

کارگاه آموزشی تکنیک‌های کارگروهی و تصمیم‌گیری گروهی:

در تاریخ ۸۵/۹/۱۴ دوره آموزشی تکنیک‌های کارگروهی و تصمیم‌گیری گروهی برای اعضای محترم کمیته مستندسازی متشکل از ۹ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه به عنوان مسوولین کارگروه‌های مختلف و معاون طرح و برنامه دانشگاه، برگزار گردید و مطالب زیر مورد بحث و بررسی قرار گرفتند:

تکنیک‌های کارگروهی و تصمیم‌گیری گروهی

- کار تیمی موثر
- انواع مذاکره
- جلسات موثر
- تصمیم‌گیری گروهی

مطالب ارائه شده در این کارگاه آموزشی





کارگاه آموزشی

تکنیک‌های کار و تصمیم‌گیری گروهی

دانشگاه فردوسی مشهد

شرکت نیکوسگال

سید مجید امامیه

۸۵/۹/۱۴

تکنیک‌های کار و تصمیم‌گیری گروهی

بخش نخست : کار تیمی مؤثر

بخش دوم : تصمیم‌گیری گروهی

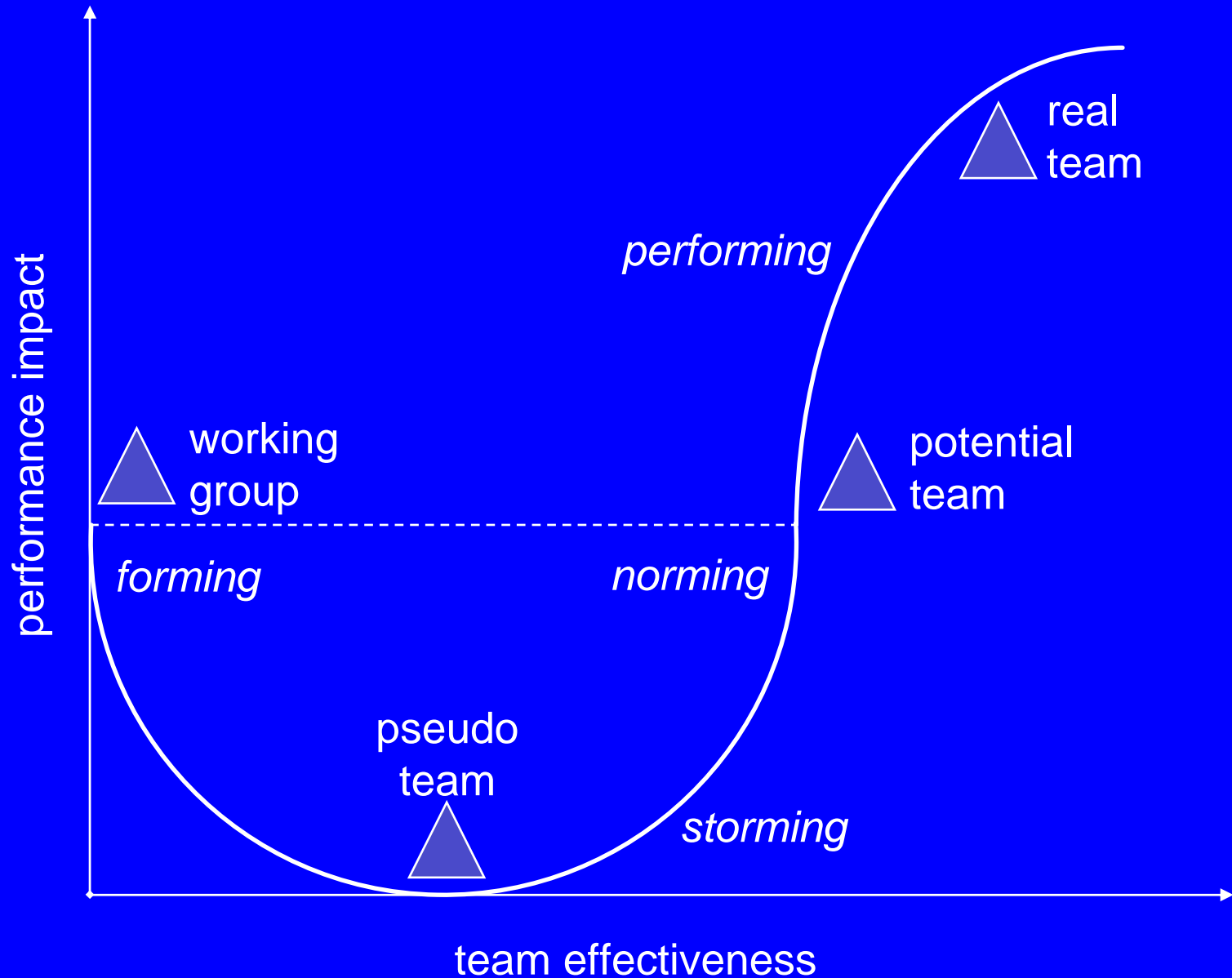
بخش سوم : تمرین کار گروهی مرتبط

مرجع اصلی : اصغرپور - محمدجواد، ۱۳۸۲، تصمیم‌گیری گروهی و نظریه بازی‌ها
با نگرش تحقیق در عملیات، انتشارات دانشگاه تهران، تهران.

چرا کار تیمی؟

- لزوم تحول و تکامل
- حل مسئله
- استفاده از سینرژی جمع
- ابزاری کارا برای شرکتهای پیشرو
- یادگیری فردی و جمعی
- ایجاد فرهنگ سازمانی

The Team Development Cycle



حل مسئله گروهی و مشارکتی

چرا حل مسئله به صورت گروهی و مشارکتی؟

اولاً:

- معمولاً مسائل و مشکلات بخش‌ها و افراد مختلفی را متأثر می‌نماید.
- هر یک از اعضاء گروه به طور تخصصی و ملموس می‌تواند آن بخش از مشکل که با آن مواجه بوده است را شناسایی و تجزیه و تحلیل نمایند و برای رفع آن، راه‌حل ارائه نمایند.
- هر یک از افراد گروه می‌توانند در حل بخشی از مشکل و مسئله، مؤثر باشند.

حل مسئله گروهی و مشارکتی

فرمایش مولاعلی (ع)

ثانیاً:

- معمولاً خرد جمعی و فکر گروهی بهتر از فکر یک فرد تنهاست.
- پذیرش و قبول تصمیم جمع راحت تر و امکان پذیرتر است.



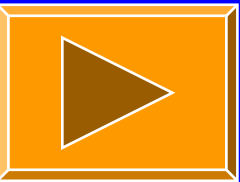
فرمایش مولی الموحدین امیر المؤمنین علی (ع)

اندیشه‌ها را به یکدیگر پیوند بزنید تا
درستی و حقیقت از آنها متولد گردد.



حل مسئله گروهی و مشارکتی (ادامه)

معایب حل مسئله گروهی:



- ✓ زمان بیشتری نیاز دارد.
- ✓ احتمال بروز تعارض در آن وجود دارد.
- ✓ رهبر گروه ممکن است نظرات خویش را بر گروه تحمیل نماید.

**چه مواقعی حل مسئله به طور فردی
و چه مواقعی به طور گروهی؟**

فردی یا گروهی؟

مشکلات
پیچیده

مشکلات
ساده

- گروه متشکل از اعضا متجانس بوده و اعضا از مهارت‌های لازم برخوردارند.
- ایده‌ها آزادانه و به راحتی تبادل می‌گردند.
- ایده‌های خوب مورد قبول واقع می‌شوند.

- آیا فردی در گروه جواب صحیح را می‌داند؟
- آیا اعضای گروه جواب صحیح را قبول دارند؟

بله

عملکرد گروه معادل
عملکرد بهترین فرد است

خیر

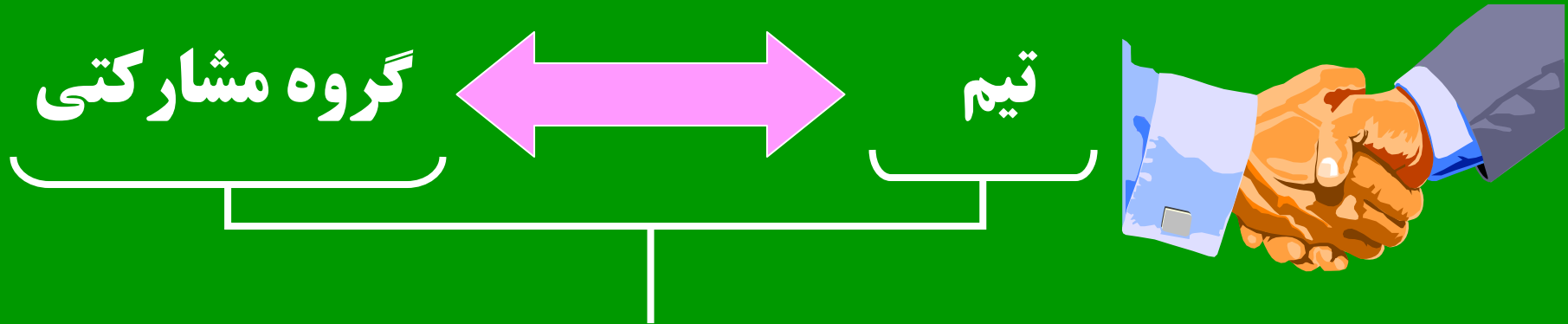
گروه برتر از فرد است حتی نسبت به بهترین افراد

عملکرد گروه بدتر از عملکرد بهترین فرد است

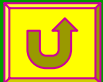
نتیجه‌گیری: در برخی مواقع فردی و در برخی مواقع گروهی

گروه مشارکتی یا تیم

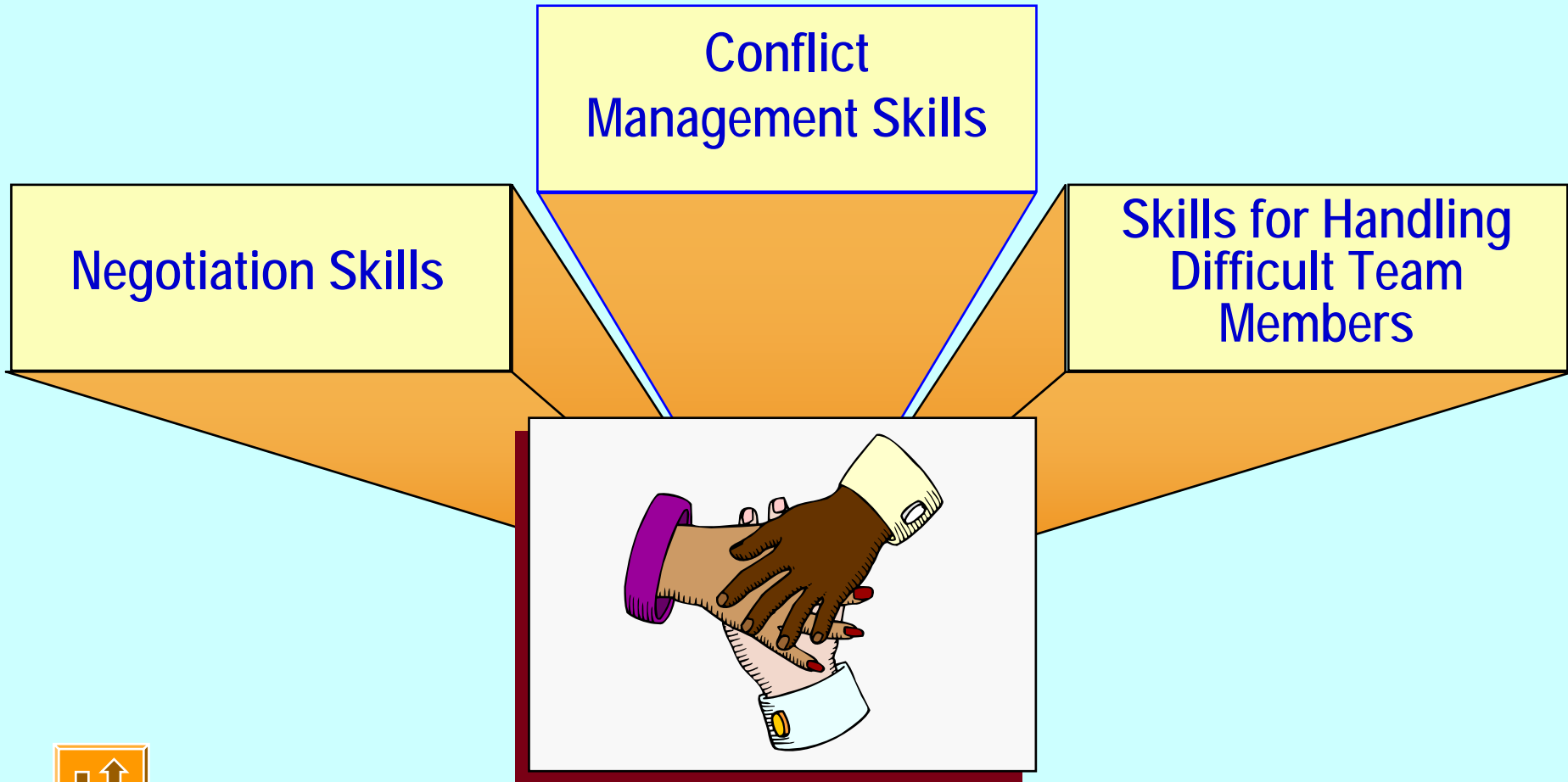
◇ مجموعه‌ای از کارکنان که برای رسیدن به هدفی مشترک و حل مسئله‌ای خاص با یکدیگر کار می‌کنند و علاوه بر اینکه مسئول رفتار خود هستند در برابر رفتار دیگران نیز احساس مسئولیت می‌کنند.



در سیستم مدیریت کیفیت، بهبود مداوم فرایندها (CPI)، سیستم جامع کیفیت، شش سیگما و کایزن تأکید بر کار تیمی است.



Skills for Managing Teams



تعریف مذاکره

✓ مذاکره یک ابزار اساسی است تا شما آنچه را که از دیگران می‌خواهید به دست آورید.

✓ مذاکره تبادل ارتباط برای رسیدن به توافقی است که شما و طرف مقابل شما دارای منافع هستید که بین شما مشترک است و در همان حال منافی دارید که با یکدیگر در تضاد است.

گفتگوی اعضای خانواده، کارکنان با یکدیگر و با مدیران، گفتگوهای انعقاد یک قرارداد و یا حل یک اختلاف میان دو نفر، دو فامیل، دو شخص یا چند گروه، اتحادیه، کشورها و ... از مصادیق مذاکره هستند.

Negotiation

- **A process in which two or more parties exchange goods or services and attempt to agree upon the exchange rate for them**

What is Negotiation?

- **A process by which 2 parties seek to reach agreement through bargaining.**
- **A win/win situation providing each party is prepared to give up something to achieve something the other party has**

Negotiating

- **Think of the last time you were involved in some sort of a “negotiation.” This could be for a purchase, but could also be to get anything else you wanted. This could be with teachers, friends, family, or anyone else.**
- **Ask yourself:**
 - ◆ **Were you successful in meeting your objectives?**
 - ◆ **Were you effective as a negotiator?**
 - ◆ **Was the other party effective?**

ضرورت مذاکره

- ✓ مذاکره یک حقیقت زندگی انسان‌ها است و انسان‌ها حسب اینکه در چه سن و موقعیتی قرار گرفته باشند و چه نقش‌هایی را در کار و زندگی ایفا می‌نمایند به موارد متعددی از مذاکره نیاز دارند.
- ✓ انسان‌ها خواهان آن هستند که در تصمیماتی که بر آنان اثر می‌گذارد، مشارکت داشته باشند. کشمکش‌های روزمره بین افراد، حل و فصل اختلافات، آشنائی‌ها و توسعه همکاری‌ها و دوستی‌ها، عقد قراردادهای و... تماماً نیازمند به کارگیری اهرم مذاکره هستند.

Is everything negotiable?

- **In some sales situations or sales positions, many things are non-negotiable**
- **In many sales situations, almost everything is negotiable**
 - ◆ **price**
 - ◆ **terms**
 - ◆ **inventory policy**
 - ◆ **delivery**
 - ◆ **service components**
 - ◆ **manufacturing**
 - ◆ **displays**
 - ◆ **advertising allowances**
 - ◆ **packaging**
 - ◆ **procedures (complaints,...)...**

انواع مذاکره

الف) مذاکره مبتنی بر مواضع

ب) مذاکره مبتنی بر اصول و معیارهای عینی

Positional vs. Principled Negotiations

Positional

Negotiations

- Each party takes a firm position
- Negotiation consists of concessions to the other party
- Win-lose outcomes

Principled

Negotiations

- Negotiation is collaborative
- Address both parties' core interests, rather than a specific position
- Mutually beneficial outcomes

الف) مذاکره مبتنی بر مواضع

در این روش، هریک از طرفین برای خود مواضعی انتخاب می‌کنند و برای رسیدن به سازش معمولاً یکدیگر را تحت فشار و نیرنگ به شیوه‌های گوناگون قرار می‌دهند و در دادن امتیاز به طرف دیگر از فرایند چانه‌زنی استفاده می‌نمایند و ممکن است مواضع طرفین برای رسیدن به توافق، بارها تغییر کند و نهایتاً شاید توافق حاصل شود و شاید هم نشود.

نتایج مذاکره مبتنی بر مواضع :

۱- پافشاری بر روی مواضع به توافقی‌های غیرمعقول منتهی می‌شود: هنگامی که مذاکره‌کنندگان روی مواضع خود چانه می‌زنند خودشان را در تاروپود این مواضع محبوس می‌کنند. هر قدر بیشتر مواضع خودشان را روشن می‌کنند و از آن در برابر حملات وارده دفاع می‌کنند بیشتر به آن متعهد می‌شوند. در نتیجه حصول هر نوع توافقی که با مواضع اولیه طرفین مغایرت داشته باشد، ضعیف‌تر می‌گردد.

(الف) مذاکره مبتنی بر مواضع

نتایج مذاکره مبتنی بر مواضع :

۲- پافشاری روی مواضع کارایی ندارد : هر دو طرف تلاش می کنند بیشتر چانه بزنند و کمتر امتیاز دهند. هر قدر مواضع اولیه طرفین افراطی تر باشد و امتیازات کمتری به یکدیگر بدهند. زمان و نیروی بیشتری لازم است تا معلوم شود آیا واقعاً رسیدن به توافق ممکن هست یا خیر.

پافشاری زیاد روی مواضع معمولاً منجر به ترک جلسه و تاکتیک‌های مشابه می گردد و خطر نرسیدن به توافق را افزایش می دهد.

۳- پافشاری روی مواضع ادامه روابط جاری را مخدوش و به مخاطره می اندازد : اینکه هریک از طرفین سعی کنند طرف مقابل را وادار به تغییر موضع نمایند و جدال و منازعات از این قبیل، روابط طرفین را تیره و گاهی قطع می کند.

(الف) مذاکره مبتنی بر مواضع

نتایج مذاکره مبتنی بر مواضع :

۴- مذاکره مبتنی بر مواضع وقتی که طرفین مذاکره بیش از دو طرف هستند کار را بیش از پیش مشکل‌تر می‌نماید : وقتی که در نتایج مذاکره و توافقات به دست آمده گروه‌های دیگری نظیر مقامات مافوق، بانک‌ها و امثالهم ذینفع باشند و لزوم اخذ نظرات و هماهنگی آنان نیز ملاک اجرای توافقات باشد مشکلات رسیدن به توافق را چند برابر می‌کند.

۵- خوش‌خویی زیاد و مذاکره ملایم نیز بعضاً کارساز نیست: امتیازدهی و کوتاه آمدن یک طرفه هرچند رسیدن به توافق را تسریع می‌نماید ولی ممکن است توافق بدست آمده پایدار و معقول نباشد مثل برخی روابط خانوادگی و اولیاء با فرزندان که بعضاً به بدآموزی و تربیت غلط منجر می‌شود و فرزندان به زیاده‌خواهی و سرباز زدن از تکالیف متقابل عادت می‌کنند.

(الف) مذاکره مبتنی بر مواضع

نتایج مذاکره مبتنی بر مواضع :

نکته مهم :

همانطور که ملاحظه گردید در مذاکره تکیه بر مواضع هدف اصلی دستیابی به یک توافق معقول و منصفانه نیست بلکه تأکید عمده بر اوضاع روانی و اجتماعی طرفین مذاکره کننده دارد و به همین دلیل هم معمولاً با تغییر شرایط توافق اعتبار خود را از دست می‌دهد.

(الف) مذاکره مبتنی بر مواضع

در این روش مذاکره‌کنندگان اغلب به دو گروه زیر تقسیم می‌شوند :

(۱) مذاکره‌کننده ملایم

(۲) مذاکره‌کننده سرسخت

۱- مذاکره ملایم : مذاکره‌کننده ملایم عموماً خواستار پرهیز از برخوردهای شخصی است و از طریق امتیاز دادن سعی می‌کند به یک راه‌حل دوستانه برسد ولی بعضاً رفتارش مورد سوء استفاده قرار می‌گیرد و در نتیجه احساس تلخی نصیبش می‌شود.

۲- مذاکره سرسختانه : مذاکره‌کننده با تصور اینکه ایستادگی بیشتر روی مواضع منجر به حصول منافع بیشتر می‌گردد و با قصد پیروز شدن روی مواضع و خواسته‌های خود جدال و پافشاری می‌نماید و بعضاً هم ممکن است به صورت کوتاه‌مدت به نتایج بهتری هم برسد ولیکن در اغلب موارد و به ویژه در درازمدت نتیجه کارش منجر به ایجاد کشمکش، خراب کردن روابط فی‌مابین و لطمه زدن به منافع او می‌گردد.

ویژگی‌ها و تفاوت مذاکره ملایم و سخت

چانه زدن روی مواضع : کدام راه را شما انتخاب می‌کنید ؟

سخت

- شرکت‌کنندگان در مذاکره رقیب و دشمن یکدیگرند.
- هدف پیروزی است.
- به عنوان پیش شرط حفظ روابط ، امتیاز بخواهید.
- در رابطه با مسأله و افراد سخت باشید.
- به دیگران اعتماد نکنید.
- روی مواضع خود پافشاری کنید.
- تهدید کنید.
- در مورد حداقل مورد قبول خود طرف را گمراه کنید.
- به عنوان بهایی که طرف باید برای رسیدن به توافق پردازد دنبال منافع یک جانبه باشید.
- دنبال این پاسخ ساده باشید : توافقی که شما خواهید پذیرفت.
- سعی کنید در کشمکش بین خواسته‌ها پیروز شوید.
- فشار بیاورید.

ملایم

- شرکت‌کنندگان در مذاکره دوستان یکدیگرند.
- هدف رسیدن به توافق است.
- امتیاز بدهید تا روابط را حفظ و تقویت کنید.
- در رابطه با افراد و مسأله نرم و ملایم باشید.
- به دیگران اعتماد کنید.
- مواضع خود را به سهولت تغییر دهید.
- پیشنهاد جدید بدهید.
- حداقل مورد قبول خود را آشکار کنید.
- عقب‌نشینی و خسران یک جانبه را بپذیرید برای اینکه به توافق برسید.
- دنبال این پاسخ ساده باشید: توافقی که طرف مقابل خواهد پذیرفت.
- روی رسیدن به توافق اصرار کنید.
- سعی کنید از کشمکش بین خواسته‌ها پرهیز کنید.
- به فشار تسلیم شوید.

Positional Negotiation

- **Extreme positions**
- **Incremental bargaining to new positions**
- **Competitive tactics**
- **Power-based tactics**
- **Concealed information**
- **Interests of parties may be overlooked.**

(ب) مذاکره مبتنی بر اصول و معیارهای عینی

در این روش طرفین به دنبال تأمین منافع متقابل است و در موارد تضاد منافع، سعی می‌نمایند تا از طریق توافق بر معیارهای عینی و منصفانه و مستقل از اراده و خواست هریک از طرفین به توافقات پایدار دست پیدا کنند. در این روش از هیچ نوع حيله، نیرنگ و تهدیدی استفاده نمی‌شود و حداقل فواید زیر را دربر دارد:

- (۱) طرفین به استحقاقات منصفانه خود می‌رسند.
- (۲) احترام به آراستگی و محبوبیت آنان حفظ می‌گردد.
- (۳) مهارت رعایت انصاف را پیدا می‌کنند.
- (۴) توافقات و تصمیمات به دلیل اتکاء بر معیارها و عرف و عادات جامعه قابل قبول و دفاع هستند.

مذاکره مبتنی بر اصول / شایستگی‌ها

نتیجه تحقیقات دانشگاه هاروارد این است که به جای مذاکره مبتنی بر "مواضع" مذاکره مبتنی بر "اصول" را با تکیه بر چهار عنصر اساسی زیر جایگزین کنید.

عناصر اصلی و اساسی مذاکره بر اساس "اصول":

- ۱- اشخاص: اشخاص را از مسأله (موضوع مذاکره) جدا کنید زیرا انسان‌ها بر اساس احساسات و ذهنیت‌های قبلی غالباً درک متفاوتی از یک مسأله دارند.
- ۲- منافع: روی منافع متمرکز شوید نه روی مواضع، اینکه دیگران چه می‌گویند مهم نیست، بلکه باید دید منافع واقعی در چیست؟
- ۳- حق انتخاب‌ها: پیش از اینکه تصمیم بگیرد چه کار کنید، مجموعه‌ای از راه‌حل‌های ممکن را ایجاد و فراهم کنید. در حضور طرف مقابل و وجود برخی مجهولات ابداع راه‌حل و منافع جایگزین کار را مشکل می‌کند، لذا بهتر است قبل از جلسه مذاکره روی راه‌حل‌های دیگر بررسی گردد.
- ۴- معیار: مذاکره را بر اساس استاندارد و معیارهای عینی/عرفی پایه‌گذاری کنید.

مذاکره مبتنی بر اصول / شایستگی‌ها

مسأله: چانه زدن روی مواضع – کدام راه را شما انتخاب می‌کنید.
راه حل: روش را تغییر دهید. روی شایستگی‌ها مذاکره کنید.

| اصولی | سخت | ملایم |
|--|--|---|
| • شرکت کنندگان در مذاکره مشکل‌گشا هستند. | • شرکت کنندگان در مذاکره رقیب و خصم یکدیگرند. | • شرکت کنندگان در مذاکره دوستان یکدیگرند. |
| • هدف نیل به یک نتیجه معقول است که با کار آیی و بطور دوستانه بدست آورید. | • هدف پیروزی است. | • هدف نیل به توافق است. |
| • اشخاص را از مسأله جدا کنید. | • به عنوان شرط تداوم روابط امتیاز بخواهید. | • امتیاز بدهید تا تداوم روابط را تأمین کنید. |
| • با اشخاص ملایم باشید و با مسأله سخت برخورد کنید. | • با اشخاص و مسأله سخت برخورد کنید. | • با اشخاص و با مسأله به طور ملایم برخورد کنید. |
| • مستقل از اعتماد مذاکره کنید. | • به دیگران اعتماد نکنید. | • به دیگران اعتماد کنید. |
| • روی منافع متمرکز شوید نه روی مواضع. | • روی مواضع خود پافشاری کنید. | • مواضع خود را به سهولت تغییر دهید. |
| • منافع طرفین را کشف کنید. | • تهدید کنید. | • پیشنهاد جدید بدهید. |
| • از داشتن خطی، به عنوان خط کف، برای حداقل خود پرهیز کنید. | • در مورد حداقل مورد قبول خود طرف را گمراه کنید. | • حداقل مورد قبول خود را آشکار کنید. |

مذاکره مبتنی بر اصول / شایستگی‌ها

مسأله: چانه زدن روی مواضع – کدام راه را شما انتخاب می‌کنید.
راه حل: روش را تغییر دهید. روی شایستگی‌ها مذاکره کنید.

| اصولی | سخت | ملایم |
|--|--|--|
| • حق انتخاب‌هایی برای تأمین منافع متقابل بیاندیشید. | • به عنوان بهایی که برای رسیدن به توافق پردازید، دنبال منافع یک جانبه خود باشید. | • عقب‌نشینی و خسران یک جانبه را بپذیرید برای اینکه به توافق برسید. |
| • حق انتخاب‌های گوناگونی بسط و توسعه دهید که بتوان از میان آنها گزینش کرد. تصمیم را به بعد موکول کنید. | • دنبال این پاسخ ساده باشید: توافقی که شما خواهید پذیرفت. | • دنبال این پاسخ ساده باشید: توافقی که طرف مقابل خواهد پذیرفت. |
| • روی بکارگرفتن معیارهای عینی پافشاری کنید. | • روی موضع خود پافشاری کنید. | • روی رسیدن به توافق اصرار کنید. |
| • کوشش کنید به نتیجه‌ای برسید که مستقل از خواسته‌ها، مبتنی بر استانداردهای عینی باشید. | • سعی کنید در کشمکش بین خواسته‌ها پیروز شوید. | • سعی کنید از کشمکش بین خواسته‌ها پرهیز کنید. |
| • استدلال کنید و به استدلال طرف مقابل گوش فرادهید. در برابر اصول سر تسلیم فرود آورید نه در برابر فشار. | • فشار بیاورید. | • به فشار تسلیم شوید. |

مذاکره مبتنی بر اصول / شایستگی‌ها

بنابراین به عنوان جمع‌بندی اصول اساسی روش مذاکره مبتنی بر

اصول / شایستگی‌ها عبارتند از:

- ۱- اشخاص را از مسأله جدا کنید.
- ۲- روی منافع متمرکز شوید نه روی مواضع.
- ۳- برای تأمین منافع متقابل به حق انتخاب‌های متنوعی بیاندیشید.
- ۴- به استفاده از معیارهای عینی / استانداردها و عرف جامعه اصرار ورزید.

(۱) اشخاص را از مسأله جدا کنید

۱-۱- مذاکره‌کنندگان در درجه اول انسان هستند:

بنابراین دارای احساسات و ارزش‌های اعتقادی و فرهنگی عمیقی هستند، دیدگاه و سوابق گوناگونی نسبت به موضع دارند، لذا غیرقابل پیش‌بینی هستند و شما هم همینطور! و این جنبه انسانی در مذاکره‌کننده هم می‌تواند مفید باشد و هم فاجعه‌بار بیاورد.

۱-۲- هر مذاکره‌کننده دو نوع منافع دارد: منافع ماهوی و منافع روابط انسانی:

روابط انسانی معمولاً با منافع ماهوی پیوند می‌خورد و مذاکره‌کنندگان به سمتی تمایل پیدا می‌کنند که انسان‌ها و مسأله را یکی ببینند، بنابراین برخورد با مسأله برخورد با انسان تلقی می‌شود و واکنش‌های برخورد با انسان مسأله را تحت الشعاع قرار می‌دهد.

(۱) اشخاص را از مسأله جدا کنید

۱-۳- روابط انسانی را از منافع ماهوی جدا کنید و با مسائل انسانی برخورد مستقیم بکنید.

زیرا روابط بر اساس سه اصل روانشناسی زیر تنظیم می گردد:

۱-۳-۱- درک صحیح از موضوع و اظهارات طرف مقابل

۱-۳-۲- احساسات مناسب و آینده نگر

۱-۳-۳- ارتباطات روشن

(۱) اشخاص را از مسأله جدا کنید

۱-۳-۱- برای درک صحیح از موضوع و اظهارات طرف مقابل :

✓ خود را جای آنها قرار دهید.

✓ مقاصد آنها را از نگرانی‌های خودتان استنباط نکنید.

✓ آنها را به خاطر مسائل خودتان ملامت نکنید.

✓ دیدگاه‌های یکدیگر را مورد بحث قرار دهید.

✓ به دنبال فرصت‌هایی باشید که در تناقض با ادارک‌های آنان عمل کنید.

✓ با جلب مشارکت آنان در فرایند مذاکره، سهمی از نتایج فرایند را به آنان منتسب نمایید.

✓ حفظ آبرو و حیثیت شخصی - پیشنهادات خودتان را در انطباق با ارزش‌های آنان ارائه دهید.

(۱) اشخاص را از مسأله جدا کنید

۱-۳-۲-احساس:

✓ ابتدا احساس‌های طرف مقابل و خودتان را بشناسید و درک کنید.

✓ احساس خود را صریحاً بیان و آشکار کنید و وجود آنها را طبیعی و مشروع بشمارید.

✓ به طرف اجازه بدهید ناراحتی‌ها، هیجانات و خشم خود را بیرون بریزد.

✓ نسبت به برافروختگی‌های احساساتی واکنش نشان ندهید.

✓ از حرکات سمبولیک بهره بگیرد.

(۱) اشخاص را از مسأله جدا کنید

۱-۳-۳-ارتباط :

✓ طرح مشکلات برقراری ارتباط.

✓ بدون برقراری ارتباط مذاکره‌ای وجود ندارد، مذاکره عبارتست از جریان مداوم رفت و برگشت ارتباطات به منظور رسیدن به یک تصمیم مشترک.

✓ فعالانه به سخنان طرف مقابل گوش دهید و آنچه را که گفته می‌شود، درک کنید.

✓ طوری سخن بگویید که دیگران شما را بفهمند.

✓ درباره خودتان صحبت کنید نه درباره آنان.

✓ برای منظور و هدفی صحبت کنید.

Do I already have some of the skills necessary to be a good negotiator? On an average normal day, I am:

- | | | |
|--------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| 1. Helpful | 16. Stubborn | 31. Afraid of conflict |
| 2. Risk taker | 17. Flexible | 32. Endurance |
| 3. Inconsistent | 18. Competitive | 33. Tolerate ambiguity |
| 4. Persistent | 19. Gambler | 34. Need to be liked |
| 5. Factual | 20. Receptive | 35. Organized |
| 6. Using high pressure | 21. Easily influenced | 36. Honest |
| 7. Self confident | 22. Enthusiastic | 37. Belligerent |
| 8. Practical | 23. Planner | |
| 9. Manipulative | 24. Stingy | |
| 10. Analytical | 25. Listener | |
| 11. Arrogant | 26. Controlled | |
| 12. Impatient | 27. Think under pressure | |
| 13. Seek new approaches | 28. Passive | |
| 14. Tactful | 29. Economical | |
| 15. Perfectionist | 30. Gullible | |

Which Ones Are "Bad?"

1. Helpful
2. Risk taker
3. Inconsistent
4. Persistent
5. Factual
6. Using high pressure
7. Self confident
8. Practical
9. Manipulative
10. Analytical
11. Arrogant
12. Impatient
13. Seek new approaches
14. Tactful
15. Perfectionist
16. Stubborn
17. Flexible
18. Competitive
19. Gambler
20. Receptive
21. Easily influenced
22. Enthusiastic
23. Planner
24. Stingy
25. Listener
26. Controlled
27. Think under pressure
28. Passive
29. Economical
30. Gullible
31. Afraid of conflict
32. Endurance
33. Tolerate ambiguity
34. Need to be liked
35. Organized
36. Honest
37. Belligerent

مذاکره مبتنی بر اصول / شایستگی‌ها

(۲) روی منافع متمرکز شوید نه روی مواضع

۲-۱- با طرح موضوع، برای حصول منافع طرفین راه دیگری پیدا کنید.

۲-۲- بین منافع دو طرف سازش دهید نه بین مواضع.

(توجه به تفاوت بین مواضع و منافع بسیار مهم است)

۲-۲-۱- مسأله اساسی در یک مذاکره، تضاد بین نیازها، خواسته‌ها، علائق و نگرانی‌های

دو طرف است و در واقع پشت‌سر مواضع متضاد منافع متعددی نهفته است که فقط

بخشی از آنها با یکدیگر معارضند.

۲-۲-۲- همیشه تضاد در مواضع با تضاد در منافع انطباق ندارد و لذا باید منافع مشترک

شناسایی و روی آنها توافق گردد.

(۲) روی منافع متمرکز شوید نه روی مواضع

۲-۳- چگونه منافع طرف مقابل را مشخص و تعیین می کنید :

خود را جای طرف مقابل بگذارید و از خود پرسید چرا و چرا نه؟ و همه چنین از طرف مقابل پرسید چرا چنین موضعی اتخاذ نموده است.

۲-۴- صحبت کردن درباره منافع و خواسته ها :

۲-۴-۱- منافع خود را برای طرف مقابل شفاف کنید و از او نیز بخواهید و یا بررسی کنید که منافع او چیست؟

۲-۴-۲- منافع و خواسته های خود را صریح و روشن و همانطور که هست بیان کنید (نه کمرنگ و نه اغراق آمیز)، متقابلاً باید منافع و علائق طرف مقابل را به خوبی درک کنید و نشان دهید که برایتان اهمیت دارد.

۲-۴-۳- منافع و خواسته های طرف مقابل را به عنوان بخشی از مسأله بپذیرید.

۲-۴-۳- پیش از اینکه پاسخ خود را ارائه دهید، مسأله را بیان کنید.

۲-۴-۴- به آینده نگاه کنید نه به گذشته، سخن روی سوابق و شواهد کارایی ندارد، به جای دلایل مقصود و پیدا کردن راه حل باشید.

۲-۴-۵- قاطع ولی انعطاف پذیر باشید.

۲-۴-۶- در مورد مسأله سخت و استوار ولی در مورد افراد نرم و ملایم باشید.



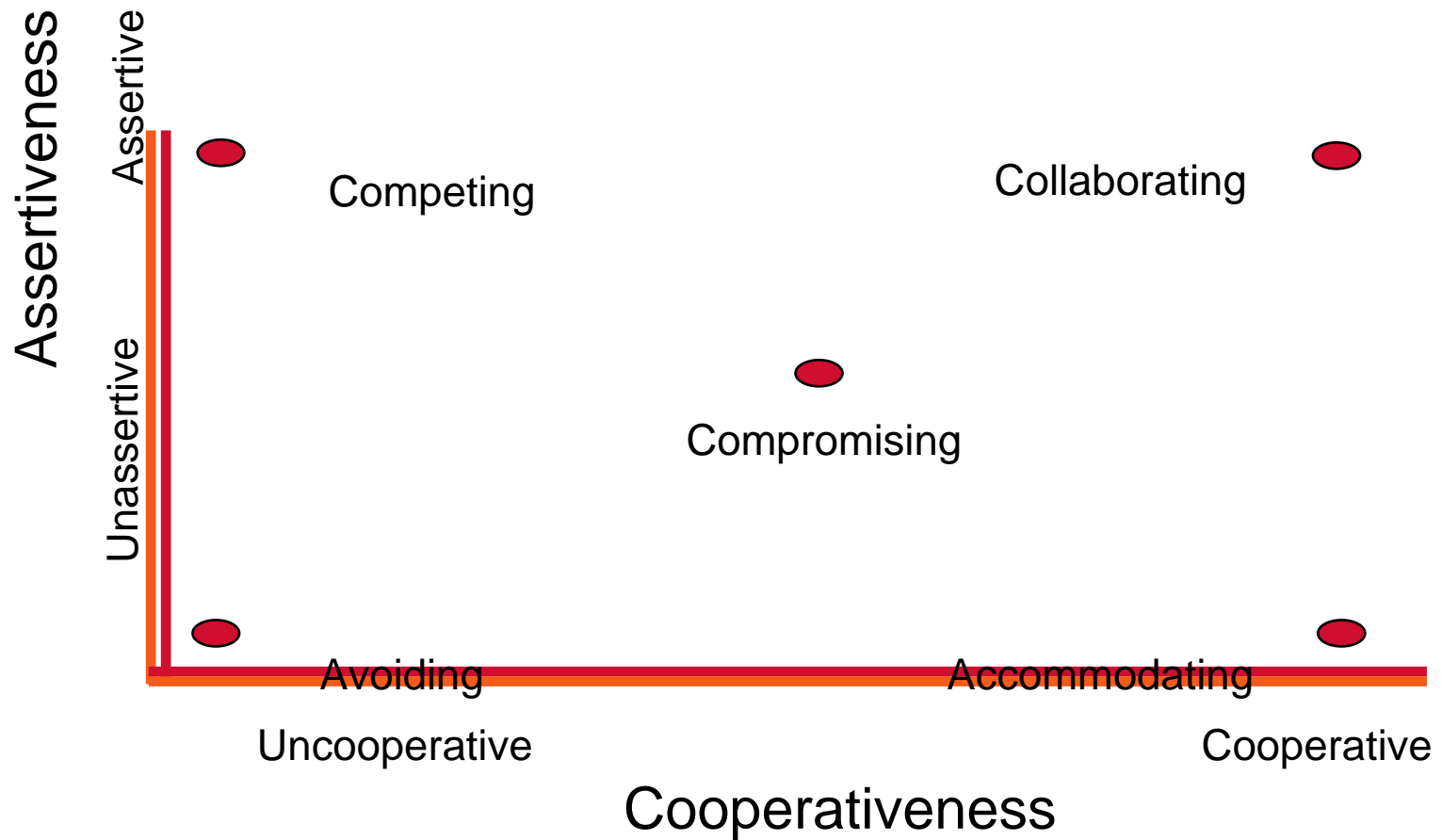
Conflict

- **A process that begins when one party perceives that another party has negatively affected, or is about to negatively affect something that the first party cares about.**
- **Functional: Supports the goals of the group and improves its performance**
- **Dysfunctional: hinders group performance**

The Conflict Process

- **Stage I: Potential opposition or incompatibility**
 - **Antecedent Conditions**
 - **Communication**
 - **Structure**
 - **Personal Variables**
- **Stage II: Cognition and personalization**
 - **Perceived Conflict**
 - **Felt Conflict**
- **Stage III: Intentions**
 - **Conflict handling intentions**
 - **Competing**
 - **Collaborating**
 - **Avoiding**
 - **Accommodating**
 - **Compromising**
- **Stage IV: Behaviour**
 - **Overt Conflict**
 - **Party's behaviour**
 - **Other's reaction**
- **Stage V: Outcomes**
 - **Increased Group Performance**
 - **Decreased Group Performance**

Dimensions of Conflict-Handling Intentions

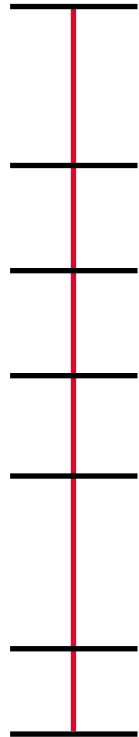


Conflict handling intentions

- **Two Dimensions**
 - **Cooperativeness:** the degree to which one party attempts to satisfy the other party's concerns
 - **Assertiveness:** the degree to which one party attempts to satisfy his or her own concerns
- **Specific Intentions**
 - **Competing:** A desire to satisfy one's interests, regardless of the impact on the other parties.
 - **Collaborating:** A situation where the parties to a conflict each desire to satisfy fully the concerns of all parties
 - **Avoiding:** The desire to withdraw from or suppress a conflict.
 - **Accommodating:** the willingness of one party in a conflict to place the opponent's interests above his or her own
 - **Compromising:** A situation in which each party to a conflict is willing to give up something

Conflict Intensity Continuum

**Annihilatory
conflict**



**Overt efforts to destroy
the other party**
Aggressive physical attacks

Threats and ultimatums
Assertive verbal attacks

**Overt questioning or
challenging of others**

**No
conflict**

**Minor disagreements or
misunderstandings**

Point-Counter Point

- **Conflict Is Good for the Organization**
- **Conflict is a means by which to bring about radical change**
- **Conflict facilitates group cohesiveness**
- **Conflict improves group and organizational effectiveness**
- **Conflict brings about a slightly higher, more constructive level of tension**
- **All Conflicts Are Dysfunctional!**
- **The negative consequences from conflict can be devastating**
- **Effective managers build teamwork**
- **Competition is good for an organization, but not conflict**
- **Managers who accept and stimulate conflict don't survive in organizations**

Conflict Resolution Techniques

| | |
|---|---|
| <i>Problem solving</i> | Face-to-face meeting of the conflicting parties for the purpose of identifying the problem and resolving it through open discussion. |
| <i>Superordinate goals</i> | Creating a shared goal that cannot be attained without the cooperation of each of the conflicting parties. |
| <i>Expansion of resources</i> | When a conflict is caused by the scarcity of a resource—say, money, promotion opportunities, office space—expansion of the resource can create a win-win solution. |
| <i>Avoidance</i> | Withdrawal from, or suppression of, the conflict. |
| <i>Smoothing</i> | Playing down differences while emphasizing common interests between the conflicting parties. |
| <i>Compromise</i> | Each party to the conflict gives up something of value. |
| <i>Authoritative command</i> | Management uses its formal authority to resolve the conflict and then communicates its desires to the parties involved. |
| <i>Altering the human variable</i> | Using behavioural change techniques such as human relations training to alter attitudes and behaviours that cause conflict. |
| <i>Altering the structural variables</i> | Changing the formal organization structure and the interaction patterns of conflicting parties through job redesign, transfers, creation of coordinating positions, and the like. |

Conflict Stimulation Techniques

| | |
|--|--|
| <i>Communication</i> | Using ambiguous or threatening messages to increase conflict levels. |
| <i>Bringing in outsiders</i> | Adding employees to a group whose backgrounds, values, attitudes, or managerial styles differ from those of present members. |
| <i>Restructuring the organization</i> | Realigning work groups, altering rules and regulations, increasing interdependence, and making similar structural changes to disrupt the status quo. |
| <i>Appointing a devil's advocate</i> | Designating a critic to purposely argue against the majority positions held by the group. |

Reducing Group Conflict

- **Team members worked with more, rather than less information and debated on the basis of facts**
- **Team members developed multiple alternatives to enrich the level of debate**
- **Team members shared commonly agreed-upon goals**
- **Team members injected humour into the decision process**
- **Team members maintained a balanced power structure**
- **Team members resolved issues without forcing consensus**

Summary and Implications

- **Conflict can be either constructive or destructive to the functioning of a group.**
- **An optimal level of conflict:**
 - prevents stagnation
 - stimulates creativity
 - releases tension
 - and initiates the seeds for change
- **Inadequate or excessive levels of conflict can hinder group effectiveness.**
- **Don't assume there's one conflict-handling intention that is always best.**
 - Use competition when quick, decisive action is vital
 - Use collaboration to find an integrative solution
 - Use avoidance when an issue is trivial
 - Use accommodation when you find you're wrong
 - Use compromise when goals are important
- **Negotiation is an ongoing activity in groups**
- **Intergroup conflicts can also affect an organization's performance.**

بخش نخست: جلسات مؤثر

۱-۱- تدابیر پیش از تشکیل جلسات

۱-۲- تدابیری در حین برگزاری جلسات

۱-۳- تدابیری پس از اتمام جلسات

✓ مدل توسعه کار تیمی پرتلاش و موفق در عارضه یابی

راهنمای مدیریت مؤثر جلسات

- ۱- تعیین هدف جلسه
- ۲- چرا جلسه
- ۳- آماده‌سازی خویش (برگزارکننده) برای جلسه
- ۴- آماده‌سازی دیگران (مدعوین) برای جلسه
- ۵- تعیین مدیر / رئیس جلسه و مسئولیت‌های ایشان
- ۶- تشویق اعضاء به شرکت فعال در جلسه
- ۷- چگونگی برخورد با افراد سرسخت
- ۸- اوراق و اطلاعات قابل انتشار در جلسه
- ۹- استفاده از وسایل صوتی - تصویری
- ۱۰- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری
- ۱۱- رأی‌گیری و ارزیابی جلسه
- ۱۲- تهیه صورتجلسه و ارائه گزارش از نتایج جلسه

(۱) تعیین هدف جلسه

۱-۱- اولین و مهمترین گام در اداره اثربخش یک جلسه شناخت هدف از برگزاری آن است:

روشن بودن موضوع بحث کافی نیست بلکه محور بحث، نتایج و مقاصد موردانتظار نیز بایستی برای اعضاء جلسه روشن باشد، لذا برای مشخص تر شدن هدف از تشکیل جلسه لازم است هنگام تصمیم گیری به برگزاری یک جلسه پاسخ این سؤال که علت تشکیل جلسه چیست کاملاً روشن و در دعوتنامه مربوطه آورده شود، اطلاعاتی که می خواهیم به اعضاء حاضر در جلسه ارائه کنیم یا از آنها دریافت کنیم و یا هر دو حالت باید مدنظر قرار گیرد.

۱-۲- یادآوری نکات لازم برای برگزاری یک جلسه اثربخش «واقع بین باشید!»:

- آیا قادرید به هدف خود برسید؟
- آیا از اطلاعات لازم برای ارائه به دیگران برخوردارید و خودتان این اطلاعات را درک می کنید؟
- آیا فرصت لازم را در اختیار دارید؟
- آیا افراد موردنظر شما در جلسه حضور پیدا می کنند؟
- آیا توانایی و اختیار لازم را برای کنترل و اداره جلسه و جمع بندی و تصمیم گیری دارید؟
- آیا برای شرکت در جلسه از آمادگی لازم برخوردارید؟

(۱) تعیین هدف جلسه

۱-۳- پیام‌های مفید برای تشکیل جلسه :

- اگر شما به طور دقیق بدانید که چه دستاوردی از تشکیل جلسه انتظار دارید، آنگاه به احتمال زیاد به هدف خود خواهید رسید.
- گردهم‌آیی مفید و کارا آن است که جاذب، مهیج و مشوق باشد و مکانی است که بارقه عقاید و اظهارنظرها در فضای جلسه موج زند، افکار به جنبش درآید و ایده‌ها در اذهان کاوشگر بارور شود.

(۲) چرا جلسه؟

آیا بهترین راه رسیدن به هدف تشکیل جلسه است.

۲-۱- ارتباطات سازمانی به اشکال مختلف

از قبیل تبادل نامه، یادداشت، تماس تلفنی، ارائه گزارش، فاکس و ... و جلسه نیز یکی از راه‌های ارتباطی است، لذا قبل از تصمیم‌گیری برای تشکیل جلسه باید بررسی کرد که آیا بهترین راه رسیدن به مقصود تشکیل جلسه است؟ در صورت مثبت بودن جواب و به منظور تعمیق اهداف و اثربخشی جلسه توجه به طرح سؤالات و پیش‌بینی پاسخ‌های آن مورد تأکید است.

نقش‌ها و سازمان جلسات

⇐ معارفه اعضا و تبیین انگیزه

⇐ طرح کلیات مسأله و حدود انتظارات از گروه

⇐ نقش‌ها :

Leader:

- Facilitator: leads and controls meeting; makes sure that all members have a chance to speak
- Referee: keeps the discussion in line and on time
- Moderator: ensures that all topics are covered

Recorder: creates a written record of what was discussed and what decisions were made in each meeting

(۲) چرا جلسه؟

آیا بهترین راه رسیدن به هدف تشکیل جلسه است.

۲-۲- سوالات کلیدی قبل از تشکیل جلسه :

- آیا باید اطلاعاتی را منتقل کنید یا این اطلاعات را از دیگران کسب نمایید؟
 - آیا باید اختلافات موجود در محل کار را حل و فصل کنید یا به نوعی اختلاف عقیده را مرتفع سازید؟
 - آیا به دنبال یافتن نظر اکثریت هستید، یا قصد دارید موضوع خاصی را ارزیابی کنید؟
 - آیا در صدد اشاعه مفهوم روحیه کار جمعی هستید؟
 - آیا می‌خواهید کاملاً مطمئن شوید که کارکنان شما ماهیت طرح یا پروژه آتی را درک کرده‌اند؟
 - آیا قصد دارید نحوه استفاده از وسایل جدید را آموزش دهید؟
 - آیا می‌خواهید عقیده برخی افراد را نسبت به موضوع خاصی تغییر دهید؟
 - آیا نیازمند دریافت پاسخی فوری برای حل مسأله‌ای مهم هستید؟
 - آیا می‌خواهید مشتریان را برای استفاده از خدمات خود متقاعد سازید؟ آیا مایلید مشتریانی را برای استفاده از خدمات شرکت خود متقاعد نمایید؟
- توجه :** قطعاً برای برخی از موارد فوق تشکیل جلسه بهترین است ولی برخی از موارد را از طرق دیگر نیز می‌توان انجام داد.

(۲) چرا جلسه؟ آیا بهترین راه رسیدن به هدف تشکیل جلسه است.

۲-۳- معیارهای تشخیص ضرورت تشکیل جلسه :

۲-۳-۱- هزینه :

- حقوق و دستمزد ساعتی اعضای ضربدر تعداد ساعتی که برای حضور در جلسه و کسب آمادگی و جمع آوری اطلاعات و فعالیت‌های بعد از جلسه صرف خواهد شد.

- هزینه‌هایی که جهت آمادگی محل، تهیه و توزیع جزوات و گزارشات، امور دبیرخانه‌ای ارسال دعوتنامه و گزارشات، تلفن‌ها، پذیرایی‌ها و ...

۲-۳-۲- محدودیت‌ها :

- فرصت: آیا تمام اعضای بمنظور آمادگی برای حضور در جلسه فرصت کافی دارند؟

- آیا همه اعضای برای حضور در جلسه در دسترس هستند و تمایل به حضور دارند؟

(۲) چرا جلسه؟ آیا بهترین راه رسیدن به هدف تشکیل جلسه است.

۲-۳-۳- موارد ضرورت جلسه :

چنانچه از لحاظ هزینه و محدودیت‌ها مشکلی نباشد در موارد زیر تشکیل جلسه می‌تواند بهترین راه باشد.

- خلق یک ایده، طرح یا پروژه که مستلزم تعامل عقاید می‌باشد.
- وقتی که پویایی گروهی از اساسی‌ترین عوامل تحقق یک هدف باشد.
- وقتی که بررسی کارشناسی و همه‌جانبه تهیه یک گزارش جامع و مورد قبول تمام طرف‌های درگیر، زمان‌بر می‌باشد.
- موضوع به حدی پیچیده و یا طرف‌های ذیربط و ذینفع آنقدر متعدد و فراسازمانی می‌باشند که قبل از اعمال شیوه‌های دیگر ارتباطی تشکیل یک جلسه ضروری می‌باشد.
- دستور مقامات مافوق به دلایل خاص از قبیل محدودیت در انتشار اطلاعات و ...

(۳) آماده‌سازی خویش

۱-۳-۱- با طرح سؤالاتی از قبیل :

۱- چه نوع جلسه‌ای باید برگزار گردد؟ مذاکره‌ای، توجیهی یا ترکیبی از دو نوع؟

۲- چه کسانی باید دعوت شوند؟ کسانی را دعوت کنید که شما می‌خواهید آنها حرفهایتان را بشنوند یا آنها می‌خواهند توضیحاتی از جانب شما دریافت کنند؟

۳- چه زمانی باید تشکیل جلسه هماهنگ و انتخاب گردد؟

• وقت کافی برای آماده شدن تخصیص دهید.

• از در دسترس بودن مدعوین اطمینان حاصل کنید.

• از تشکیل جلسات در روزهای تعطیل و یا قبل یا بعد از آن اجتناب کنید.

• برگزاری جلسات در ساعت شروع کار اداری مؤثرتر از جلسات پایان وقت اداری است.

• کار را با تفریح مخلوط نکنید.

(۳) آماده‌سازی خویش

۳-۱- با طرح سؤالاتی از قبیل :

۴- در چه مکانی باید جلسه برگزار گردد؟

- راحت و نزدیک باشد.
- یک نقطه بی طرف باشد.
- نسبت به سیاست‌بازی حساس باشید.
- هزینه‌ها با بودجه جلسه متناسب باشد.
- تسهیلات و امکانات موردنیاز را داشته باشید.

۵- جلسه چه مدت طول می‌کشد؟

۶- آیا مجوزات لازم اخذ شده است؟

(۳) آماده‌سازی خویش

۳-۲- برای کسب آمادگی فردی به پاسخ سؤالات زیر عنایت گردد:

– برای اداره جلسه به چه اطلاعاتی نیاز دارم؟ آیا این اطلاعات آماده و در دسترس است؟ و

اگر نیست از کجا می‌توانید آنها را به دست آورم؟

– آیا لازم است مطالبی به صورت کتبی تهیه شود؟ و برای کسب آمادگی‌های لازم چقدر وقت

نیاز دارم؟ و اینکه آیا برای برپایی این جلسه نیازی به مدد گرفتن از افراد دیگر هست؟

(۳) آماده‌سازی خویش

۳-۳- فهرست مراحل آماده‌سازی جلسه :
در ضمیمه جزوه آورده شده است.

(۴) آماده‌سازی دیگران

حضور شرکت‌کنندگان کاملاً آماده، یک امتیاز ارزنده برای جلسه محسوب می‌شود، لذا شایسته است با دادن وقت کافی به آنان یک فرصت مناسب در اختیار مدعویین قرار داده شود تا بتوانند خود را در مورد دستورکار و اهداف جلسه آماده ساخته و اقداماتی از قبیل: تحقیق، بررسی سوابق، تهیه گزارش، مشاوره با افراد مرتبط و سازماندهی تفکرات خود انجام دهد.

اطلاعات مورد نیاز برای مدعویین:

- ۴-۱- هدف از تشکیل جلسه و موضوعات مورد بحث به آنان اعلام گردد.
- ۴-۲- دستور / دستورات جلسه در دعوتنامه قید گردد.
- ۴-۳- انتظارات از عموم مدعویین و یا اعضاء حاضر اعلام گردد.
- ۴-۴- زمان، مکان و مدت جلسه در دستورکار قید گردد.
- ۴-۵- در صورت نیاز به اعلام نام و حضور برخی از افراد دعوت شده به جلسه موضوع به اطلاع مدعویین برسد.

(۵) چه کسی در اینجا مسئول است؟ بایدها و نبایدهای "مدیر" جلسه و توصیه‌هایی برای برگزاری یک جلسه موفق

۵-۱- تکالیف قبل از تشکیل جلسه :

آماده‌سازی شرایط محیطی محل برگزاری جلسه، موضوعات قابل طرح و دستور کار جلسه، تشریفات اداری، راهنمایی و استقرار مدعوین، اطلاع‌رسانی و نشریات قابل توزیع، پذیرایی و آمادگی امکانات سمعی و بصری و ... از تکالیف اولیه مدیر و کادر برگزارکننده یک جلسه هدفدار و موفق است.

۵-۲- تکالیف حین برگزاری جلسه :

توجه به مراحل چهارگانه زیر برای برگزاری هر نوع جلسه‌ای قابل تعمیم و رعایت است :

۱- ارائه اطلاعات یا تشریح هدف از برگزاری جلسه و توضیحاتی در مورد سوابق موضوع و نقطه نظرات حاضران

۲- ارزیابی و سنجش اطلاعات یا استماع و ارزیابی نقطه نظرات اعضاء حاضر در جلسه

۳- اخذ تصمیم و جمع‌بندی مباحثات

۴- اقدامات بعدی که شامل تعیین و تقسیم وظایف بین کارگزاران و پیگیری‌ها و یا تهیه گزارشات می‌باشد.

دو نکته مهم :

۱- حفظ نظم و کنترل در روند اجرای دستور جلسه

۲- تمرکز تمام حواس مدیر و جلب توجه اعضاء به مذاکرات جلسه در کارآیی و اثربخشی جلسه مؤثر است.

(۵) چه کسی در اینجا مسؤل است؟
بایدها و نبایدهای "مدیر" جلسه و توصیه‌هایی برای برگزاری یک جلسه موفق

۵-۳- نکات مهم و چگونگی استقرار شرکت‌کنندگان :

برحسب اینکه موضوع چه باشد، مثلاً توجیه یک پروژه یا شیوه جدید کار یا حل اختلاف دوطرف یک تعارض و یا رایزنی برای توافق و عقد قرارداد و ... و همچنین ویژگی و موقعیت اجتماعی و شغلی شرکت‌کنندگان، شکل استقرار که به صورت میزگرد، شکل کلاس درس و یا نشستن افراد در کنار هم یا رودرروی هم در اثربخشی و اخذ تصمیمات کارا و مفید فرق می‌کند.

(۵) چه کسی در اینجا مسئول است؟
بایدها و نبایدهای "مدیر" جلسه و توصیه‌هایی برای برگزاری یک جلسه موفق

۵-۴- معرفی شرکت‌کنندگان در جلسه :

معرفی طرف‌های گفت‌گو با ذکر نام، شغل و زمینه تخصصی و سازمان مربوطه به حاضرین در یک جلسه علاوه بر شناخت یکدیگر و رعایت احترام افراد، این اطمینان را نیز به وجود می‌آورد که از لحاظ سیاسی و اجتماعی به هیچکس اجحاف نخواهد شد.

۵-۵- کلیه آراء و حقایق را جمع‌آوری و سپس ارزیابی کنید.

لازمه مشارکت فعال و دریافت نقطه‌نظرات مفید و جامع اعضاء، همسطح کردن اطلاعات و شناخت همه آنها از موضوع و دادن فرصت کافی برای اظهارنظر است.

۵-۶- **گردونه اجلاس را در گردش نگهدارید** و از موضعی شدن مذاکرات، پارگی و پراکندگی بحث جلوگیری نمائید و برای ایجاد چنین شرایطی توجه به نکات زیر مفید است:

۱- چشم به ساعت داشته باشید؛ موضوعات و دستورکارها را زمان‌بندی و فرصت هر یک از اعضاء جلسه را یادآوری و کنترل نمایید.

۲- سؤالات قابل طرح را از قبل بدانید، قطعاً بخشی از آمادگی‌های قبل از جلسه تنظیم فهرست سؤالاتی است که جلسه برای یافتن پاسخ آنها تشکیل شده است.

(۵) چه کسی در اینجا مسئول است؟
بایدها و نبایدهای "مدیر" جلسه و توصیه‌هایی برای برگزاری یک جلسه موفق

۳- ارتباط موضوعات و مباحث را حفظ کنید :

بی‌شک یکی از دشوارترین مسئولیت‌های مدیر هر جلسه‌ای هدایت مذاکرات و بحث‌ها پیرامون محور و دستورات جلسه است و لازم به یادآوری است که اداره یک جلسه لزوماً دموکراتیک نیست لذا حرف اول را رئیس جلسه می‌زند و کنترل دامنه مذاکرات نیز با رئیس جلسه است که البته به منظور رسیدن به بهره‌وری بیشتر تشخیص زمان و انتخاب الفاظ مناسب از تدابیر و هنرهای مدیریت است.

۴- متناسب با پیشرفت مذاکرات، جمع‌بندی کنید :

یکی دیگر از وظایف مدیر جلسه این است که در مقاطع زمانی منظم (ترجیحاً هنگام تغییر موضوع) خلاصه‌ای از بحث‌ها را به عنوان جمع‌بندی ارائه دهد. این امر همه ذهنیات حاضرین را سامان می‌دهد و هم جمع‌بندی نهایی را شکل داده و آسان می‌سازد.

۵-۷- بر نتیجه‌گیری و اقدامات بعدی تأکید کنید :

در پایان جلسه اطمینان حاصل کنید که شرکت‌کنندگان به یک اجماع و توافق نظر دست یافته‌اند و پیش از آنکه شرکت‌کنندگان جلسه را ترک کنند، همه آنها از مسئولیت‌های خود در قبال تصمیمات اتخاذ شده در جلسه دقیقاً آگاه و متقاعد شده‌اند.

(۵) چه کسی در اینجا مسئول است؟
بایدها و نبایدهای "مدیر" جلسه و توصیه‌هایی برای برگزاری یک جلسه موفق

۵-۸- با جمع ارتباط برقرار کنید :

- عاملی که یک جلسه بهره‌ور را از یک جلسه بی‌ثمر متمایز می‌کند، میزان توانایی اعضا به ویژه مدیر جلسه در بیان صریح و شفاف عقاید و نظرات خود و ترغیب دیگران به اظهار نظر می‌باشد و در این راستا توجه به نکات زیر می‌تواند مؤثر و مفید باشد.
- ۱- کمک کنید دیگران بتوانند عقاید و نظرات خود را به روشنی بیان کنند.
 - ۲- از تحمیل عقیده و نظر خود به دیگران اجتناب کنید.
 - ۳- با اعضا جلسه طوری با احترام رفتار کنید که از آنها انتظار احترام متقابل را دارید.
 - ۴- در مباحثات اعضا توازن را رعایت کنید.
 - ۵- مشاجرات را متوقف کنید. ایجاد فضای امن و رعایت احترام اعضا از وظایف اولیه مدیر جلسه است لذا از جر و بحث‌های توأم با جنگ اعصاب جلوگیری کنید.

(۵) چه کسی در اینجا مسؤل است؟
بایدها و نبایدهای "مدیر" جلسه و توصیه‌هایی برای برگزاری یک جلسه موفق

۵-۹- گوش کنید، گوش کنید و باز هم گوش کنید.

افسوس که ما شنونده خوبی نیستیم، به اعتقاد دکتر لایمن استایل، استاد دانشگاه Minnesota هر ساله یک میلیارد دلار به خاطر عادت کم‌توجهی و خوب گوش نکردن هدر می‌رود. کافی است نتیجه دو جلسه را که در یکی رئیس و اعضاء به مباحثات توجه داشته و به حرف‌های دیگران خوب گوش می‌دهند و سؤالات و مشارکت در بحث‌ها را در ارتباط با محتوای حرف‌های گوینده می‌نمایند با جلسه‌ای که رئیس و سایر اعضاء حواسشان به مسائل دیگر است و یا خارج از موضوعات با دیگران حرف می‌زنند و یا به تنظیم سؤالات و بحث‌های موردعلاقه خود مشغول هستند را، با یکدیگر مقایسه کنیم.

۵-۱۰- همه چیز را به دقت و به نام گوینده ثبت کنید و بهتر است یک نفر بجز رئیس جلسه و بدون دخل و تصرف این کار را انجام دهد، جمع‌بندی و توافقات جلسه (صورتجلسه) باید متأثر از نظرات جمع باشد.

(۶) تشویق اعضاء به شرکت فعال (گوشه نشین ها هم ایده‌ای دارند)

۶-۱- فضای مناسب جلسه :

جلسه پویا آن است که در طول برگزاری آن همه شرکت کنندگان بتوانند بدون ترس و نگرانی از استهزاء یا انتقام، نظر خود را صریحاً مطرح و مطمئن باشند که اظهاراتشان به طور جدی شنیده می‌شود، ایجاد چنین فضایی در جلسه بستگی زیادی به قابلیت‌ها و ویژگی شخصیتی مدیر و کادر اجرایی جلسه دارد.

بنابراین میزان توفیقات یک جلسه بستگی زیادی به دو عامل زیر دارد :

۱- فضای مناسبی که برای اظهار نظر آراء شرکت کنندگان ایجاد شده است

۲- مهارت مدیر جلسه در ترغیب هر چه بیشتر شرکت کنندگان به اظهار نظر

(۶) تشویق اعضاء به شرکت فعال (گوشه‌نشین‌ها هم ایده‌ای دارند)

۶-۲- بایدهای اداره جلسه :

- ۱- به دور از هرگونه تعصب و پیش‌داوری وارد جلسه شوید.
- ۲- جلسه را با لبخند و سلام آغاز کنید.
- ۳- تفاوت‌های موجود در افراد را محترم بشمارید و این تفاوت‌ها را به کار بگیرید.
- ۴- استعداد و مهارت فردی را شناسایی و در فرصت‌های مناسب از آنها دعوت به اظهارنظر نمایید.
- ۵- از افراد ذیصلاح در موقع لزوم تقدیر کنید.
- ۶- آماده پذیرش اعتراض دیگران باشید.
- ۷- صمیمی باشید.
- ۸- به اشاره‌ها توجه نشان دهید.

(۶) تشویق اعضاء به شرکت فعال (گوشه نشین ها هم ایده های دارند)

۶-۳- نباید های اداره یک جلسه :

- ۱- در پی تفوق و تسلط بر مذاکرات نباشید.
- ۲- شرکت کنندگان را کلافه و یا وادار به سکوت نکنید.
- ۳- حتی الامکان صحبت دیگران را قطع نکنید مگر در مواقعی که بحث را به خارج از موضوع می کشاند.
- ۴- از برخورد های شخصی پرهیز کنید.
- ۵- تنها برای اینکه نظری ارائه شود، اصراری بر افزایش مشارکت شرکت کنندگان نداشته باشید.
- ۶- خود را گرفتار شوخی های بی جا نسازید.

(۷) چگونگی برخورد با افراد سرسخت (نحوه برخورد با وضعیت‌های دشوار)

کسی تعهد نکرده که مدیریت یک جلسه یا گردهمایی به سادگی آب خوردن باشد، بلکه گاهی دشواری‌ها و ناراحتی‌هایی نیز به همراه دارد که باید با شکیبایی و تدبیر حل شوند.

۷-۱- نمونه شرایط دشوار :

– شرکت‌کنندگانی که نمی‌خواهند از سخن‌گفتن آرام گیرند.

– افرادی که حرف‌کارسازی برای موضوعات مورد بحث ندارند ولی وقت زیادی را از جلسه می‌گیرند.

– آدم‌های عصبانی و یک‌دنده، جماعت زورگو و جنجال‌آفرین و ... نمونه افرادی هستند که موجب اخلاص در روند برگزاری یک جلسه موفق می‌شوند و بعضاً ممکن است اداره جلسه را دچار مخمصه نمایند.

(۷) چگونگی برخورد با افراد سرسخت (نحوه برخورد با وضعیت‌های دشوار)

– وجود افراد مزاحم از قبیل پچ‌پچ‌گران، پرچانگان، مهمل‌گویان، غوغاگران، اصرارورزان خودخواهان، بی‌نظم‌ها، رئیس‌ها، افراد خاموش و افراد بی‌تفاوت و بی‌حال و ... که هریک به نوعی مخل برگزاری یک جلسه مؤثر هستند.

– شرایط بن‌بست و نقطه کور، وقتی است که گفتگوها بی‌آنکه به نتیجه‌ای برسد؛ با حرف‌های تکراری روبرو می‌شود و افراد بی‌حوصله می‌شوند و با ایراد بهانه‌های واهی می‌خواهند از جلسه خارج شوند.

مدیریت جلسه با قدری ممارست و شکیبایی می‌تواند بیاموزد که در چنین مواردی چگونه از پس اینگونه چالش‌ها برآید.

(۷) چگونگی برخورد با افراد سرسخت (نحوه برخورد با وضعیت‌های دشوار)

۷-۲- قوانین و تدابیر کلی برای رویارویی با شرایط نامطلوب در جلسات :

۱- برای هر مسأله راه‌حلی بیابید که موجب بروز مسأله تازه‌ای نشود :

مسائل انسانی از "خود" افراد، خودبینی آنها، عدم امنیت، جاه‌طلبی‌ها، اخلاق و رفتارها و... سرچشمه می‌گیرد، هرچند سخنان بی‌ربط یک نفر که ضمناً حاضر نیست نوبت را به دیگران هم بپردازد موجب اتلاف وقت و انرژی جلسه شود، ولی امکان دارد که یک تذکر کوچک هم همانند یک ضربه به بروز مشکلات جدید بیانجامد لذا باید برای هر مسأله راه‌حلی بیابید که منجر به ایجاد مسأله دیگری نشود.

۲- حساب شخصیت افراد و قضاوت‌های ارزشی را از راه‌حل جدا بدانید :

معمولاً در لحظات بحرانی، انسان وسوسه می‌شود که برای بی‌مسئولیتی و قصور دیگران دلیل و فرضیه بتراشد و با به کار بردن جملاتی مانند "اگر وقت را هدر نداده بودی، تکالیف را تا به حال انجام داده بودی" یا "اگر این قدر یک دنده و لجباز نبودی آن سوی مطلب را هم پیش‌بینی می‌کردی" سعی نماید فرد اخلاص‌گر را به سکوت وادارد، درحالی‌که ممکن است این عبارات به عنوان تحقیر و توهین تلقی گردد، لذا شایسته است به اصول پای‌بند باشید و به جای فرد به مسأله و مشکل توجه کنید.

تهدیدهای افت عملکرد گروهی

Free Riders

Dysfunctional
Team Conflict



Self-
management
Opposition

Disruptive High
Performers

Insecure
Supervisors

Groupthink

Lack of Teamwork
Rewards

(۸) اوراق قابل توزیع و متون انتشاری در جلسه

بعضاً در جلسات اوراقی به عنوان مطالب کمکی و یا مستندات به عنوان منابع اطلاعاتی و تکمیلی محورهای مورد بحث در جلسه از قبیل نمودار، جدول گزارش‌های کتبی، آمار و ارقام، گزیده اخبار، طرح‌های پیشنهادی و ... ارائه و توزیع می‌گردد. نکته مهم این است که این اوراق نباید موجب "تشویش اذهان و منحرف شدن افکار" شرکت‌کنندگان در جلسه گردد و آنها را از تمرکز بر مباحث در حال ارائه دور نماید.

رئیس جلسه باید بر توزیع این اوراق نظارت نماید و اطمینان حاصل نماید که این اوراق، خلاصه و به صورت فهرستوار تایپ شده و در ارتباط با شفاف‌سازی موضوعات مورد بحث در جلسه است.

(۹) استفاده از وسایل صوتی-تصویری (برای تسریع امور، نه به عنوان وسائل بی مصرف و نمایشی)

این وسایل اگر متناسب با نوع جلسه و مطالب قابل ارائه انتخاب و به سهولت به کار گرفته شوند، کمک شایانی به تقویت نکات مهم سخنران و موجبات فراهم ساختن فضای پرجاذبه می گردند، جدیدترین این وسایل انواع رایانه‌ها، نرم افزارها و ویدئو پروژکتور است که موجب تسریع در ارائه مطالب می گردد.

به کارگیری این وسایل در یک جلسه مستلزم رعایت سه مرحله سازماندهی، تدارک و آماده سازی اجرا است.

نکته مهم:

به خاطر داشته باشید که "یک تصویر با رنگ آمیزی خوب از واژه کلامی بهتر است.

(۱۰) جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

۱۰-۱- مقدمه :

از قدیم گفته‌اند ”کار را که کرد، آن که تمام کرد“ یا ”تا به کفایت نرسد، کافی نیست“.

هر جلسه کارآ و بهره‌ور درست همانند یک گزارش و یا کتاب دارای نظم و ساختار است و همانند آن دارای یک مقدمه و آغاز، یک متن میانی و بالاخره یک پایان است. بخش پایانی جلسه دربرگیرنده اهداف اصلی رسیدن به همان چیزی است که جلسه برای آن تشکیل شده است. لذا جمع‌بندی یک فرایند سه مرحله‌ای به شکل زیر است:

۱- آماده‌سازی گروه جمع‌بندی

۲- خلاصه کردن نتایج تصمیمات

۳- قدردانی از همکاری شرکت‌کنندگان

(۱۰) جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

۱۰-۲- فرآیند سه مرحله‌ای جمع‌بندی مذاکرات و تصمیمات جلسه :

۱- آمادگی برای جمع‌بندی :

رئیس جلسه را می‌توان به کارگردان یک نمایش تشبیه کرد و باید گفت او تنها بازیگری است که بر همه چیز اشراف دارد و اوست که روند مذاکرات را باید به گونه‌ای هدایت نماید که در انتها همگان، به یک نقطه جمع‌بندی مناسب و معقول برسند. معمولاً زمان مناسبی برای جمع‌بندی اختصاص می‌دهند (به عنوان مثال ده دقیقه آخر) با بیان این جمله که "بسیار خوب، همکاران محترم فکر می‌کنم که با توجه به اتمام وقت و کفایت مذاکرات، گفتگوها را تمام کنیم و به یک جمع‌بندی برسیم" به شرکت‌کنندگان این فرصت داده می‌شود که افکار خود را سازماندهی کنند، حرف آخر را بزنند و کل جلسه را در ذهن خود مرور کنند و برای تکالیفی که در پی تصمیمات جلسه به آنها واگذار خواهد شد، اندیشه کنند و چنانچه هنوز ابهامی وجود دارد با پرسش و گنجاندن در جمع‌بندی روشن نمایند.

(۱۰) جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

۱۰-۲- فرآیند سه مرحله‌ای جمع‌بندی مذاکرات و تصمیمات جلسه :

۲- جمع‌بندی و پایان دادن به جلسه :

جمع‌بندی یک جلسه به معنی مروری مختصر بر روند طی شده در جلسه برای اعضا حاضر که شامل یادآوری اهداف جلسه، محورهای مذاکرات و موضوعات برجسته‌ای که اعضا در حین مذاکره به آن پرداخته‌اند. خلاصه‌کردن موضوعات و راهکارهایی که مورد توافق همه اعضا یا اکثریت آنهاست.

در جمع‌بندی باید به تصمیماتی تأکید گردد که باید بعد از جلسه به اجرا دربیاید و یا تغییری در نحوه اجرا داده شود و نهایتاً باید معلوم گردد که چه کسانی، چه وقت، چه کارهایی باید انجام دهند.

(۱۰) جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

۱۰-۲- فرآیند سه‌مرحله‌ای جمع‌بندی مذاکرات و تصمیمات جلسه :

۳- اظهار تشکر و قدردانی :

بهتر است که قدردانی در خلال مذاکرات و جمع نیز در موارد مقتضی صورت گیرد ولیکن جمع‌بندی در پایان جلسه چه بصورت جمعی و چه بصورت اختصاصی از افرادی که در برگزاری موفقیت‌آمیز جلسه سهم برجسته و مشهودی داشته‌اند، قدردانی گردد. قدردانی می‌تواند با بیان این عبارت باشد که :

« از مشارکت سودمند شما در این جلسه و از وقتی که برای تأمل و اندیشیدن درباره موضوع مورد بحث صرف کردید سپاسگزاری می‌کنم، مساعدت و همراهی شما قابل تقدیر است»

(۱۰) جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

۱۰-۲- فرآیند سه مرحله‌ای جمع‌بندی مذاکرات و تصمیمات جلسه :

۴- زمان پایان دادن به جلسه :

زمان پایان دادن به جلسه در واقع هنگامی است که کار تمام شده باشد و یا وقت از پیش تعیین شده به پایان رسیده باشد، از آنجائیکه ممکن است شرکت‌کنندگان وقت تنظیم شده دیگری هم داشته باشد، لذا شایسته است وقت جلسه تمدید نگردد و پایبندی به چارچوب‌های تعیین شده و از جمله رعایت زمان جلسه پاسخ مؤدبانه است که رئیس یا برگزارکنندگان جلسه به شرکت‌کنندگان برای حضور و مشارکت فعالشان در جلسه داشته‌اند، می‌باشد. بدیهی است ممکن است در جلسه فرصت کافی برای پرداختن به تمام موضوع‌های موردنظر نشده باشد و یا به دلایلی نیاز به تکرار جلسه باشد که در آن صورت ضمن توضیح در مورد مسائل ناتمام وقت دیگری تعیین یا وعده داده می‌شود که به آنها پرداخته شود.

(۱۱) رأی‌گیری و ارزیابی جلسه

ارزیابی از هر چیز به عنوان بخش تکمیل‌کننده آن است، زیرا به ما کمک می‌کند تا با نظم بخشیدن به کارها و تبدیل نقاط ضعف به قوت کارآیی فردی و گروهی را بالا ببریم و با انجام یک ارزیابی مؤثر می‌توانیم دریابیم که به اهداف موردانتظار جلسه رسیده‌ایم یا خیر، سؤالات ارزیابی و توجیه ارزیابی‌کنندگان از اهداف ارزیابی بسیار مهم هستند. محور اصلی ارزیابی باید مروری باشد بر روند برگزاری جلسه و نتایج به دست آمده، واقعیات و مقدمات باید در نظر گرفته شوند، به عنوان نمونه به پرسشنامه ارزیابی جلسه ضمیمه توجه گردد.

(۱۲) تهیه صورتجلسه

پس از ساعت‌ها سعی و تلاش و صرف منابع و ایجاد انتظار برای حل یک مسأله، جلسه‌ای تشکیل شده است، اکنون آخرین چیزی که می‌تواند کار را، اثربخش و قابل استناد نماید تنظیم یک صورتجلسه جامع و کامل است که خلاصه‌ای از موضوعات موردبحث، روند مذاکرات و جمع‌بندی و تصمیمات اتخاذشده را دربر داشته و موردقبول کلیه یا اکثریت شرکت‌کنندگان باشد و به عنوان یک سند قابل گزارش به مافوق و یک راهنما برای انجام اقدامات هماهنگ، به هم پیوسته و سازماندهی شده و ملاک اقدامات بعدی قرار گیرد، صورتجلسه‌ای است که تنظیم و به تأیید شرکت‌کنندگان رسیده، می‌باشد.

منبع :

کتاب راهنمای مدیریت مؤثر جلسات Running a Meeting that Works

نویسنده : رابرت. اف. میلر

مترجم : جواد انصاری

ناشر : مرکز مدیریت دولتی

الزامات راهبری اثربخش جلسات

Relaxed, comfortable, informal atmosphere

Task well understood & accepted

Members listen well & participate

People express feelings & ideas

ادامه (الزامات راهبری اثربخش جلسات) 

**Conflict & disagreement center
around ideas or methods**

Group aware of its operation & function

Consensus decision making

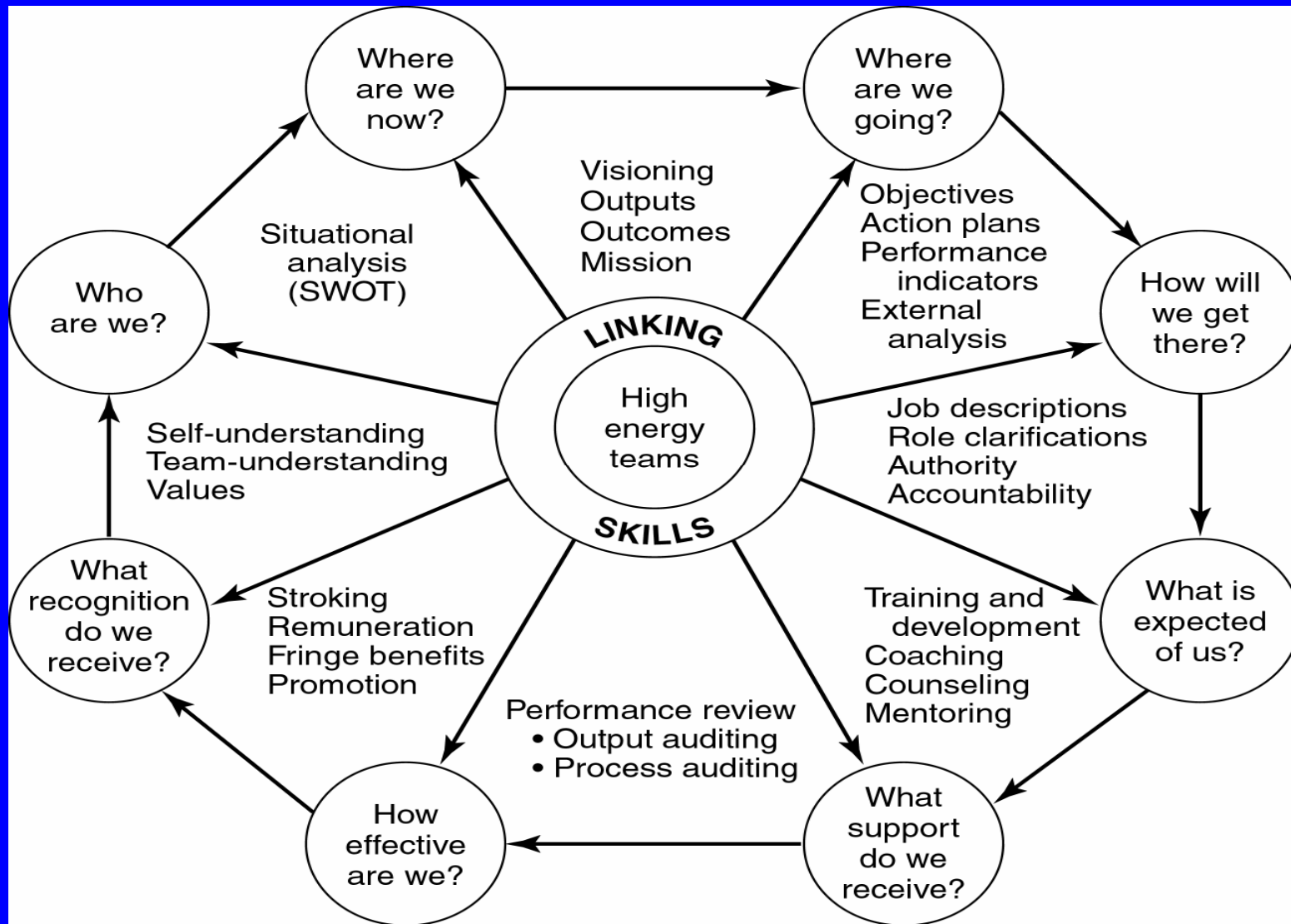
Clear assignments made & accepted



۱-۳- تدابیری پس از اتمام جلسات

- ◀ تهیه صورتجلسات (+ اخذ اعتبار صحت محتویات) و نگهداری سوابق.
- ◀ توزیع صورتجلسات و اسناد و مدارک مربوط و هماهنگی برای جلسات آتی.
- ◀ پیگیری مصوبات و کنترل فعالیت‌های مرتبط و ارائه گزارش.
- ◀ بررسی نتایج و ارزیابی عملکردهای گروه.
- ◀ اعطای پاداش و حصول اطمینان از اثربخشی آن.

✓ مدل توسعه کار تیمی پرتلاش و موفق در عارضه یابی



بخش دوم: تصمیم‌گیری گروهی

کلیات

۲-۱- رأی‌گیری (Voting)

۲-۱-۱- نظام رأی‌گیری مقطعی (Spot)

۲-۱-۲- نظام رأی‌گیری ترجیحی (Preferential)

۲-۱-۳- تصمیمات چندشاخصه گروهی

۲-۲- قضاوت خبرگان (Expert Attitude)

۲-۲-۱- آفرینش ایده (Idea Generation)

۲-۲-۲- استخراج ایده‌های اساسی

۲-۲-۳- ساختاردهی اطلاعات و شبیه‌سازی

۲-۳- نظریه بازی‌ها (Game Theory)

Decision Making Process

- * **Identify the Problem**
- * **Collect Relevant Information**
- * **Develop Alternatives**
- * **Evaluate each Alternative**
- * **Select the Best Alternative**
- * **Implement the Decision**
- * **Follow-up and Evaluate**

Why Groups Should Make Decisions



- ❖ Greater knowledge and facts
- ❖ Broader perspectives on issues
- ❖ More alternatives considered
- ❖ Greater satisfaction with and support of decisions
- ❖ Better problem comprehension
- ❖ Serves communication and political functions

Why Groups Should Not Make Decisions



- ❑ Less speed
- ❑ Compromise may damage decision quality
- ❑ Negative social pressure
- ❑ Premature decisions
- ❑ Individual domination
- ❑ Interference of personal goals

Assumptions

- ✓ Assumes the decision makers are rational
- ✓ Assumes the problem is clear and unambiguous
- ✓ assumes group has complete information
- ✓ no time or cost constraints
- ✓ choice will be one with the maximum

payoff

- BASIC ASSUMPTION: PEOPLE ARE RATIONAL, LOGICAL, ORGANIZED AND HAVE SPECIFIC GOALS FOR EACH SITUATION



۲-۱- رأی گیری (Voting)

۲-۱-۱- نظام رأی گیری مقطعی (Spot)

○ یک نفر از بین دو کاندیدا (Simple Majority)

○ اکثریت مطلق (Absolute Majority)

بین چند کاندیدا

○ بیشترین مجموع (Plurality System)

انتخاب یک
نفر (گزینه)

○ رأی گیری مکرر و دومین رأی گیری (Second Ballot)

۲-۱- رأی گیری (Voting)

۲-۱-۱- نظام رأی گیری مقطعی (Spot)

○ یک رأی با استفاده از بیشترین مجموع

○ چند رأی

○ رأی محدود

○ رأی تراکمی

انتخاب دو
نفر (گزینه)
یا بیشتر

○ سیستم‌های لیستی (بالاترین میانگین / بیشترین باقیمانده)

○ رأی به هر تعداد

2.1.2. Preferential Voting System

n alternatives must be prioritized by m voters.

DOMINATED
CONSENSUS

SPOT VOTING

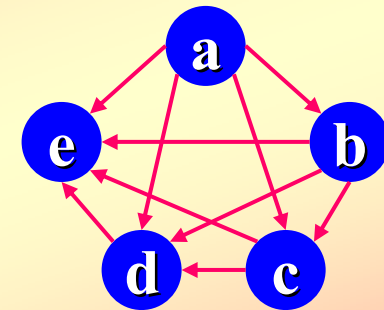
PREFERENTIAL
VOTING

Example:

Five alternatives : { a,b,c,d,e }

2 votes : a ϕ b ϕ c ϕ d ϕ e
2 votes : d ϕ b ϕ e ϕ c ϕ a
2 votes : c ϕ a ϕ d ϕ e ϕ b
2 votes : e ϕ d ϕ a ϕ c ϕ b
1 vote : b ϕ c ϕ e ϕ a ϕ d

9 votes



$\Rightarrow ? \phi ? \phi ? \phi ? \phi ?$

How to aggregate individuals preferences?

Key Notes

Social Functions

Key Notes:

*LIMITATIONS:

- Ordinal Scale
- Differences in Group
(Criteria, Reference points, Intensity of preferences,...)

*BASES:

- Logical Expectations (Majority rule, Fairness)
- Logical Assumptions (Consistency of Judgment)

*CONDORCET EFFECT, 1785 (Paradox of Voting)

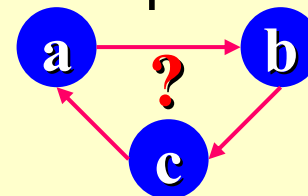
Transitive Condition

$$a \phi b \ \& \ b \phi c \ \& \ a \phi c$$

$$a \phi b \phi c$$

Intransitive Condition

$$a \phi b \ \& \ b \phi c \ \& \ c \phi a$$



Social Functions:

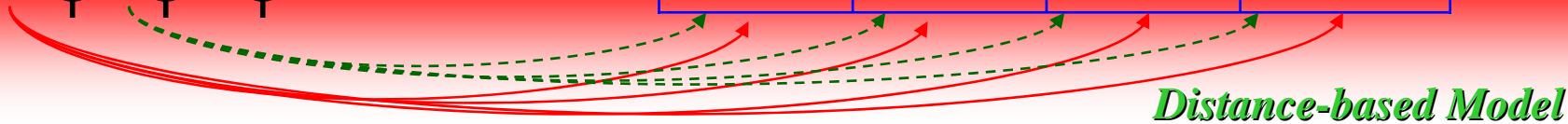
* BORDA's F.(1781):

Rank Position:



$$A = \{1, 2, \dots, i, j, \dots, n\}$$

* COOK & SEIFORD's F.(1978):

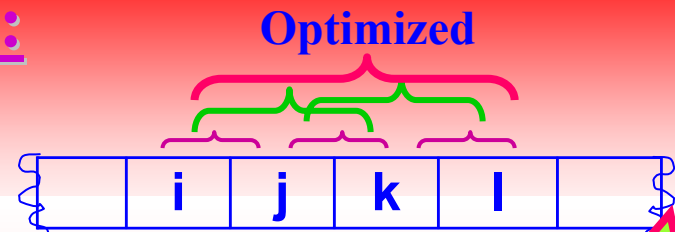


Distance-based Model

* ARROW'S CONITIONS:

Social function should satisfy but impossible for 3 and more alt..

* Max. Agreements Approach:



- KEMENY (1959)
- BOWMAN & COLANTONI (1973)
- GODDARD (1983)

 **GROUP RANKING VALUE (G R V) (2003)**

NP-hard

۲-۱- رأی گیری (Voting)

۲-۱-۳- تصمیمات چندشاخصه گروهی

○ نکات کلیدی در انتخاب معیارها و گزینه‌ها

○ دسته‌بندی گزینه‌ها (Clustering)

○ مقیاس امتیازدهی (Cardinal)

○ مقیاس رتبه‌ای (Ordinal)

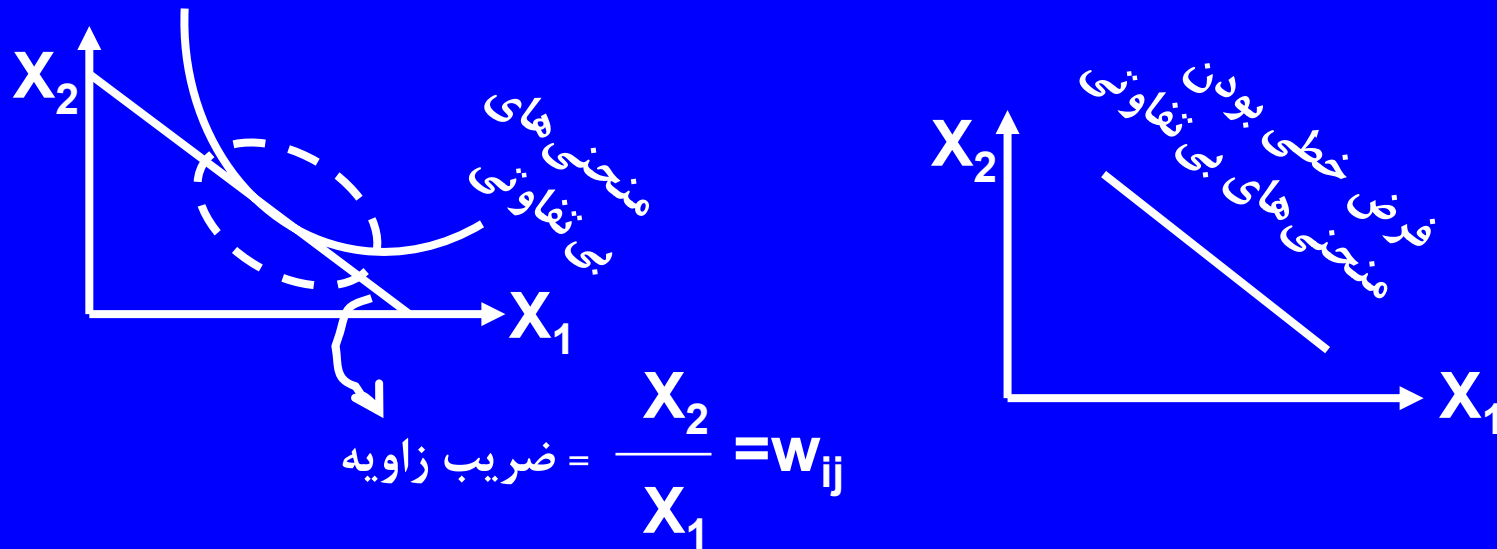
* روش بوردا

* روش برناردو (محدودیت منابع و مجموعه گزینه‌ها)

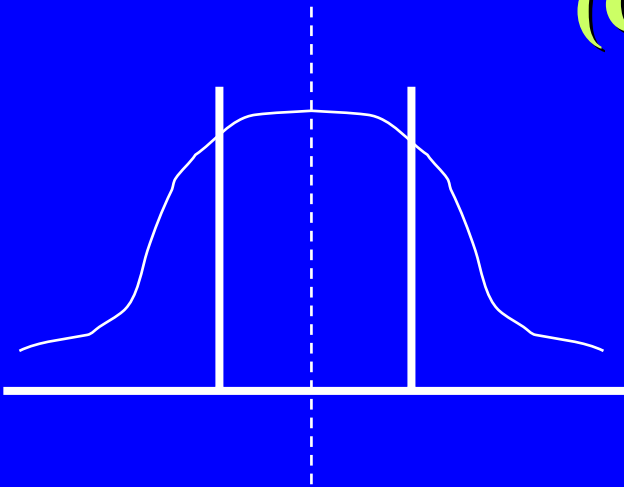
○ واگذاری متوالی از امتیازات (SPAN)

نکات کلیدی در انتخاب معیارها و گزینه‌ها

- استقلال (Independent) معیارها
- نزدیکی گزینه‌ها در محدوده هدف از تصمیم‌گیری
- تعریف دقیق معیارها و گزینه‌ها



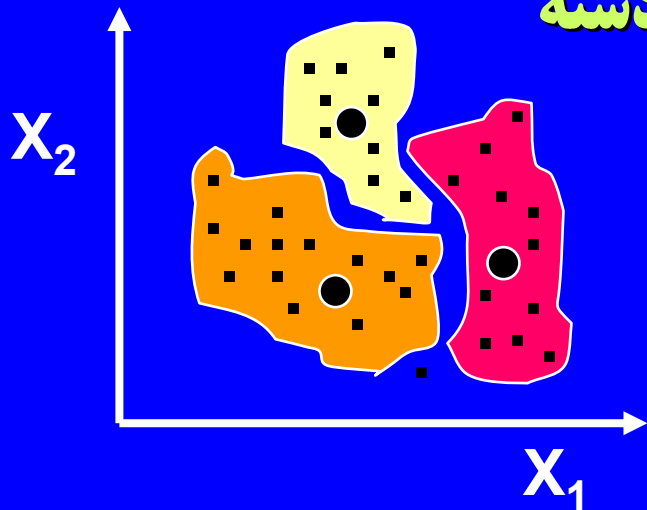
دسته‌بندی گزینه‌ها (Clustering) \boxplus



○ تعیین معیارهای دسته‌بندی

○ تعریف مرکز ثقل هر دسته‌بندی

○ کمترین فاصله به مرکز ثقل هر دسته



رویکرد سریع دسته‌بندی:

نمودار وابستگی (Affinity Diagram)

۲-۱-۳- تصمیمات چندشاخصه گروهی

♯ مقیاس امتیازدهی (Cardinal)

✦ نکات کلیدی در تبدیل مقیاس کیفی به کمی (سه تایی، هفت تایی پورتر، نه تایی)

✦ مقایسات زوجی (Pair wise Comparison)

✦ بی بعد کردن معیارها / شاخصها

✦ نظارتها در گروه و مشکلات بکارگیری وزن (عناوین و تعریف معیارها، نقاط مرجع، شدت مقیاس ...)

✦ تعیین میزان اهمیت افراد

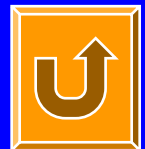
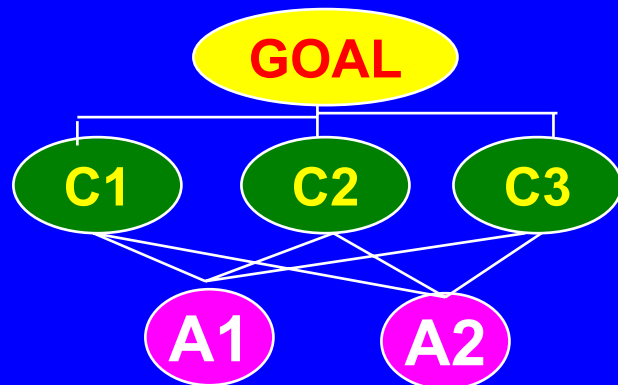
✦ میانگین هندسی نظرات گروه

(ریشه nام حاصل ضرب n تا وزن نظرات فردی)

✦ AHP گروهی

(وزن هر گزینه تحت هر معیار × وزن هر معیار) $A_1 = \sum$

$$W_{\text{Group}} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n w_{\text{individual}}}$$



۲-۲-۱- آفرینش ایده (Idea Generation)

طوفان ذهنی (Brain Storming) ⇄

فکر نویسی (Brain Writing) ⇄

۲-۲- قضاوت خبرگان

۲-۲-۲- استخراج ایده‌های اساسی

✦ فن گروه اسمی (NGT)

✦ روش دلفی (Delphi Method)

✦ کنفرانس (Conference)

تکنیک‌های تصمیم‌گیری گروهی

طوفان مغزی Brain Storming

گروه اسمی (NGT)

دلفی (Delphi)

روش توافق بوسیله کارت متوازن

ماتریس انتخاب زوجی

فن رتبه‌بندی معیارها و ضابطه‌ها

شعله‌های بزرگ ناشی از
جرقه‌های کوچک است.

دانته

روش طوفان مغزی (Brain Storming)

- ◀ از این روش می توان جهت برانگیختن خلاقیت گروه استفاده نمود.
- ◀ این روش به عنوان یک وسیله سازنده جهت دستیابی به توافق گروهی به کار می رود و هنگامی که نیاز به پدید آوردن نظرات متعددی است از آن استفاده می شود.
- ◀ تیم ها باید طوفان ذهنی را در موارد زیر به کار برند :
 - تعیین علت‌های احتمالی و یا راه‌حل‌های مسائل و مشکلات
 - طرح ریزی و برنامه ریزی مراحل یک پروژه تیمی
 - تصمیم‌گیری در مورد مسائل یا بهسازی فرصت‌هایی که بر روی آن کار می‌کنند.
 - وقتی که تیم می خواهد از همه نظرها و عقیده‌ها استفاده نماید.



تاریخچه

Nominal Group Technique

* NGT در سال ۱۹۶۸ توسط (L.Delbecq & Andrew H.Van de Ven) ارائه شده است.

* NGT تلفیقی از روشهای طوفان ذهنی (Brainstorming) و نگارش ذهنی (Brain-writing) و رای گیری (Voting) می باشد.

* NGT روشی جهت خلق ایده ها و طرح های جدید از طریق مشارکت رودرروی خبرگان و قضاوت مشترک ایشان به منظور دستیابی به توافقات و اجماع گروهی می باشد.

* کاربرد NGT در راستای تعیین بیشترین تمایل گروهی بوده که میزان نفوذ و تأثیر هر یک از حاضرین بسیار مهم و بطور مساوی در نظر گرفته می شود.

* کلمه Nominal در NGT توسط محققان اولیه به ساکت (Silent) و مستقل (Independent) بودن حاضران اشاره دارد.

* کاربرد اولیه این روش در مطالعات روانشناسی اجتماعی بوده که بعدها در مسائل مهندسی صنایع توسط NASA بکار گرفته شده است.



فرآیند اجرایی هفت مرحله‌ای

معرفی و تشریح موضوع و انتظارات (ارائه گردید)

مقدمه

خلق ایده‌ها بر روی فرمهای طراحی شده

خلق ایده

ثبت ایده‌ها

مباحثه و شفاف‌سازی

دسته‌بندی ایده‌ها

مباحثه تفصیلی

رای‌گیری

رای‌گیری نهایی

روش دلفی (Delphi Technique)

- ◀ فن دلفی شامل دعوت به مشورت و مقایسه قضاوت‌های بی نام چند نوبتی اعضای یک تیم درباره یک تصمیم یا مسئله می‌باشد.
- ◀ در هر دور یا نوبت خلاصه‌ای از آنچه که همه اعضای تیم در دور قبلی گفته‌اند به اضافه نظرات مشورتی دور تازه به اطلاع افراد می‌رسد. در پایان دور سوم گروه باید به توافق رسیده باشد.
- ◀ در این روش نظرات بطور مستقل بیان می‌شوند و افراد نمی‌توانند روی نظرات یکدیگر تاثیرگذار باشند.
- ◀ از روش دلفی در موارد زیر استفاده می‌شود:
 - هنگامی که لازم است نظر اعضای یک تیم در مورد شخصی بیان شود بی آنکه روبرو شدن آنان سبب احتمال خطا در قضاوت شود.
 - هنگامی که اعضای یک تیم در یک جا مستقر نباشند.
 - هنگامی که حضور چهره‌های شاخص و فشار تعدادی از اعضا بر تصمیم‌گیری اثر می‌گذارد.

Improving Group Decisions



Delphi technique

systematic way of collecting and organizing the opinions of several experts into a single decision.

- ◆ **Advantage:** allows the collection of expert judgments without the great costs and logistical difficulties of bringing many experts together for a face-to-face meeting.
- ◆ **Disadvantage:** can be very time consuming.

Steps in the Delphi Technique

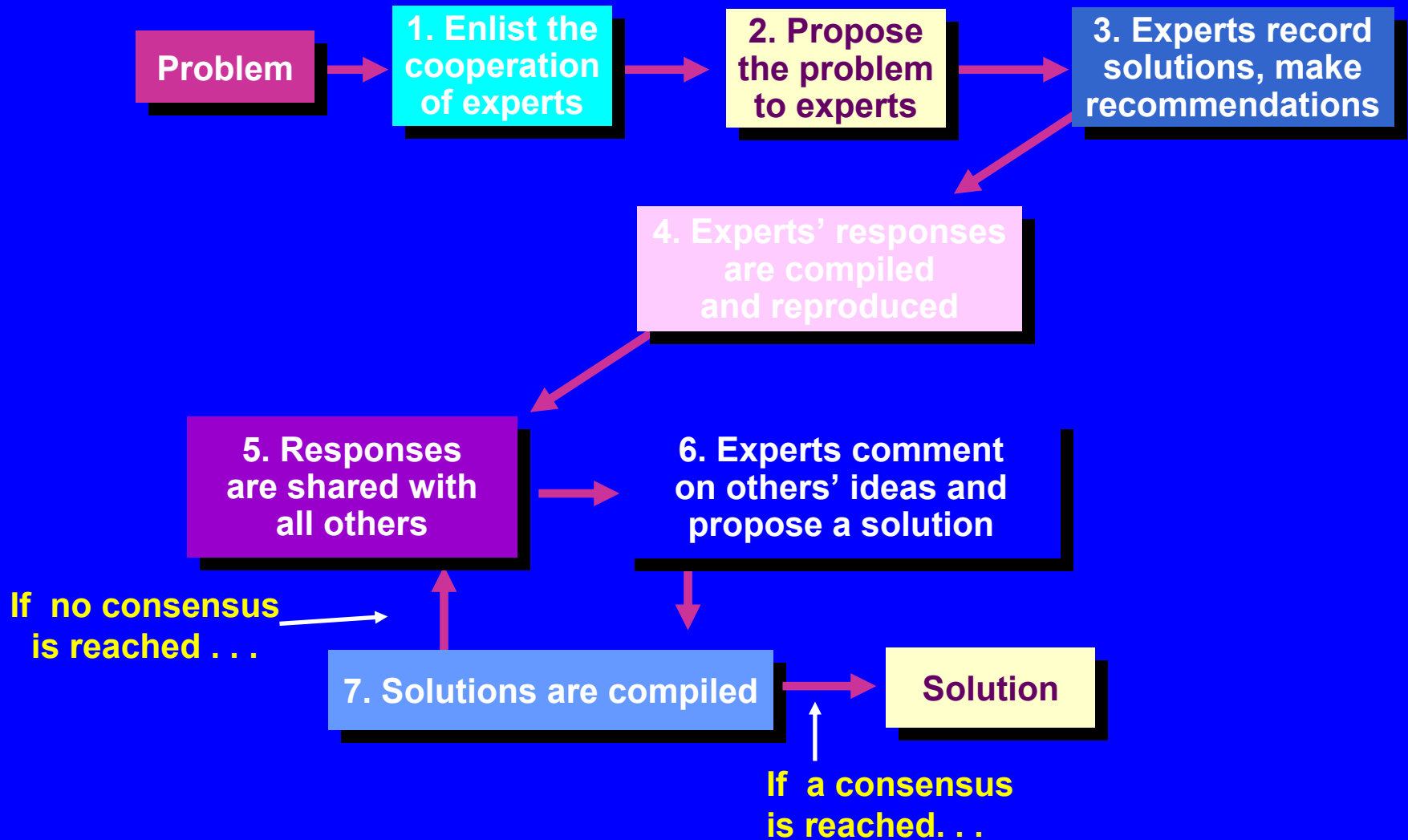


Fig. 10.5

روش توافق به وسیله کارت (Concensus Card Method)

- ◀ با استفاده از این روش، هر یک از اعضای گروه عقاید و نظرات خود را به وسیله یک کارت در هر لحظه از بحث نشان می دهد.
- ◀ کارت توافق شامل سه قطعه مقوای رنگی تا شده در سه جهت و مانند یک سه وجهی توخالی است و هر رنگ رأیی متفاوت با دیگری است.
 - قرمز: موافق نیستم و نمی توانم از تصمیم پشتیبانی کنم.
 - زرد: با تصمیم می توانم سازگار شوم و از آن پشتیبانی کنم.
 - سبز: با تصمیم موافقم و از آن جانبداری خواهم کرد.
- ◀ در مواقع زیر باید از روش توافق به وسیله کارت استفاده نمود:
 - هنگامی که نیاز به ابراز عقیده چهره به چهره درباره یک موضوع باشد.
 - زمانی که موضوع پیچیده ای مطرح شود که عقاید و واکنش های موافق و مخالف اعضای تیم در آن مؤثر باشد.
 - هنگامیکه هنوز مشخص نشده است که درباره یک موضوع چه عقاید و نظراتی وجود دارد.
 - لازم باشد که موانع احتمالی در بحث مطرح شود تا از واکنش آنی اعضا نسبت به این موانع آگاهی حاصل شود.

روش رتبه بندی معیارها و ضابطه‌ها

➤ فن رتبه‌بندی معیارها یا ضابطه‌ها یک ابزار تصمیم‌گیری گروهی است که برای انتخاب بین چند گزینه که قبلاً ملاکهای دقیقی برای انتخاب آنان وضع شده است، بکار می‌رود.

➤ این فن در موارد زیر بکار می‌رود:

- هنگامی که تیم باید از میان چند گزینه انتخاب بعمل آورد و نحوه انتخاب کردن و ضوابط آن مهم تلقی می‌شود.
- برای تصمیم‌گیری مناسب هنگامی که عقاید شدید موافق و مخالف وجود دارد.
- هنگامی که تیم باید بر اساس فهرست کوتاهی که از طوفان مغزی یا جلسه ماتریس انتخاب زوجی بدست آمده است، تصمیم‌گیری نماید.

۲-۲-۲- قضاوت خبرگان

۲-۲-۳- ساختاردهی اطلاعات و شبیه‌سازی

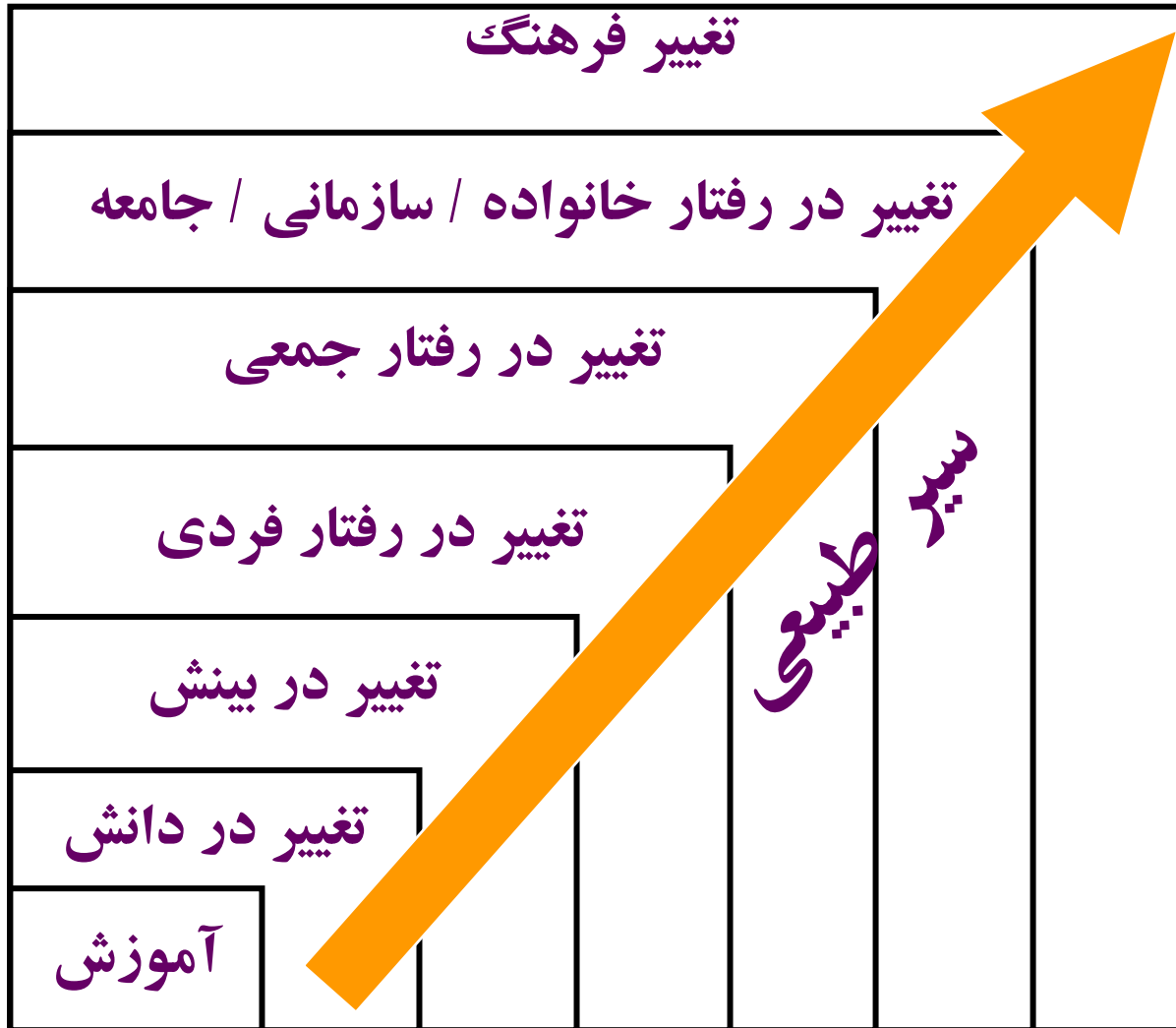
☀ ISM (Interpretive Structural Modeling)

☀ DEMATEL (Decision Making Trial and Evaluation Laboratory)

☀ Cognitive Map (نقشه شناختی)

☀ DYNAMO, KSI M (سیستم دینامیک) ,....

الگوی تغییر



**عملی اگر کاشتید، عادتی درو خواهید کرد؛
عادتی اگر کاشتید، اخلاقی درو خواهید کرد؛
اخلاقی اگر کاشتید، سرنوشتی درو خواهید کرد.**

ولتر

ستایشگر معلمي هستم که اندیشیدن را به من بیاموزد نه اندیشه‌ها را
حضرت علي (ع)

اگر به نیازمندی يك ماهي بدهید، امروز او را سیر کرده‌اید،
اما اگر به او ماهیگیری یاد بدهید همه عمر او را سیر کرده‌اید.
مثل ژاپني / چيني



بخش سوم: تمرین کار گروهی مرتباً

۳-۱- تشکیل گروه های کاری و طرح موضوع ها

۳-۲- بحث و تبادل نظر و انجام تمرین در گروه

۳-۳- ارائه گزارش ها و جمع بندی

طرح موضوع‌های پیشنهادی در گروه‌های کاری

عناوین
گروه‌ها

A موضوعات مطرح در خصوص افزایش تولید مقالات علمی.

B موضوعات مطرح در خصوص افزایش انگیزه و رضایت کارکنان.

C موضوعات مطرح در خصوص افزایش رضایت دانشجویان.

D موضوعات مطرح در خصوص پایداری و افزایش درآمد.

اصول حاکم بر تمرین کار تیمی

- (۱) در کلیه گروه‌ها، باید ترکیبی از نمایندگان سازنده و نیکوسگال حضور داشته باشند.
- (۲) معیارهای ارزیابی عملکرد گروه‌ها مشتمل بر (A) روش کار و تصمیم‌گیری گروهی، (B) کیفیت و محتوای نتایج و (C) شیوه ارائه مطالب، توسط کل جمع انجام می‌شود.
- (۳) مدت زمان انجام وظایف گروه‌ها **حداکثر ۱/۵ ساعت** تعیین گردیده که دو گزارش در فواصل **نیم ساعت** اخذ می‌گردد.
- (۴) کلیه اقدامات مرتبط با موضوع این کارگاه آموزشی می‌بایست در صورت جلسات مدون گردیده و به لحاظ منطقی و علمی مورد پذیرش جمع واقع گردد.
- (۵) راهکارهای مورد استفاده جهت جلوگیری از افت عملکرد کار تیمی و افزایش اثربخشی جلسات تشریح گردد.
- (۶) خودارزیابی درون گروهی و اقدامات مقتضی
- (۷) تقدیر از گروه برتر

قواعد پیشنهادی تمرین کار تیمی

★ رهبر / رئیس جلسه، مسئول هدفگذاری، تقسیم وظایف، هماهنگی‌های درون گروهی، ارائه مطالب در جمع، نظارت و تأیید گزارش‌ها می‌باشد.

★ دبیر جلسه، مسئول تهیه، ثبت، نگهداری، توزیع دستور جلسات و صورت‌جلسات و سایر اسناد و مدارک مرتبط و همچنین برنامه‌ریزی جلسات می‌باشد.

★ آزادی کامل ابراز عقاید.

★ کلیه اعضا از لحاظ میزان اهمیت یکسان می‌باشند.

★ پرهیز از هرگونه تعصبات و تعلقات نسبت به سازمان و واحد متبوع.

★ انجام وظایف به طور یکپارچه بوده و لذا کلیه فعالیت‌ها به صورت کار تیمی است.

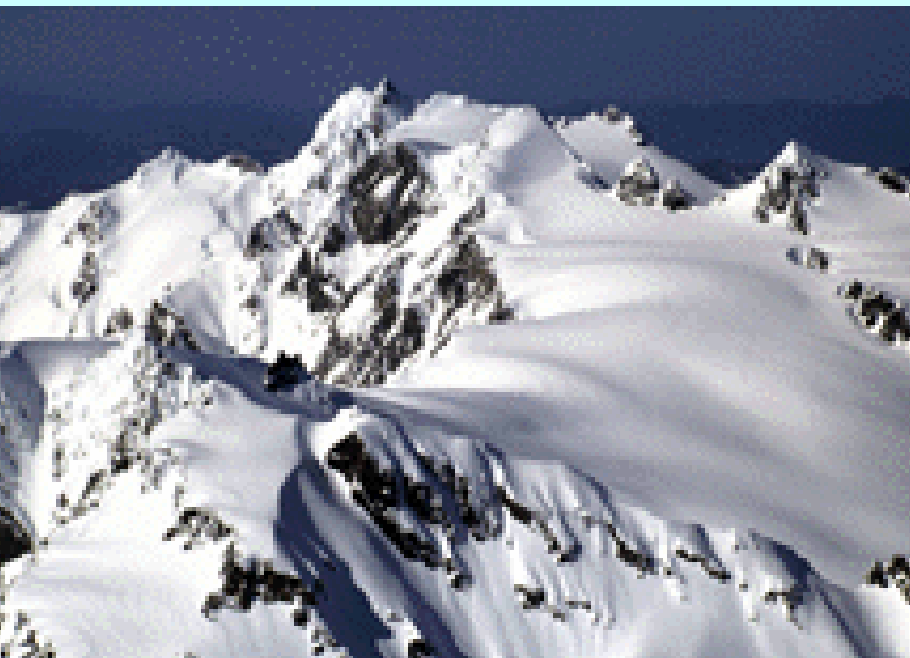
★ روش گردآوری، پردازش و تحلیل داده‌ها و همچنین اولویت‌بندی و امتیازدهی

معیارها و گزینه‌ها بر اساس روش‌های علمی معتبر می‌باشند.



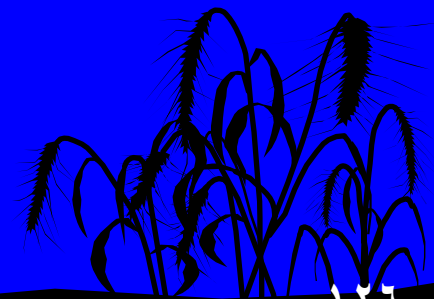
بعد از صعود به تپه‌ای رفیع، تازه درمی‌یابیم که چقدر
قله‌های بلندتر وجود دارند که باید درنور دیده شوند.
من جرات تامل کردن ندارم، چرا که راه رفتن من
بی‌وقفه باید ادامه پیدا کند.

نلسون ماندلا





با تشکر فراوان



در پناه حق

