

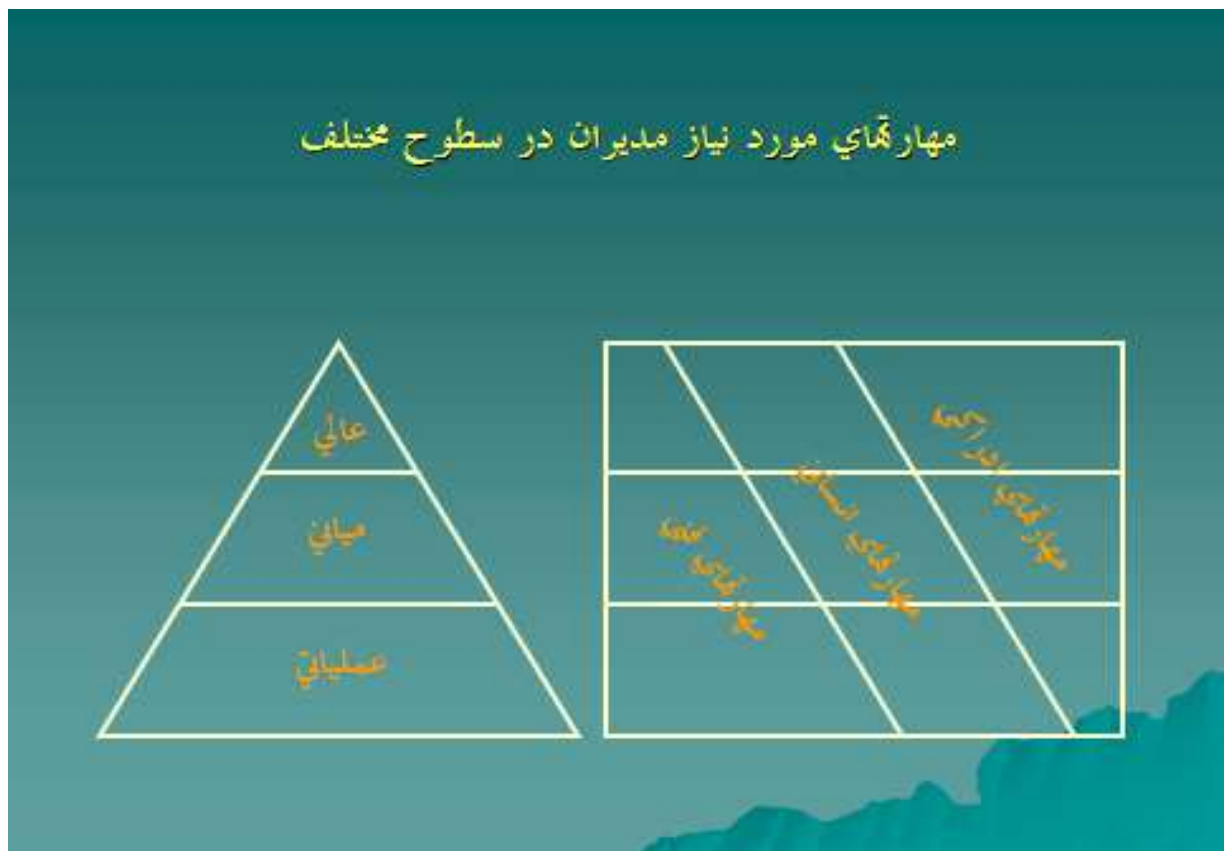


فنون اداره جلسات

(مدیریت جلسات)

تعریف مدیریت

مدیریت ، فرآیند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی ، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول ، صورت می گیرد.



تعریف جلسه

«دو یا چند نفر که برای نیل به یک هدف معین گرد هم جمع شده و به ارائه دیدگاه‌های خود می‌پردازند». و یا «گروهی از افراد واحدهای مختلف سازمان که برای انجام وظایف سازمانی مشخصی بطور موقت یا دائم دور هم جمع می‌شوند».

بهترین جلسات

بهترین جلسات آنهایی هستند که فقط با حضور افراد مرتبط با موضوع تشکیل می‌شوند و ضمن صرفه‌جویی در وقت و هزینه‌ها، دانش ایشان برای دستیابی به یک هدف مشخص مورد استفاده بهینه قرار می‌گیرد.

ارکان یک جلسه

ارکان یک جلسه شامل رئیس جلسه و اعضاء هستند و در اکثر موارد یک منشی که می‌تواند رئیس دفتر مدیر یا فرد دیگری باشد.

رئیس جلسه کسی است که مسئولیت اداره یک نشست را برعهده دارد. این فرد اختیار تعیین مقررات برگزاری نشست را دارد و مسئول به اجرا درآوردن قوانین حاکم بر جریان مذاکرات، حفظ نظم و برگزاری موفقیت‌آمیز جلسه است.

مراحل مدیریت جلسات

این مراحل شامل سه مرحله می‌باشد :

الف) قبل از برگزاری جلسه

ب) حین جلسه

ج) بعد از جلسه

الف) قبل از برگزاری جلسه

90٪ اقدامات یک جلسه مؤثر قبل از شروع آن می‌باشد.

وظایف رئیس جلسه قبل از برگزاری جلسه

– آیا جلسه لازم است؟

– آیا می‌توان کار را بدون تشکیل جلسه و از طرق دیگر (تلفن، نامه و ...) انجام داد؟

- ارزش جلسه در مقایسه با هزینه‌های آن چقدر است؟
- آیا اکثر افراد دعوت شونده می‌توانند در جلسه شرکت کنند؟

اگر بعد از توجه به موارد فوق تشخیص دهید که تشکیل جلسه ضرورت دارد:

- 1) هدف جلسه را تعیین کنید.
- 2) موضوع یا موضوعاتی که قرار است مورد بحث قرار گیرند را تعیین نمایید.
- 3) حدود اختیار جلسه را معین کنید.
- 4) در مورد زمان جلسه تصمیم بگیرید.
- 5) در مورد مدت زمان جلسه تصمیم بگیرید.
- 6) در مورد مکان برگزاری جلسه تصمیم بگیرید.
- 7) در مورد مدعوین و تعدادشان تصمیم بگیرید.
- 8) مطالعه موضوعاتی که قرار است در جلسه مطرح شوند.
- 9) مطالعه و بررسی در خصوص افرادی که قرار است در جلسه حاضر شوند.

وظایف منشی یا دبیر جلسه قبل از برگزاری جلسه

منشی مسئول نظم و ترتیب جلسه است گاهی وی وظیفه ترتیب خوردنی و نوشیدنی را می‌دهد وی بایستی قبل از برگزاری جلسه تمامی اسناد و مدارک را که رئیس جلسه نیاز دارد مهیا کند. یا در صورت لزوم برای اعضاء ارسال نماید.

وظایف اعضاء جلسه قبل از برگزاری جلسه

- 1) موضوعات مورد بحث در جلسه را مطالعه کنند و اگر ضرورت دارد نظرات شرکت یا واحد خودشان را جویا شوند.
- 2) در مورد رئیس جلسه، طرز فکر و رفتارهای خاص وی اطلاع کسب نمایند.
- 3) سایر اعضاء جلسه را مورد بررسی قرار دهند.
- 4) به دنبال پیدا کردن روشی باشند که براساس آن بتوانند عقایدشان را به دیگران بقبولانند.

ب) حین جلسه

وظایف رئیس جلسه در طول برگزاری جلسه

- 1) مدیریت زمان
- 2) مدیریت جریان بحث و گفتگو
- 3) مدیریت اعضاء جلسه

برای اداره مؤثر بحثها

- 1) افراد پرحرف را کنترل کنید.
- 2) افراد کم حرف را به صحبت کردن وادار کنید.
- 3) از افراد کمرو حمایت کنید.
- 4) برخورد عقاید را تشویق کنید.
- 5) مواظب واکنش فردی که عقیده‌اش پذیرفته نشده باشید.
- 6) بعد از آن که افراد نظرشان را گفتند، نظر افراد ارشدتر جلسه را بپرسید.
- 7) بحث و گفتگو در مورد راه‌حلهائی که در مورد آن توافق کرده‌اید را خاتمه دهید.
- 8) از گروه فکری جلوگیری کنید.

وظایف منشی جلسه در خلال جلسه

در طول جلسه منشی می‌بایستی یادداشت برداری مفصل کند.

وظایف افراد جلسه حین جلسه

- 1- بیان نظرات به طور واضح و متقاعد کردن دیگران
- 2- پذیرفتن نظرات بهتری که از سوی اعضاء دیگر ارائه می‌شود.

ج) بعد از جلسه:

وظایف رئیس جلسه بعد از جلسه

- 1- مطالعه صورتجلسه
- 2- مشخص کردن نکات اصلی
- 3- نوع کار و زمان انجام کار افرادی که براساس مصوبات جلسه کاری باید انجام دهند مشخص شود
- 4- پیگیری مصوبات
- 5- ارزیابی جلسه

وظایف منشی بعد از جلسه

- 1- تنظیم صورتجلسه
- 2- روشن کردن اجزاء اصلی صورتجلسه

وظایف اعضاء جلسه بعد از جلسه

- 1) کاری که برعهده آنها واگذار شده است باید دنبال انجام آن باشند.
- 2) اگر برای هر اقدامی زمان مناسب تعیین شده باشد افراد خود را متعهدتر به انجام آن کار بدانند.

رهنمودهایی برای ایجاد بحث و گفتگوی مؤثر

- 1) دیدگاهها و نظرات گوناگون را شرح و بسط دهید.
- 2) واقعیات، اطلاعات و تئوریهای مربوط را فهرست کنید.
- 3) برای روشن سازی سؤال کنید.
- 4) عقاید مخالف را روشن سازید.
- 5) دنبال یافتن اطلاعات جدید باشید.

- 6) عقاید و دیدگاههای مخالف را به بحث بکشید.
- 7) مجدداً اعتماد خود را نسبت به فردی که دیدگاه مخالف داشته است مورد تأکید قرار دهید.
- 8) نقاط قوت بحثهای مخالف را تعیین کنید.
- 9) فقط هنگامی که با شواهد مناسب مواجه شدید، فکر و نظرتان را تغییر دهید.
- 10) اطلاعات و استدلالهای متفاوت را ترکیب کنید.
- 11) راه‌های جایگزین (Alternative Solutions) ایجاد کنید.
- 12) بر راه حلی که از دیدگاههای مختلف معتبر تشخیص داده شده است، توافق کنید.

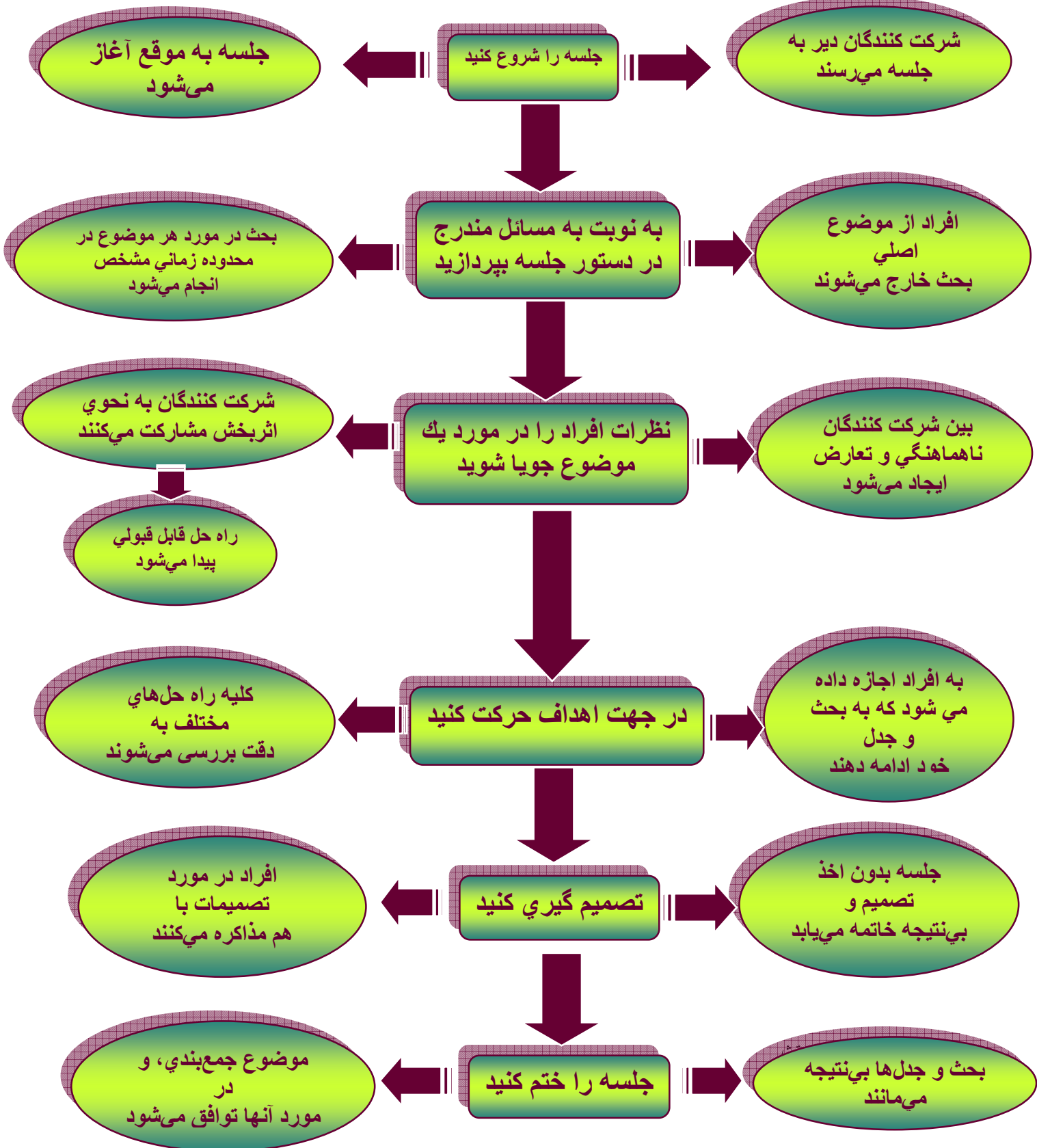
دامهای بحث و گفتگو

- 1) اینکه فرض کنید نظرتان بهترین است.
- 2) اینکه بخواهید به هر قیمتی درستی نظرتان را ثابت کنید و تصور کنید که نظرتان بایستی مورد قبول واقع گردد.
- 3) اینکه اظهار نظر مخالفان در مورد عقایدتان را حمله به خود فرض کنید.
- 4) اینکه نقاط ضعف نظرتان را نپذیرید.
- 5) اینکه تظاهر به گوش دادن به دیگران کنید.
- 6) اینکه به منظور سست کردن اعتقاد دیگران برای نپذیرفتن راه حل آن فرد خاص به استهزاء افراد بپردازید.
- 7) اینکه بوسیله شیفته ساختن و اغراق کردن سعی در جلب نظر افراد نسبت به دیدگاهتان داشته باشید.
- 8) اینکه پذیرفتن عقاید دیگران را به عنوان نشانه‌ای از ضعف تلقی کنید.

اداره کردن جلسه

روال مثبت

روال منفي



101 نکته کلیدی برای مدیریت جلسات

- 1) هدف از تشکیل جلسه باید از همان ابتدای کار روشن باشد.
- 2) اگر بدون تشکیل جلسه می‌توان موضوعی را حل و فصل کرد، حتماً همین کار را بکنید.
- 3) مسائلی که ممکن است باعث برگزاری موفقیت‌آمیز یا غیر موفقیت‌آمیز جلسه شوند را به دقت بررسی کنید.
- 4) پیامدهای ناشی از عدم برگزاری یک جلسه ادواری منظم را بررسی کنید.
- 5) توجه داشته باشید که برخی مواقع حضور مدیران ارشد در جلسات می‌تواند مانع از گفت‌وگوی آزاد شرکت‌کنندگان شود.
- 6) جلسات را در فضایی خارج از دفتر کار خود برگزار کنید تا در صورت تمایل بتوانید به راحتی جلسه را ترک کنید.
- 7) آیین‌نامه‌های مربوط به نحوه تشکیل انواع نشست‌های رسمی را مطالعه کنید.
- 8) قبل از تشکیل جلسات رسمی، قوانین مربوطه را به دقت مطالعه کنید.
- 9) قبل از تشکیل جلسه با شرکت‌کنندگان تماس تلفنی بگیرید تا آنها فرصت فکر کردن در مورد موضوع نشست را داشته باشند.
- 10) تبادل اطلاعات را به صورت گزینشی انجام دهید و از ارائه و دریافت بیش از اندازه اطلاعات اجتناب کنید.
- 11) هنگام سازمان‌دهی و تشکیل کنفرانس‌های ویدیویی به تفاوت ساعت میان کشورهای مختلف توجه داشته باشید.
- 12) اگر می‌خواهید جلسات آن‌لاین شما از طریق شبکه اینترنت اثربخش باشند، حتماً برای آنها محدودیت زمانی تعیین کنید.
- 13) همیشه در کنفرانس‌های تلفنی قبل از هر بار صحبت کردن نام خود را اعلام کنید.
- 14) همیشه درباره نوع جلسه مورد نیاز به دقت فکر کنید.

- 15) برای اجتناب از بروز آشفتگی و انحراف از موضوع اصلی، سعی کنید تعداد شرکت‌کنندگان را در حداقل ممکن نگه دارید.
- 16) با گذاشتن یک ساعت مچی، رومیزی، یا دیواری در یک محل مناسب، وقت جلسه را تنظیم کنید.
- 17) همراه دستور جلسه، سایر اوراق اطلاعاتی لازم را برای کلیه افرادی که قرار است در جلسه شرکت داشته باشند ارسال کنید.
- 18) قبل از جلسه حمایت کلیه متحدین احتمالی را جلب کنید.
- 19) قبل از شروع جلسه حتماً در مورد اهداف با شرکت‌کنندگان به توافق برسید.
- 20) اگر شرکت‌کنندگان از موضوع اصلی جلسه منحرف شدند، بلافاصله به آنها تذکر بدهید.
- 21) در مورد نحوه مشارکت گروهی افراد با یکدیگر به دقت فکر کنید.
- 22) قبل از تعیین زمان جلسه، زمان برنامه سفر افراد را بررسی کنید.
- 23) اگر افراد اصلی قادر به شرکت در جلسه نیستند، زمان آن را تغییر دهید.
- 24) نام افرادی که قرار است در خصوص هر یک از موارد دستور جلسه صحبت کنند را در کنار مورد مربوطه یادداشت کنید.
- 25) از تشکیل جلسه در اوقاتی از روز که انرژی افراد در سطح پایینی قرار دارد (مثلاً بلافاصله بعد از نهار) اجتناب کنید.
- 26) حتماً هر گونه تغییر در دستور جلسه را به اطلاع اعضای جلسه برسانید.
- 27) دستور جلسه را تا حد امکان ساده و کوتاه تهیه کنید.
- 28) سعی کنید دستور جلسه را حداکثر در یک صفحه بنویسید.
- 29) معمولاً در ابتدای جلسات شرکت‌کنندگان هوشیارتر هستند. بنابراین، سعی کنید بحث در مورد موضوعات مهمتر را در ابتدای جلسه انجام دهید.
- 30) از قبل هزینه سفر شرکت‌کنندگانی که قرار است از راه‌های دور در جلسه شرکت کنند را در نظر بگیرید.

- 31) حتماً تسهیلات لازم را برای حضور شرکت کنندگان دارای معلولیت فیزیکی در نظر بگیرید.
- 32) ترتیبی دهید که هنگام برگزاری جلسه تلفن‌ها روی خط دیگری منتقل شوند.
- 33) جلساتی که احتمال می‌دهید دردسر آفرین باشند را در محلی غیر از محل طرفین شرکت کننده تشکیل دهید.
- 34) از کارکنان بخش پشتیبانی بخواهید قابلیت دسترسی به وسایل نقلیه عمومی و برنامه زمانی آنها را بررسی کنند و نتیجه را به شما اطلاع دهند.
- 35) محلی را برای جلسه انتخاب کنید که به دور از هر گونه مزاحمت‌های احتمالی باشد.
- 36) چند نقشه مختلف برای نحوه نشستن افراد تهیه، و سپس بهترین آنها را انتخاب کنید.
- 37) در جلساتی که حالت و جو غیر رسمی دارند از میز گرد استفاده کنید.
- 38) موقعیت نشستن افراد را طوری در نظر بگیرید که به راحتی یکدیگر را ببینند و دیده شوند.
- 39) فاصله شرکت کنندگان از یکدیگر را طوری تنظیم کنید که با هم تماس فیزیکی پیدا نکنند.
- 40) شرکت کنندگان را در معرض تابش مستقیم نور خورشید نشانید.
- 41) از شرکت کنندگان در جلسه بخواهید تلفن همراه و پیجرهای خود را خاموش کنند.
- 42) از صندلی‌های خیلی راحت استفاده نکنید. این نوع صندلی‌ها موجب رخوت و بی‌حالی افراد می‌شوند!
- 43) کلیه وسایل سمعی - بصری را قبل از شروع جلسه امتحان کنید.
- 44) مراقب پذیرایی‌های بیش از حد و بی‌مورد سالن‌های برگزاری جلسات باشید. گاهی اوقات هدف آنها صرفاً سودجویی است.
- 45) برای پذیرایی به نیازهای خاص غذایی شرکت کنندگان توجه داشته باشید.
- 46) استفاده از غذاهایی که در جلسات باعث کاهش بهره‌وری و کارایی می‌شود خودداری کنید.
- 47) قبل از جلسه مطالب خود را دسته‌بندی و آماده کنید.
- 48) قبل از تشکیل جلسه افراد را به طور خلاصه در مورد موضوعات مشکل‌آفرین توجیه کنید.

- 49) سعی کنید لحن صحبت و حالت چهره شما در طول جلسه مثبت باشد.
- 50) هنگام تمرین روی صحبت‌ها از خودتان فیلم‌برداری کنید تا از وضوح و شفافیت مطالب مطمئن شوید.
- 51) قبل از آغاز صحبت‌های خود یک نفس عمیق بکشید.
- 52) اگر ایده‌ای زاینده ذهن شخص شما است، افتخار آن را از آن خود کنید.
- 53) صحبت سایر افراد را قطع نکنید. به آنها فرصت بدهید صحبت خود را کامل کنند.
- 54) برای جالب‌تر کردن یک نکته می‌توانید آن را در قالب عبارات مختلف بیان کنید.
- 55) در جلسات مذاکره زمینه‌های اتفاق نظر با طرف مقابل را شناسایی کنید.
- 56) برگزاری موفقیت‌آمیز جلسه را به عنوان مسئولیت فردی خود در نظر بگیرید.
- 57) افرادی که در نشست‌های منظم و ادواری شرکت دارند را تشویق کنید که به نوبت ریاست جلسه را عهده‌دار شوند.
- 58) اگر با پیشنهاد یکی از شرکت‌کنندگان مخالفت کردید، سعی کنید حداقل در یک زمینه با وی اتفاق نظر پیدا کنید.
- 59) به عنوان رییس جلسه باید شرایطی فراهم کنید که همه شرکت‌کنندگان فرصت اظهار نظر پیدا کنند.
- 60) ترتیب خلاصه مذاکرات در صورت جلسه باید مطابق با ترتیب موارد مندرج در دستور جلسه باشد.
- 61) قبل از نهایی کردن صورت جلسه یک بار آن را بخوانید.
- 62) بلافاصله بعد از خاتمه جلسه، صورت جلسه مربوطه را با استفاده از یادداشت‌های خود تنظیم کنید.
- 63) هنگام تنظیم صورت جلسه از جملات کوتاه، دقیق، و مرتبط استفاده کنید.
- 64) با طرح سؤال‌های باز - پاسخ و بحث‌انگیز همه شرکت‌کنندگان را به مشارکت بیشتر تشویق کنید.

- 65) از یکی از شرکت‌کنندگان بخواهید صادقانه در مورد عملکردتان به عنوان رییس جلسه به شما بازخورد بدهد.
- 66) قبل از تشکیل جلسه سعی کنید افراد تازه وارد را بشناسید.
- 67) قبل از تشکیل جلسه در مورد رهبران اصلی گروه‌های فکری مختلف به طور کامل تحقیق کنید.
- 68) زمان برگزاری جلسه را قبل از وقت ناهار در نظر بگیرید. در آن صورت احتمال اینکه جلسه به موقع خاتمه یابد بیشتر خواهد بود!
- 69) در همان ابتدای کار مدت زمان جلسه را به شرکت‌کنندگان اعلام کنید.
- 70) به افرادی که با تأخیر آمده‌اند بفهمانید که این رفتار آنها موجب اختلال در روند جلسه شده است.
- 71) شرکت‌کنندگان را از بحث‌های جانبی یا گفت‌وگوهای خصوصی منع کنید.
- 72) از شرکت‌کنندگان بخواهید دلیل عصبانیت خود را بیان کنند. از این طریق می‌توانید از شدت عصبانیت آنها بکاهید.
- 73) با ارائه بازخورد مثبت می‌توانید افراد غیر فعال و کم اعتماد به نفس را به مشارکت بیشتر تشویق کنید.
- 74) به علائم مثبتی که نشان‌دهنده علاقه‌مندی فرد به موضوع هستند توجه داشته باشید.
- 75) اگر قرار است فردی بعد از شما شروع به صحبت کند، مراقبت باشید که طولانی شدن صحبت شما موجب بی‌تابی وی نشود.
- 76) برای تحریک شرکت‌کنندگان به بحث و گفت‌وگو، افرادی را از بین آنها انتخاب و مستقیماً از آنها سؤال کنید.
- 77) آیین‌نامه‌های انضباطی مربوط به برگزاری جلسات رسمی را مطالعه کنید.
- 78) پس از خاتمه بحث و جدال از شرکت‌کنندگان بخواهید چند لحظه سکوت کنند تا مجدداً نظم حاکم شود.

- (79) قوانین و مقررات مربوط به نحوه تشکیل انواع جلسات را مطالعه و طبق آنها عمل کنید.
- (80) نظر موافق اکثریت را به خود جلب کنید تا بتوانید به راحتی افراد مشکل‌آفرین را در انزوا قرار دهید.
- (81) برای تغییر جو جلسه، موضوع بحث را عوض کنید.
- (82) اخراج فرد مشکل‌آفرین را تنها به عنوان آخرین راه حل مورد استفاده قرار دهید.
- (83) زمان جلسه بعدی را هنگامی مشخص کنید که کلیه شرکت‌کنندگان حضور دارند.
- (84) کلیه تصمیمات را به صورت مکتوب یادداشت کنید.
- (85) همیشه سعی کنید جلسات را با یک یادداشت مثبت به پایان برسانید.
- (86) از همه افراد به خاطر شرکت در جلسه، و از کلیه سخنرانان به خاطر مشارکت فعال تشکر کنید.
- (87) بین قوانین و مقررات مکتوب و آداب و تشریفات غیر مکتوب تفاوت قائل شوید.
- (88) در نشست‌های رسمی برای حصول اطمینان از صحت صورت‌جلسه می‌توانید کلیه صحبت‌ها را ضبط کنید.
- (89) امکاناتی فراهم کنید که شرکت‌کنندگان بتوانند پیغام‌های خود را در طول جلسه دریافت کنند.
- (90) در جلسات ابتدا به امور جاری و مسائل اداری رسیدگی کنید.
- (91) در کنار محل ثبت‌نام شرکت‌کنندگان یک میز اطلاعات بگذارید.
- (92) در جلسات پر سر و صدا و بی‌نظم برای نمایش قدرت و اقتدار خود از جا بلند شوید و ایستاده صحبت کنید.
- (93) برای کمیته‌های فرعی دستورالعمل‌های واضح و روشن تهیه کنید.
- (94) تشریفات بیش از اندازه مانع بحث و گفت‌وگوی آزاد می‌شوند- از آنها اجتناب کنید!

- 95) مسائل پیچیده و بغرنج را به یک گروه تحقیق ارجاع دهید و آنها را موظف کنید که بعداً به شما گزارش بدهند.
- 96) فراموش نکنید که نهایتاً تصمیم‌گیری در مورد زمان ختم جلسه با شما است.
- 97) از جلسات مهم فیلم‌برداری کنید تا در صورت لزوم امکان بهره‌برداری آتی از آنها وجود داشته باشد.
- 98) مقررات آیین‌نامه‌ای را تا حد امکان ساده‌تر کنید.
- 99) هنگام مواجهه با اعتراضات خونسردی خود را حفظ کنید. گاهی اوقات نیروهای متخصص تأثیر یکدیگر را خنثی می‌کنند.
- 100) در صورت افزایش تنش میان شرکت‌کنندگان می‌توانید مدتی استراحت اعلام کنید.
- 101) قبلاً با نیروهای امنیتی در مورد نحوه برخورد قانونی با افراد مشکل‌آفرین صحبت کنید.