

## اداره جلسه

از جلسه های سازمان زیاد انتقاد میشود. خیلی جلسه تشکیل میشود که باعث اتلاف وقت باارزش میشود و با در نظر گرفتن حقوق افراد شرکت کننده در آنها گران تمام میشود. جلسه فرصت زیادی برای افراد وراج ایجاد میکند. جلسه باعث کند شدن سرعت تصمیم گیری و کم شدن شهامت افراد برای توکل و تهور میشود. در آنها روی چیزهای پیش پا افتاده بحث میشود و موارد حقیقی نادیده گرفته میشود و غیره. در عین حال بسیاری از کارهای سازمان نمیتواند بدون طرح در جلسات انجام شود. جلسه ها ما را قادر به همفکری و کسب اطلاعات از یکدیگر میکنند. جلسه میتواند اطمینان دهد افرادی که نقطه نظرات مخالفی دارند از طرح آنها در جمع احساس رضایت میکنند. آنها میتوانند منتج به ساخته شدن گروه ها و هماهنگ شدن بهتر فعالیتها شوند. آنها میتوانند نظرات و راه حلهای بهتری نسبت به راه حلهای افراد وقتی به طور جداگانه کار میکنند ارائه دهند و غیره.

دلایل زیادی برای بی فایده شدن جلسات وجود دارد. برای مثال ممکن است تشکیل جلسه لازم نباشد یا در وقت مناسبی تشکیل نشود یا کنترل ضعیفی داشته باشد. اما واقعیت اصلی این است که جلسات اجتناب ناپذیرند. پس چگونه میتوانیم بدون گرفتار شدن در دام، تمام فواید درو کنیم. پاسخ این است که باید جلسات را خوب ترتیب دهیم، اعم از اینکه رئیس جلسه یا فقط شرکت کننده ی آن هستیم. چک لیستهای زیر مربوط به چهار جنبه ی اصلی جلسات میشود:

۱. ارزیابی جلسه
۲. تشکیل جلسه
۳. ریاست بر جلسه
۴. شرکت در جلسه

## ارزیابی جلسه

۱. ممکن است عملکرد جلسه به چند دلیل درست نباشد. راجع به آخرین جلسه ای که در آن شرکت کرده اید فکر کنید، ببینید کدامیک از انتقادات زیر در مورد آن صدق میکند:

- هدف جلسه روشن نبود
- برای رسیدن به هدف لزومی برای تشکیل جلسه نبود
- دلیلی برای حضور بعضی افراد در جلسه نبود
- بعضی افراد یکدیگر را نمی شناختند
- بعضی افرادی که می بایست در جلسه باشند حضور نداشتند
- جلسه خوب هدایت نشد
- کسبسی یادداشت برداشت
- جلسه از هم گسیخته بود زیرا:
  - اعضا دیر رسیدند
  - اعضا جلسه را زود ترک کردند
  - اعضا داخل و خارج میشدند
  - اعضا برای گرفتن اطلاعات به خارج از جلسه میرفتند
  - افراد هنگام جلسه ملاقات کنندگانی داشتند یا با تلفن صحبت میکردند
  - اعضا با هم دعوا میکردند
- بعضی افراد بیش از آنچه برای ابراز نظراتشان لازم بود وقت داده شد
- بعضی افرادی که چیزهای مهمی برای گفتن داشتند گوش داده نشد

- به بعضی افراد اجازه داده شد که به جای طرح عنوانهای واقعی و مربوط به جلسه ،مقاصد خود را مطرح کنند و نتیجه بگیرند
- رئیس جلسه زیادی صحبت کرد
- به نظر میرسید رئیس جلسه مایل نبود نقطه نظراتی عکس نقطه نظرات وی مطرح شود
- مطالب مهمی مورد بحث قرار گرفتند که قبل از جلسه عنوان این مطالب به شرکت کنندگان اعلام نشده بود
- راجع به بعضی موضوعات خیلی زیاد و راجع به بعضی دیگر خیلی کم صحبت شد
- بعد از اتخاذ تصمیم ،راجع به موارد غیرمرتبط صحبت شد
- از وقت جلسه استفاده نشد
- جلسه بیش از وقت تعیین شده طول کشید
- راجع به چندین مسئله نتوانستند تصمیم بگیرند
- تصمیمات بر اساس شواهد نامتناسب اتخاذ شد
- اعضا راجع به تصمیمات اتخاذ شده اختلاف نظر داشتند
- شرکت کنندگان احساس میکردند که وقت آنها تلف شده است
- خرج جلسه بیش از دخلش بود
- سایر موارد را ذکر کنید.

بہتر است برای ہر جلسہ ای کہ دارید (خصوصا اگر رئیس جلسہ هستید) چک لیستہایی را مانند فوق مرور کنید.

## اگر در فکر تشکیل جلسہ ای هستید

اول از خودتان بپرسید:

۱. آیا مقصود روشن و مهمی برای تشکیل جلسہ وجود دارد؟(هیچ وقت به دلیل اینکه چون ہر صبح شنبہ جلسہ داشته اید یا اگر موردی برای بحث ندارید جلسہ تشکیل ندهید)
۲. جلسہ ی شما ممکن است برای کدامیک از منظورہای زیر تشکیل شود؟

- اشتراک تجربہ
- کسب اطلاعات از دیگران
- دادن اطلاعات به سایر افراد
- آموزش
- تحرک ذهنی برای نظریہ های جدید
- حل مشکلات
- ارزیابی پیشنہادات
- تصمیم گیری
- طرح شکایات
- پند گرفتن
- بہ دیگران پند دادن
- بالابردن روحیہ ی گروہ
- تعیین هدف / تاریخ اتمام کار

- مشورت برای نحوه ی استفاده از سود حاصله
- سایر موارد را ذکر کنید

آری خیر

۳. آیا میدانم کدامیک از منظوره‌های فوق از همه مهمتر است؟

### اگر رئیس جلسه هستید

اگر ریاست جلسه به عهده ی شماست موفقیت یا هدم موفقیت تا حد زیادی در دست خودتان است.

۱. شما قبل از جلسه باید:
    - ا. به سوالات ۱ تا ۳ صفحه ی قبل پاسخ دهید
    - ب. تمام سوابق را مطالعه کنید
    - ت. حدس بزنید که اعضای جلسه چه پاسخی خواهند داد
    - ث. روش برخورد در گرفتن نتایج مناسب را تعیین کنید
  - سپس در خود جلسه
  ۲. جلسه را به موقع شروع کنید و از آنهاکه دیر می آیند به گرمی استقبال نکنید
  ۳. شاد و دوستانه باشید و افراد را راحت بگذارید
  ۴. با چابکی و فعالانه رفتار کنید تا معلوم باشد که مسئول جلسه هستید
  ۵. نتایج جلسه ی قبل را به شرکت کنندگان یادآوری کرده صورت جلسه را مرور کنید
  ۶. هدف جلسه را برای شرکت کنندگان تشریح کنید
  ۷. موارد اصلی دستور جلسه را اعلام کنید
  ۸. زمان پایان جلسه را به شرکت کنندگان اعلام کنید و بگویید برای هر مورد چه مقدار وقت اختصاص داده شده است
  ۹. بحث را کنترل کنید:
- از افراد وارد به هر مسئله بخواهید که در بحث مربوطه شرکت کنند (معمولا افرادی که قبل از جلسه در جریان امر قرار گرفته اند)
  - نظر سایر افراد را بخواهید ولی اجازه ندهید کسی زیاد صحبت کند
  - خودتان بحث را قبضه نکنید ولی هر جا که مناسبت داشته باشد پیشنهاد داده یا سوال کنید
  - با حواس جمع گوش کنید، درعین حال متوجه عکس العمل سایر افراد نسبت به آنچه گفته میشود باشید
  - اگر دیدید افراد از مطالب اصلی دور میشوند به طور جدی ولی دوستانه آنها را به مطالب اصلی بازگردانید
  - افرادی را که صحبت نکرده اند تشویق به صحبت کردن کنید
  - اطمینان حاصل کنید که کلیه ی موارد عدم توافق به جای اینکه بیرون برده شوند و ایجاد ناراحتی کنند، در جلسه مطرح شده و مورد بحث قرار گرفته است
  - اما اگر افراد با هم دعوا کردند با قاطعیت عمل کنید (بدون اینکه خُلق خود را از دست بدهید)
  - به افراد خاطر نشان کنید که وقت میگذرد و آنها را به سمت گرفتن نتیجه (اگر به نظر میرسد قابل حصول است) سوق دهید
  - هر جا که مناسب باشد (مخصوصا بعد از هر مورد از دستور جلسه) بحث انجام شده تا آن زمان و هر نتیجه / تصمیمی را که به آن رسیده اید، به طور خلاصه بیان کنید
  - از گروه بخواهید تایید خود را نسبت به هر بند اعلام کنند
  - مورد بعدی دستور جلسه را شروع کنید

- اگر الزما بحث در مورد بعضی مطالب بیشتر از زمان اختصاص داده شده به طول انجامید درباره ی اینکه وقت جلسه را بیشتر کنید یا بعضی مطالب را برای جلسه ی بعد بگذارید تصمیم بگیرید
- ۱۰. در پایان جلسه نتایج حاصله را خلاصه کرده از افراد برای حضور آنان تشکر کنید
- ۱۱. به افراد یادآوری کنید که هر یک چه کاری را تقبل کرده اند و تا کی باید آن را انجام دهند
- ۱۲. اگر قرار است جلسه ی دیگری داشته باشید راجع به تاریخ، محل، ساعت شروع و خاتمه و هدف آن با شرکت کنندگان توافق کنید.
- ۱۳. جلسه را به موقع تمام کنید
- ۱۴. ترتیبی دهید که صورت جلسه ای حاوی نکات عمده ی ذکر شده در ۱۰ و ۱۱ همین لیست تهیه شده و در اسرع وقت توزیع شود
- ۱۵. ببینید آیا لازم است به افرادی که در جلسه شرکت نداشته اند صورت جلسه داده شود یا خیر
- ۱۶. هر اقدامی که با توجه به بحثهای انجام شده در جلسه باید صورت گیرد انجام دهید.

### اگر عضو یک جلسه هستید

هنگامی که میخواهید در جلسه ای که بنا به درخواست شخص دیگری تشکیل شده یا فرد دیگری رئیس آن است شرکت کنید بهتر است به موارد زیر فکر کنید.

۱. ببینید لازم است شما شرکت کنید؟ (ممکن است بهتر باشد فرد دیگری از گروه شما در آن شرکت کند)
۲. هدف/ هدفهای خود را برای شرکت در جلسه تعیین کنید، از جمله:
  - دادن اطلاعات
  - کسب اطلاعات
  - حفظ منافع گروه تان
  - طرح یک پیشنهاد
  - شنیدن پیشنهاد فرد دیگری
  - حل مشکلات
  - اخذ تصمیم
  - دریافت نظریه های جدید
  - هر هدف دیگری (ذکر کنید)

۳. ببینید موردی برای قرار دادن در دستور جلسه دارید
۴. دستور جلسه یا نوشته های مربوط به مطالب مورد بحث را بخوانید و راجع به آن فکر کنید
۵. اگر قصد دارید گزارش یا پیشنهادی ارائه دهید آن را در وقت مناسبی آماده کنید و ببینید نوشته های لازم درباره ی بحث توزیع شده است؟
۶. اگر در مورد پذیرفته شدن پیشنهاد یا گزارش تان شک دارید از اعضای تاثیرگذارنده ی جلسه در نحوه ی ارائه ی گزارش یا پیشنهادتان کمک بگیرید

۷. درباره ی اعتراضاتی که ممکن است به گزارش یا پیشنهاد شما بشود فکر کرده جواب آنها را آماده کنید
۸. در سرفوت به جلسه بروید
۹. اگر دستور جلسه/ دلیل آشکاری برای جلسه نیست، علت تشکیل آنرا بپرسید
۱۰. اگر بحث بی هدفی دنبال میشود دوباره درباره ی علت تشکیل جلسه سوال کنید
۱۱. اگر جلسه رئیس ندارد ببینید میتوانید داوطلب ریاست شوید یا خیر
۱۲. اگر کسی نقش منشی جلسه را ندارد - نقشی که به صاحبش قدرتی معادل قدرت رئیس جلسه برای تمرکز دادن و خلاصه کردن بحث میدهد- سعی کنید داوطلب آن شوید
۱۳. اگر میخواهید در دیگران تاثیر بگذارید مخصوصا وقتی که افراد شرکت کننده را قبلا ندیده اید، زود صحبت کنید و در طول جلسه حضور خود را نشان دهید (بدون اینکه زیاد صحبت کنید)
۱۴. به آنچه گفته میشود توجه کنید و مطمئن شوید آنچه که میخواهید بگویید مربوط و قابل شنیدن است و قبلا گفته نشده است.
۱۵. اگر اصطلاحات برای شما آشنا نیستند قبل از صحبت همکاران متخصص اظهار نظر یا سوالی نکنید
۱۶. اگر چیزی برای گفتن ندارید آرام باشید و نشان دهید که به دقت گوش میدید (با دداشت بر میدارید)
۱۷. صحبت شما مختصر و واضح باشد و مطالب نامربوط گفته نشود
۱۸. متوجه تاثیر گفته هایتان در اعضای جلسه باشید
۱۹. اگر گزارش یا پیشنهادی مطرح میکنید روی نکات عمده / فواید آن تاکید کنید (به این فکر نباشید که همه ی نوشته های توزیع شده ی شما را خوانده و خوب فهمیده اند)
۲۰. از نظر سایر افراد در مورد پیشنهاداتتان استقبال کنید و به دید «پیشنهاد ما» به آن بنگرید نه «پیشنهاد من»
۲۱. سعی کنید به اعتراضها با استدلال (و با حالت صبوری و خوش اخلاقی) پاسخ دهید
۲۲. اگر به نظر میرسد که فرار نیست پیشنهاد شما تایید شود، سعی کنید تصمیم گرفتن در مورد آن را به تاخیر بیندازید (تا بتوانید کار بیشتری روی پیشنهاد و همچنین معترضان بکنید)
۲۳. اگر پیشنهاداتتان تایید نشده شکست خود را موقرانه بپذیرید
۲۴. هنگام پرسش یا انتقاد از پیشنهادهای سایر افراد همانقدر فروتن باشید که دوست دارید آنها نسبت به شما باشند
۲۵. جلسه را تا هنگامی که برایتان مشخص نشده بعد از جلسه چه کاری باید انجام دهید و نمیدانید دیگران در ارتباط با کار شما چه کاری انجام خواهند داد ترک نکنید
۲۶. از خودتان بپرسید از افرادی که ممکن است در آینده به شما کمک کنند چه شناختی پیدا کرده اید
۲۷. از خودتان بپرسید که به هدف/ هدفهایتان رسیدید یا خیر و اگر نرسیدید علت آن چه بود؟

**پیشنهاد: اگر به نظر میرسد جلسات باعث اتلاف وقت میشوند سایرین را سرزنش نکنید... اگر مجبورید جلسه داشته باشید سعی کنید از آنها چیزهای مفیدی به دست آورید.**

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی