

مقاله



استراتژی‌های مدیریت جلسات - بخش دوم

ACEMI

d r a l a v i p o u r . c o m

در بخش اول مقاله استراتژی‌های مدیریت جلسات، چالش‌هایی نظیر ساختارهای سلسله‌مراتبی پیچیده، اتکا به روش‌های سنتی، مقاومت در برابر تغییر و نایب‌نایی فرایندی (Process Blindness) مورد بررسی قرار گرفت و راهکارهایی برای حل این چالش‌ها ارائه شد. مطالعات نشان داده است که عدم تطابق مهارت‌های رهبری با نیازهای پویای صنعت و نبود وضوح در مسئولیت‌ها، موجب کاهش اثربخشی تیمی و ناتوانی در اتخاذ تصمیمات به‌موقع و کارآمد شده است.

در محیط‌های پروژه‌محور، مشکلاتی همچون ضعف در برنامه‌ریزی جلسات، عدم حضور افراد کلیدی و بهره‌گیری ناکافی از ابزارهای تسهیل‌گری (Facilitation Tools) مشاهده شده است. عدم شفافیت در تعیین اهداف جلسات و نبود شناخت کافی از فرایندهای مشارکتی، مانعی در مسیر برقراری ارتباطات موثر و تصمیم‌گیری‌های جمعی محسوب می‌شود. بر این اساس، توسعه مهارت‌های رهبری و به‌کارگیری جعبه‌ابزارهای فرایندهای همکاری (Collaboration Process Toolbox) به‌عنوان راهکاری اساسی برای بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری در جلسات و مدیریت پروژه‌ها مطرح شده است.

در این مقاله، ابتدا بر اهمیت ایجاد شفافیت در اهداف و تعیین نتایج مورد انتظار تاکید شده و نحوه تدوین دستور کار جلسه با استفاده از الگوهای مشخص تشریح می‌شود. سپس، سیستم برنامه‌ریزان نهایی (Last Planner System - LPS) و نقش آن در مدیریت جلسات معرفی شده و ویژگی‌ها، روند اجرایی و مزایای آن مورد بررسی قرار می‌گیرد. در ادامه، نقش تسهیل‌کنندگان در مدیریت جلسات و چالش‌های مرتبط با مراحل فرایندی تحلیل شده و در نهایت، طبقه‌بندی انواع فرایندهای جلسات در قالب یک جدول ارائه می‌شود. همچنین، ابزارهای کاربردی نظیر نمودار استخوان ماهی (Fishbone Diagram) و ماتریس تولید ایده (Idea Generation Matrix) به‌عنوان روش‌هایی برای بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری و تحلیل مشکلات مورد اشاره قرار گرفته‌اند.



۱. مهارت‌های ضروری برای مدیریت جلسات

۱.۱. ایجاد شفافیت برای هدف

بیان واضح علت برگزاری جلسه و آنچه اعضای جلسه قصد پرداختن به آن را دارند، گامی اساسی در برنامه‌ریزی دستور کار جلسه محسوب می‌شود.

۲.۱. تعیین نتایج مورد انتظار

در گام بعدی، موضوعات مورد بحث جهت دستیابی به نتایج مورد انتظار شناسایی خواهند شد. الگوی دستور کار جلسه با ارائه چهار ستون در جدول ۱، امکان بررسی منظم موضوعات از جمله انواع فرایندهای مورد استفاده، فرد مسئول یا شرکت‌کننده و زمان اختصاص یافته را فراهم می‌آورد. صرف اندکی زمان جهت تهیه این دستور کار، منجر به صرفه‌جویی قابل توجهی در وقت و کاهش سردرگمی برای افراد حاضر در جلسه خواهد شد.

جدول ۱. نمونه فرم دستور کار جلسه

هدف: نتایج مورد انتظار:				
ردیف	موضوع (What)	فرایند (How)	مسئول (Who)	زمان / مدت (Time/ Duration)
#	- زمینه و نتایج مورد انتظار - توافقات اجرایی	ارائه و توافق	جو اسمیت	۸:۰۰ تا ۸:۰۵ صبح (۵ دقیقه)
	موضوع #			
	توافقات، طرح مشکلات، اقدامات جمع‌بندی و خاتمه جلسه	بررسی، تحلیل مثبت و منفی		

Copyright © 2022 Ortiz Consulting Services. All Rights Reserved.

۲. کاربرد سیستم برنامه‌ریزان نهایی (Last Planner System - LPS)

۱.۲. معرفی و ویژگی‌ها

در جدول ۲، الگوی دستور کار جلسه معرفی شده در بخش اول استراتژی‌های مدیریت جلسات به‌عنوان نمونه‌ای از یک جلسه هفتگی مبتنی بر سیستم برنامه‌ریزان نهایی (LPS) ارائه شده است. سیستم LPS از برنامه‌ریزی و زمان‌بندی سنتی و با ساختار سلسله‌مراتبی (Top-Down) متمایز گردیده و بر انجام وظایف در زمان مشخص تاکید دارد؛ بنابراین یک فرایند مدیریت عملیات مشارکتی محسوب می‌شود (برای آشنایی بیشتر با سیستم برنامه‌ریزان نهایی (LPS)، مقاله سیستم Last planner در صنعت ساخت را مطالعه کنید).

جدول ۲. دستور کار جلسه هفتگی

دستور کار جلسه هفتگی				
 هدف: برنامه ریزی و هماهنگی نتایج مورد انتظار: به روزرسانی وضعیت برنامه قبلی، به روزرسانی برنامه نگاه به آینده، توافق بر سر برنامه کاری هفته آینده				
ردیف	موضوع (What)	فرایند (How)	مسئول (Who)	زمان / مدت (Time/ Duration)
۱	• اهداف مورد انتظار • دستور کار جلسه • اطلاعیه ها و اخبار دیگر	- ارائه - پرسش و پاسخ برای شفاف سازی	اسمیت (تسهیل کننده)	۸:۰۰ تا ۸:۱۵ صبح ۱۵ دقیقه
۲	• وضعیت تعهدات هفته گذشته	- بازبینی - به روزرسانی	همه	۳۰ دقیقه
۳	• دلایل شکست برنامه و پاسخ به آن	- شناسایی ریشه مشکلات - فهرست کردن اقدامات اصلاحی	اسمیت / همه	۳۰ دقیقه
۴	• برنامه نگاه به آینده ۶ هفته ای	- به روزرسانی - بهینه سازی	همه	۶۰ دقیقه
۵	• تعهدات تیم برای هفته آینده	- توسعه - بازبینی	همه	۶۰ دقیقه
۶	• جمع بندی	- بازبینی فهرست اقدامات - تأیید تعهدات	اسمیت / همه	۱۵ دقیقه

Copyright © 2022 Ortiz Consulting Services.. All Rights Reserved.

۲.۲. مشارکت و روند اجرایی

در سیستم LPS، بر مشارکت تمامی افراد مشغول به کار در یک پروژه تأکید شده است تا به صورت جمعی بر نحوه اتمام کارها در هر یک از روزهای هفته آینده توافق حاصل گردد. برخلاف ساختار سنتی بالا به پایین، برنامه ریزان نهایی شامل سرکارگران/سرپرستان بوده که بر اساس شرایط موجود محل کار، به صورت روزانه تصمیم گیری می کنند. جلسات LPS به عنوان بسترهای منظمی برای هماهنگی و تعهد به وظایف آینده تیم ها فراهم می آیند. در صورت اجرای صحیح این جلسات، تعارضات و اشتباهات ناشی از برنامه های زمان بندی ناهماهنگ در بخش های مختلف پروژه و میان تیم های تخصصی به طور قابل توجهی کاهش می یابد.

۳.۲. فرایندهای هفتگی و به روزرسانی

تعهدات کاری هفتگی به طور روزانه بررسی و به روزرسانی می شوند و سپس به صورت هفتگی گزارش و مرور خواهند شد. پیشرفت هفته برای به روزرسانی برنامه ی کششی آینده نزدیک و حل مشکلات شناسایی شده در هفته گذشته مورد استفاده قرار می گیرد. هدف از این روند برقراری تعادل و ایجاد تعهدات کاری قابل اعتمادتر و واقعی تر برای هفته آتی است. شرکت کنندگان در بخش روش ها و ابزارها پیشنهاد خود را به اشتراک گذاشته و تطبیق می دهند تا به جریان کاری روان و بهره وری بالا دست یابند.

۴.۲. جریان و انعطاف پذیری جلسات

جلسه هفتگی LPS چندین ساعت طول کشیده و شامل بخش هایی با اهداف منحصر به فرد است. جریان جلسه از اشتراک گذاری اطلاعات به حل مسئله، سپس به برنامه ریزی و نهایتاً به سمت تصمیم گیری حرکت می کند. در پروژه های بزرگ با حوزه های کاری متعدد، جلسات گروهی کوچک تر به کار گرفته می شود و هر گام از جلسه مستلزم رهبری تسهیل گرانه (Facilitative Leadership) است. تدوین یک دستور کار جلسه استاندارد، امکان تنظیم مجدد گام های فرایندی یا تغییر زمان بندی هر بخش بر اساس نیاز جلسه را فراهم می آورد (پیشنهاد می شود ویدیو [Last Planner System](#) در شرایط تحریم و عدم قطعیت که در آن به توضیح یکی از تکنیک های جالب ساخت ناب - Lean Construction در رابطه با برنامه زمان بندی پروژه پرداخته شده است را مشاهده کنید).

۳. فرایندهای تسهیل‌گری و ابزارهای رهبری در جلسات

۱.۳. نقش تسهیل‌کننده در مدیریت جلسات

پس از ارائه یک راه‌حل یا اقدام در جلسه، معمولاً پرسش‌هایی برای شفاف‌سازی مطالب و واکنش‌های متقابل دنبال می‌شود. دریافت بازخوردها نشان می‌دهد که آیا دستیابی به توافق ساده است یا نیاز به تلاش بیشتر برای جلب تعهد عملی وجود دارد. فرد تسهیل‌کننده یا رهبر باگذشت زمان، ترکیب‌هایی از گام‌های فرایندی را شناسایی نموده و بر مهارت‌های خود می‌افزاید تا در آینده این گام‌ها به‌طور غریزی اجرا شوند.

۲.۳. چالش‌های مرتبط با گام‌های فرایندی

برخی از گام‌های فرایندی ذکرشده در جدول ۲، مانند «شناسایی ریشه مشکلات» به نظر کلی می‌آیند، از این‌رو، آشنایی با طیف گسترده‌ای از ابزارهای فرایندی همچنان ضروری محسوب می‌شود؛ چراکه علت ریشه‌ای شکست یک وظیفه که در هفته پیشین، تعهد به انجام آن صورت گرفته بود ممکن است به‌وضوح آشکار نباشد. سوال اینجاست: چگونه قرار است این علت را کشف و رفع نمود؟ آیا شرایط جلسه مستلزم حل سریع مسئله در همان جلسه است یا باید تصمیم‌گیری در مورد آن مسئله به گروهی از ذی‌نفعان مرتبط واگذار شود؟

۳.۳. طبقه‌بندی و جایگاه انواع فرایندها در جلسات

در جدول ۳، فهرستی از گام‌های فرایندی متداول برای تسهیل‌کنندگان ارائه شده است که در سه ستون دسته‌بندی گردیده و بر اساس نوع بحث موردنیاز در طول جلسه تنظیم شده‌اند. این دسته‌بندی، نیازهای متفاوت، از تولید اطلاعات و دریافت بازخورد تا سازمان‌دهی، تحلیل اطلاعات و اتخاذ تصمیم را مدنظر قرار داده و ابزارهای متناسب با هر کدام از این فعالیت‌ها به کار گرفته می‌شوند.

جدول ۳. طبقه‌بندی و جایگاه انواع فرایندها در جلسات

طبقه‌بندی و جایگاه انواع فرایندها در جلسات					
ایجاد / تولید ورودی (Create / Generate Input)		سازماندهی / ارزیابی (Organize / Evaluate)		تصمیم‌گیری (Decide)	
ایده	طوفان فکری (Brainstorm)	دسته‌بندی	ترسیم نمودار	دستیابی به اجماع (Seek Consensus)	اعمال معیارها
پرسش و پاسخ	استفاده از برگه‌های یادداشت (Post-Its) و نمودارها	نمودار وابستگی (Affinity Diagram)	تعیین توالی	افزایش یا حذف گزینه‌ها	نظرسنجی
پرسش برای شفاف‌سازی	بحث و فهرست‌بندی	اولویت‌بندی	مدل‌سازی و اجرا	بررسی توافق	رای‌گیری اولیه (Straw Vote)
بازبینی و ارتقا	اختصاص زمان برای فکر کردن	ترکیب / ارتقا	بحث و کاوش	رای منفی	توافق برای امتحان کردن
شفاف‌سازی / تفکیک (Clarify / Differentiate)	کشیدن تصویر	روش «۵ چرا» (5 Why's)	بهترین / بدترین / محتمل‌ترین گزینه (Best / Worst / Most Probable)	رای‌گیری	توافق بر گزینه‌های جایگزین (Agree Fallback Options)
بحث و گفتگوهای دوفره / سمفونه	تخیل هدایت‌شده (Guided Fantasy)	ماتریس معیارها (Criteria Matrix)	حمایت‌گری (Advocate)	ایجاد رادخل برد برد	به تأخیر انداختن یا عقب‌نشینی
نمودار استخوان ماهی (Fishbone Diagram)	ماتریس تولید ایده (Idea Generation Matrix)	بررسی نکات مثبت و منفی (Plus / Delta)	بررسی مزایا / معایب	واگذاری وظایف (Delegate)	تحلیل هزینه و منفعت «CBA» (Cost - Benefit Analysis)
تعیین گروه‌های کوچکتر / گزارش‌دهی					

Copyright © 2022 - Victor Ortiz.. All Rights Reserved.

جدول ارائه شده نشان می‌دهد در بخش ورودی، تکنیک‌هایی مانند طوفان فکری و شفاف‌سازی نظرات برای جمع‌آوری ایده‌ها استفاده می‌شوند. در مرحله سازمان‌دهی، ابزارهایی مانند نمودار وابستگی و ماتریس معیارها برای تحلیل اطلاعات به کار می‌روند. در نهایت، فرایندهای تصمیم‌گیری شامل روش‌هایی نظیر تحلیل هزینه و منفعت (CBA) و رای‌گیری برای اتخاذ بهترین تصمیم هستند (برای آشنایی بیشتر با این روش می‌توانید مقاله [۵ مرحله‌ی تصمیم‌گیری بر اساس مزایا \(CBA\)](#) را مطالعه کنید). این ساختار سه مرحله‌ای موجب می‌شود جلسات از یک جریان منظم پیروی کنند و به صورت هدفمند به نتایج موردنظر دست یابند.

۴.۳. استفاده از قالب‌ها و نمودارهای فرایندی

ابزارهای بصری و قالب‌های فرایندی در مدیریت جلسات نقش مهمی ایفا می‌کنند. به عنوان مثال، نمودار استخوان ماهی برای تحلیل ساختاری علل مشکلات به کار گرفته می‌شود و امکان دسته‌بندی عوامل مختلف تاثیرگذار را فراهم می‌آورد. همچنین، ماتریس تولید ایده به عنوان یک ابزار سازمان‌دهی اطلاعات، جلسات طوفان فکری را نظام‌مندتر کرده و از حذف یا نادیده گرفتن نکات کلیدی جلوگیری می‌کند. استفاده از این ابزارها موجب بهبود فرایند تصمیم‌گیری، کاهش ابهام در جلسات و افزایش کارایی گروه‌های کاری خواهد شد.

در این مقاله به سؤالات زیر پاسخ داده شده است

۱. چگونه ابزارهای رهبری تسهیل‌گرانه (Facilitative Leadership) به بهبود عملکرد جلسات کمک می‌کنند؟
۲. وضوح هدف و تعیین نتایج مورد انتظار چه نقشی در تدوین دستور کار جلسه دارند؟
۳. سیستم LPS چگونه هماهنگی و تعهد تیم‌ها را در پروژه‌ها تقویت می‌کند؟
۴. طراحی دقیق دستور کار و ترتیب‌بندی مراحل چه تاثیری بر موفقیت جلسات دارد؟

جایگاه این مبانی در موسسه ACEMI

در نقشه راه جامع مدیریت ساخت موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی پور، در سطح مهارت‌های سخت دوره‌ای با عنوان [اجرا و مدیریت پروژه به روش اصول ناب](#) ارائه شده است که به صورت کامل و جامع روش پیاده سازی اصول ناب در پروژه های صنعت ساخت را ارائه میدهد. همچنین در سطح مهارت‌های نرم نیز دوره‌هایی تحت عنوان [استفاده از ضریب هوشی \(IQ\)](#)، [هوش هیجانی \(EQ\)](#) و [هوش ارزشی \(VQ\)](#) در مدیریت پروژه و مهارت‌های ارتباطی با رویکرد مدیریت پروژه به صورت کاربردی ارائه گردیده است. جهت آشنایی با نحوه برگزاری و زمان برگزاری دوره‌های آموزشی این موسسه، می‌توانید به [تقویم آموزشی](#) موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی پور مراجعه نمایید.

[1] leanconstructionblog.com / Facilitation Strategies and Tools to Transform Your Meetings.

dralavipour.com



برای دریافت مقالات بیشتر در خبرنامه موسسه ACEMI عضو شوید.

با ما همراه باشید

موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی پور

+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۴۵



+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۵۰



info@dralavipour.com

ACEMI



ACEMI_social

Alavipour_pm



ACEMI_channel

Alavipour_pm

