeting effective?

For meetings to run effectively, a few basics must always be considered. These basics include:

- The meeting environment
- The meeting topics
- The meeting participants

ما الذي يجعل الاجتماع فعالاً؟

لكي تتم الاجتماعات بشكل فعال،
يجب دائماً مراعاة بعض
الأساسيات. تتضمن هذه
الأساسيات:

- بيئة الاجتماع
- مواضيع الاجتماع
- المشاركون في الاجتماع



What makes meeting effective?

What is a meeting environment?

The meeting environment is as much a part of the communication that occurs as the words that are said. Unfortunately, despite the importance of the meeting environment, most people spend little time thinking about it when they plan their meetings.

It includes both

- The time of the meeting
- The location of the meeting

ما الذي يجعل الاجتماع فعالاً؟

ما هي بيئة الاجتماع؟

إن بيئة الاجتماع تشكل جزءاً من عملية الاتصال التي تحدث، تماماً مثل الكلمات التي تُقال. ومن المؤسف أنه على الرغم من أهمية بيئة الاجتماع، فإن معظم الأشخاص لا يقضون وقتاً طويلاً في التفكير فيها عندما يخططون لاجتماعاتهم.

إنها تشمل كلا من

- وقت الاجتماع
- مكان الاجتماع



What makes meeting effective?

The time of the Meeting

First, you must consider the time. Time of day, Time of week, And time of year can all influence communication.

When selecting meeting times, be aware of differences in team members' schedules. If team members work different shifts with different days off, meeting times should be varied.

ما الذي يجعل الاجتماع فعالاً؟

وقت الاجتماع

أولاً، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الوقت. يمكن أن يؤثر الوقت من اليوم، والوقت من الأسبوع، والوقت من السنة على التواصل. عند اختيار أوقات الاجتماعات، كن على دراية بالاختلافات في جداول أعضاء الفريق. إذا كان أعضاء الفريق يعملون في نوبات مختلفة مع أيام عطلة مختلفة، فيجب تنويع أوقات الاجتماعات.



What makes meeting effective?

The time of the Meeting

For
example

if half the team works from 7:00 a.m. to 3:00 p.m. and the other half from 3:00 p.m. to 11:00 p.m., holding every meeting at 9:00 a.m. would repeatedly inconvenience the same half of the team. When team members work varied schedules, there is no ideal time to meet. Yet alternating the meetings between shifts shows that all team members are valued and respected, which positively impacts communication interactions.

ما الذي يجعل الاجتماع فعالاً؟

وقت الاجتماع

علي سبيل
المثال

إذا كان نصف الفريق يعمل من الساعة 7:00 صباحاً حتى 3:00 مساءً والنصف الآخر من الساعة 3:00 مساءً حتى 11:00 مساءً، فإن عقد كل اجتماع في الساعة 9:00 صباحاً من شأنه أن يزعج نفس نصف الفريق بشكل متكرر. عندما يعمل أعضاء الفريق وفقاً لجدول زمنية مختلفة، فلا يوجد وقت مثالي للاجتماع. ومع ذلك، فإن التناوب على الاجتماعات بين المناوبات يُظهر أن جميع أعضاء الفريق يتم تقديرهم واحترامهم، مما يؤثر بشكل إيجابي على تفاعلات الاتصال.



What makes meeting effective?

ما الذي يجعل الاجتماع فعالاً؟

The Location of the Meeting

مكان الاجتماع

Location is also an important component in creating a positive meeting environment. In fact, you should consider the convenience, aesthetics, and comfort of the location.

When selecting a meeting location, you should also consider aesthetics and comfort. Many leaders get in the habit of holding all their meetings in the same room.

الموقع هو أيضاً عنصر مهم في خلق بيئة إيجابية للاجتماعات. في الواقع، يجب أن تفكر في الراحة والجماليات والراحة في الموقع.

عند اختيار مكان الاجتماع، يجب أن تفكر أيضاً في الجماليات والراحة. اعتاد العديد من القادة على عقد جميع اجتماعاتهم في نفس الغرفة.



What makes meeting effective?

The location of the Meeting

For
example

there is only one conference room in our building, so a lot of meetings are held there. The problem is that the conference room has an extremely long and narrow table. When sitting, team members can't see one another, making it very difficult to hold discussions or brainstorming sessions. Further, the room is very dull and uninspired, with no windows and poor lighting. Fortunately, there is another room two floors down that has movable tables, excellent lighting, and a great view outside the window.

ما الذي يجعل الاجتماع فعالاً؟

مكان الاجتماع

علي سبيل
المثال

لا يوجد سوى غرفة مؤتمرات واحدة في مبنانا، لذا تُعقد الكثير من الاجتماعات هناك. تكمن المشكلة في أن غرفة المؤتمرات بها طاولة طويلة وضيقة للغاية. عند الجلوس على الطاولة، لا يستطيع أعضاء الفريق رؤية بعضهم البعض، مما يجعل من الصعب جداً إجراء المناقشات أو جلسات العصف الذهني. علاوة على ذلك، فإن الغرفة مملة للغاية وغير ملهمة، ولا تحتوي على نوافذ وإضاءة ضعيفة. لحسن الحظ، توجد غرفة أخرى في الطابق الثاني بها طاولات متحركة وإضاءة ممتازة وإطلالة رائعة خارج النافذة.



What makes meeting effective?

Meeting Topics (Agenda)

What is a meeting Agenda?

An agenda is a guide or an overview of the topics that will be covered during the meeting. An agenda can be simple or complex.

ما الذي يجعل الاجتماع فعالاً؟

مواضيع الاجتماع (الأجندة)

ما هو جدول أعمال الاجتماع؟

جدول الأعمال هو دليل أو نظرة عامة على الموضوعات التي سيتم تناولها أثناء الاجتماع. يمكن أن يكون جدول الأعمال بسيطاً أو معقداً.



What makes meeting effective?

Meeting Topics (Agenda)

Why should Agendas be distributed several days in advance of the meeting?

This will allow team members to comment on the agenda items and give the leader time to revise the agenda if necessary.

It will also give team members time to think about issues in advance of the meeting. If you'd like the participants to brainstorm ideas or share information, the agenda is a valuable preparation tool for team members.

ما الذي يجعل الاجتماع فعالاً؟

مواضيع الاجتماع (الأجندة)

لماذا يجب توزيع الأجندات قبل عدة أيام من الاجتماع؟

سيسمح هذا لأعضاء الفريق بالتعليق على بنود الأجندة ويمنح القائد الوقت لمراجعة الأجندة إذا لزم الأمر.

سيمنح أيضاً أعضاء الفريق الوقت للتفكير في القضايا قبل الاجتماع. إذا كنت ترغب في أن يتبادل المشاركون الأفكار أو يتشاركوا المعلومات، فإن الأجندة هي أداة تحضير قيمة لأعضاء الفريق.



What makes meeting effective?

Meeting Topics (Agenda)

Why should Agendas be distributed several days in advance of the meeting?

Noting the allotted time for each topic also helps the leader determine which topics and how many can be covered in any given meeting. Leaders with professional excellence prioritize agenda items.

ما الذي يجعل الاجتماع فعالاً؟

مواضيع الاجتماع (الأجندة)

لماذا يجب توزيع الأجندات قبل عدة أيام من الاجتماع؟

إن ملاحظة الوقت المخصص لكل موضوع يساعد القائد أيضاً في تحديد الموضوعات التي يمكن تغطيتها في أي اجتماع معين وعددها. يرتب القادة الذين يتمتعون بالتميز المهني بنود الأجندة حسب الأولوية.



What makes meeting effective?

Meeting Topics (Agenda)

Meeting Agenda content

Heading: Should include date, time, and location. May include a list of participants.

I. **Welcome/opening**

The leader should always orient the team and focus the meeting during the opening.

II. **Approve minutes from the previous meeting**

Minutes are a written record of the meeting.

ما الذي يجعل الاجتماع فعالاً؟

مواضيع الاجتماع (الأجندة)

محتوى جدول أعمال الاجتماع

العنوان: يجب أن يتضمن التاريخ والوقت والمكان. وقد يتضمن قائمة بالمشاركين.

أولاً: الترحيب/الافتتاح

يجب على القائد دائماً توجيه الفريق وتركيز الاجتماع أثناء الافتتاح.

ثانياً: الموافقة على محاضر الاجتماع السابق
المحاضر هي سجل مكتوب للاجتماع.



What makes meeting effective?

Meeting Topics (Agenda)

Meeting Agenda content

III. Specific points to be discussed

The majority of the agenda will be a list of the specific items that will be covered during the meeting. Beside each item, state who will lead the discussion and/or report on this item. It is also wise to include the estimated time it should take to cover each item.

IV. Old business

Allow time for the team to discuss items from previous meetings that may still be unresolved.

ما الذي يجعل الاجتماع فعالاً؟

مواضيع الاجتماع (الأجندة)

محتوى جدول أعمال الاجتماع

ثالثاً. النقاط المحددة التي سيتم مناقشتها ستكون غالبية جدول الأعمال عبارة عن قائمة بالعناصر المحددة التي سيتم تناولها أثناء الاجتماع. بجانب كل عنصر، حدد من سيقود المناقشة و/أو يقدم تقريراً عن هذا العنصر. ومن الحكمة أيضاً تضمين الوقت المقدر الذي يجب أن يستغرقه تناول كل عنصر.

رابعاً. الأعمال القديمة

خصص وقتاً للفريق لمناقشة العناصر من الاجتماعات السابقة التي قد لا تزال دون حل.



What makes meeting effective?

Meeting Topics (Agenda)

Meeting Agenda content

V. New business

Minutes are Allow time for the team to discuss any new items that may have come up after the agenda was finalized or during the meeting itself.

written record of the meeting.

VI. Arrangement of the next meeting

Summarize any assignments that must be completed by the next meeting. Also make certain to discuss the time and location of the next meeting.

VII. Closing

Always provide some sort of closing statement.

ما الذي يجعل الاجتماع فعالاً؟

مواضيع الاجتماع (الأجندة)

محتوى جدول أعمال الاجتماع

5. الأعمال الجديدة

تُخصص المحاضر وقتاً للفريق لمناقشة أي بنود جديدة قد تظهر بعد الانتهاء من جدول الأعمال أو أثناء الاجتماع نفسه. سجل مكتوب للاجتماع.

6. ترتيب الاجتماع التالي

قم بتلخيص أي مهام يجب إكمالها بحلول الاجتماع التالي. وتأكد أيضاً من مناقشة وقت ومكان الاجتماع التالي.

7. الختام

قم دائماً بتوفير نوع ما من بيان الختام.



What makes meeting effective?

Meeting Participants

First, who should be at this meeting? Determining the participants in a meeting should not be based on office politics. Leaders with professional excellence avoid the trap of inviting a representative of each department in order to be politically correct. Invite people who can contribute to the purpose of the meeting. Take time to assess the meeting's purpose, and then determine who can best serve that purpose.

Second, can all key members attend this meeting at this time? If key team members can't be present, the meeting should be rescheduled.

ما الذي يجعل الاجتماع فعالاً؟

المشاركون في الاجتماع

أولاً، من ينبغي أن يحضر هذا الاجتماع؟ لا ينبغي أن يستند تحديد المشاركين في الاجتماع إلى سياسات المكتب. يتجنب القادة الذين يتمتعون بالتميز المهني فخ دعوة ممثل لكل قسم من أجل أن يكونوا على حق سياسياً. ادعُ الأشخاص الذين يمكنهم المساهمة في تحقيق غرض الاجتماع. خذ الوقت الكافي لتقييم غرض الاجتماع، ثم حدد من يمكنه خدمة هذا الغرض على أفضل وجه.

ثانياً، هل يمكن لجميع الأعضاء الرئيسيين حضور هذا الاجتماع في هذا الوقت؟ إذا لم يتمكن الأعضاء الرئيسيون في الفريق من الحضور، فيجب إعادة جدولة الاجتماع.

Chapter

01

Shared Leadership

القيادة المشتركة





There are many designated leadership titles (e.g., director, manager, supervisor, vice president, president, queen). Regardless of your title, if you're the designated leader, think of yourself as a coach. A coach has a very distinct role in meetings. Remember, a coach does not play the game. The coach must remain on the sidelines.

هناك العديد من الألقاب القيادية
المعينة (على سبيل المثال، المدير،
المشرف، نائب الرئيس، الرئيس،
الملكة). بغض النظر عن لقبك، إذا
كنت القائد المعين، فكر في نفسك
كمدرّب. للمدرّب دور مميز للغاية
في الاجتماعات. تذكر أن المدرّب
لا يلعب اللعبة. يجب أن يظل
المدرّب على الهامش.



The coach doesn't have to be an expert on everything, have all the answers, or do all the talking. However, the coach does need to call the meetings, set the agenda, and then facilitate the discussion. A coach facilitates the discussion by supporting positive team roles and norms while eliminating self-centered roles and unproductive norms.

لا يتعين على المدرب أن يكون خبيراً في كل شيء، أو أن يكون لديه كل الإجابات، أو أن يتحدث طوال الوقت. ومع ذلك، يتعين على المدرب أن يدعو إلى الاجتماعات، ويضع جدول الأعمال، ثم يسهل المناقشة. يسهل المدرب المناقشة من خلال دعم الأدوار والمعايير الإيجابية للفريق مع القضاء على الأدوار الأنانية والمعايير غير المنتجة.



Team Norms

What's a norm? A norm is an unwritten rule of behavior. Although norms are unwritten, they are as powerful as (if not more powerful than) the written rules. Think about the organizations for which you have worked

معايير / أعراف الفريق

ما هي القاعدة؟ القاعدة هي قاعدة غير مكتوبة للسلوك. ورغم أن القواعد غير مكتوبة، إلا أنها قوية مثل القواعد المكتوبة (إن لم تكن أقوى منها). فكر في المنظمات التي عملت بها



Team Norms

معايير / أعراف الفريق

Task roles: Roles that help the team carry out tasks and get the work done

Role	Characteristics
Initiator	Proposes solutions; suggests ideas; introduces new approaches to problem solving
Information giver	Offers facts or generalizations; relates one's own experience to the problems to illustrate points
Information seeker	Asks for clarification of suggestions; requests additional information or facts
Opinion giver	States an opinion or belief concerning a problem and suggests solutions to that problem
Opinion seeker	Looks for an expression of feelings from group members; seeks clarification of values, suggestions, or ideas



Team Norms

معايير / أعراف الفريق

أدوار المهام: الأدوار التي تساعد الفريق في تنفيذ المهام وإنجاز العمل

دور	خصائص
المبادر	يقترح حلولاً؛ يقترح أفكاراً؛ يقدم نهجاً جديداً لحل المشكلات
مقدم المعلومات	يقدم الحقائق أو التعميمات؛ يربط تجربته الشخصية بالمشكلات لتوضيح النقاط
الباحث عن المعلومات	يطلب توضيح الاقتراحات؛ يطلب معلومات أو حقائق إضافية
مقدم الرأي	يطرح رأياً أو اعتقاداً بشأن مشكلة ويقترح حلولاً لتلك المشكلة
الباحث عن الرأي	يبحث عن تعبير عن المشاعر من أعضاء المجموعة؛ يسعى لتوضيح القيم أو الاقتراحات أو الأفكار



Team Norms

معايير / أعراف الفريق

Coordinator	Shows relationships among various ideas or suggestions; tries to pull together ideas and suggestions
Procedural developer	Takes notes; records ideas; distributes materials; guides group through the agenda
Summarizer/evaluator	Restates ideas and describes relationships; details agreements and differences
منسق	يظهر العلاقات بين الأفكار أو الاقتراحات المختلفة؛ يحاول جمع الأفكار والاقتراحات معًا.
مطور الإجراءات	يأخذ الملاحظات؛ يسجل الأفكار؛ يوزع المواد؛ يوجه المجموعة خلال جدول الأعمال
ملخص/مقيّم	عيد صياغة الأفكار ويصف العلاقات؛ يوضح الاتفاقات والاختلافات.



Team Norms

معايير / أعراف الفريق

Relationship roles: Roles that strengthen or maintain team relationships

Role	Characteristics
Supporter	Expresses togetherness; encourages others; gives praise; suggests solidarity
Harmonizer	Mediates and reconciles differences; suggests areas of agreement between disagreeing members; suggests positive ways to explore difference
Gatekeeper	Asks opinions of members who are not participating; prevents dominance by others; facilitates overall interaction



Team Norms

معايير / أعراف الفريق

أدوار العلاقات: الأدوار التي تعزز أو تحافظ على علاقات الفريق

الدور	الخصائص
الداعم	يعبر عن التأزر؛ يشجع الآخرين؛ يقدم الثناء؛ يقترح التضامن
المُنسق	يتوسط ويوفق بين الاختلافات؛ يقترح مجالات الاتفاق بين الأعضاء المختلفين؛ يقترح طرقاً إيجابية لاستكشاف الاختلافات
حارس البوابة	يسأل آراء الأعضاء الذين لا يشاركون؛ يمنع هيمنة الآخرين؛ يسهل التفاعل العام



Team Norms

معايير / أعراف الفريق

Self-centered roles: Roles that interfere with the team's ability to complete tasks

Role	Characteristics
Blocker	Gives negative responses to most ideas; is negative about any positive solutions; raises continuous objections
Dominator	Controls through interruptions, superiority of tone, and length of conversation control
Attacker	Aggressive to achieve personal status; expresses disapproval; critical of status of others
Clown	Disrupts with jokes and other diverting behavior; brings up tangents; refuses to take ideas seriously



Team Norms

معايير / أعراف الفريق

الأدوار الأنانية: الأدوار التي تتداخل مع قدرة الفريق على إكمال المهام

الخصائص	الدور
يعطي ردود فعل سلبية لمعظم الأفكار؛ يكون سلبيًا تجاه أي حلول إيجابية؛ يثير اعتراضات مستمرة المسيطر	المعرقل
يسيطر من خلال المقاطعات، والتفوق في النبذة، وطول التحكم في المحادثة	المسيطر
عدواني لتحقيق المكانة الشخصية؛ يعبر عن عدم الموافقة؛ ينتقد مكانة الآخرين	المهاجم
يُقاطع بالنكات والسلوكيات الملهية الأخرى؛ يطرح مواضيع جانبية؛ يرفض أخذ الأفكار على محمل الجد	مهرج



Decision making

Problem solving and decision making are not interchangeable terms. Decision making is actually a step in the problem-solving process. A leading scholar in group communication, decision making is “the act of choosing among a set of alternatives under conditions that necessitate choice”.

Problem solving involves not only making a choice but also coming up with quality alternatives from which to select and then working to implement the choice your team selects.

صناعة القرار

إن حل المشكلات واتخاذ القرار ليسا مصطلحين مترادفين. فصنع القرار في الواقع هو خطوة في عملية حل المشكلات. ويقول أحد العلماء الرائدین في مجال الاتصال الجماعي إن صنع القرار هو "عملية الاختيار من بين مجموعة من البدائل في ظل ظروف تستلزم الاختيار".

ولا يتضمن حل المشكلات اتخاذ خيار فحسب، بل يتضمن أيضاً التوصل إلى بدائل ذات جودة يمكن الاختيار من بينها، ثم العمل على تنفيذ الخيار الذي يختاره فريقك.



Decision making

How can you ensure that your team generates innovative alternatives and/or successfully implements its choice?
five steps make up problem solving:

1. Describing and analyzing the problem
2. Generating possible solutions
3. Evaluating all solutions
4. Deciding on the solution
5. Planning how to implement the solution

صناعة القرار

كيف يمكنك التأكد من أن فريقك يولد بدائل مبتكرة و/أو ينفذ اختياره بنجاح؟
تتكون عملية حل المشكلات من خمس خطوات:

1. وصف المشكلة وتحليلها
2. توليد الحلول الممكنة
3. تقييم جميع الحلول
4. تحديد الحل
5. التخطيط لكيفية تنفيذ الحل



Decision by the Leader

When the decision by the leader approach is used, members are not truly functioning as a team. The role of the members is to recommend or advise the leader. The leader then makes the ultimate decision. As a result, the goal is not mutually defined. In some instances, this approach may be the best way to make a decision.

قرار من القائد

عندما يتم استخدام نهج اتخاذ القرار من قبل القائد، فإن الأعضاء لا يعملون حقًا كفريق واحد. دور الأعضاء هو التوصية أو تقديم النصيحة للقائد. ثم يتخذ القائد القرار النهائي. ونتيجة لذلك، لا يتم تحديد الهدف بشكل متبادل. في بعض الحالات، قد يكون هذا النهج هو أفضل طريقة لاتخاذ القرار.



Decision by the Leader

For example, if an emergency room team needs to make a quick decision about an unfamiliar medical situation, the physician in charge may ask the advice of colleagues and/or medical staff. Yet, due to the need for a quick decision, the physician will ultimately determine the course of action. Although this approach has benefits in pressure situations, it's not the preferred approach for building teams.

قرار من القائد

على سبيل المثال، إذا احتاج فريق غرفة الطوارئ إلى اتخاذ قرار سريع بشأن حالة طبية غير مألوفة، فقد يطلب الطبيب المسؤول المشورة من الزملاء و/أو الطاقم الطبي. ومع ذلك، نظرًا للحاجة إلى اتخاذ قرار سريع، سيحدد الطبيب في النهاية مسار العمل. على الرغم من أن هذا النهج له فوائد في المواقف التي تتطلب الضغط، إلا أنه ليس النهج المفضل لبناء الفرق.



Decision by the Leader

Voting

The concept of voting is another way to reach a decision. With this approach, team members cast a vote for the solution they find most meritorious. The solution that receives the most votes is implemented. There are some obvious advantages to voting.

First, all team members have equal input in the decision. Next, it is an easy process that often requires little more than raised hands or slips of paper for casting votes.

Finally, it requires little time in comparison with the compromise or consensus approaches.

قرار من القائد

التصويت

يعد مفهوم التصويت طريقة أخرى للوصول إلى قرار. وفي هذا النهج، يدلي أعضاء الفريق بأصواتهم لصالح الحل الذي يجدونه الأكثر جدارة. ويتم تنفيذ الحل الذي يحصل على أكبر عدد من الأصوات. وهناك بعض المزايا الواضحة للتصويت.

أولاً، يتمتع جميع أعضاء الفريق بمدخلات متساوية في القرار. ثانياً، إنها عملية سهلة لا تتطلب غالباً أكثر من رفع الأيدي أو أوراق التصويت. أخيراً، لا تتطلب سوى القليل من الوقت مقارنةً بنهج التسوية أو الإجماع.



Decision by the Leader

Downsides of voting

Because it is quick and easy, voting is often used to speed up the decision-making process and avoid any lengthy discussions or conflict. Conflict is a valuable, needed resource in innovative problem solving and team building.

Limiting this process can result in quick decisions that lack innovation and cause division. Voting is a win-lose approach to decision making.

Unfortunately, not everyone makes a good loser—or a good winner, for that matter—so voting can divide the group and stop it from becoming a team.

قرار من القائد

سلبيات التصويت

نظرًا لأنه سريع وسهل، غالبًا ما يتم استخدام التصويت لتسريع عملية اتخاذ القرار وتجنب أي مناقشات مطولة أو صراع. الصراع هو مورد قيم وضروري في حل المشكلات بطريقة مبتكرة وبناء الفريق.

إن تقييد هذه العملية يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات سريعة تفتقر إلى الإبداع وتسبب الانقسام. التصويت هو نهج الفوز والخسارة في اتخاذ القرار. لسوء الحظ، ليس كل شخص خاسرًا جيدًا - أو فائزًا جيدًا، في هذا الصدد - لذلك يمكن أن يؤدي التصويت إلى تقسيم المجموعة ومنعها من أن تصبح فريقًا.



Decision by the Leader

Compromise

Team members approaching decision making with a “let’s compromise” positive attitude. Although it is a commonly held belief that compromise is a good thing, compromise can limit innovation. With compromise, all parties are willing to give up something in order to gain something they want; so the goal becomes narrowing options, not developing innovative ideas.

قرار من القائد

التسوية/ التنازل

يتعامل أعضاء الفريق مع عملية اتخاذ القرار بموقف إيجابي يتلخص في "دعونا نتوصل إلى تسوية". ورغم الاعتقاد السائد بأن التسوية أمر جيد، إلا أن التسوية قد تحد من الإبداع. فمع التسوية، يكون جميع الأطراف على استعداد للتخلي عن شيء ما من أجل الحصول على شيء يريدونه؛ وبالتالي يصبح الهدف تضيق الخيارات، وليس تطوير أفكار مبتكرة.



Decision by the Leader

Consensus

The final approach to decision making is consensus. Consensus occurs when a solution or agreement that all team members can support is reached. This does not mean that the final solution is one that all team members prefer; rather, it means that the solution has the support of all team members. In an ideal world, team members might be able to come up with an idea that everyone loves and thinks is the best way to go, but most times that doesn't occur. Thus, finding a solution that everyone supports has many positive benefits.

قرار من القائد

الإجماع

النهج النهائي لاتخاذ القرار هو الإجماع. ويحدث الإجماع عندما يتم التوصل إلى حل أو اتفاق يمكن لجميع أعضاء الفريق دعمه. وهذا لا يعني أن الحل النهائي هو الحل الذي يفضلته جميع أعضاء الفريق؛ بل يعني أن الحل يحظى بدعم جميع أعضاء الفريق. وفي عالم مثالي، قد يتمكن أعضاء الفريق من التوصل إلى فكرة يحبها الجميع ويعتقدون أنها أفضل طريقة للمضي قدمًا، ولكن في أغلب الأحيان لا يحدث ذلك. وبالتالي، فإن إيجاد حل يدعمه الجميع له العديد من الفوائد الإيجابية.



Decision by the Leader

Downsides of consensus

Because consensus is time-consuming. Many leaders and/or groups do not see the value in spending time working through the consensus process. Although consensus is more time-consuming as a decision-making approach, decisions reached using consensus can often be implemented quickly because they have the support of all members. As a result, consensus may be less time-consuming than voting or compromise, especially when the process is looked at from beginning to end.

قرار من القائد

سلبيات الإجماع

لأن الإجماع يستغرق وقتًا طويلاً. لا يرى العديد من القادة و/أو المجموعات قيمة قضاء الوقت في العمل من خلال عملية الإجماع. على الرغم من أن الإجماع يستغرق وقتًا أطول كنهج لاتخاذ القرار، إلا أن القرارات التي يتم التوصل إليها باستخدام الإجماع يمكن تنفيذها بسرعة غالبًا لأنها تحظى بدعم جميع الأعضاء. ونتيجة لذلك، قد يكون الإجماع أقل استهلاكًا للوقت من التصويت أو التسوية، خاصة عندما يتم النظر إلى العملية من البداية إلى النهاية.

Chapter

01

Conflict in Team Meetings

الصراع في اجتماعات الفريق





When was the last time you thought to yourself, “I have a meeting today.

I hope it’s full of conflict”?

Chances are you’ve never had those thoughts. In fact, you may have thought the exact opposite on occasion: “I hope my meeting today has no conflict.”

Believe it or not,
lack of conflict
isn’t a good thing.

متى كانت آخر مرة فكرت فيها، "لدي
اجتماع اليوم. أتمنى أن يكون مليئًا
بالصراعات؟"

من المحتمل أنك لم تفكر في ذلك من قبل.
في الواقع، ربما فكرت في العكس تمامًا
في بعض الأحيان: "أتمنى ألا يكون
اجتماعي اليوم مليئًا بالصراعات".

صدق أو لا تصدق، عدم
وجود صراع ليس شيئًا
جيدًا.



Lack of conflict is a strong sign that your group has some serious problems, such as:

Not develop innovative ideas, and never reach “team” status.

The whole purpose for having meetings is to get different people together to share a variety of ideas and develop innovative solutions to problems. If this is to occur, then conflict must occur, too.

إن غياب الصراعات يعد علامة قوية على أن مجموعتك تعاني من بعض المشاكل الخطيرة، مثل:

عدم تطوير أفكار مبتكرة، وعدم الوصول إلى حالة "الفريق" أبدًا.

الغرض الكامل من عقد الاجتماعات هو جمع أشخاص مختلفين معًا لمشاركة مجموعة متنوعة من الأفكار وتطوير حلول مبتكرة للمشاكل. وإذا كان من المفترض أن يحدث هذا، فلا بد أن يحدث الصراع أيضًا.



If you replace the word conflict with something such as discussion or sharing of ideas, then the phrase sounds more appealing:

“I hope my meeting today is full of discussion and sharing of ideas.” To better understand the need for conflict in meetings and strategies for facilitating productive conflict, let’s explore each area in more detail.

إذا استبدلت كلمة الصراع بشيء مثل المناقشة أو تبادل الأفكار، فإن العبارة تبدو أكثر جاذبية: "آمل أن يكون اجتماعي اليوم مليئًا بالمناقشة وتبادل الأفكار". لفهم الحاجة إلى الصراع في الاجتماعات والاستراتيجيات لتسهيل الصراع البناء بشكل أفضل، دعنا نستكشف كل مجال بمزيد من التفصيل.



Need for Conflict

As groups develop into teams, some naïve leaders think that a positive byproduct of this transformation will be a lack of conflict. Nothing could be further from the truth. If you're part of a group that is not experiencing conflict, chances are you're part of either a groupthink or a meeting think situation.

الحاجة إلى الصراع

مع تطور المجموعات إلى فرق، يعتقد بعض القادة السذج أن النتيجة الإيجابية لهذا التحول ستكون عدم وجود صراع. لا شيء يمكن أن يكون أبعد عن الحقيقة. إذا كنت جزءًا من مجموعة لا تعاني من الصراع، فمن المحتمل أنك جزء من تفكير جماعي أو موقف تفكير اجتماع.



Groupthink

Groupthink is the tendency of highly cohesive groups to suspend critical thinking and make faulty decisions.

Causes of Groupthink.

For groupthink to occur, several conditions must exist. First, the group must be highly cohesive.

التفكير الجماعي

التفكير الجماعي هو ميل المجموعات المتماسكة للغاية إلى تعليق التفكير النقدي واتخاذ قرارات خاطئة.

أسباب التفكير الجماعي.

لكي يحدث التفكير الجماعي، يجب أن تتوفر عدة شروط. أولاً، يجب أن تكون المجموعة متماسكة للغاية.



Causes of Groupthink.

groupthink is more likely to occur if the group functions in isolation, is very homogeneous, lacks norms for critically analyzing information, and/or is dealing with high stress threats. In addition, these groups are often headed by a charismatic, directive leader.

Because of the strong desire to maintain the cohesiveness with leader and group, group members begin to self-censor.

No one in the group wants to be the voice of dissent, so members remain silent even though they have doubts or concerns.

أسباب التفكير الجماعي.

من المرجح أن يحدث التفكير الجماعي إذا كانت المجموعة تعمل في عزلة، أو كانت متجانسة للغاية، أو تفتقر إلى المعايير اللازمة لتحليل المعلومات بشكل نقدي، و/أو كانت تتعامل مع تهديدات عالية الضغط. بالإضافة إلى ذلك، غالبًا ما يرأس هذه المجموعات زعيم كاريزمي موجه.

نظرًا للرغبة القوية في الحفاظ على التماسك بين الزعيم والمجموعة، يبدأ أعضاء المجموعة في الرقابة الذاتية.

لا أحد في المجموعة يريد أن يكون صوت المعارضة، لذلك يظل الأعضاء صامتين حتى لو كانت لديهم شكوك أو مخاوف.



Causes of Groupthink.

If a group member does voice disagreement, “mind guards” jump in and silence the dissent until the dissenting member begins self-censoring. (Just as bodyguards protect the group from physical harm, mind guards protect the group from conflict and dissent.)

Since these groups often function in isolation, they do not receive feedback from the outside. In the end, it appears as if everyone agrees, assumptions go unchallenged, and faulty decisions are made.

أسباب التفكير الجماعي.

إذا عبر أحد أعضاء المجموعة عن اختلافه في الرأي، فإن "حراس العقل" يتدخلون ويسكتون المخالف حتى يبدأ العضو المخالف في ممارسة الرقابة الذاتية. (وكما يحمي الحراس الشخصيون المجموعة من الأذى الجسدي، فإن حراس العقل يحمون المجموعة من الصراع والخلاف).

ونظرًا لأن هذه المجموعات تعمل غالبًا في عزلة، فإنها لا تتلقى ردود فعل من الخارج. وفي النهاية، يبدو الأمر كما لو أن الجميع متفقون، والافتراضات تمر دون تحدي، ويتم اتخاذ قرارات خاطئة.



Avoid Groupthink.

The way to avoid groupthink is to introduce conflict systematically. Norms should be developed for seeking additional information, testing assumptions. Having the larger group divide into subgroups when brainstorming and/or having the leader withhold his or her thoughts are additional strategies used to reduce groupthink.

تجنب التفكير الجماعي.

إن الطريقة لتجنب التفكير الجماعي هي إدخال الصراع بشكل منهجي. ويجب تطوير معايير للبحث عن معلومات إضافية واختبار الافتراضات. إن تقسيم المجموعة الأكبر إلى مجموعات فرعية عند العصف الذهني و/أو حجب القائد لأفكاره هي استراتيجيات إضافية تستخدم للحد من التفكير الجماعي.



Avoid Groupthink.

False Empowerment.

False empowerment occurs when a leader acts as if he or she plans to involve the group in the decision-making process when, in reality, the leader is going to make the decision regardless of the input received from the group. At first, group members believe they are empowered to make a decision, but in the end this proves to be false. Over time, group members learn that their opinions, ideas, and thoughts are not valued, so they remain silent during meetings. As a result, critical thinking is suspended.

تجنب التفكير الجماعي.

التمكين الزائف.

يحدث التمكين الزائف عندما يتصرف القائد وكأنه يخطط لإشراك المجموعة في عملية صنع القرار، بينما في الواقع، فإن القائد هو الذي سيتخذ القرار بغض النظر عن المدخلات التي يتلقاها من المجموعة. في البداية، يعتقد أعضاء المجموعة أنهم مخولون باتخاذ القرار، ولكن في النهاية يثبت أن هذا غير صحيح. بمرور الوقت، يتعلم أعضاء المجموعة أن آراءهم وأفكارهم وخواطيرهم لا تحظى بالتقدير، لذلك يظلون صامتين أثناء الاجتماعات. ونتيجة لذلك، يتم تعليق التفكير النقدي.



Avoid Groupthink.

Overload

Overload occurs when group members have so much on their plates that they cannot truly concentrate on and engage in the meeting at hand.

While the meeting is occurring, group members are thinking about the 10 other items they have to do that day at work, as well as the list of things they must take care of when they leave work. Being overloaded may also cause members to come to meetings without preparing.

تجنب التفكير الجماعي.

الحمل الزائد

يحدث الحمل الزائد عندما يكون لدى أعضاء المجموعة الكثير من المهام التي لا يمكنهم التركيز عليها حقًا والمشاركة في الاجتماع.

أثناء انعقاد الاجتماع، يفكر أعضاء المجموعة في العناصر العشرة الأخرى التي يتعين عليهم القيام بها في ذلك اليوم في العمل، بالإضافة إلى قائمة الأشياء التي يجب عليهم الاهتمام بها عند مغادرة العمل. قد يؤدي الحمل الزائد أيضًا إلى حضور الأعضاء للاجتماعات دون الاستعداد.



Avoid Groupthink.

Poorly Run Meetings

Poorly run meetings are a third contributor to the meetingthink problem. Poorly run meetings can be the result of some or all of the factors we discussed earlier:

The meeting may be disorganized due to a lack of an agenda. It may be too long and/or include too many topics.

Overtalkers may be dominating the meeting.

تجنب التفكير الجماعي.

الاجتماعات التي تتم إدارتها بشكل سيئ

الاجتماعات التي تتم إدارتها بشكل سيئ هي السبب الثالث لمشكلة التفكير في الاجتماعات. يمكن أن تكون الاجتماعات التي تتم إدارتها بشكل سيئ نتيجة لبعض أو كل العوامل التي ناقشناها سابقاً:

قد يكون الاجتماع غير منظم بسبب عدم وجود جدول أعمال. قد يكون طويلاً جداً و/أو يتضمن العديد من الموضوعات.

قد يهيمن المتحدثون المفرطون على الاجتماع.



Avoid Groupthink.

Poorly Run Meetings

Poorly run meetings are a third contributor to the meetingthink problem. Poorly run meetings can be the result of some or all of the factors we discussed earlier:

The leader may be doing all the talking and failing to do any facilitating.

Regardless of the reason, poorly run meetings result in group members disengaging, which results in poor decision making.

تجنب التفكير الجماعي.

الاجتماعات التي تتم إدارتها بشكل سيئ

الاجتماعات التي تتم إدارتها بشكل سيئ هي السبب الثالث لمشكلة التفكير في الاجتماعات. يمكن أن تكون الاجتماعات التي تتم إدارتها بشكل سيئ نتيجة لبعض أو كل العوامل التي ناقشناها سابقاً:

قد يكون القائد هو الذي يتحدث طوال الوقت ويفشل في تيسير الأمور.

وبغض النظر عن السبب، فإن الاجتماعات التي تتم إدارتها بشكل سيئ تؤدي إلى عدم مشاركة أعضاء المجموعة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات سيئة.



Productive Conflict

By now, you may be convinced that conflict is a necessary part of teams, but you still may not be excited about the idea of engaging in conflict, especially if you've experienced negative, counterproductive conflict in the past. Achieving professional excellence in teams involves the utilization of positive, productive conflict as a valuable resource.

الصراع المُنتج

بحلول هذا الوقت، ربما تكون مقتنعًا بأن الصراع جزء ضروري من الفرق، ولكنك قد لا تزال غير متحمس لفكرة الانخراط في الصراع، خاصة إذا كنت قد واجهت صراعًا سلبيًا وغير منتج في الماضي. يتضمن تحقيق التميز المهني في الفرق الاستفادة من الصراع الإيجابي والمنتج كمورد قيم.



Productive Conflict

Stages of Team Development

Conflict is present in three of the five stages that make up team development.

- Forming
- Storming
- Norming
- Performing
- Adjourning

الصراع المُنتج

مراحل تطوير الفريق

يوجد الصراع في ثلاث من المراحل الخمس التي تشكل تطوير الفريق.

- تشكيل
- العاصفة
- وضع المعايير
- التنفيذ
- التأجيل



Productive Conflict

Stages of Team Development

During the forming stage, group members tend to be polite and impersonal as they test the waters.

Conflict appears in the second stage, storming. During the storming stage, members engage in infighting and often clash with the leader.

In the norming stage, the group develops procedures for organizing, giving feedback, and confronting issues.

الصراع المُنتج

مراحل تطوير الفريق

خلال مرحلة التشكيل، يميل أعضاء المجموعة إلى التحلي باللباقة والحيادية أثناء اختبارهم للموقف.

يظهر الصراع في المرحلة الثانية، وهي مرحلة العصف الذهني. خلال مرحلة العصف الذهني، ينخرط الأعضاء في صراعات داخلية وغالبًا ما يتصادمون مع القائد.

في مرحلة وضع المعايير، تطور المجموعة إجراءات للتنظيم وإبداء الملاحظات ومواجهة القضايا.



Productive Conflict

Stages of Team Development

In the performing stage, the members carry out the duties of the group.

In the final stage, adjourning, the group completes its work, resolves issues, and comes to a close.

الصراع المُنتج

مراحل تطوير الفريق

في مرحلة الأداء يقوم الأعضاء بأداء واجبات المجموعة.

في المرحلة النهائية، وهي مرحلة التأجيل، تكمل المجموعة عملها وتحل المشكلات وتنتهي.



Productive Conflict

This is not a linear process. Group members don't march neatly from stage to stage. It's normal for groups to revisit stages and circle through the process repeatedly. The point here is that groups encounter conflict in the storming, norming, and performing stages of development.

If a group is going to become a team, it will encounter conflict in the storming stage, develop productive ways to handle conflict in the norming stage, and utilize the kind of innovative thinking in the performing stage that can come only through productive discussion or conflict.

الصراع المُنتج

هذه ليست عملية خطية. لا يتقدم أعضاء المجموعة بشكل منظم من مرحلة إلى أخرى. من الطبيعي أن تعيد المجموعات زيارة المراحل وتدور حول العملية بشكل متكرر. النقطة هنا هي أن المجموعات تواجه الصراع في مراحل التطور: العاصفة، والتطبيع، والأداء. إذا كانت المجموعة ستتحوّل إلى فريق، فسوف تواجه الصراع في مرحلة العاصفة، وتطور طرقًا مثمرة للتعامل مع الصراع في مرحلة التطبيع، وتستخدم نوع التفكير الإبداعي في مرحلة الأداء الذي لا يمكن أن يأتي إلا من خلال المناقشة أو الصراع المثمر.



Handling Conflict

To achieve professional excellence, you must determine the best way to handle conflict so that it's both positive and productive. Every time you are faced with a conflict, you must select one of three modes of conflict resolution:

- **Flight**
- **Fight**
- **Unite**

التعامل مع الصراع

لتحقيق التميز المهني، يجب عليك تحديد أفضل طريقة للتعامل مع الصراع بحيث يكون إيجابيًا ومنتجًا. في كل مرة تواجه فيها صراعًا، يجب عليك اختيار أحد ثلاثة طرق لحل الصراع:

- نهج الهروب/ الطيران
- نهج القتال
- النهج الموحد



Handling Conflict

Flight occurs when you choose not to engage or deal with a conflict. There are times when this is the appropriate strategy. Some issues are not worth the time or the energy. However, if there is a problem that must be solved or a behavior that must be changed, flight is not the appropriate response and avoidance only makes the problem worse.

التعامل مع الصراع

يحدث الهروب عندما تختار عدم الانخراط في صراع أو التعامل معه. هناك أوقات تكون فيها هذه هي الاستراتيجية المناسبة. بعض القضايا لا تستحق الوقت أو الطاقة. ومع ذلك، إذا كانت هناك مشكلة يجب حلها أو سلوك يجب تغييره، فإن الهروب ليس الاستجابة المناسبة والتجنب لا يؤدي إلا إلى تفاقم المشكلة.



Handling Conflict

Fight is another alternative for handling conflict. Using the fight approach will require you to engage in some type of confrontation. This approach is also known as a win-lose approach to problem solving.

التعامل مع الصراع

القتال هو بديل آخر للتعامل مع الصراع. إن استخدام أسلوب القتال يتطلب منك الانخراط في نوع ما من المواجهة. يُعرف هذا الأسلوب أيضاً بأسلوب الفوز والخسارة لحل المشكلات.



Handling Conflict

Both parties face off as opponents, and one party will come out the winner, while the other party will come out the loser. Clearly, this approach can have some negative consequences. In fact, the losing party often holds a grudge, which can damage relationships in the long run. However, there are times when an issue is important enough to warrant the fight approach. If handled properly, even conflicts that are solved using the fight approach can be positive.

التعامل مع الصراع

يتواجه الطرفان كخصوم، وسيخرج أحد الطرفين فائزًا، بينما يخرج الطرف الآخر خاسرًا. ومن الواضح أن هذا النهج قد يؤدي إلى بعض العواقب السلبية. في الواقع، غالبًا ما يحمل الطرف الخاسر ضغينة، مما قد يلحق الضرر بالعلاقات في الأمد البعيد. ومع ذلك، هناك أوقات تكون فيها القضية مهمة بما يكفي لتبرير نهج القتال. إذا تم التعامل معها بشكل صحيح، حتى النزاعات التي يتم حلها باستخدام نهج القتال يمكن أن تكون إيجابية.



Handling Conflict

The third mode for conflict resolution is **the unite approach**, which requires team members to move away from stating positions to exploring interests. The unite approach defines team members as joint problem solvers rather than as adversaries. Instead of approaching the conflict as team member against team member, it becomes the team united against the problem. A position is a demand that includes each person's solution to the problem. Under the unite approach, team members look beneath the surface of each position to see all the interests. Interests are the needs and concerns underlying each position.

التعامل مع الصراع

إن الأسلوب الثالث لحل النزاعات هو **النهج الموحد**، والذي يتطلب من أعضاء الفريق أن يبتعدوا عن تحديد المواقف إلى استكشاف المصالح. ويحدد النهج الموحد أعضاء الفريق باعتبارهم حلالين مشتركين للمشاكل وليسوا خصوماً. وبدلاً من التعامل مع النزاع باعتباره عضواً في الفريق ضد عضو آخر في الفريق، يصبح الفريق متحداً ضد المشكلة. والموقف هو مطلب يتضمن حل كل شخص للمشكلة. وفي إطار النهج الموحد، ينظر أعضاء الفريق تحت سطح كل موقف لمعرفة كل المصالح. والمصالح هي الاحتياجات والمخاوف التي تكمن وراء كل موقف.



Invite Cooperation

For example, you might say, “How can we solve this problem together?” By listening, you and the other team members will gain a better understanding of everyone’s perceptions of the issue.

If your team is not familiar with this approach, you may need to guide team members through the process.

دعوة للتعاون

على سبيل المثال، قد تقول، "كيف يمكننا حل هذه المشكلة معًا؟" من خلال الاستماع، ستكتسب أنت وأعضاء الفريق الآخرون فهمًا أفضل لتصورات الجميع للمشكلة.

إذا لم يكن فريقك على دراية بهذا النهج، فقد تحتاج إلى توجيه أعضاء الفريق خلال العملية.



Invite Cooperation

Prior to addressing any issues, talk to the team about the benefits of using the unite approach. Have the team imagine themselves on one side of the table, united against whatever issue or problem arises.

Emphasize that the unite approach requires effective listening and participation from all team members.

To develop listening and participating as a norm, incorporate the round robin technique.

دعوة للتعاون

قبل معالجة أي مشكلات، تحدث مع الفريق حول فوائد استخدام نهج التوحيد. اجعل الفريق يتخيل نفسه على أحد جانبي الطاولة، متحدًا ضد أي قضية أو مشكلة تنشأ.

أكد على أن نهج التوحيد يتطلب الاستماع والمشاركة الفعالة من جميع أعضاء الفريق. لتطوير الاستماع والمشاركة كقاعدة، قم بدمج تقنية الدوري.



Invite Cooperation

After you've raised the issue and invited cooperation, go around the circle and allow everyone to share his or her perceptions of the issue. The round robin technique requires members to listen and not interrupt while other team members are speaking. Team members may ask one another clarification questions to improve understanding, but they can't argue for or against positions.

دعوة للتعاون

بعد طرح القضية ودعوتك للتعاون، قم بالتجول حول الدائرة واسمح للجميع بمشاركة تصوراتهم للقضية. تتطلب تقنية الدوري من الأعضاء الاستماع وعدم المقاطعة أثناء تحدث أعضاء الفريق الآخرين. قد يطرح أعضاء الفريق أسئلة توضيحية على بعضهم البعض لتحسين الفهم، لكنهم لا يستطيعون الجدل لصالح أو ضد المواقف.



Thank You