



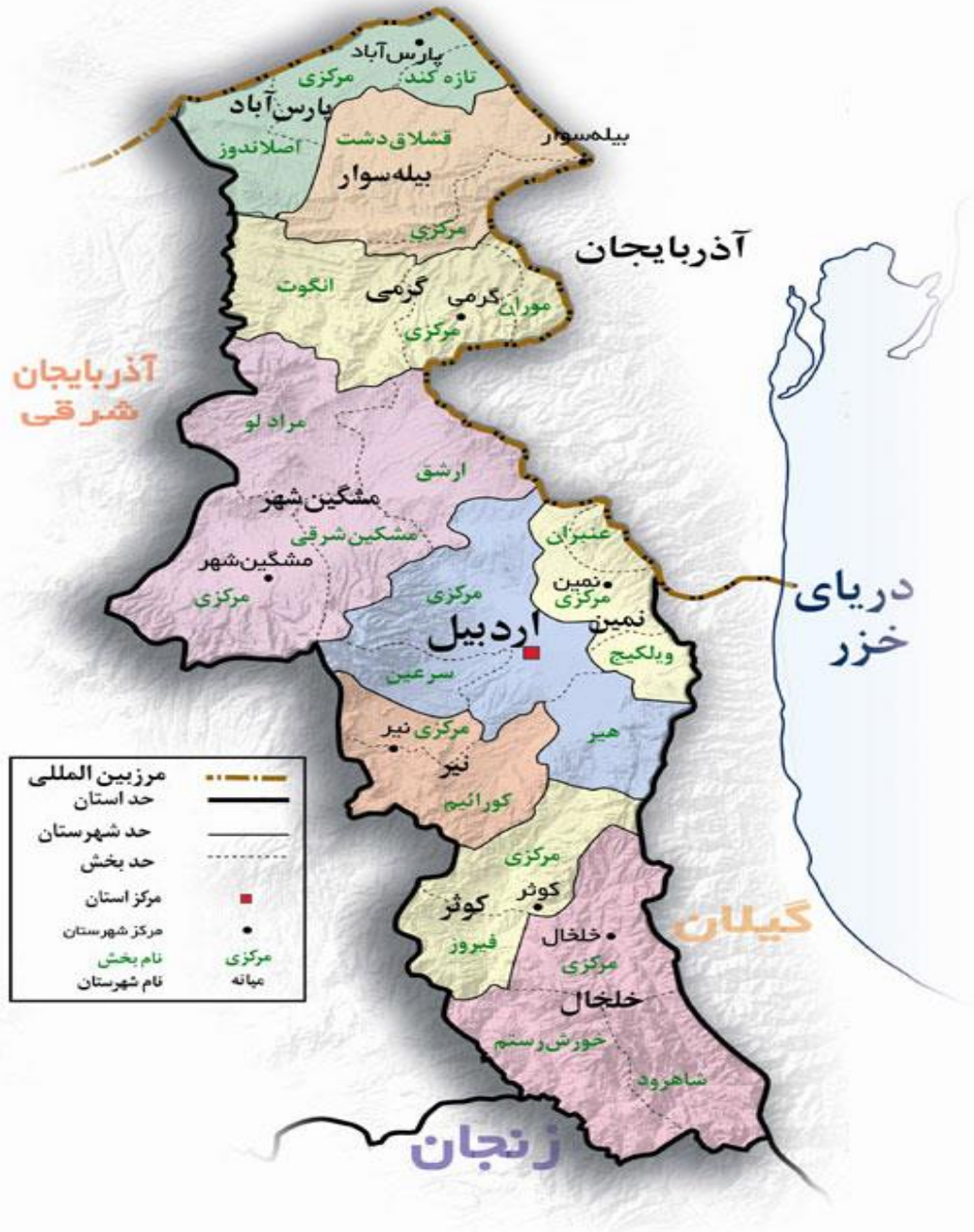
روشهای کار گروهی برای حل مسئله

مدرس :

سید ایوب تقوی طلب

بهمن ۱۳۹۷

نقشه استان اردبیل





قله سبلان در فصل زمستان





قله سبلان در ارتفاع ۴۸۵۰ متر در فصل تابستان





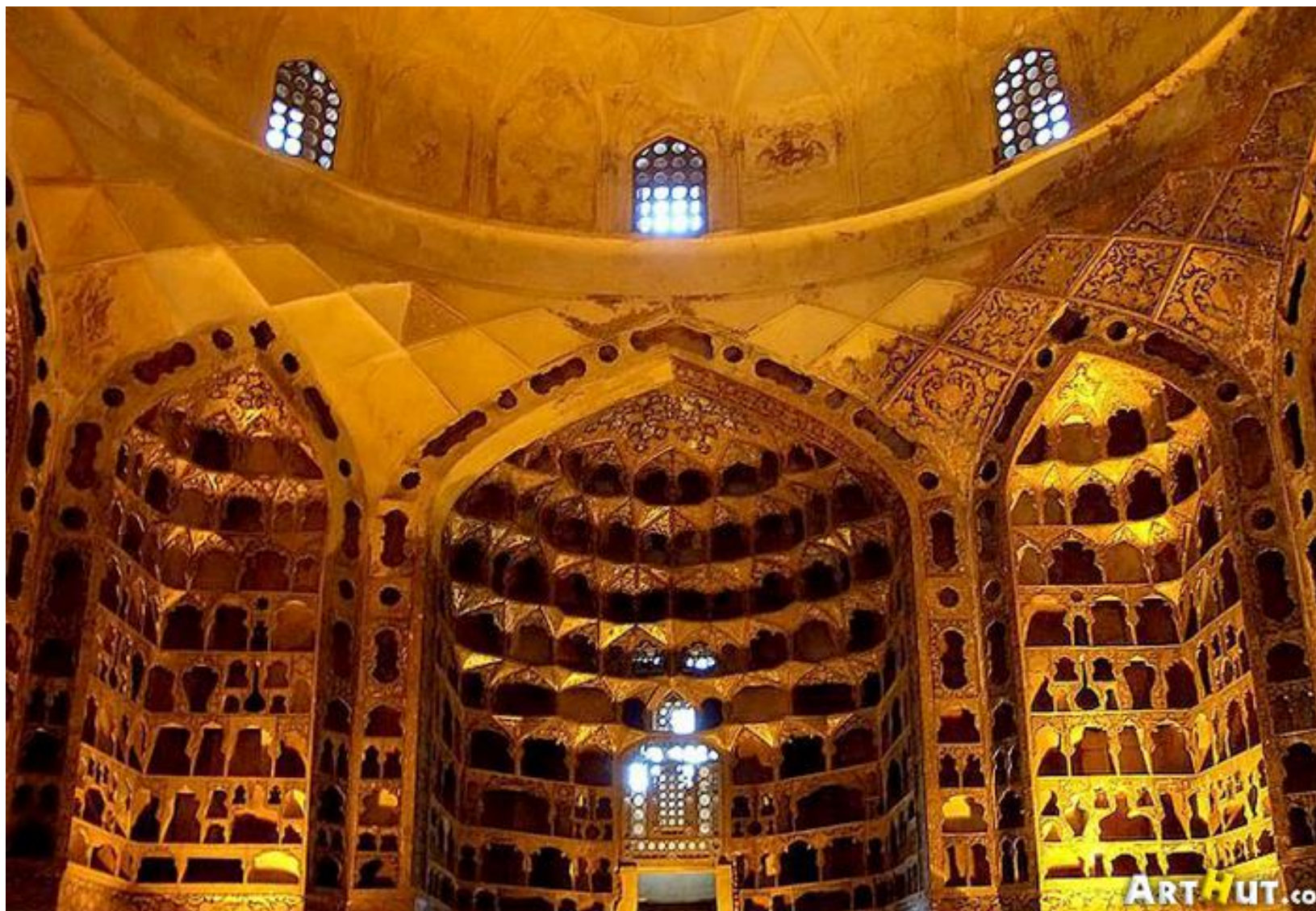
MEHR

Photo:Sajad Padash

MEHR NEWS AGENCY

مجموعه بقعه شیخ صفی الدین اردبیلی





مجموعه چینی خانه در بقعه شیخ صفی الدین اردبیلی



عنوان کارگاه : روشهای کار گروهی برای حل مسئله

تکنیک های کار گروهی و تصمیم گیری گروهی

- کار تیمی موثر
- انواع مذاکره
- جلسات موثر
- تصمیم گیری گروهی



مقدمه :

- امروزه یکی از رموز موفقیت سازمانهای لرتر توجه به کار گروهی در میان کارکنان است .
- سازمانها با وجود گره های کاری به حیات خود ادامه میدهند اما از آنجا که تلاش های گروهی و تیمی ابعاد منفی و مثبتی دارند شناخت فراگرد های گروهی اهمیت دارد .
- امروزه توسعه ، تقسیم کار اجتماعی و تخصصی شدن امور استفاده از گروه های مختلف و لزوم توجه به کار گروهی و تیمی را بیش از پیش مورد تاکید قرار می دهد .

تعریف گروه :

- جامعه شناسان : تعدادی از افراد انسانی که بر اساس یک روابط متقابل و احساس همبستگی با یکدیگر همکاری و همیاری دارند .
- ویژگی ها :
- ضوابط و مقررات
- هدف
- نام و نشان
- تشکیل جلسات و گفتگو
- معیار های گروهی
- همبستگی گروهی
- ساخت سازمانی
- روابط افراد
- تصمیمگیری
- رهبری

○ فوائد ایجاد گروه :

○ سرعت دادن به کار

○ گرفتن ترفیع

○ افزایش عملکرد کارمندان

○ ایجاد اعتماد و ارتباط

○ آموختن از دیگران

○ کاهش استرس

○ بهره بردن از دیگران

○ تمرکز بر هدف اصلی

○ الزام های توسعه کار گروهی :

○ پژوهش ها

○ بازخوردها و ...

تشکیلات گروه‌های کاری و نقش اعضای گروه:

○ رهبر / leader نقش رهبری (تسهیل کننده و انسجام بخش و رفع تعارض)

○ راهنما / Facilitator

○ اعضاء /

○ تشکیلات بر محور انتخاب اعضاء:

○ شخصیت

○ تعداد اعضاء

توجه به نقش های گروه :

- 1- هماهنگ کننده :
- 2- ایده پردازی :
- 3- منتقد :
- 4- رابط خارجی
- 5- مجری تصمیمات
- 6- رهبر :
- 7- بازررس

اثر بخشی گروه :

- در محیط کنش :
- تساوی
- حمایتگری
- گشودگی
- مثبت گرایی
- همدلی

انواع گروهها:

○ 1- گروه های رسمی : عملکرد طبق دستورالعمل

○ مثال :

○ گروه حاکم

○ گروه تخصصی

○ گروه گرداننده

○ گروه کار

○ گروه پروژه

○ انواع شوراها

○ ۲- گروه های غیررسمی :

○ دوستی / ذینفع / مرجع /

○ طبقه بندی انواع گروهها /:

○ برحسب نوع

○ کارکرد ها

○ مراحل توسعه

○ الگوی پنج مرحله ای گروه :

○ 1- شکل گیری

○ 2- درگیری

○ 3- انسجام

○ 4- تکامل

○ 5- از هم پاشیدن

مزایای کار گروهی :

- برای افراد :
- افزایش اعتماد به نفس
- بهبود بهره وری
- افزایش معلومات و مهارت
- آسان تر شدن کارها از طریق تفکیک مسئولیت
- برای سازمان :
- هم افزایی
- بهره گیری از استعدادهای مختلف
- حل مشکلات پیچیده
- ایجاد حس مالکیت جمعی
- عملی شدن پیشنهادات
- افزایش مشارکت

فواید کار گروهی:

۱. بهره‌وری بیشتر

افزایش بهره‌وری تنها با همکاری تنگاتنگ کارکنان و مدیریت محقق می‌شود. تجربه ثابت کرده است که رابطه‌ی ضعیف کارکنان و مدیریت باعث می‌شود تا کارکنان تمایلی به انجام کاری بیش از وظایف روزانه‌ی خود، نداشته باشند. بنابراین سهم کردن کارکنان در امور مدیریتی برای افزایش بهره‌وری ضروری است.

۲. افزایش رضایت شغلی

کارکنانی که در تصمیم‌گیری‌های سازمانی سهم هستند، خود را بخشی از یک اجتماع می‌دانند که هدف مشترکی دارد. در این شرایط عزت نفس و خلاقیت کارکنان بیشتر می‌شود.

۳. افزایش کیفیت کار

شراکت در امور مدیریتی تعهد کارکنان را نسبت به اهداف سازمان افزایش می‌دهد، بنابراین آنها برای تأمین این تعهد تلاش بیشتری می‌کنند. از سوی دیگر، هنگام بروز مشکلات، کارکنان برای رفع آنها به یکدیگر کمک می‌کنند تا از کیفیت محصول یا خدمت کاسته نشود.

تعهد به تحقق اهداف :



۴. پذیرش تغییر

مدیرانی که سبک‌های مشارکتی را به‌کار می‌گیرند، درمورد تغییرات اعمال شده پاسخ بهتری از کارکنان خود دریافت می‌کنند. مشارکت کارکنان باعث می‌شود آنها همیشه از تغییرات احتمالی آگاه و برای رویارویی و کنار آمدن با آنها آماده باشند.

۵. تعهد به تحقق اهداف

تصمیماتی که با مشارکت و رضایت کارکنان اتخاذ می‌شوند از حمایت و پشتیبانی بیشتری برخوردارند، چرا که کارکنان به تصمیم‌هایی که خودشان در آنها نقش داشته‌اند تعهد بیشتری نشان می‌دهند و برای تحقق آنها تلاش بیشتری می‌کنند.

۶. کاهش ترک شغل

با مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها عزت نفس کارکنان افزایش می‌یابد و امکان برآورده کردن خواسته‌های کارکنان نیز فراهم می‌شود؛ در نتیجه احتمال ترک شغل کاهش خواهد یافت.

۷. ارتباط صمیمانه

مدیریت و کارکنان نباید در مقابل هم قرار بگیرند. برای عملکرد موفقیت‌آمیز کسب‌وکار، ضروری است که رابطه‌ی خوبی بین کارکنان و مدیریت برقرار شود. کار گروهی با سهیم کردن کارکنان در امور مختلف، امکان ایجاد رابطه‌ای نزدیک و صمیمی را فراهم می‌کند که احترام مدیران به دانش، تجربه و تحصیلات کارکنان را به همراه دارد. این مهم‌ترین مزیت کار گروهی است.

۸. تقویت روحیه

در انواع سبک‌های مدیریت مشارکتی، کارکنان امکان اظهار نظر دارند. این امر وفاداری کارکنان را در پی خواهد داشت؛ این وفاداری تحقق اهداف را آسان‌تر خواهد کرد. و مسلماً تحقق اهداف سازمانی باعث دلگرمی و تقویت روحیه‌ی کارکنان خواهد شد.

۹. افزایش انگیزه :

مشارکت، محیط کاری خوب و مثبتی خلق می‌کند که امکان ابراز خلاقیت و قابلیت‌های تحلیلی کارکنان را افزایش می‌دهد؛ فرصت ارائه‌ی قابلیت‌ها باعث تقویت انگیزه‌ی کارکنان می‌شود.

۱۰. کاهش هزینه و اتلاف وقت

اگرچه به‌کارگیری سبک مشارکتی ممکن است هزینه‌هایی دربر داشته باشد اما منفعت ناشی از پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز آن بسیار بیشتر است. همچنین چون در سبک مشارکتی تصمیم‌ها به شکل گروهی اتخاذ می‌شوند، پذیرش و پیاده‌سازی آنها زمان کمتری می‌برد.

افزایش انگیزه :



۱۱. تقویت خلاقیت و نوآوری

خلاقیت و نوآوری دو مزیت ارزشمند مدیریت مشارکتی هستند. در تصمیم‌گیری‌های گروهی، سازمان از هم‌افزایی ناشی از دانش و انتخاب دامنه‌ی متنوعی از افراد بهره می‌برد. وقتی به جای مدیران همه‌ی کارکنان امکان ابراز نظر داشته باشند، احتمال دستیابی به ایده‌ای کارآمد و یکتا افزایش می‌یابد.

۱۲. افزایش ظرفیت و اثرگذاری مدیریت

مشارکت کارکنان، وفاداری، تفاهم و همکاری دوسویه را به همراه دارد. بنابراین کارکنان به ندرت تصمیم به تقابل با مدیران می‌گیرند و در نتیجه مدیریت در مسیر پیاده‌سازی تصمیم‌های سازمانی، اثرگذاری بالایی بر کارکنان دارد.

۱۳. محیط کار مثبت‌گرا

وقتی مدیران پذیرای نظرات کارکنان باشند و به آنها اهمیت بدهند، کارکنان نیز نسبت به سازمان احساس تعلق خواهند کرد. در نتیجه محیط کاری مثبتی شکل می‌گیرد.

حسن نیت و علاقه به کار:



۱۴. تصمیمات کارآمد:

تصمیم‌گیری فرآیند انتخاب بهترین گزینه‌ی ممکن است. با بهره‌گیری از کارکنان، می‌توان برای مشکلات مختلف راه‌حل‌های متنوعی پیدا کرد، در نتیجه دستیابی به بهترین انتخاب آسان‌تر می‌شود.

۱۵. عملکرد بهتر

وقتی کارکنان به این باور برسند که برای سازمان ارزشمند هستند و نسبت به آن احساس وفاداری کنند، عملکرد سازمان بهتر خواهد شد. وقتی مدیران پیوسته و به‌صورت فعال جویای نظرات کارکنان باشند، تصمیم‌های بهتری اتخاذ می‌شود، زیرا بر دامنه‌ی گسترده‌ای از دانش، اطلاعات و تجربیات تکیه می‌شود.

۱۶. افزایش اعتماد

اعتماد عامل مهمی در رهبری موفق است. در سبک‌های مدیریت اشتراکی روند تصمیم‌گیری معمولاً برای همه آشکار و شفاف است. در نتیجه اعتماد کارکنان به مدیریت و به دنبال آن قدرت رهبری مدیران افزایش می‌یابد. همچنین شفافیت خود یکی از مزیت‌های بالقوه‌ی سبک اشتراکی است

کارایی و عملکرد بهتر :



۱۷. علاقه به کار

گاهی ممکن است ایده‌های کارکنان از سوی مدیران پذیرفته شود. این امر موجب غرور کارکنان و افزایش علاقه‌ی آنها به کارشان می‌شود. در مقابل وقتی علت پذیرفته نشدن ایده‌ها به شکل واضحی برای کارکنان توضیح داده شود، علاقه و اشتیاق کارکنان به کارشان متزلزل نمی‌شود.

۱۸. پذیرش تصمیم‌ها

با در نظر گرفتن نظرات و پیشنهادهای کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، تصمیم‌نهایی بدون بحث و جدل از سوی کارکنان پذیرفته می‌شود. با مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری، آنها به راحتی تصمیم اتخاذ شده را می‌پذیرند و برای تحقق آن تلاش می‌کنند.

۱۹. افزایش حسن نیت

با مشارکت و کار گروهی، رابطه‌ی خوبی بین مدیران و کارکنان شکل می‌گیرد و کارایی کارکنان و کیفیت محصولات و خدمات تولیدی افزایش می‌یابد. شرایط کاری مناسب و خوشایند، عامل ارزشمندی است زیرا باعث می‌شود تا کارکنان میل بیشتری به بهتر شدن خود و کارها داشته باشند و با حسن نیت به سازمان خدمت کنند.

تصمیمات کارآمد:



محاسن و معایب عضویت در گروه :

○ مزایای عضویت :

- برخورداری از منابع اطلاعاتی بیشتر
- یادگیری سریع
- پیشنهاد بیشتر برای حل مسئله
- افزایش رضایت شغلی
- آشنایی بیشتر اعضای گروه با یکدیگر

○ معایب عضویت :

- تحت فشار بودن برای قبول عقاید دیگران
- سلطه یک عضو بر موضوع
- تکیه بیش از حد بر دیگران

مشکلات کار گروهی :

- 1- سردرگمی
- 2- اعضای سلطه جو
- 3- اعضای پر حرف
- 4- اعضای بی اعتناء
- 5- اصرار بر تحمیل نظر های شخصی
- 6- تعجیل در عمل
- 7- متهم کردن دیگران
- 8- ناآدیده انگاری
- 9- انحراف از موضوع
- 10- خصومت شخصی اعضا
- **لزوم توجه به حل مشکلات گروهی**

برخی موانع کار گروهی:

۱. عدم شایستگی کافی

در کار گروهی، همه‌ی کارکنان نظرات خود را مطرح می‌کنند؛ از جمله کارکنانی که از دانش و شایستگی لازم برخوردار نیستند. مدیران باید پیشنهادات بی‌ربط و نامناسب را غربال کنند. دریافت نظرات ناپخته و غیرمنطقی یکی از مشکلات رایج سبک مشارکتی است.

۲. عدم تمایل مدیریت

اگر هزینه‌ی مشارکت کارکنان از منفعت آن بیشتر باشد، مدیریت روی خوشی به آن نشان نمی‌دهد. گاهی هم مدیران گمان می‌کنند، سهم کردن کارکنان در امور سازمان از قدرت و اعتبار آنها می‌کاهد بنابراین حس خوشایندی به آن ندارند.

۳. تأثیر گروه‌ها

گاهی گروه‌ها و دسته‌های مختلف برای رسیدن به نتیجه‌ی دلخواه خود، کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این کار برخلاف روح حقیقی مشارکت که هدف رسیدن به بهترین انتخاب را دنبال می‌کند، خواهد بود.

تأثير گروهها:



۴. آموزش ناکافی

نه تنها کارکنان بلکه معمولا مدیران هم برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز سبک مشارکتی آموزش کافی نمی‌بینند. در نتیجه مدیران ناتوان از مدیریت مناسب موقعیت، نمی‌توانند محیط مناسب را برای مشارکت و کار گروهی فراهم کنند. از سوی دیگر کارکنانی که در این زمینه آموزش کافی نداشته‌اند، نمی‌دانند چگونه در این شرایط رفتار کنند. آموزش ناکافی یکی از موانع مشارکت مؤثر و کارآمد است.

۵. رویکرد نامناسب به همکاری و همیاری

گاهی برخی از کارکنان انتظار دارند که همه‌ی نظرها و ایده‌هایشان از سوی مدیریت پذیرفته شود و وقتی این اتفاق نمی‌افتد، کارکنان احساس نارضایتی می‌کنند و تمایلی به همکاری نشان نمی‌دهند.

۶. کمبود دانش و اطلاعات به‌روز

برای مشارکت موفق، هم مدیران و هم کارکنان باید از دانش و اطلاعات به‌روز در زمینه‌های گوناگون برخوردار باشند.

بی اعتمادی :



۷. بی‌اعتمادی:

ارتباط، فرآیند انتقال ایده، دانش و افکار از فرستنده‌ی پیام به دریافت‌کننده است. بنابراین مهارت‌های ارتباطی نقش مهمی در مشارکت موفقیت‌آمیز دارند. متأسفانه در سازمان‌ها، مهارت‌های ارتباطی بیشتر کارکنان کمتر از سطح متوسط است.

۸. اتحادیه‌ها

در بیشتر سازمان‌های مهم و بزرگ، کارکنان عضو اتحادیه‌ها هستند. گاهی اعضا و رهبران اتحادیه‌ها روند مشارکت را به نفع اهداف خود تحت تأثیر قرار می‌دهند و این بدین معناست که ممکن است مشارکت کارکنان به نتیجه‌ی کارآمدی ختم نشود

۹. مشارکت فراگیر

همه دوست دارند در تصمیم‌گیری‌ها نقش داشته باشند. اما مشارکت مؤثر همه‌ی افراد در همه‌ی زمینه‌ها همیشه ممکن نیست، در غیر این صورت رسیدن به نتیجه‌ای قابل‌اتکا، زمان بسیار زیادی طول خواهد کشید.

○ **تعارض در گروه :**

○ **علل :**

○ اختلاف در اهداف و ارزش ها و برداشت ها و ...

○ نارضایتی شغلی

○ خصومت شخصی

○ تبانی و همدستی با دیگر اعضا برای مقابله

○ **روش های حل تعارض :**

○ اجتناب

○ مدارا

○ برنده - بازنده

○ سازش (برنده - برنده)

○ حل مسئله



ارزشیابی کار گروهی :

- - مفهوم ارزشیابی
- ارزشیابی عملکرد
- انتخاب ملاک های ارزشیابی
- ارزیابی نتایج



○ قلعه رودخان – فومن



مبانی ، کلیات و اصول کار تیمی

- **تعریف تیم:** گروهی از افراد برای رسیدن به هدفی مشترک با یکدیگر همکاری می نمایند .
- **شناخت تیم:** انگیزه دیدگاه – مهارت – هدف – رهبری – زیر تیم –
- **سلسله مراتب – تعهد گروهی – کارایی – نحوه ارتباط تیم ها و ...**
- **مراحل شکل گیری تیم:**
 - شکل گیری
 - طوفان زایی
 - هنجار سازی
 - عمل
 - فروپاشی



کلیات :

- 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

نقش های تیم:

- خلاق و نوآور
- کاشف و موسس
- تحلیل گر
- سازنده و سازمان دهنده
- نتیجه گیر و تولید کننده
- کنترل کننده
- نگهدارنده
- گزارشگر
- هماهنگ کننده



ویژگی های تیم های کاری موفق :

- اهداف و مقاصد روشن
- آزادی بیان
- حمایت و اعتماد
- همکاری و در عین حال تعارض
- تصمیم گیری صحیح
- روابط مناسب میان اعضای تیم
- ارتقای توانایی ها و مهارت های فردی
- رضایت و خشنودی اعضای تیم از کار جمعی

توان بالقوه تیم :

نسبت به فرد نتایج مطلوب
نسبت به گروه‌های بزرگ انعطاف بیشتر
افکار وسیع
رشد مهارت
تعهد در مقابل همدیگر
ترغیب خود و ...

○ انواع تیم :

○ حل کننده مسئله

○ تیم خودگردان

○ تیم متخصص

چگونگی انتخاب اعضای تیم :

تناسب فرد – گروه

تناسب فرد – شغل

تناسب فرد – سازمان

○ تنوع فرهنگی در گروه :

○ تنوع فرهنگی عامل تجانس و نامتجانسی

تشکیل و توسعه تیم های کاری :

- مراحل :
 - تفاهم یا تشکیل
 - تعارض یا تردید
 - تعاون یا تعدیل
 - تداوم یا تثبیت
-
- فراگرد شکل گیری و توسعه گروه :
 - گروه ها مانند فرایند جامعه پذیری انسان مراحل اولیه ، رشد ، بلوغ ، بزرگسالی ، پیری . مرگ دارند

خودگردانی یا استقلال تیم های کاری :

- تعریف : در چنین تیم هایی توان شناخت و آگاهی افراد برای عمل مسئولیت و تصمیم گیری وجود دارد
- انواع استقلال تیمی :
- مدیر گردان
- نیمه مستقل
- خودگردان (مستقل)
- ویژگی :
- تقسیم نقش رهبری
- آزادی عمل بالا ، بحث
- تبادل نظر و تصمیم گیری دموکراتیک
- نظار بر فعالیت گروهی / کنترل کامل



مزایای تیم های خود گردان:

- افزایش رضایت شغلی
- تغییر طرز تلقی از اجبار به اختیار
- تعهد بیشتر کارمند
- ارتباط بهتر کارمند و مدیر
- افزایش کارایی فرایند تصمیم گیری
- بهبود کیفیت
- کاهش هزینه های عملیات
- افزایش سود آوری سازمان



اصول کار تیمی :

- سازگاری و انعطاف پذیری
- همدل و همداستان
- تعهد پذیری
- برقراری ارتباط
- لیاقت و کفایت
- قابل اعتماد
- انضباط
- یاران تیم را بالا می کشند
- مشتاقان
- دارای هدف / احساس رسالت / آمادگی / جوشش تیمی / ارتقاء / از خود گذشتگی / و..



عوامل اثر بخش یک تیم :

رهبری

ارتباطات درون تیمی

انسجام تیم

تنوع شخصیتی در تیم

○ آفات کار تیمی :

○ عدم توجه به هدف تیم

○ بی اعتمادی

○ عدم مسئولیت پذیری

○ عدم تعهد



تفاوت تیم و گروه :

- اعضای تیم وابستگی متقابل بیشتری دارند ، گروه وابستگی کمتر
- در گروه هر فرد مسئولیتی دارد برای کار گروهی که ممکن است موجب هم افزایی نشود اما در کار تیمی هم افزایی مشاهده می شود
- در کار گروهی ارتباط کمتر اما در تیم ارتباط بیشتر
- در کار گروهی افراد به تفکیک از آنها خواسته می شود کاری انجام بدهند اما در کار تیمی اعضا از هوش و دانش و مهارت برای اهداف تیم استفاده و مشارکت میکنند
- تیم تخصصی تر از کار گروهی است



حل مسئله بصورت گروهی :

- حل مسئله گروهی و مشارکتی
- چرا حل مسئله به صورت گروهی و مشارکتی؟
- اوّلاً:
- معمولاً لا مسائل و مشکلات بخش ها و افراد مختلفی را متأثر می نماید.
- هر يك از اعضا گروه به طور تخصصی و ملموس می تواند آن
- بخش از مشکل که با آن مواجه بوده است را شناسایی و تجزیه و تحلیل نمایند و برای رفع آن، راه حل ارائه نمایند. هر يك از افراد گروه می توانند در حل بخشی از مشك
- ل و مسئله، مؤثر باشند .

○ حل مسئله گروهی و مشارکتی

○ ثانیاً:

○ معمولاً لا خرد جمعی و فکر گروهی بهتر از فکر يك فرد تنهاست . □

○ پذیرش و قبول تصمیم جمع راحت تر و امکان پذیرتر است . □

○ فرمایش مولاعلی (ع)

○ اندیشه ها را به یکدیگر پیوند بزنید تا ا

○ 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 .

و چه مواقعي به طور گروهی؟ چه مواقعي حل مسئله به طور فردي:

○ فردي يا گروهی؟

- مشکلات ساده
- مشکلات پیچیده
- گروه متشکل از اعضا متجانس بوده و اعضا از مهارتهای لازم برخوردارند .
- ایده ها آزادانه و به راحتی تبادل می گردند.
- ایده های خوب مورد قبول واقع می شوند .
- گروه برتر از فرد است حتي نسبت به بهترین افراد
- عملکرد گروه بدتر از عملکرد بهترین فرد است
- نتیجه گیری: در برخی مواقع فردي و در برخی مواقع گروهی

گروه مشارکتی یا تیم

- مجموعه ای از کارکنان که برای رسیدن به هدفی مشترک و
- حل مسئله ای خاص با یکدیگر کار می کنند و علاوه بر اینکه
- مسئول رفتار خود هستند در برابر رفتار دیگران نیز احساس
- مسئولیت می کنند .
- در سیستم مدیریت کیفیت، بهبود مداوم فرایندها
- جامع کیفیت، شش سیگما و کایزن تأکید بر کار تیمی است .



تعريف مذاكره

- مذاكره يك ابزار اساسي است تا شما آنچه را كه از ديگران مي خواهيد
- به دست آوريد . مذاكره تبادل ارتباط براي رسيدن به توافقي است كه شما و طرف مقابل شما داراي مناصبي هستيد كه بين شما مشترك است و در همان حال
- مناصبي داريد كه با يكديگر در تضاد است . گفتگوي اعضاي خانواده، كاركنان با يكديگر و با مديران، گفتگوهاي ان عقاد يك قرارداد و يا حل يك اختلاف
- ميان دو نفر، دو فاميل، دو شخص يا چند گروه، اتحاديه، كشورها و .. . از مصاديق مذاكره هستند .

○ مذاکره يك حقيقت زندگي انسان ها است و انسان ها حسب اينكه در چه سن و موقعيتي قرار گرفته باشند و چه نقش هايي را در كار و زندگي اي فامي نمايند به موارد متعددي از مذاکره نياز دارند .

○ انسان ها خواهان آن هستند كه در تصميماتي كه بر آنان اثر مي گذارد، مشاركت داشته باشند . كشمکش هاي روزمره بين افراد، حل و فصل اختلافات، آشنائي ها و توسعه همكاري ها و دوستي ها، عقد قراردادها و .. . تمامًا نيازمند به كارگيري اهرم مذاکره هستند

انواع مذاکره

الف) مذاکره مبتنی بر مواضع: در این روش، هر یک از طرفین برای خود مواضعی انتخاب می کنند و برای رسیدن به سازش معمولاً یکدیگر را تحت فشار و نیرنگ به شیوه های گوناگون قرار می دهند و در دادن امتیاز به طرف دیگر از فرایند چانه زنی استفاده می نمایند و ممکن است مواضع طرفین برای رسیدن به توافق، بارها تغییر کند و نهایتاً شاید توافق حاصل شود و شاید هم نشود.

ب) مذاکره مبتنی بر اصول و معیارهای عینی:

نتایج مذاکره مبتنی بر مواضع :

الف) مذاکره مبتنی بر مواضع

۱- پافشاری بر روی مواضع به توافق های غیر معقول منتهی می شود : هنگامی که مذاکره کنندگان روی مواضع خود چانه می زنند خودشان را در تاروپود این مواضع محبوس می کنند . هر قدر بیشتر مواضع خودشان را روشن می کنند و از آن در برابر حملات وارده دفاع می کنند بیشتر به آن متعهد می شوند . در نتیجه حصول هر نوع توافقی که با مواضع اولیه طرفین مغایرت داشته باشد، ضعیف تر می گردد . انواع مذاکره صفحه ۱ از ۶ 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 لا منجر به ترک جلسه و تاکتیک های مشا به 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 هر یک 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 م یکنند .

**با تشکر از حضور گرم و صمیمی تان
تقوی طلب / اسفندماه ۱۳۹۶**

