

مقاله



استراتژی‌های مدیریت جلسات - بخش سوم

ACEMI

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

در محیط‌های پیچیده و پویای صنعت ساخت، چالش‌های متعددی در مدیریت جلسات، رهبری پروژه و فرایندهای تصمیم‌گیری گروهی مشاهده می‌شود. ساختارهای سلسله‌مراتبی پیچیده، اتکا به روش‌های سنتی و مقاومت در برابر تغییر، از جمله عواملی هستند که مانع از تحقق همکاری موثر در جلسات می‌شوند. همچنین، نبود وضوح در تعیین مسئولیت‌ها و اهداف جلسات، منجر به کاهش کارایی تیم‌ها و اختلال در روند تصمیم‌گیری می‌گردد. در بسیاری از پروژه‌های صنعت ساخت، ضعف در برنامه‌ریزی جلسات، عدم حضور افراد کلیدی و استفاده ناکافی از ابزارهای تسهیل‌گری، فرایندهای مدیریتی را با چالش‌های متعددی مواجه می‌سازد. در چنین شرایطی، توسعه مهارت‌های رهبری، بهره‌گیری از جعبه‌ابزارهای فرایندهای همکاری و اتخاذ استراتژی‌های کارآمد در مدیریت جلسات، نقش اساسی در بهبود عملکرد تیمی و افزایش بهره‌وری پروژه‌ها ایفا می‌کند (در مقالات استراتژی‌های مدیریت جلسات - بخش اول و استراتژی‌های مدیریت جلسات - بخش دوم نیز به بررسی برخی از استراتژی‌های کاربردی برای مدیریت جلسات اشاره کرده‌ایم).

در این مقاله، بر راهبردهای ایده‌پردازی، شیوه‌های ارزیابی و اولویت‌بندی ایده‌ها و تاثیر لحظات استراتژیک در جلسات تمرکز خواهد شد. ابتدا بر اهمیت تفکیک فرایند تولید اطلاعات از ارزیابی ایده‌ها تاکید شده و ابزارهای تسهیل‌گرانه‌ای مانند نمودار استخوان ماهی و ماتریس تولید ایده معرفی می‌گردند. سپس، نحوه بهینه‌سازی فرایند اولویت‌بندی ایده‌ها با استفاده از تکنیک‌های کارآمد بررسی شده و نقش لحظات استراتژیک در تصمیم‌گیری‌های کلیدی تحلیل می‌شود. در نهایت، با استناد به یافته‌های علوم اعصاب، تاثیر توسعه مسیرهای عصبی در بهبود عملکرد رهبری و فرایندهای تصمیم‌گیری بررسی شده و اهمیت تلاش برای خودکار شدن مهارت‌های ذهنی در مدیریت پروژه‌ها تشریح خواهد شد.

۱. فرایندهای ایده‌پردازی و ارزیابی ایده‌ها

۱.۱. تفکیک بین تولید اطلاعات و ارزیابی ایده‌ها

فرایند جمع‌آوری اطلاعات و ایده‌پردازی باید از فرایند ارزیابی ایده‌ها تفکیک شود. در طول جلسه، لازم است شرایطی فراهم گردد که در مرحله طوفان فکری (Brainstorming)، از هرگونه انتقاد یا ارزیابی ایده‌ها پرهیز شود و از تمامی نظرات و پیشنهادات استقبال گردد؛ حتی اگر در نگاه اول برخی ایده‌ها نامطلوب به نظر برسند. برای حفظ فضای خلاقانه و جلوگیری از سرکوب ایده‌ها، حاضران در جلسه باید از به‌کاربردن عبارتهایی مانند موارد زیر اجتناب کنند:

- این ایده چندان کارآمد به نظر نمی‌رسد.
- این روش قبلاً امتحان شده و جواب نمی‌دهد.

۲.۱. قوانین و ابزارهای تولید ایده

برای بهبود فرایند ایده‌پردازی، رعایت قوانین زیر پیشنهاد می‌شود:

- از انتقاد یا ارزیابی ایده‌ها در حین فرایند تولید آن‌ها خودداری شود تا خلاقیت شرکت‌کنندگان حفظ گردد.
- امکان افزودن به ایده‌های دیگران یا ارائه نظرات متضاد فراهم باشد تا ایده‌ها از زوایای مختلف بررسی شوند.
- تمام ایده‌های مطرح‌شده به‌صورت دقیق مستندسازی شود تا هیچ دیدگاهی نادیده گرفته نشود.
- نحوه مشارکت افراد در فرایند تصمیم‌گیری باید به‌طور شفاف بیان شود.
- فرد تسهیل‌کننده باید به دنبال فرصتهایی برای ترکیب ایده‌های خوب به‌منظور ایجاد راه‌حلهایی برد - برد و ظریف باشد.

۳.۱. استفاده از ابزارهای بصری و فرایندی در مدیریت جلسات

استفاده از ابزارهای بصری و الگوهای فرایندی در جلسات مدیریتی، به سازمان‌دهی بهتر مباحث، تسهیل فرایند تصمیم‌گیری و افزایش بهره‌وری تیم‌ها کمک می‌کند. این ابزارها نه تنها موجب کاهش ابهام و نبود وضوح در جلسات می‌شوند، بلکه امکان بررسی دقیق‌تر مشکلات و یافتن راهکارهای موثر را نیز فراهم می‌آورند. دو نمونه مهم از این ابزارها، نمودار استخوان ماهی و ماتریس تولید ایده هستند که هر کدام در بخش‌های مختلف فرایند مدیریت جلسات به کار گرفته می‌شوند.

۱.۳.۱. نمودار استخوان ماهی

این نمودار یک ابزار تحلیلی است که برای شناسایی و بررسی علل ریشه‌ای مشکلات به کار می‌رود. در جلسات مدیریتی، این روش به تیم‌ها کمک می‌کند تا عوامل مختلف تاثیرگذار بر یک مشکل خاص را دسته‌بندی کرده و آن‌ها را بر اساس گروه‌های علت و معلولی بررسی کنند. ساختار این نمودار شامل یک خط اصلی (مشابه ستون فقرات ماهی) و شاخه‌هایی است که هر یک نمایانگر یک دسته از عوامل موثر مانند منابع انسانی، تجهیزات، روش‌های اجرایی، مواد و مصالح و محیط هستند.

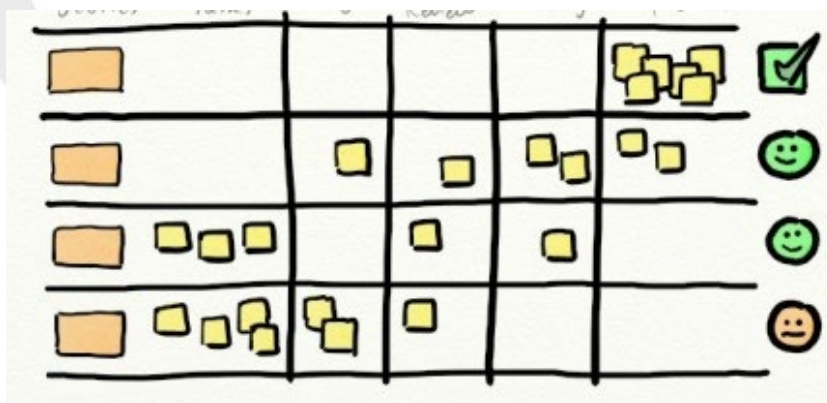


نحوه استفاده:

- ابتدا، مشکل اصلی در انتهای خط اصلی نوشته می‌شود.
 - سپس، تیم به شناسایی علل بالقوه‌ای که می‌توانند به بروز این مشکل منجر شوند، می‌پردازد.
 - هر علت در یکی از شاخه‌های نمودار دسته‌بندی شده و عوامل فرعی مرتبط نیز به آن اضافه می‌شوند.
 - در پایان، اعضای تیم بر اساس اطلاعات به دست آمده، مهم‌ترین علل را اولویت‌بندی کرده و روی اقدامات اصلاحی تمرکز می‌کنند.
- در پروژه‌های ساخت، این ابزار می‌تواند برای شناسایی عوامل تاخیر در پروژه، مشکلات کیفیتی و موانع اجرایی مورد استفاده قرار گیرد. برای مثال، در صورتی که یک پروژه دچار تاخیر شده باشد، تیم می‌تواند با استفاده از این نمودار، دلایل احتمالی مانند تامین نامناسب مصالح، کمبود نیروی کار متخصص یا ضعف در برنامه‌ریزی را بررسی کند (برای مطالعه بیشتر به مقاله [رویکرد ناب برای حل مسائل به روش A3](#) مراجعه کنید).

۲.۳.۱. ماتریس تولید ایده

این ابزار یک روش نظام‌مند برای جمع‌آوری، سازمان‌دهی و اولویت‌بندی ایده‌ها در جلسات طوفان فکری است. برخلاف روش‌های سنتی که ایده‌ها بدون چهارچوب مشخصی مطرح می‌شوند، این ماتریس امکان بررسی ساختارمند دیدگاه‌ها و جلوگیری از نادیده گرفتن نکات کلیدی را فراهم می‌آورد.



نحوه استفاده:

- تیم ابتدا یک موضوع مشخص (مانند بهینه‌سازی فرایندهای کاری یا افزایش بهره‌وری جلسات) را تعیین می‌کند.
 - جدول ماتریس شامل چندین سطر و ستون است که هر ستون نمایانگر یک معیار ارزیابی (مانند هزینه، تاثیرگذاری، امکان‌پذیری و زمان اجرا) و هر سطر نشان‌دهنده یک ایده است.
 - پس از جمع‌آوری ایده‌ها، اعضای تیم به ارزیابی آن‌ها پرداخته و بهترین گزینه‌ها را انتخاب می‌کنند.
- این ابزار می‌تواند به شناسایی و مقایسه روش‌های مختلف اجرای یک فعالیت کمک کند. برای مثال، اگر تیم پروژه به دنبال یافتن بهترین روش برای افزایش بهره‌وری کارگران باشد، می‌تواند از این ماتریس برای مقایسه گزینه‌هایی مانند تغییر شیفت‌های کاری، استفاده از تجهیزات پیشرفته یا بهینه‌سازی برنامه‌ریزی وظایف استفاده کرد.
- استفاده از ابزارهایی مانند نمودار استخوان ماهی و ماتریس تولید ایده، به مدیران کمک می‌کند تا جلسات را کارآمدتر برگزار کرده، مشکلات را عمیق‌تر تحلیل کنند و تصمیمات بهتری بگیرند. با به‌کارگیری این روش‌ها، نه تنها روند حل مشکلات تسریع می‌شود، بلکه دقت در تصمیم‌گیری نیز افزایش یافته و بهره‌وری تیمی بهبود می‌یابد (برای مطالعه بیشتر به مقاله [۵ مرحله‌ی تصمیم‌گیری بر اساس مزایا \(CBA\)](#) مراجعه کنید).

۴.۱. در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی

توجه به نیازهای افراد درون‌گرا و برون‌گرا در فرایند ایده‌پردازی از اهمیت بالایی برخوردار است؛ به‌طوری‌که توصیه می‌شود فضایی برای تفکر پیش از بیان ایجادشده و اطمینان حاصل شود که تمامی نظرات به‌طور کامل شنیده و موردتقدیر قرار می‌گیرند. در ادامه به برخی از این تفاوت‌ها اشاره می‌شود:

افراد درون‌گرا:

- قبل از صحبت کردن، نیاز به تفکر و پردازش اطلاعات دارند.
- برای بیان ایده‌های خود، زمان بیشتری برای پردازش ذهنی نیاز دارند.
- معمولاً کمتر صحبت می‌کنند، اما نظرات ارزشمندی ارائه می‌دهند.

افراد برون‌گرا (Extroverts):

- با صحبت کردن، افکار خود را شکل می‌دهند و به درک بهتری می‌رسند.
- تمایل دارند بیشتر مشارکت کنند و ایده‌های خود را در لحظه بیان نمایند.
- سریع‌تر واکنش نشان می‌دهند و به بحث‌های گفت‌وگومحور علاقه‌مندند.

در جلسات باید تعادلی ایجاد شود تا افراد درون‌گرا فرصت کافی برای پردازش و بیان ایده‌های خود داشته باشند و افراد برون‌گرا نیز بتوانند آزادانه نظرات خود را مطرح کنند.

۵.۱. ارزیابی و اولویت‌بندی ایده‌ها

پس از تولید ایده‌ها، وظیفه تسهیل‌کننده آن است که به شرکت‌کنندگان در درک و قدردانی از ارزش هر ایده کمک کند. او باید به‌صورت هوشمندانه، برترین ایده‌ها را شناسایی کرده و آن‌ها را بر اساس زمینه‌های مشترک گروه‌بندی نماید. همچنین، لازم است میان دو فرایند کاملاً متفاوت «اولویت‌بندی» و «تصمیم‌گیری نهایی» تمایز قائل شود تا انتخاب ایده‌ها به‌صورت کارآمد و منسجم انجام گیرد.

۱.۵.۱. بهینه‌سازی اولویت‌بندی ایده‌ها

در فرایند اولویت‌بندی ایده‌ها، تعیین تعداد گزینه‌های مجاز برای هر فرد و نحوه رای دادن تاثیر زیادی بر نتیجه دارد. انتخاب روش نامناسب می‌تواند باعث پراکندگی آرا شده و از دستیابی به اجماع جلوگیری کند.

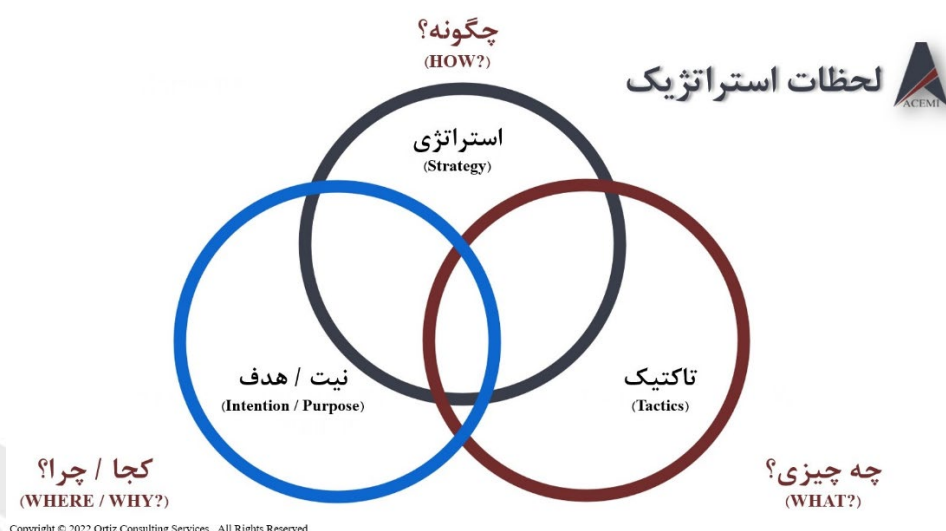
روش پیشنهادی «N/3» یا «N/3 + 1» است که در آن تعداد کل گزینه‌ها بر ۳ تقسیم شده و هر فرد مجاز است یک‌سوم برتر گزینه‌ها را بدون رای دادن تکراری انتخاب کند. این تکنیک باعث توزیع بهتر آرا و شفاف‌تر شدن اولویت‌های ذی‌نفعان می‌شود. همچنین، در صورت تقسیم نابرابر، «+1» برای گرد کردن تعداد انتخاب‌ها استفاده می‌شود (مثلاً برای ۱۴ گزینه، هر فرد ۵ انتخاب خواهد داشت).

در پایان بهینه‌سازی، بررسی دلایل انتخاب‌ها و تلاش برای هماهنگ‌سازی اولویت‌ها، به تصمیم‌گیری بهتر و منسجم‌تر کمک می‌کند. همچنین باید به این نکته توجه داشت که فرایندی طراحی شود که علاوه بر افزایش کمیت ایده‌ها، کیفیت بالای خروجی‌ها را نیز تضمین می‌کند.

۲. لحظات استراتژیک در جلسات

۱.۲. تعریف و اهمیت لحظات استراتژیک

لحظات استراتژیک به عنوان نقاط بحرانی تصمیم‌گیری در جلسات شناخته می‌شوند که در آن وضعیت موجود در برابر نیازهای مورد انتظار ارزیابی شده و استراتژی‌هایی نظیر پایبندی به مسیر یا تغییر رویکرد اتخاذ می‌گردد. این انتخاب‌ها به عنوان «لحظات استراتژیک» (Strategic Moments) تعریف می‌شوند و پس از آن تاکتیک مشخص می‌گردد. به این معنی که فرد تسهیل‌کننده یا رهبر تصمیم می‌گیرد در آن لحظه چه چیزی باید گفته شود و یا چه اقدامی باید انجام دهد. در اینجا، نموداری ارائه می‌شود که عناصر کلیدی یک «لحظه استراتژیک» را نشان می‌دهد.



۲.۲. لحظات استراتژیک و عناصر کلیدی آن

در نمودار بالا، سه مولفه اصلی به‌گونه‌ای تعریف شده‌اند که هر یک در تکمیل دیگری نقش داشته باشند. به عنوان مثال، «استراتژی» به عنوان نگرش کلی و جهت‌گیری جلسه معرفی شده و وظیفه آن در مواجهه با چالش‌ها یا تغییرات تعیین می‌شود تا مشخص گردد که آیا مسیر موجود باید ادامه یابد یا نیاز به تغییر رویکرد احساس می‌شود.

«تاکتیک» نیز به عنوان اقدام‌های عملی جهت اجرای استراتژی در نظر گرفته شده و پس از انتخاب استراتژی، اقدامات دقیق به‌گونه‌ای تنظیم می‌شوند که از عملیاتی شدن موثر آن اطمینان حاصل گردد. علاوه بر این، «نیت/هدف» به عنوان انگیزه و هدف نهایی پشت اجرای استراتژی و تاکتیک‌ها تعریف شده است تا مشخص گردد که چرا این مسیر انتخاب شده و دستورالعمل نهایی موردنظر چیست.

همچنین تاکید شده است که تعامل هماهنگ میان این مولفه‌ها ضروری است، به‌طوری‌که در لحظات بحرانی تصمیم‌گیری، با توجه همزمان به استراتژی، تاکتیک‌ها و هدف نهایی، در صورت بروز عدم اطمینان، با مشورت از اعضای گروه، راهکار مناسب اتخاذ گردد. درنهایت، با

به کارگیری این چهارچوب سه گانه، امکان اتخاذ تصمیم‌های به موقع فراهم شده و از این طریق شفافیت و کاهش ابهام در روند جلسات، کارایی آن‌ها افزایش می‌یابد.

۳.۲. نقش لحظات استراتژیک در فرایند تصمیم‌گیری

در جریان جلسات، اقداماتی نظیر ارائه گزارش، پرسش‌های شفاف‌سازی، واکنش‌ها و جلب تعهد عملی در قالب لحظات استراتژیک اجرا می‌شوند؛ سعی بر آن است که تعادل بین ترجیحات متضاد (مانند کار سریع در مقابل تضمین کیفیت یا تصمیم‌گیری فوری در مقابل درک عمیق ایده‌های افراد) برقرار گردد.

افزایش آگاهی نسبت به لحظات استراتژیک و انتخاب‌های مرتبط، منجر به بهبود کارایی و اثربخشی رهبری در تمامی سطوح سازمان می‌شود.

در این مقاله به سؤالات زیر پاسخ داده شده است

۱. چگونه می‌توان از ابزارهای ایده‌پردازی و ارزیابی برای یافتن بهترین راه‌حل‌ها استفاده کرد؟
۲. چه ابزارهایی برای بهبود سازمان‌دهی و بهره‌وری جلسات کاربرد دارند؟
۳. چگونه می‌توان اولویت‌بندی ایده‌ها را بهینه‌سازی کرد؟
۴. لحظات استراتژیک چگونه بر تصمیم‌گیری و رهبری جلسات تاثیر می‌گذارند؟

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

