

شماره ۷

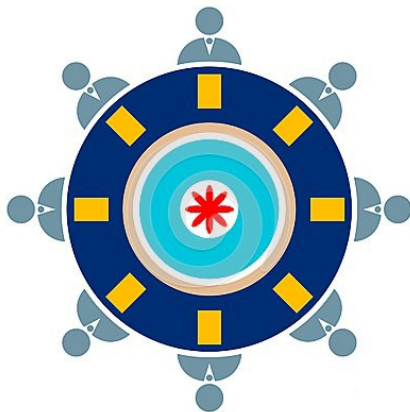
توسعه دانش؛ توسعه مدیریت

کتابچه آموزشی

معاونت منابع انسانی؛ دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری

مدیریت موثر جلسات *

اداره جلسات ساده است، اما آسان نیست



* مجموعه حاضر، حاصل مطالعه و بررسی منابع مختلفی در زمینه مدیریت جلسات توسط دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری می باشد.



فهرست مطالب

مقدمه.....	۳	شروع جلسه.....	۱۲
بخش اول: آشنایی با ارکان جلسه.....	۴	اداره جلسه.....	۱۳
تعریف و تشریح جلسه.....	۴	پایان دادن به جلسه.....	۱۹
انواع جلسات در سازمان.....	۴	تمهیدات حین جلسه ویژه سایر اعضا.....	۲۰
اعضای جلسه.....	۵	نکات لازم در بحث و گفتگو حین جلسه برای کلیه اعضا جلسه.....	۲۰
بخش دوم: تمهیدات پیش از جلسه.....	۷	بخش چهارم: تمهیدات پس از جلسه.....	۲۱
ضرورت تشکیل جلسه.....	۷	ارزیابی جلسه برگزار شده.....	۲۱
آگاهی از اهداف و تعیین هدف و نوع جلسه.....	۷	تهیه صورتجلسه و انواع آن.....	۲۲
تعیین اعضای جلسه.....	۸	تنظیم صورتجلسه.....	۲۵
تعیین زمان برگزاری جلسه.....	۸	ابلاغ صورتجلسه.....	۲۶
تعیین مکان برگزاری جلسه.....	۹	پیگیری اجرای مصوبات جلسه.....	۲۶
تهیه دستور جلسه.....	۱۰	تمهیدات پس از جلسه ویژه سایر اعضا.....	۲۶
آماده نمودن اطلاعات و مدارک جنبی.....	۱۰	جمع بندی.....	۲۶
دعوت از اعضای جلسه.....	۱۱	فرایند مدیریت و تشکیل جلسات در یک نگاه	۲۷
تمهیدات پیش از جلسه ویژه سایر اعضا.....	۱۱	پیوست ۱: انواع چیدمان و نحوه نشستن در جلسه.....	۲۸
بخش سوم: تمهیدات حین جلسه.....	۱۲	فهرست منابع.....	۳۰

مقدمه

نگاهی گذرا به زندگی حرفه ای مدیران نشان می دهد که آنها روز به روز در شبکه گسترده تر و پیچیده تری از ارتباطات با دیگران قرار می گیرند. آمادگی برای حل مسائل ناشی از این گستردگی و تهیه و تدبیر استراتژی های بلندمدت و کوتاه مدت جهت اداره سازمان مستلزم تشکیل تیم های کاری و برپایی جلسات متعدد داخلی و خارجی است.

برگزاری جلسه مستلزم صرف زمان و هزینه است که صد البته هر دو از منابع ارزشمند سازمان هستند. از این رو برگزاری یک جلسه اثربخش که مستلزم داشتن اهداف روشن از تشکیل جلسه، دعوت از افراد کلیدی، تنظیم وقت جلسه و فراهم کردن تمهیدات لازم (از قبیل مکان مناسب، وسایل سمعی، بصری و...)، پیگیری مناسب اجرای مصوبات که منجر به جلوگیری از اتلاف وقت افراد و هدر رفتن منابع سازمانی می شود ضروری است.

در مجموعه حاضر تلاش شده است با بیانی ساده و ساختاری منسجم، ضمن تشریح ارکان جلسات، چکیده ای از بایدها و نبایدهای مدیریتی در امر برگزاری جلسات بازگو گردد.

مطالعه این مجموعه به همه همکاران به ویژه دبیران و رؤسای کمیته ها و

کارگروهها توصیه می گردد.

بخش اول: آشنایی با ارکان جلسات

تعریف و تشریح جلسه:

اگرچه تعاریف به ظاهر متفاوتی از جلسه ارائه شده است با این حال، این تعاریف از ارکان مشترکی برخوردارند. جلسه را می توان گردمایی دو نفر یا بیشتر از کسانی تعریف کرد که دارای هدفهای مشترک هستند و ارتباطات (شفاهی و یا کتبی) را وسیله اصلی نیل به این اهداف قرار می دهند. به عبارت دیگر تجمع گروهی از افراد واحدهای مختلف سازمان است که برای انجام وظایف سازمانی مشخص به طور موقت یا دائم دور هم جمع می شوند.

انواع جلسات در سازمان:

جلسات متفاوتی در سازمانها برگزار می شود. گاهی هدف از جلسه تبادل اطلاعات و گزارش دهی است، گاهی توجیه و قانع کردن دیگران برای انجام کار و گاهی تصمیم گیری در مورد یک مساله است. جلسات به چهار نوع تقسیم می شوند:

الف - جلسه حل مساله: عبارت حل مساله برای افراد گوناگون معنی مختلفی دارد. مسئله شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب است. آنچه اهمیت دارد این است که وضعیت موجود باید تغییر یابد و تا تمایلی به تغییر نباشد، مساله حل نخواهد شد. لذا یک جلسه حل مسئله زمانی خوب جواب می دهد که تمایل به تغییر در جلسه وجود داشته باشد.

ب - جلسه تصمیم گیری: جلسه حل مساله می تواند نوعی جلسه تصمیم گیری باشد اما در جلسات تصمیم گیری گاه در مورد موضوعاتی که لزوماً مساله نیستند تصمیم گیری می شود مثل تصمیم گیری در مورد نحوه توزیع پاداش. قبل از هر جلسه باید اطمینان حاصل شود که همه افراد از نحوه تصمیم گیری آگاه هستند و آن را قبول دارند. در برخی از موارد مدیران قبل از تشکیل چنین جلساتی، تصمیم را خود اتخاذ می کنند و از افراد به طوری صوری استفاده می کنند. در چنین مواردی بهتر است به جای جلسه تصمیم گیری یک جلسه اطلاع رسانی تشکیل شود. و مدیر تصمیم خود را اعلام کند.

ج - جلسه گزارش دهی و اطلاع رسانی: درصدی از جلسات اداری مخصوص گزارش دهی و استفاده از اطلاعات است. هدف مدیران از برگزاری چنین جلساتی، برقراری اعتماد و حصول اطمینان از انجام کارهاست. همانگونه که می دانیم مبادله اطلاعات، حکم اکسیژن برای هر سازمان اداری است. از طریق مبادله اطلاعات است که کارکنان می توانند مشکل سازمان خود را حل و فصل کنند.

مبادله اطلاعات عمودی که از بالا به پایین صورت می گیرد نسبت به مبادله اطلاعات افقی که میان مقامات هم سطح جاری است از اهمیت بیشتری برخوردار است. یک مدیر از راه مبادله اطلاعات، قادر است از تمام دانشها، اطلاعات، تجربیات و عواطف اعضای خود به منظور پیشبرد اهداف سازمان استفاده کند. همچنین در نتیجه عدم اطلاع رسانی، سوء ظن در بین اعضاء سازمان پرورش می یابد و گاهی به حوادث ناهنجار می انجامد.

اعضای جلسه :

بهتر است افراد فرصت یابند که بسته به موضوع چند دقیقه صحبت کنند. سکوت محض یک فرد در کل جلسه یا نشان از دعوت نامناسب وی است یا اینکه مجال اظهارنظر به ایشان داده نشده است؛ لذا وقت دادن به افراد توسط مدیر جلسه خیلی مهم است.

رئیس جلسه: کسی است که تصمیم نهایی اخذ شده و نتیجه جلسه را اعلام می کند. تجربه نشان داده است که مدیرانی که جلسات را خود اداره می کنند، تمایل دارند که فعال ترین فرد جلسه باشند و احتمالاً ۶۰٪ از وقت جلسه را به خود اختصاص دهند؛ لذا مشارکت افراد در جلسه پایین می آید. مدیر با بیشترین اختیار و قدرت تصمیم گیری، معمولاً رئیس جلسه است که نقش های متعددی را در یک لحظه ایفا می کند. مثل مسابقه ای که یک فرد هم مربی و هم کاپیتان تیم است. راه حل این مشکل جدا کردن نقش فرایند از نقش قدرت و تصمیم گیری است. بدین ترتیب که بایستی :

مدیر مسئولیت تصمیم گیری و درگیر شدن با موضوع را بپذیرد و وظایف مربوط به فرایند جلسه را به دبیر جلسه تفویض کند.

دبیر جلسه: در جلسات بزرگ، وجود تسهیل گر(دبیر) برای کنترل فرایند بحث ها ضروری است ولی به نظر می رسد در جلسات کوچک تر تعیین فردی به عنوان دبیر، لزومی نداشته باشد و رئیس جلسه همان نقشها را می تواند ایفا کند. از جمله نقشهای دبیر جلسه می توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- هماهنگی زمان، مکان و نحوه برگزاری جلسه
- تهیه دعوت نامه برای هر یک از اعضا و ارسال آن و حصول اطمینان از اینکه دعوت نامه به دست عضو رسیده است.
- نظارت بر آماده شدن محل جلسه و حصول اطمینان از اینکه لوازم و ابزار کار اعضا در دسترس است.
- آماده نمودن گزارشات و ورودیهای مورد نیاز جلسه (در صورت نیاز).
- خوش آمد گویی و قرائت نمودن دستور جلسه در ابتدای جلسه.

- مدیریت روالهای مذاکره و در صورت لزوم تغییر روال مذاکره در طول جلسه.
- کنترل جلسه و جلوگیری از مشاجرات و حملات شخصی در طی مذاکرات.
- اطمینان از اینکه همه فرصت کافی برای اظهارنظر دارند و عدم توجه بیش از حد و اختصاص زمان به یک فرد خاص.
- طبقه بندی و اولویت گذاری ایده ها با روش های درست.
- ایجاد اتفاق نظر و اجماع بین اکثریت شرکت کنندگان.
- تنظیم صورت جلسه، به امضاء رساندن آن و ارسال نسخه ای از صورت جلسه برای اعضای جلسه (در صورت نبودن منشی جلسه)

منشی جلسه: فردی است که محتوای جلسه را ثبت کرده و نه ایده ای بیان می کند و نه ایده ها را ارزیابی کند و در نهایت صورتجلسه را ثبت و در آخر جلسه قرائت می کند. ذکر این نکته ضروری است که در اغلب جلسات کمیته ها و کمیسیون ها دبیر جلسه نقش منشی جلسه را نیز به عهده دارد.

سایر اعضای جلسه: شامل مدعوینی هستند که داده های اصلی جلسه را می دهند و جهت اخذ تصمیم و حل مساله ذیصلاح هستند و به دو دسته اعضاء اصلی و اعضاء مدعو تقسیم میشوند؛

⇐ **اعضاء اصلی:** که در همه جلسات شرکت دارند.

⇐ **اعضاء مدعو:** بسته به موضوع جلسه و با توجه به اطلاعاتی که در مورد موضوعات دارند و یا در اجرای مصوبات مشارکت دارند، به جلسه دعوت می گردند.

بخش دوم : تمهیدات پیش از جلسه

الف) ویژه مدیر جلسه

ضرورت تشکیل جلسه:

چرا باید جلسه تشکیل داد و آیا بهترین راه رسیدن به هدف همین است؟

ضرورت تشکیل جلسه به چندین عامل بستگی دارد. یکی از آن ها نیاز شما است که باید رفع شود. نیازها گوناگون هستند:

- ← نیاز به دادن اطلاعات یا گرفتن آن از دیگران
 - ← نیاز به حل مناقشه یا رفع اختلاف نظر همکاران
 - ← نیاز به تصمیم درباره امری که باید با اکثریت آرا یا اجماع اخذ شود.
 - ← نیاز به ایجاد روح همکاری و کار تیمی
 - ← نیاز به حصول اطمینان از این که همکاران از چند و چون فرایند کاری آینده آگاه شوند.
 - ← نیاز به آموزش روش کار با دستگاه ها یا ابزارهای جدید
 - ← نیاز به تغییر عقیده بعضی اشخاص نسبت به موضوعی
 - ← نیاز به واکنش سریع در برابر مشکل یا مسئله ای
- برخی از این نیازها در یک جلسه قابل رفع نیستند، اما برخی دیگر را می توان فقط در یک جلسه رفع کرد. این نیازها را می توان، بسته به شرایط و توانایی خویش، از طریق راه های دیگر حل کرد. برای مثال، اطلاعات را می توان از راه یادداشت، گزارش، یا تشکیل جلسه منتقل کرد. اما مشاجره و کشمکش اداری را باید در جلسه ای خصوصی و با حضور دو طرف دعوا حل کرد.

آگاهی از اهداف و تعیین هدف و نوع جلسه:

همواره باید از همان ابتدا هدف از برگزاری جلسه دقیقاً برای رییس جلسه و کلیه شرکت کنندگان روشن شود و همه شرکت کنندگان بایستی پیش از جلسه از آن آگاهی داشته باشند تا همگی بتوانند در برگزاری موفقیت آمیز آن مشارکت فعال داشته باشند. هدف از برگزاری جلسه می تواند هر یک از موارد ذیل باشد:

- ♦ انتقال اطلاعات یا ارائه توصیه ها و رهنمودهای کاری؛
- ♦ صدور دستورات؛
- ♦ رسیدگی به گلایه ها و شکایات یا انجام قضاوت؛
- ♦ اتخاذ یا اجرای تصمیمات کاری؛

♦ ارائه یک طرح پیشنهادی جهت بررسی و به تصویب رساندن آن.

پس از روشن شدن هدف از برگزاری جلسه با توجه به انواع جلسات که در بخش اول گفته شد میتوان جلسه مناسب و در راستای هدف جلسه را از میان انواع جلسات برگزار نمود.

تعیین اعضای جلسه:

چه کسانی را باید دعوت نمود؟

چنانچه بخواهیم اعضای جلسه با یکدیگر بحث کنند، قاعده کلی این است که هرچه تعداد کمتر باشد بهتر است. مسلم این است که تعداد را نباید از حدود ۱۰ تا ۱۲ نفر بیش تر کرد. عدد فرد از زوج بهتر است، به ویژه اگر قرار باشد تصمیمی گرفته شود. اگر عدد شرکت کنندگان زوج باشد زمینه برای دسته بندی و عدم تصمیم گیری نهایی با روش رای گیری در جلسه فراهم تر می شود.

همچنین طبیعی است فردی که احساس می کند ارتباطی با موضوع ندارد و دعوت او بی جهت بوده است، تمایلی به مشارکت سازنده در مباحث جلسات ندارد. لذا بهتر است برای دعوت از افراد، ملاکهای دقیقی مدنظر قرار گیرد. از جمله:

- دارا بودن دانش راجع به موضوع جلسه
 - دارا بودن تعهد نسبت به حل مساله
 - اشراف به موضوع و داشتن اختیار الزام برای مشارکت در تصمیم گیری
 - دارا بودن وقت کافی برای شرکت در جلسه
 - داشتن تجربه، نظرات و ایده های متفاوت
 - استقلال در اظهارنظر
- لازم به ذکر است که برخی جلسات در شرکتهای مربوط به کمیته های رسمی است که اعضاء آن از قبل و با توجه به معیارهای بالا و اهداف کمیته انتخاب می شوند.

تعیین زمان برگزاری جلسه:

در حالت کلی در تعیین وقت جلسه می توان از چند رهنمود ساده استفاده کرد:

۱. **برای آمادگی وقت کافی در نظر بگیرید.** یعنی این که: وقت کافی صرف کنید که دعوتنامه ها را بفرستید و نوشته ها و اسناد و مدارک لازم را تهیه نمایید، شرکت کنندگان هم وقت کافی داشته باشند که خود را برای آن چه از آن ها انتظار دارید آماده کنند (این آمادگی می تواند شامل گزارشی از وضعیت اجرای مصوبه محوله به

۲. تاریخ جلسه را روزی بگذارید که همه شرکت کنندگان در دسترس باشند. بهتر است که این تاریخ با تک تک شرکت کنندگان در میان گذاشته و تایید آنان گرفته شود.

۳. بهتر است هیچ جلسه ای را در روز تعطیل، یا در آغاز و پایان هفته نگذارید.

۴. جلسات صبح از جلسات عصر و بعدازظهر پربارترند.

۵. کار را با تفریح نیامیزید. جلسه را با ناهار و شام و پذیرایی آمیختن غالباً حاصل خوبی ندارد، زیرا بخشی از توجه به از موضوع اصلی منحرف می شود.

تعیین مکان برگزاری جلسه :

انتخاب جای جلسه به چند عامل بستگی دارد. البته دایره انتخاب ما ممکن است محدود باشد، اما اگر آزادی عمل دارید این ملاحظات را در نظر بگیرید:

۱. محل برگزاری جلسات با اهداف آن سازگاری داشته باشد. به عنوان مثال، تشکیل یک جلسه رسمی در فضای باز و آشفته مناسب نیست.

۲. سعی کنید محل، در دسترس باشد.

۳. جایی را انتخاب کنید که متعلق به واحدی بی طرف باشد.

۴. سیاست کار را رعایت کنید. رعایت سیاست در برخی جلسات ضروری است. اگر لازم باشد که رئیس هم در جلسه شرکت کند و دفتر کار او در طبقه سه یا چهارم و اتاق کنفرانس شما در طبقه اول ساختمان است، عاقلانه است که جلسه را در اتاق کنفرانس او برگزار کنید نه این که او را به اتاق کنفرانس خود فرا خوانید.

۵. هزینه ها را در نظر بگیرید. به عنوان مثال بایستی هزینه سفر شرکت کنندگان که قرار است از راه های دور در جلسه شرکت کنند را در نظر بگیرید.

۶. محل نشستن شرکت کنندگان را در نظر بگیرید. بهتر است در جلسات رسمی از قبل در مورد نشستن افراد تصمیم بگیرید. و از الگوهای تعریف شده با توجه به نوع و مقصود جلسه استفاده کنید. انواع نحوه نشستن در جلسه عبارتند از:

⇐ در جلسات تک به تک: ۱. حمایتی ۲. مشارکتی ۳. رو در رو

⇐ در جلسات گروهی: ۱. میز چهارگوش یا گرد ۲. سلسله مراتبی ۳. روش مخالف رو در رو

(برای آشنایی بیشتر با انواع نحوه نشستن در جلسه و نحوه انتخاب آنها متناسب با نوع جلسه می توانید به پیوست ۱ مراجعه نمایید.)

۷. وسایل و تجهیزات مناسب را آماده کنید. چنانچه لازم است از وسایل سمعی و بصری استفاده شود بایستی ساعتی قبل از آغاز جلسه به اتاق یا سالن جلسه مراجعه نمائیم تا مطمئن شویم که تجهیزات لازم آماده کار هستند.

تهیه دستور جلسه:

هر قدر هم خود را برای اداره جلسه آماده کرده باشید اگر شرکت کنندگان دیگر را مهیا نکرده باشید نتیجه نمی گیرید. آماده کردن دیگران به نفع شما است. بخشی از آمادگی آن ها منوط به این است که برای انجام تحقیق وقت کافی داشته باشند، گزارش تهیه کنند، اسناد و مدارک خود را مرور نمایند، یا حتی افکار خود را برای موضوع مورد بحث در جلسه آماده کنند. لازمه اینکار تهیه دستور جلسه مناسب توسط رییس و دبیر جلسه و اطلاع دادن به اعضا است. دستور جلسه باید:

◇ روشن باشد

◇ چهارچوب مشخصی داشته باشد

◇ کوتاه باشد اما نه خیلی کوتاه

مثال: (خوب است) مقایسه محسنات دو نوع لب تاپ

(بهرتر است) مقایسه لب تاپ سونی مدل X با لب تاپ ایچ پی مدل Y

آماده نمودن اطلاعات و مدارک جنبی:

یکی از وظایف مهم دبیر جلسه این است که باید بداند چه وقت و چگونه از مطالب چاپی و مانند آن استفاده کند تا جلسه را پربارتر سازد. این قاعده ساده را در نظر بگیرید. کتابچه ها و مطالب چاپی و کمکی باید اطلاعات لازم را در اختیار بگذارد، چیزی را روشن سازد، یا نکته ای را تایید نماید.

اگر وجود مطالب کمکی را ضروری می دانید، چند قاعده را رعایت کنید:

(۱) برای تهیه این نوع مطالب وقت کافی در نظر بگیرید.

(۲) مطالب جنبی و کمکی باید به شکل خلاصه تهیه شوند.

(۳) اگر مطالعه کامل مطالب جنبی را ضرورتی می دانید حتماً قبل از برگزاری جلسه به اشخاص مورد نظر برسانید. هیچ مطلب کمکی را از اول تا آخر در جلسه نخوانید زیرا موجب اتلاف وقت می شود. فرض تان این باشد که آن را خوانده اند. لذا در جلسه خلاصه آن را بیان کنید.

(۴) از رایانه و ابزارهای سمعی و بصری دیگر استفاده کنید تا حجم تهیه مستندات کاغذی را برای جلسه به حداقل برسانید.



۵) هرچند به طور کلی توزیع مطالب در وسط جلسه در موارد ضروری مجاز است. اگر این مطالب همان هایی است که در سخنرانی های بیان می شوند بهتر است که بعد از جلسه توزیع شوند تا تمرکز مخاطبات از بین نرود.

دعوت از اعضای جلسه:

بهترین روش دعوت از اعضای جلسه، مکاتبه (الکترونیکی یا کاغذی) با درج موارد ذیل است:

۱. موضوع و هدف جلسه را به آن ها بگویید.
۲. دستور جلسه را برای شرکت کنندگان بفرستید.
۳. انتظارات از اعضای جلسه در خصوص جلسه پیش رو را ذکر کنید.
۴. اطلاع دهید که جلسه چه زمانی و کجا برگزار می شود و چه مدتی را برای آن در نظر گرفته اید.
(مثلاً: مورخ / / در ساعت ... : ... به مدت ... ساعت و در محل ...)

نکاتی که در هنگام دعوت از اعضا باید در نظر گرفت:

- ◇ طوری اقدام کنید که وقت کافی جهت برنامه ریزی برای حضور در جلسه و تهیه اطلاعات لازم (از جمله گزارشات مورد نیاز از وضعیت اجرای مصوبات محوله به آن عضو و یا مستندات مورد نیاز مرتبط با موضوع مورد بحث در جلسه و ...) داشته باشند.
- ◇ همه چیز را مکتوب نمایید. مطالب را با تلفن نگوئید؛ زیرا معلوم نیست که طرف مقابل حرف های تان را با تمرکز گوش داده باشد.
- ◇ مطمئن شوید که پیام شما به همه رسیده است.

ب) تمهیدات پیش از جلسه ویژه سایر اعضا:

- آنچه تا کنون گفته شد مواردی هستند که بر عهده مدیر جلسه است اما سایر اعضا جلسه نیز وظایفی دارند از جمله:
- موضوعات مورد بحث در جلسه را مطالعه کنند و در صورت نیاز گزارشی از وضعیت اجرای مصوبات محوله به حوزه خود را جهت ارائه در جلسه آماده نمایند.
 - چنانچه در خصوص دستور جلسه و مباحث پیش رو مستنداتی در راستای انتظارات تعریف شده و توضیحات تکمیلی وجود دارد جهت ارائه در جلسه گردآوری نمایند.

- اگر ضرورت دارد نظرات شرکت یا واحد خودشان را جویا شوند.
- در مورد رئیس جلسه، طرز فکر و رفتارهای خاص وی اطلاعات کسب نمایند.
- سایر اعضا جلسه را مورد بررسی قرار دهند.
- به دنبال پیدا کردن روشی باشند که براساس آن بتوانند عقایدشان را به دیگران بقبولانند.

بخش سوم : تمهیدات حین جلسه

الف) ویژه مدیر جلسه

شروع جلسه:

- اداره جلسه ای که حاصلی داشته باشد چندان دشوار نیست به شرط این که مدیر جلسه مهار بحث و گفتگوها را در دست داشته و همه توجه و هوش و حواسش متوجه جلسه باشد.
- چند نکته است که می تواند در اداره جلسه کار ساز باشد:
۱. **تکالیف خود را انجام دهید.** آماده به جلسه بیاوید. یعنی این که مطالعه کرده باشید، گزارش ها آماده باشند، یا موضوعات مورد بحث در جلسه را مرور کرده باشید و هدف و مقصود جلسه را بدانید.
 ۲. **حاضران را در جلسه را در صورت عدم آشنایی با یکدیگر، معرفی کنید.** در جلسات بحث بهتر آن است که نام، مقام و زمینه های تخصص اشخاص در آغاز جلسه اعلام شود.
 ۳. **دستور جلسه را قرائت کنید.**
 ۴. **بهتر است دستور جلسه پیش از آغاز جلسه جلوسندلی همه شرکت کنندگان قرار گرفته باشد.** اگرچه دستور جلسه را ضمن اعلام موضوع و زمان برگزاری جلسه برای کسانی که دعوت شده اند فرستاده اید. این کار تأکیدی بر اهمیت محتوای دستور جلسه است.
 ۵. **مقررات را اعلام نمایید** اگر قرار باشد مقرراتی بر جلسه حاکم باشد آن را اعلام نمایید (مثل مقررات مربوط به شیوه تصمیم گیری در جلسه)
 ۶. **مصوبات جلسه قبل و وضعیت اجرای آنها را مرور نمایید.**

اداره جلسه:

۱. **فرایند جلسه را به خاطر داشته باشید.** هر جلسه چهار گام یا چهار مرحله دارد: **ارایه اطلاعات، ارزیابی**

اطلاعات، اخذ تصمیم، و اقدام. جلسه باید براساس همین چهار مرحله هدایت و اداره شود. محتوای هر یک از

این مراحل تابع هدف جلسه است، اما این چهار گام را می توان برای هر جلسه ای برداشت.

گام اول: که **ارایه اطلاعات** باشد، هدف جلسه و ابزارهای تحقق آن بیان می شود: (امروز می خواهیم برنامه ای تنظیم کنیم که میزان وصول مطالبات شرکت را افزایش دهیم. بنابراین لطفاً هر یک از شما هر ایده ای در این مورد دارید، بیان کنید).

گام دوم: که **ارزیابی اطلاعات** است، مرحله بحث و اظهارنظر است. شرکت کنندگان درباره موضوعات و پیشنهادهای **ارایه** شده بحث خواهند کرد.

گام سوم، که مرحله **اخذ تصمیم** است، **فرایند حل مسئله** را در بردارد: (پس به این نتیجه رسیدیم که بهترین راه است . آیا این برداشت درست است؟)

گام چهارم، یا مرحله **اقدام**، مرحله **اجرای تصمیم** یا **تصمیم** هایی است که در جلسه گرفته شده است. در این مرحله **تکلیف ها** تعیین می شود و سپس **جریان اقداماتی** که باید صورت گیرد پیگیری می شود. در این مورد ممکن است از گروهی **خواسته** شود که درباره موضوع **تصمیم گیری** شده و از وضعیت فعلی آن گزارشی تهیه شود.

قبل از پایان باید درباره جدول زمانی وظایف محول شده به توافق رسید. و این با شماسهت که

در هفته های بعد کارها را پیگیری کنید.

۲. **همه ایده ها، نظرها و اطلاعات را جمع کنید پیش از آن که به ارزیابی آن پردازید.** همه اطلاعات را

هر چه هست جمع کنید بی آن که روی فایده آن ها بحث نمایید. مثلاً اگر هدف از تشکیل جلسه تهیه طرح عملیات سه ماهه بعد باشد تا همه ایده ها و پیشنهادهای **ارایه** نشده روی آن ها بحث نکنید. سپس روی هر ایده و پیشنهادی جداگانه بحث و تبادل نظر کنید. این شیوه ی عمل باعث می شود که اشخاص، ایده های خود را بیان نمایند و جلسه هم در همان پیشنهاد اول غرق نشود. در این میان سعی کنید رئیس جلسه آخرین فردی باشد که نظرش را ارائه می دهد. تا ارائه نظر او نظر واقعی شرکت کنندگان را تحت تاثیر قرار ندهد. لازم به ذکر است اگر اطلاعات زمینه ای یا کارشناسی لازم باشد و این اطلاعات در زمینه تخصص و وظایف هیچ یک از اعضا نباشد بایستی توسط دبیر جلسه گردآوری شده و در اختیار اعضا قرار گیرد.

۳. **زمان را همواره در نظر داشته باشید.** زمانی را که در دستور جلسه برای بحث درباره هر مورد در نظر گرفته اید رعایت کنید. شما دبیر جلسه هستید و کافی است که مودبانه بگویید «وقت آن است که از این موضوع بگذریم و به موضوع بعدیپردازیم. اگر وقتی بماند، باز به این موضوع بر می گردیم.»
۴. **پرسش های خود را پیشاپیش بدانید.** پرسش هایی را که دنبال یافتن پاسخ آن ها هستید روی کاغذی یادداشت کنید این کار مانع آن می شود که در گیر و دار جلسه از یادتان بروند.
۵. **نگذارید بحث ها از مسیر خود خارج شوند.** هر لحظه که کسی از موضوع منحرف شد باید تذکر داده شود. برای مثال شاید این تذکر دوستانه و مودبانه کارساز باشد که «با توجه به کمبود وقت اجازه فرمایید به موضوع اصلی برگردیم» کافی باشد.
۶. **خلاصه سازی کنید.** بایستی در فاصله های معین و ترجیحاً در جایی که از موضوعی به موضوعی دیگر پرداخته می شود بحث و نظرهای ارایه شده تا آن جا را خلاصه و بیان نمایید. این کار کمک می کند که شرکت کنندگان افکار خود را جمع و جور کنند و دنباله بحث در چارچوبی مشخص ادامه یابد.
۷. **با همه ارتباط برقرار کنید.** مهارت شما در برقراری ارتباط، جو جلسه را مساعد می نماید و توانایی شما در بیان مطلب و تشویق دیگران به این کار جلسه را پربار می سازد.
۸. **توازن بحث را حفظ کنید.** دیگران ممکن است موضع خود را اعلام نمایند یا از موضع خود دفاع کنند اما نقش دبیر جلسه این است که وسط را بگیرد. و ایده ها و عقاید را متوازن سازد.
۹. **جلو جنگ تن به تن را بگیرید.** دبیر جلسه باید بکوشد تا همه مقررات جلسه رعایت شود و هم کسی از موضوع جلسه خارج نشود. هر نوع دعوای شخصی باید بی درنگ متوقف گردد.
۱۰. **گوش بدهید.** توانایی و علاقه ما به گوش دادن کارساز است. اگر به حرف هایی که می زنند خوب گوش دهید جلسه خوب اداره می شود و نتایج خوبی به دست می آید اما اگر گوش ندهید از حرف ها و بحث های جلسه نتیجه ای نمی گیرید. عادت کنید که گوش دهید، آن چه را گفته می شود جذب کنید و سپس واکنش نشان دهید.
۱۱. **یادداشت بردارید.** یکی از ساده ترین کارها که غالباً در جریان اداره جلسه فراموش می شود یادداشت برداری است این وظیفه را به کسی دیگر واگذار کنید که خط او خوانا باشد یا رایانه ای دستی در اختیار داشته باشد. این یادداشت ها باید هر چیزی را که بحث شده و هر تصمیمی را که گرفته شده است و عقاید و ایده هایی را که ارایه شده است با ذکر نام صاحب ایده یا عقیده، به اختصار، در برداشته باشد.

۱۲. **فضای مشارکت ایجاد کنید.** این کار دبیر جلسه است که ایده های هر یک از شرکت کنندگان را به دست آورد. پس بحث برانگیزید و گروه را طوری هدایت کنید که تصمیم بگیرید (اگر هدف جلسه اخذ تصمیم باشد). توفیق شما در این امر تابع دو عامل است: ۱- فضایی که بر جلسه حاکم می سازید و ۲- درجه مهارت شما در گرفتن ایده و اطلاعات از شرکت کنندگان برای اینکار.

۱۳. **با ذهنی باز وارد جلسه شوید.**

۱۴. **با جمع حاضر در جلسه با روی خوش رو به رو شوید.**

۱۵. **آماده مواجهه با افراد متفاوت باشید.** بخواهید یا نخواهید، شخصیت اشخاص متفاوت است: آماده باشید که آدم های ناسازگار را بپذیرید، آدم های کم رو و محجوب را تشویق کنید، و مناسباتی سالم را با دوستان خویش حفظ نمایید.

۱۶. **به تبحر کارشناسان و نظر صاحب نظران توجه کنید.**

۱۷. **از تشکر و تحسین به موقع غافل نشوید.** هیچ چیز به ویژه برای هر عضو جوان، دلسرده کننده تر از این نیست که ایده های او را مصادره کنند. این اتفاق ها گاه عمدی و گاه غیرعمدی است. اگر آگاهی و ستایش خود را از ایده کسی به اطلاع گروه یا اعضای جلسه برسانید احساس امنیت و اعتماد بر می انگیزد.

۱۸. **انتقاد پذیر باشید.**

۱۹. **علامت ها را دریابید.** در برابر علامت های لفظی و غیرلفظی که بیان حال شرکت کنندگان است واکنش نشان دهید تا نبض جلسه را در دست داشته باشید. برای مثال وقتی اشخاص به این طرف و آن طرف خود نگاه می کنند پیدا است به بحثی که در جلسه جریان دارد توجهی ندارند. در چنین مواردی می توانید از آن ها چیزی بپرسید یا بخواهید که صحبت کنند. وقتی بحث ها کم بار و سطحی باشند گروه موضع دفاعی می گیرد و به واکنش منفی یا اغراق آمیز رو می آورد. در این موارد نظر خود این اشخاص را بخواهید یا مودبانه خواهش کنید چند دقیقه ای صحبت نکنند و به حرف های دیگران گوش دهند.

۲۰. **بر نتایج و اقدامی که باید صورت گیرد پافشاری کنید.** در پایان جلسه اطمینان حاصل کنید شرکت

کنندگان به توافق رسیده اند. توافق باید بر سر تصمیم هایی باشد که گرفته شده است و اقداماتی باشد که باید انجام شود. نتایجی را که گروه گرفته است خلاصه کنید و تصمیم هایی را که گرفته شده است مورد تاکید قرار دهید. « برداشت من این است که همه ما درباره ضرورت استراتژی جدید توافق داریم و قرارمان این شده است که هر کس پیش نویس این استراتژی را در ارتباط با واحد خودش در عرض سه هفته تهیه و ارایه نماید. آیا همه شما هم همین برداشت را دارید؟ »

۲۰. مسئولین اجرای نتایج و اقداماتی که باید انجام شود تعیین و قرائت کنید.

۲۱. زمانبندی اجرای مصوبات را تعیین و قرائت کنید.

۲۲. با افراد دارای رفتارهای خاص در حین جلسه مقابله کنید:

کسی نگفته است که اداره جلسه ساده است. چه بسا در طول جلسه با افراد خاص روبه رو شوید. هر عمل یا وضعیتی که شما را از نیل به مقصود باز دارد مسئله است؛ تاخیر، حواس پرتی، مانع تراشی، بی حالی، کدورت و احساسات نابه جا هر یک به جای خود مسئله ای است به ویژه اگر پیشرفت کار جلسه را مختل سازد. دشواری های رایج و راه حل مناسب آن ها بدین قرارند:

پچ پچ گران

پچ پچ گران آن هایی هستند که در گوشه ای جمع می شوند و در جریان صحبت های رسمی اشخاص با یکدیگر پچ پچ می کنند در این موقعیت حواس گوینده و شنوندگان پرت می شود، پچ پچ از این به آن سرایت می کند و جلسه از کار می افتد. یک راه حل این است که جریان کار جلسه را لحظه ای متوقف کنید تا پچ پچ ها تمام شود یا دست کم به پچ پچ گران برسانید که بهتر است دست از پچ پچ بردارند. نگاهی چپ چپ به آن ها نیز ممکن است موثر افتد. اگر هیچ یک از این تدبیرها کارگر نیفتاد خطاب به یکی از آن ها بگویید آیا ایشان درباره بحث جاری نظری دیگر دارند؟

پرچانگان

اینان حسن نیت دارند و صاحب فکر و ایده نیز هستند اما پرحرف هستند. سخنان شان سازمان نیافته و تکراری است. حرف این افراد را درآمد لحظه ای مناسب مودبانه قطع کنید. از آن ها به خاطر ایده هایی که دارند تشکر کنید، قدرشان را بشناسید و آن گاه رشته سخن را از او بگیرید و به کسی دیگر بسپارید. «آقای ...» ببخشید که کلام تان را برای لحظه ای قطع می کنم. نظرتان در خور توجه است و می خواهم بدانم دیگران درباره آن چه فکری می کنند سپس رو به دیگران می کنید و رشته سخن را به دیگری می سپارید.

آدم های توخالی

گاه به آدم هایی بر می خوریم که تصور می کنند سخنان ارزشمندی دارند و حال آن که سخنانشان نامرتب است و مسیر بحث جلسه را عوض می کنند. در این شرایط ابتدا سعی کنید با طرح سوال آن ها را به سمت موضوع هدایت کنید. اگر از این راه نتیجه ای نگرفتید، رشته سخن را از آنها بگیرید و مجدد به آن ها نسپارید.

آدم هایی که دعوا دارند

این افراد در هر جلسه ای که شرکت می کند با هر ایده ای که مطرح می شود مخالفت می ورزند و دیگران را تحقیر می کنند. با چنین آدم هایی نباید یکی به دو کرد. در این شرایط ممکن است سعی کنید جمع را در



برابر آن‌ها قرار دهید تا مگر آرام بگیرند برای مثال: «آقای ... فکر می‌کند داریم وقت خود را تلف می‌کنیم و از مرحله پرت هستیم. آیا بقیه با این نظر موافقت می‌کنند؟» عیبی هم ندارد که با چنین افرادی خیلی آرام و مودبانه تذکر دهید که رفتار خود را عوض کنند. برای مثال: «آقای ... فکر می‌کنم این فرمایشات شما کار ما را کند می‌کند و به نتیجه‌ای که دنبال آن هستیم نمی‌رسیم. اگر ممکن است این فرمایشات را دنبال نکنید» اگر همه این تدابیر کارگر نیفتاد از چنین شخصی بخواهید از خیر حضور در این جلسه بگذرد و در پایان همان روز جلسه‌ای خصوصی داشته باشد. »

آدم‌های لجوج

افرادی که ایده‌ای را دو دستی می‌چسبند و ول کن آن نیستند و در حالی که مورد بحث خیلی وقت پیش تمام شده است اما دست بردار نیست و باز هم ایده مورد علاقه خود را مطرح می‌نماید. اگر معلوم شد که این شخص رسالتی یا ماموریتی دارد بگذارید نظر خود را بیان نماید و آن‌گاه مودبانه از کنار او رد شوید. اگر باز هم موضوع خود را مطرح کرد بقیه حاضران را با او طرف سازید. به خاطر ابراز ایده و عقیده‌اش از او تشکر کنید و از مخالفان ایده بخواهید که اظهار نظر نمایند. اگر باز هم پافشاری کرد موضوع را به رای بگذارید. «آقای ... عقیده دارد که راه او بهترین راه اجرای این پروژه است. کسانی که با این عقیده موافق هستند دست خود را بلند کنند.»

خودکامگان

خودکامگان درباره هر چیزی اظهار عقیده می‌کنند خود را در هر موضوعی کارشناس می‌دانند. باز هم روش رای گیری کارساز باشد. اما گاهی خودکامگان ایده‌های بدرد بخوری دارند که با تعرض مطرح می‌سازند. در این موقعیت سعی کنید در فرصتی مناسب حرف او را قطع کنید و خلاصه یا نکته‌های مهم آن چه را گرفته است تکرار نمایید تا اعضای جلسه بدانند که مشارکت وی را نیز مطلوب می‌دانید: راه رام کردن خودکامه این است که حاصل سخن او را با گفته‌های دیگران جفت و جور کنید.

دیرآمدگان

در بهترین حالت، کسی که دیر می‌آید حواس جلسه را پرت می‌کند و باعث می‌شود که جلسه به عقب برگردد. در چنین مواردی فوری بگویید «در دقایقی که تنفس داریم شما را در جریان بحث‌های بیشتر خواهم گذاشت» توجه او را به دستور چاپ شده جلسه و بروشورها یا کتابچه‌هایی که توزیع شده است جلب نمایید و بگویید «لطفاً به آن چه توزیع شده است نگاهی بیندازید تا ما این موضوع را تمام کنیم.»

مقام ریاست

این یکی از همه مخرب‌تر است. بحث‌های جلسه اوج گرفته است. ایده‌ها گل‌گرفته‌اند و شور و حالی پیدا شده است که ناگهان مقام ریاست وارد می‌شود. می‌نشینند و می‌گویند، «می‌دانم که در این موضوع صاحب نظر

هستید اما به نظر من بهترین راه حل قضیه این است....» ناگهان جلسه از شور و حال می افتد و ایده ها می خشکند. در این زمان می توانید محکم سر جای خود بایستید، و بر قضاوت خویش اعتماد کنید. به نتایجی که تا آن لحظه رسیده اید مهر تایید بگذارید: «پیش از این که تشریف بیاورید به ایده ها و نتایجی رسیده بودیم که به نظر من در خور توجه می باشند.» صاحبان ایده ها را معرفی کنید و به ایده های شان بها دهید. سکان هدایت جلسه را همچنان در دست خود نگه دارید. درست است که او رئیس است اما کارگردان این نمایش شما هستید. از حاضران نخواهید که نسبت به اظهارات رئیس اظهار نظر کنند بلکه از آن ها بخواهید که نظرهای خود را بیان نمایند.

۲۴. شرایط دشوار را در حین جلسه مدیریت کنید:

گاهی در حین جلسه با شرایطی خاص و دشوار روبرو می شوید که لازم است از عهده آن برآمده و موقعیت را اداره کنید، از جمله این شرایط می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

سکوت

گاهی سکوت جلسه دل مدیر را می لرزاند. با شتاب وارد جلسه می شوید، شور و شوقی بر جلسه حکمفرماست. در ابتدا پرسش ها یا موضوعات خود را مطرح می کنید. اما چه اتفاقی می افتد؟ هیچ. سکوت حاکم می شود. چشم ها به دفترچه های یادداشت دوخته می شود. قبل از هر کاری سعی نمایید مشکل را تشخیص دهید. آیا جلسه به دو گروه موافق و مخالف تقسیم شده است؟ آیا حاضران به اطلاعاتی بیش تر نیاز دارند؟ از نو شروع کنید: «اجازه فرمایید عرایض را تکرار کنم زیرا می خواهم روشن باشد که امروز چه باید بکنیم.» با دستور جلسه شروع کنید و موارد بحث شدنی را بیش تر بشکافید. برسید که آیا همه اسناد و مدارک توزیع شده را گرفته اند و آیا سوالی دارند. بعد از این خود رشته سخن را به دست بگیرید و مدتی صحبت کنید. برای حاضران فرصتی ایجاد کنید تا نظرات شمارا بهتر بشناسند و از سبک و سیاق و انتظارات شما سر در آورند. سپس افرادی خاص را برگزینید تا پرسش ها را پاسخ دهد، نه این که همه حاضران را مخاطب قرار دهید.

بن بست

گاهی همه چیز به بن بست می رسد و گروه دور سر خود می چرخد بحث ها از سر گرفته می شوند و باز پذیرفته نمی شوند. بن بست مترادف با اتلاف وقت است و باید فوری شکسته شود. وارد عمل شوید و آن چه را گفته شده است خلاصه و جمع بندی کنید. در چنین وضعیتی در پی توضیح یا جلب توافق نباشید. جمع بندی و نتیجه گیری کنید: «تصور می کنم موضوع را به حد کافی حلای کرده ایم. گزینه ها، طبق برداشت من، این ها هستند. حالا باید تصمیم بگیریم. چه کسانی با... موافق هستند؟» راه شکستن بن بست این است که بحث را کنار بگذارید و به عمل رو آورید.

اگر همه کوشش ها در شکستن بن بست بی اثر ماندند شاید بهتر باشد ختم جلسه اعلام و ادامه کار به جلسه ای

دیگر موکول شود. ارجح آن است که در جلسه بعدی چهره هایی دیگر را دعوت کنید تا دوباره کار به بن بست نکشد.

سیه چال

سیه چال، خستگی و بی حوصلگی بخش پایانی جلسه است. حاضران، بی هدف، ناآرام و بی بازده می شوند. بی درنگ موقعیت را در ذهن خود مرور کنید. آیا موضوع ته کشیده و چیزی برای گفت و گو نمانده است؟ آیا سخنان شما نامفهوم است؟ آیا باید تنفسی اعلام شود؟ آیا وقت آن رسیده است که لطیفه ای بگویید و به روح خسته جمع شادی بدمید؟

مشکل هر چه باشد گام اول غالباً اعلام تنفس است. اگر کارهای بیش تری در پیش است فرصتی ایجاد کنید تا همه برخیزند و بیرون اتاق یا تالار نفسی تازه کنند. جلسه که از سر گرفته شد موضع گروه را نسبت به موضوع مورد بحث بازگو کنید. سعی کنید اشخاص با موضوع رابطه شخصی برقرار کنند. مطمئن شوید که آن ها اهمیت موضوع را در چارچوب عملیات شرکت درک می کنند و سعی نمایید هرکس به نقش خود در تحقق هدف ها واقف گردد.

پایان دادن به جلسه:

در ارتباط با جلسه دو نوع وقت مطرح است: وقتی که طبق برنامه پیش بینی شده و وقتی که جلسه در عمل طول می کشد. اگر شما کار خود را درست انجام داده باشید وقت دوم نباید از وقت اول تجاوز کند. اگر کمتر شود هم عیبی ندارد. اما جلسه را بعد از پایان وقت تعیین شده نباید ادامه داد زیرا کسانی که شرکت کرده اند برای سایر کارهای خود برنامه ریزی نموده اند. اگر شرایط بحرانی است و شرایطی پیش آمده است که کار به هر حال باید تمام شود، این موضوع باید پیشاپیش به همه شرکت کنندگان اعلام شده باشد تا آمادگی لازم را داشته باشند که به مدتی طولانی بمانند. اما اگر زودتر از زمان تعیین شده به نتیجه رسیدید یا اگر بحث ها به بن بست رسد جلسه را پایان دهید.

خاتمه جلسه سه مرحله دارد:

مرحله اول: آماده کردن گروه برای پایان جلسه دیده بان جلسه، دبیر آن است. به همین دلیل لازم است که شرکت کنندگان را برای ختم جلسه آماده کند. اگر فرض کنیم جلسه ۲ ساعت است، ده دقیقه به پایان وقت جلسه بگویید «اجازه بدید جمع بندی کنیم چون که وقت کمی به پایان جلسه مانده است.» «به اشخاص فرصت بدهید تا افکار خود را جمع و جور کنند، آخرین حرف خود را بزنند و مقصود جلسه را در ذهن خویش مرور نمایند.

مرحله دوم: جمع بندی کنید. در جمع بندی هدف جلسه را بازگو کنید و خلاصه یافته ها و نتایج را بیان نمایید. خلاصه بحث هایی که شده و تصمیم هایی را که گرفته شده را شیوا و با انرژی بیان کنید. اگر کاری هست که باید انجام می شد اما نشده است آن را هم ذکر کنید همچنین باید اعلام کنید که براساس تصمیم های جلسه چه اقداماتی خواهد شد. چه کسی اقدام خواهد کرد و تقریباً چه زمانی به نتیجه خواهد رسید. گاهی ممکن است به دلیل اهمیت ویژه و وسعت دامنه موضوع جلسه، بحث و بررسی و نتیجه گیری در یک جلسه انجام نشود. بنابراین ناگزیر به تشکیل جلسات بعدی خواهید بود. در این صورت تاریخ و زمان جلسه آینده و در صورت لزوم دستور جلسه بعدی را معین و در صورتجلسه قید کنید.

مرحله سوم: قدردانی و ابراز خرسندی. در پایان جلسه از شرکت کنندگان تشکر کنید. غیر از تشکر کلی از همه شرکت کنندگان از فرد فرد کسانی که ایده ای خوب ارائه نموده اند سپاس گزاری کنید.

(ب) تمهیدات حین جلسه ویژه سایر اعضا :

- تکلیف اولیه خود را انجام دهند.
- بیان نظرات به طور واضح و متقاعد کردن دیگران.
- پذیرفتن نظرات بهتری که از سوی اعضا دیگر ارائه می شود.
- نشان دهند که خواستار مشارکت همه هستند.
- پرسیدن سؤالات درست و مناسب.

کلیه اعضا جلسه بایستی در بحث و گفتگو حین جلسه موارد ذیل را همواره در نظر بگیرند:

(۱) ایجاد بحث و گفتگوی مؤثر به روشهای ذیل :

- ♦ دیدگاه ها و نظرات گوناگون را شرح و بسط دهید
- ♦ واقعیات، اطلاعات و تئوری های مربوط را فهرست کنید
- ♦ برای روشن سازی سؤال کنید.
- ♦ عقاید مخالف را روشن سازید.
- ♦ بدنبال یافتن اطلاعات جدید باشید.
- ♦ عقاید و دیدگاه های مخالف را به بحث بکشید.
- ♦ مجدداً اعتماد خود را نسبت به فردی که دیدگاه مخالف داشته است مورد تاکید قرار دهید.
- ♦ فقط هنگامی که با شواهد مناسب مواجه شدید، فکر و نظراتان را تغییر دهید.



- ♦ اطلاعات و استدلال های متفاوت را ترکیب کنید.
- ♦ راه حل های جایگزین (Alternative Solutions) ایجاد کنید.
- ♦ بر راه حلی که از دیدگاه های مختلف معتبر تشخیص داده شده است، توافق کنید.

۲) بر حذر بودن از آنچه مانع ایجاد گفتگوی موثر می شود:

- ← اینکه فرض کنید نظراتان بهترین است.
- ← اینکه بخواهید به هر قیمتی درستی نظراتان را ثابت کنید و تصور کنید که نظراتان بایستی مورد قبول واقع گردد.
- ← اینکه اظهار نظر مخالفان در مورد عقایدتان را حمله به خود فرض کنید.
- ← اینکه نقاط ضعف نظراتان را نپذیرید.
- ← اینکه تظاهر به گوش دادن به دیگران کنید.
- ← اینکه به منظور سست کردن اعتقاد دیگران برای نپذیرفتن راه حل آن فرد خاص به استهزاء افراد بپردازید.
- ← اینکه بوسیله اغراق کردن سعی در جلب نظر افراد نسبت به دیدگاهتان داشته باشید.
- ← اینکه پذیرفتن عقاید دیگران را به عنوان نشانه ای از ضعف تلقی کنید.

بخش چهارم: تمهیدات پس از جلسه

الف) ویژه مدیر جلسه:

ارزیابی جلسه برگزار شده:

بدون ارزیابی نمی توان فهمید که جلسه به هدف خود رسیده است یا نه.

به بیانی ساده ارزیابی جلسه به سه پرسش پاسخ می دهد:

چه پیش آمد؟

چه کارهایی انجام شد؟

چه کارهایی انجام نشد؟

با یافتن پاسخ برای این پرسش ها می توانید افکار خود را جمع و جور کنید، اهمیت تصمیم های جلسه را دریابید،

تهیه صورتجلسه :

تا زمانی که صورتجلسه را ننوشته اید کار جلسه تمام نشده است.

صورتجلسه چیست؟

صورتجلسه خلاصه ای از شرح مذاکرات جلسه از جمله تصمیم ها و اقداماتی است که روی آن توافق شده است بسته به نوع جلسه و مصوبات آن ضمایمی هم ممکن است به آن پیوست شود: مانند مدارک تحقیقاتی، بررسی ها، برنامه زمان بندی، پیشنهادات و مانند آن.

فواید تنظیم صورتجلسه:

- ◇ شرح مذاکرات و تصمیمات جلسه مدون می شود.
- ◇ گزارش محتوای مذاکرات و تصمیمات جلسه را در اختیار همه شرکت کنندگان می گذارد و تکلیف هر یک را به آن ها یادآوری می کند.
- ◇ گزارش نهایی کار پیگیری را آسان تر می کند.
- ◇ تقدیر از کسانی را که کاری را خوب انجام داده اند در بردارد .

انواع صورتجلسه:

صورتجلسه مشروح: در این گونه از صورتجلسه ها **مشروح مذاکرات هر یک از اعضای جلسه به طور کامل نوشته می شود.** در گذشته تنظیم این گونه صورتجلسه بسیار مشکل بود، چرا که باید چند نفر تند نویس با سرعت، مطالب عنوان شده را به روی کاغذ آورده و بعد از پایان جلسه نوشته های تندنویسان با یکدیگر تطبیق داده شود تا نوشته کامل به دست آید. اما امروزه با پیشرفت تکنولوژی و استفاده از تجهیزات جدید (رکورد و کامپیوتر و ...) این کار ساده گردیده است.

صورتجلسه نیمه مشروح: در این نوع صورتجلسه **خلاصه و یا رئوس مطالب عنوان شده از طرف هر یک از شرکت کنندگان با ذکر نام آنها درج می گردد.** در انتها تصمیمات متخذه بر اساس اولویت ها در صورتجلسه درج و با امضا کلیه حاضرین رسمیت پیدا می کند.

صورتجلسه خلاصه: در این گونه صورتجلسات، **خلاصه مطالب و یا فقط نتیجه مذاکرات به طور خلاصه و بدون ذکر نام افراد در مقابل مطلب درج می شود و سپس تصمیمات اتخاذ شده منعکس می گردد.** به طور معمول در صورتجلسه های نیمه مشروح خلاصه مطلب عنوان شده از طرف هر یک از اعضا در مقابل نام وی نوشته می شود. اما در صورتجلسه های خلاصه فقط چکیده کل مطلب مطرح شده قید می گردد.

صور تجلسه به شکل فرم: هر یک از انواع صور تجلسات بیان شده می توانند در قالب فرم صور تجلسه به کار گرفته شوند. در این روش که یکی از متداولترین گونه های صور تجلسه در حال حاضر است قالب فرم صور تجلسه توسط سازمان تدوین و در کل سازمان بصورت یکپارچه مورد استفاده قرار می گیرد.

← نمونه فرم صور تجلسه:

The image shows two sample forms for session records. The left form is a table with columns for date, time, location, and agenda. The right form is a vertical layout with fields for session title, date, time, location, and agenda.

(۱) **عنوان جلسه:** درج نام جلسه برگزار شده با توجه با توجه به موضوع انتخابی جلسه و در صورتیکه جلسه از نوع کمیته، کمیسیون و ... باشد با ذکر عنوان مربوطه در ابتدا و موضوع اصلی با واژه های کلیدی بیان می گردد.

به عنوان مثال: کمیته مدیریت عملکرد- بررسی نتایج ارزیابی عملکرد سال ۹۵

(۲) **شماره جلسه:** در صورتیکه جلسات به طور مستمر یا دوره ای به صورت روزانه یا هفتگی و یا ماهانه و ... تشکیل گردد (مانند: کمیته ها و کمیسیون ها) در این قسمت شماره هر جلسه نوشته می شود.

(۳) **تاریخ جلسه:** در این قسمت تاریخ تشکیل جلسه قید می گردد.

(۴) **ساعت برگزاری:** در این قسمت ساعت شروع جلسه قید می گردد.

(۵) **مدت جلسه:** در این قسمت مدت زمانی که جلسه بطول انجامید درج می گردد. خواهد بود.

۶) **مکان جلسه:** نام محل برگزاری جلسه در این قسمت نوشته می شود.

۷) **اعضای جلسه:** اسامی اعضای به ترتیب اهمیت مقام آنان بصورت نام و نام خانوادگی . یا سمت سازمانی ذکر می شود. چنانچه افراد از نظر مقام هم سطح باشند می توان بر اساس حروف الفبا این قسمت را تکمیل نمود.

۸) **اعضای غایب:** اسامی اعضای که به جلسه دعوت شده و در جلسه حضور نداشته به ترتیب اهمیت مقام آنان بصورت نام و نام خانوادگی و یا سمت سازمانی ذکر می گردد.

۹) **دستور جلسه:** همانگونه که بیان گردید هر جلسه برای نیل به هدف ویژه ای تشکیل می گردد. تشریح هدف مزبور همان دستور جلسه بوده که از قبل مشخص گردیده است و در این قسمت نوشته می شود.

۱۰) **خلاصه مذاکرات:** در این قسمت خلاصه مطالب مطروحه از طرف شرکت کنندگان نوشته می شود. برای سهولت در امر مطالعه ابتدا نام بیان کننده، نوشته و سپس خلاصه و یا چکیده مطالب ایشان قید می گردد.

۱۱) **مصوبات جلسه:** در این قسمت چکیده تصمیمات اخذ شده با ذکر نام مسئول اجرا و مهلت اجرا به ترتیب اهمیت و به تفکیک زیر هم نوشته می شود.

۱۲) **دستور جلسه آینده:** در این قسمت زمان، مکان و دستور جلسه بعدی در صورتی که نیاز به جلسه بعدی بوده باشد نوشته می شود.

۱۳) **امضاء:** شرکت کنندگان در جلسه ذیل صورت جلسه را با درج نام و نام خانوادگی خود امضاء می نمایند و لازم به ذکر است در مواردی که صورت جلسه در چند صفحه تنظیم می گردد امضا ذیل تمام صفحات توسط شرکت کنندگان الزامی است و قید نام در جنب امضا فقط در صفحه آخر خواهد بود.



تنظیم صورتجلسه:

گردآوری مطالب جلسه و تهیه صورتجلسه در نشست های رسمی توسط دبیر یا منشی جلسه (در صورت وجود و مطابق توضیحاتی که قبل تر بیان شد) انجام می شود. برای تنظیم و تدوین صورتجلسه و امضای آن از دو روش استفاده می شود:

۱. **روش اول، بعد از پایان جلسه براساس مطالب مطروحه صورت جلسه آماده و برای امضاء به یکایک شرکت کنندگان ارایه می شود.** در ظاهر اعمال این روش منطقی است چرا که با فرصتی که دبیر دارد صورت جلسه را به طور کامل تدوین نموده و ترتیب تایپ آن را می دهد. اما در عمل با مشکلاتی مواجه است و حتی ممکن است صورت جلسه توسط برخی از اعضاء امضا نشود. زیرا با توجه به فاصله زمانی از پایان جلسه تا تنظیم و آماده شدن صورت جلسه ممکن است شرکت کننده در نظرات خود تعدیل نموده باشد.
۲. **روش دوم در این روش صورتجلسه در همان جلسه آماده و به امضای اعضاء می رسد.** نحوه انجام کار در این روش بسیار آسان بوده و فقط نیاز به تمرین دارد. در این روش پس از تهیه صورتجلسه توسط دبیر جلسه آن را در آخر جلسه برای حاضرین قرائت می نماید و پس از انعکاس نظرات اصلاحی آنان که در همان جمع مطرح می شود و به امضاء شرکت کنندگان می رسد و صورت جلسه نهایی می شود. در مواردی که نسخه امضاء شده قابل تکثیر و ارائه نباشد، ترتیب تایپ آن را می دهند و دبیر ذیل کلیه نسخ را به عنوان دبیر جلسه امضاء نموده و بیان می نماید که نسخه اصلی و امضاء شده در کجا نگهداری و بایگانی گردیده است.

نکات قابل توجه در تنظیم صورتجلسه:

- ⇐ واژه ها را به دقت بکارگیرید. عبارات خشک و **واژه های نامناسب به کار نبرید.**
- ⇐ گزارش باید **کوتاه باشد** و در عین حال روشن و **بدون ابهام باشد.**
- ⇐ **قضاوت های شخصی نباید** بر مکتوب نمودن مصوبات جلسه تاثیرگذار باشد.
- ⇐ بایستی ایده هایی که مورد بحث قرار گرفته اند با **ذکر نام صاحب ایده** (در صورت جلسه مشروح و نیمه مشروح) تصمیم هایی که گرفته شده و **تکالیفی که تعیین شده** است به ترتیب در صورتجلسه آورده شوند.

ابلاغ صورتجلسه:

پس از تنظیم صورتجلسه توسط دبیر جلسه، نوبت به ابلاغ صورتجلسه به اعضای جلسه و همچنین مجریان تعیین شده جهت اجرای مصوبات جلسه می باشد. این کار بایستی در کوتاهترین زمان پس از امضا کلیه اعضای جلسه توسط دبیر جلسه انجام شود.

پیگیری اجرای مصوبات جلسه:

دبیر جلسه بایستی پس از ابلاغ مصوبات جلسه به مجریان منتخب و با توجه به بازه زمانی مشخص شده برای اجرای هر مصوبه پیگیری لازم را جهت تاکید بر اجرای بموقع مصوبات ابلاغی با مجریان مربوطه به عمل آورد.

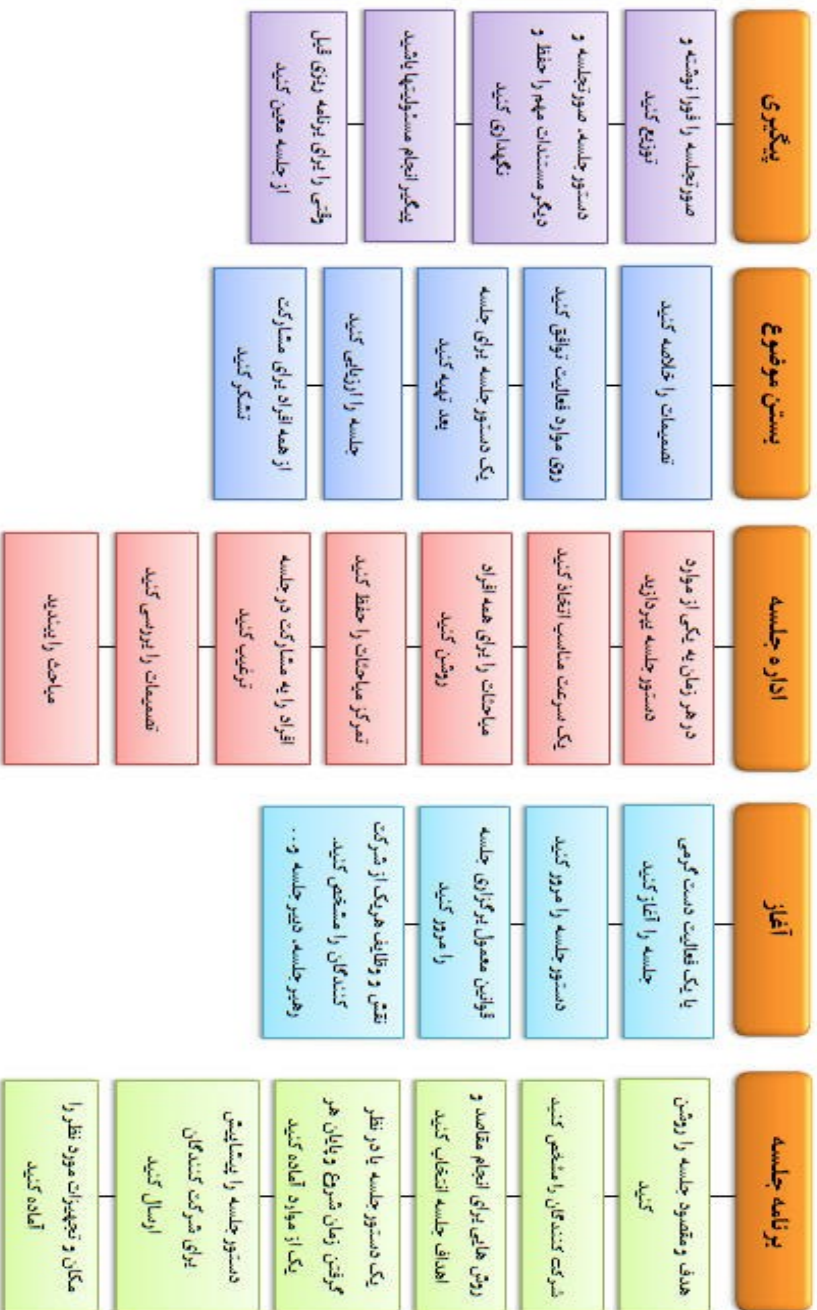
ب) تمهیدات پس از جلسه ویژه سایر اعضا:

- بررسی و امضاء صورت جلسه ارسالی در اسرع وقت (در خصوص مواردی که صورتجلسه بعد از جلسه مدون و جهت امضاء اعضای جلسه ارسال میگردد)
- اجرای مصوباتی که بر عهده آنها واگذار شده است مطابق بازه زمانی تعریف شده.
- ارسال رونوشتی از نتایج پس از اجرای مصوبات ابلاغی به دبیر جلسه.
- همکاری با دبیر جلسه بمنظور گردآوری گزارش وضعیت اجرای مصوبات جلسه برگزار شده.

جمع بندی:

با گسترش و پیچیده تر شدن ساختارها و فعالیتهای سازمانها، شیوه تشکیل جلسات و اداره موثر آنها نیز پیچیده تر شده و خود به عنوان فن و مهارت خاصی درآمده است که سطوح مختلف مدیران ناگزیر از اکتساب این فن و مهارت هستند. آشنایی با فنون و روشهای تشکیل جلسه و استفاده موثر از آنها به عنوان یکی از عوامل موفقیت و نفوذ مدیران در سازمان است و عدم موفقیت جلسات معلول عوامل متعددی است که در مجموع در چگونگی اعمال مدیریت خلاصه می شود. برنامه ریزی قبلی، تهیه به موقع دستورکار، انتخاب اعضای مناسب و کارآمد، تخصیص مکان و تسهیلات لازم، زمان مناسب، استفاده موثر از وقت، تعیین اهداف جلسه، تبیین مسائل و مشکلات در جلسه، تعیین ضوابط و مقررات برای مدیریت جلسه و ارزیابی جلسه از عوامل موثر در بهبود کیفیت و اثربخشی جلسات محسوب می شود. نیل به مقصد مذکور مستلزم تجهیز مدیران به روشهای مناسب اداره جلسات است.

نورآینه مدیریت و تشکیل جلسات در نگاه کلی



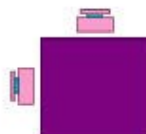
پیوست ۱: انواع چیدمان و نحوه نشستن در جلسات

الف) در جلسات انفرادی:

□ روش حمایتی

به نشانه حمایت از طرف مقابل است. در جلسات دوم به بعد یا جلساتی که می خواهیم ارتباط حمایتی ایجاد نماییم، احتمال نشستن به این روش بسیار زیاد می باید و مبین نزدیکی ارتباطات موثر طرفین می باشد.

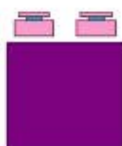
Supported method



□ روش مشارکتی

به نشانه تشریک مساعی با طرف مقابل است. در جلسات دوم به بعد یا جلسات غیر رسمی، احتمال نشستن به این روش بسیار زیاد می باشد و مبین نزدیکی دیدگاه های و نقطه نظرات طرفین می باشد.

Participation method



□ روش رو در رو

به نشانه حفظ فاصله و روابط رسمی با طرف مقابل است. در جلسات اول که ارتباط رسمی تر است، احتمال نشستن به این روش بسیار زیاد می باشد و مبین رسمیت ارتباطات طرفین می باشد.

Face to face method

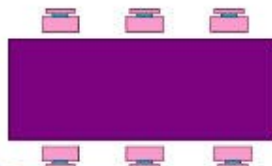


(ب) در جلسات گروهی :

□ روش مخالفت رو در رو

افراد با درجات و تاثیر جلسه رو به روی یکدیگر می نشینند. رئیس جلسه همواره در وسط قرار دارد. این نوع جلسات ویژه دو گروه و به احتمال زیاد بین دو سازمان برگزار می شود.

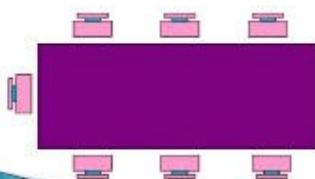
Face to face opposite



□ روش سلسله مراتبی

رئیس جلسه همواره سر میز قرار دارد و افراد با توجه به درجه سازمانی و تاثیری که در جلسه دارند به رهبر نزدیک تر خواهند بود. این نوع جلسات ویژه افراد یک سازمان برگزار می شود.

Hierarchy



□ روش میز گرد

رئیس جلسه همواره پشت به نور و رو به در ورودی قرار دارد تا ورود و خروج افراد را در نظر داشته باشد. در این نوع جلسات، درجه سازمانی و تاثیر در جلسه اهمیت ندارد. این نوع جلسات ویژه افراد یک سازمان برگزار می شود.

Free discussion



فهرست منابع :

- کتاب مدیریت مؤثر جلسات، رابرت میلر، مری لین پیکوس، مترجم؛ عزیز کیاوند؛ انتشارات فرا؛ سال ۱۳۹۳
- کتاب مدیریت جلسات؛ تیم هندل، مترجم: سعید علیمیرزائی با مقدمه دکتر مسعود حیدری، انتشارات سارگل ؛ سال ۱۳۸۳
- کتاب ابزارهایی برای موفقیت در مدیریت؛ دکتر سوزان تُرنر؛ مترجم؛ محمدرضا اسکندری؛ انتشارات رسا؛ سال ۱۳۹۲
- مقاله مدیریت اثربخش جلسات؛ صمدعالی؛ سازمان مدیریت صنعتی؛ ماهنامه تدبیر- سال سیزدهم - شماره ۱۲۰
- جزوه آموزشی اصول مدیریت جلسات اداری؛ دانشگاه پزشکی کرمان؛ سال ۱۳۹۲
- جزوه آموزشی مدیریت مؤثر مذاکرات و جلسات؛ کامران صحت سال ۱۳۹۳



KEDC

شرکت توزیع نیروی برق
استان خراسان رضوی

(پستال ۹۵۰۱۳)