

مدیریت جلسات



با مقدمه دکتر مسعود حیدری



ریاست جلسه اهداف

آیین نامه جلسات



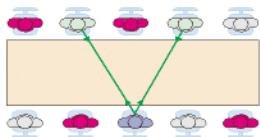
پویایی

محل برگزاری

سرعت

زمان

اتفاق نظر



وظایف



دستور جلسه طرز نشستن



صورت جلسه



فهرست مندرجات

۵ مقدمه

بهره‌برداری اثربخش از جلسات

۶ ضرورت تشکیل جلسه

۸ آگاهی از اهداف

۱۰ جلسات غیر رسمی

۱۲ جلسات رسمی

۱۴ انقلاب در ارتباطات

۱۶ انتخاب نوع جلسه

۱۸ حفظ مسیر جلسه



هیندل، تیم
Hindle, Tim
مدیریت جلسات / نویسنده تیم هیندل؛ مترجم سعید علیمیرزایی؛ ویراستار سمیه شریعتی راد - تهران: نشر سارگل، ۱۳۸۴.
۷۷ ص. مصور.
ISBN 964-5890-26-8

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.
عنوان اصلی: Managing Meetings
۱. کسب و کار -- جلسه. ۲. ارتباط در مدیریت. الف. علیمیرزایی، سعید، ۱۳۴۷ - مترجم. ب. عنوان.
۶۵۸/۴۵۶ HF۵۷۳۴/۵/۵۹م
۱۳۸۴
کتابخانه ملی ایران ۸۲۰۳۵۳۹۷

نام کتاب: مدیریت جلسات

نویسنده: تیم هیندل

مترجم: سعید علیمیرزایی

ویراستار: سمیه شریعتی راد

ناشر: انتشارات سارگل

صفحه آرای: سارگل

(ترانه دل‌وری مروست)

نوبت چاپ: دوم

شمارگان: ۴۰۰۰ نسخه

سال انتشار: ۱۳۸۴

شابک: ۹۶۴-۵۸۹۰-۲۶-۸

قیمت: ۲۸۰۰۰ ریال

انتشارات سارگل

تلفن: ۰۲۱-۸۹۵۴۰۴۱، ۰۵-۸۹۸۳۳۲۴

فکس: ۰۲۱-۸۹۵۰۴۷۵، ۰۵-۸۹۸۳۳۲۶

www.sargolpub.com



ریاست جلسه

۴۶ درک نقش رییس جلسه

۴۸ تحقیق در مورد شرکت کنندگان

۵۰ تنظیم وقت جلسه

۵۲ کنترل جلسه

۵۶ حفظ نظم

۶۰ ختم جلسه

۶۲ آیین نامه رسمی جلسات

۶۶ حل مشکل در جلسات رسمی

۶۸ مهارت های خود را در مقام رییس جلسه

ارزیابی کنید



مقدمات تشکیل جلسه

۲۰ دعوت از شرکت کنندگان

۲۲ تهیه دستور جلسه

۲۴ تعیین محل جلسه

۲۸ محل نشستن شرکت کنندگان

۳۲ فراهم کردن تمهیدات لازم

حضور در جلسه

۳۴ مشارکت فعال

۳۶ وضعیت ظاهر و شیوه سخن گفتن

۳۸ گوش دادن به صحبت دیگران

۴۰ حل و فصل مشکلات

۴۲ تنظیم صورت جلسه

۴۴ مهارت های خود را در مقام شرکت کننده

ارزیابی کنید

تهیه دستور جلسه

ارسال یک دستور جلسه واضح و روشن برای کلیه شرکت کنندگان بهترین راهی است که به کمک آن می‌توانید قبل از تشکیل جلسه افراد را از اهداف جلسه مطلع کنید. شیوه‌های متفاوتی برای تهیه دستور جلسه وجود دارد و شما باید با توجه به اهداف خود بهترین و مناسب‌ترین شیوه را انتخاب و از آن استفاده کنید.

۲۵ از تشکیل جلسه در اوقاتی از روز که انرژی افراد در سطح پایینی قرار دارد (مثلاً بلافاصله بعد از ناهار) اجتناب کنید.

گردآوری مفاد دستور جلسه

دستور جلسه اصولاً فهرستی از موارد و موضوعاتی است که قرار است در طول جلسه مطرح شوند و مورد بحث و بررسی قرار گیرند. دستور جلسه باید کوتاه، ساده، و واضح و روشن باشد. ابتدا کلیه اطلاعات مربوطه را جمع‌آوری، و سپس موضوعاتی که قرار است مورد بحث قرار گیرند و مدت زمان لازم برای پرداختن به هر یک از آنها را مشخص کنید. گاهی اوقات مشورت با سایر شرکت کنندگان می‌تواند شما را در تعیین مفاد دستور جلسه یاری کند. اگر تعداد موضوعات خیلی زیاد است، برای هر کدام یک محدوده زمانی معین در نظر بگیرید تا جلسه به درازا نکشد. اگر فکر می‌کنید تهیه دستور جلسه به زمان زیادی نیاز دارد، حتماً فاصله زمانی مناسب برای انجام این را قبل از تشکیل در نظر بگیرید.

۲۶ حتماً هر گونه تغییر در دستور جلسه را به اطلاع رییس جلسه برسانید.

تاریخ، زمان، و محل جلسه در بالای دستور جلسه ذکر شده است

موضوعات مورد بحث شماره‌گذاری شده‌اند

زمان شروع بحث در مورد هر موضوع مشخص شده است

در انتها جزئیات مربوط به جلسه بعدی ذکر شده‌اند

نوشتن دستور جلسه

هنگام فهرست کردن موارد و موضوعات مورد بحث می‌توانید از این دستور جلسه ساده به عنوان الگو برای جلسات مشابه استفاده کنید. موضوعات را شماره‌گذاری و زمان شروع بحث در مورد آنها را در مقابل شماره‌ها بنویسید تا افرادی که قرار است فقط در بخشی از جلسه شرکت داشته باشند بتوانند وقت خود را تنظیم کنند.

دستور جلسه کمیته

۶ ژوئیه-ساعت ۱۱ صبح

هتل اژدهای سبز

۱. (۱۱:۰۰) انتخاب رییس جلسه
۲. (۱۱:۱۰) پوزش از طرف غایبین
۳. (۱۱:۱۵) تصویب صورت جلسه قبلی
۴. (۱۱:۳۰) موضوعات مطروحه در خلال جلسه قبلی
۵. (۱۱:۴۵) رسیدگی به مکاتبات
- (۱۲:۰۰) پذیرایی
۶. (۱۲:۱۵) مسائل مالی
۷. (۱۲:۴۵) موارد کاری خاص
۸. (۱۳:۰۰) سایر پیشنهادات
۹. (۱۳:۱۵) سایر موارد
۱۰. (۱۳:۳۵) جزئیات مربوط به جلسه قبل

۲۷ دستور جلسه را تا حد امکان ساده و کوتاه تهیه کنید.

تنظیم دستور جلسه

۲۸

سعی کنید دستور جلسه را حداکثر در یک صفحه بنویسید.

در تهیه دستور جلسه، عناوین مورد بحث را به شکلی منطقی تنظیم و موارد مشابه را در قالب یک گروه دسته بندی کنید. با این کار می توانید از پرداختن مکرر به یک موضوع جلوگیری کنید. دستور جلسه باید با مقدمات مرسوم مانند انتصاب رییس جلسه و عذرخواهی از طرف افراد غایب آغاز شود. این کارها باید قبل از تصویب صورت جلسه مربوط به جلسه قبل و شنیدن گزارش افرادی که در جلسه گذشته وظایفی به آنها محول شده بود انجام شوند. موارد بعدی دستور جلسه شامل مسائل جاری (مانند بررسی آخرین گزارشات مالی و ارقام فروش) هستند که احتمالاً بخش عمده بحث به آنها اختصاص خواهد یافت. طرح سایر مسائل یا انجام سایر امور را در انتهای دستور جلسه قرار دهید و فرصتی را برای تعیین تاریخ، زمان، و مکان جلسه بعدی در نظر بگیرید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- دستور جلسه باید حاوی جزئیات مربوط به تاریخ، زمان، مکان، و هدف جلسه باشد.
- هدف اصلی از تشکیل جلسه باید دقیقاً در دستور جلسه ذکر شده باشد.
- کلیه شرکت کنندگان باید دقیقاً بدانند که قرار است چه کاری در جلسه انجام دهند.
- زمان اختصاص داده شده به هر یک از موارد دستور جلسه باید بیانگر میزان اهمیت آنها باشد.
- کسی از تعطیل شدن زود هنگام جلسه ناراحت نخواهد شد، اما طولانی تر شدن آن ممکن است باعث آزردهی خاطر شود. بنابراین، همیشه حداکثر زمان لازم را برای بحث در مورد هر موضوع را در نظر بگیرید، نه حداقل زمان را.

۲۹

معمولاً در ابتدای جلسات شرکت کنندگان هوشیارتر هستند. بنابراین، سعی کنید بحث در مورد موضوعات مهم تر را در ابتدای جلسه انجام دهید.

توزیع دستور جلسه

پس از تهیه پیش نویس دستور جلسه، باید آن را برای سایر شرکت کنندگان بفرستید تا ضمن اعلام نظر و ارائه موارد پیشنهادی، موافقت خود را اعلام کنند. اگر پس از تأیید رسمی دستور جلسه تصمیم به اضافه یا حذف کردن برخی موارد گرفتید، لازم است قبلاً موافقت شرکت کنندگان را در این خصوص کسب کنید: معمولاً در این موارد آنها با حذف موضوعات بیشتر موافق هستند، مگر آن که شخصاً در یکی از موارد دستور جلسه ذی نفع باشند. اطلاع رسانی به شرکت کنندگان در مورد اصلاحات دستور جلسه باید قبل از تشکیل جلسه باشد، مگر در مواقعی که بروز برخی اتفاقات مانند بیمار شدن رییس جلسه، یا تغییر ناگهانی در شرایط مالی، شما را ناگزیر کند که اصلاحات دستور جلسه را همزمان با حضور شرکت کنندگان به اطلاع آنها برسانید. تا حد امکان قبل از تشکیل جلسه، بحث و بررسی های لازم را در مورد دستور جلسه انجام دهید.

کارهایی که باید انجام دهید

۱. مسائلی که باید در جلسه مطرح شوند را از قبل مشخص کنید.
۲. پیش نویس دستور جلسه را برای کلیه شرکت کنندگان ارسال کنید و نظرات آنها را در مورد سایر موارد پیشنهادی جویا شوید.
۳. کلیه پیشنهادات را در پیش نویس بعدی بگنجانید.
۴. مجدداً پیش نویس را برای کلیه شرکت کنندگان ارسال، و ضمن درخواست تأییدیه آنها، دستور جلسه را نهایی کنید.

محل نشستن شرکت کنندگان

۳۶ چند نقشه مختلف برای نحوه نشستن افراد تهیه، و سپس بهترین آنها را انتخاب کنید.

تعیین محل نشستن شرکت کنندگان در جلسه تأثیر زیادی در برگزاری موفقیت آمیز آن دارد. از قبل در مورد محل نشستن افراد تصمیم بگیرید. در صورت لزوم نقشه‌ای ترسیم کنید که در آن جای نشستن افراد به نحوی تعیین شده باشد که احتمال دستیابی به اهداف جلسه را افزایش دهد.

جلسات تک به تک

در جلسات تک به تک (دو نفره) محل نشستن طرفین عامل تعیین کننده جو جلسه است و بر روند بحث تأثیر می‌گذارد. اگر جلسه از جانب شما ترتیب داده شده است، با چیدمان درست صندلی‌ها می‌توانید میزان رسمی بودن جلسه را تغییر دهید. به طور کلی، سه روش برای چیدن صندلی‌ها در جلسات تک به تک وجود دارد: حمایتی، مشارکتی، و رو در رو. اگر می‌خواهید برداشت طرف مقابل را از جو جلسه بدانید، چهار صندلی دور یک میز بگذارید و قبل از وارد شدن وی، روی یکی از آنها بنشینید. محلی که وی برای نشستن انتخاب می‌کند به شما نشان می‌دهد که چه برداشتی از جو جلسه دارد.



▲ نشستن به شیوه حمایتی

اگر می‌خواهید محل نشستن شما حاکی از یک حالت حمایتی باشد، نسبت به طرف مقابل با یک زاویه قائمه بنشینید. در این صورت، می‌توانید ضمن از بین بردن موانع ارتباطی با وی تماس چشمی داشته باشید.

▶ نشستن به شیوه مشارکتی

اگر می‌خواهید محل نشستن شما حاکی از تمایل به تشریک مساعی با طرف مقابل باشد، در کنار او بنشینید. این حالت نشستن نشان‌دهنده تشابه و نزدیکی نقطه نظرات طرفین است.



نشستن به شیوه

رو در رو ◀

اگر می‌خواهید فاصله خود را با طرف مقابل حفظ کنید، در طرف دیگر میز و روبه روی او بنشینید. در آن صورت، راحت‌تر می‌توانید نظرات مخالف خود را بیان کنید.



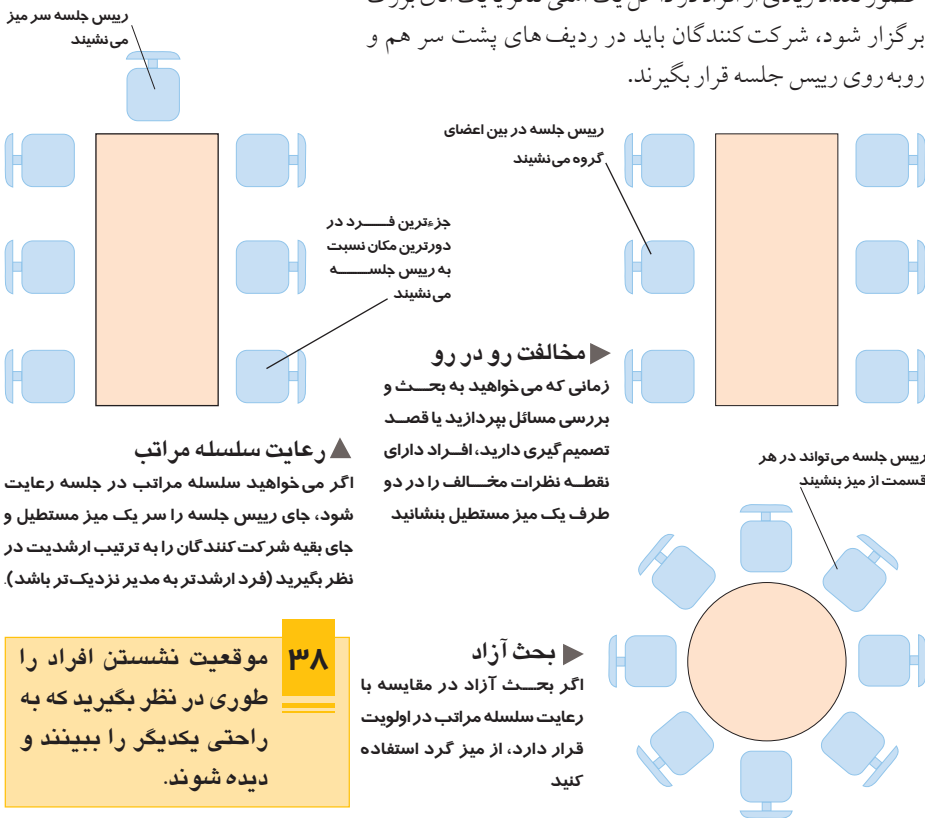
۳۷ در جلساتی که حالت و جو غیر رسمی دارند از میز گرد استفاده کنید.

محل نشستن گروه‌ها

تفاوت‌های فرهنگی

در برخی فرهنگ‌ها رعایت سلسله مراتب اهمیت بیشتری دارد. بعضی کشورهای آسیایی برای سن افراد بهای زیادی قائلند و لذا محلی که از موقعیت برتری برخوردار است را به مسن‌ترین فرد حاضر در جلسه اختصاص می‌دهند. در برخی فرهنگ‌ها نیز عنوان افراد اهمیت بیشتری دارد. در این قبیل فرهنگ‌ها هیچ وقت معاون جزء رئیس در محلی نمی‌نشینند که از نظر موقعیت نسبت به محل نشستن رئیس برتر باشد.

در جلسات بزرگ معمولاً نحوه چیدمان صندلی‌ها با توجه به هدف اصلی جلسه تعیین می‌شود. زمانی که قرار است گروهی از افراد دور یک میز بنشینند با استفاده از میز گرد یا میز چهارگوش می‌توانید محل نشستن آنها را به سه طریق مشخص کنید. اگر احتمال بحث و مذاکره یا رو در رو قرار گرفتن افراد وجود دارد، بهتر است از یک میز چهارگوش استفاده کنید که «طرفین» بتوانند روبه‌روی یکدیگر بنشینند. در این حالت، فردی که جانب هیچ‌یک از دو گروه نیست را در مرکز یکی از طرفین میز بنشیند. اگر می‌خواهید حالت سلسله مراتبی جلسه حفظ شود، رئیس جلسه باید در یکی از دو سر میز قرار بگیرد. در جلسات غیر رسمی‌تر که رعایت سلسله مراتب در آنها ضرورت ندارد می‌توانید از یک میز گرد استفاده کنید که همه افراد بتوانند هم‌تراز یکدیگر دور آن بنشینند. اگر قرار است جلسه شما با حضور تعداد زیادی از افراد در داخل یک آمفی تئاتر یا یک اتاق بزرگ برگزار شود، شرکت کنندگان باید در ردیف‌های پشت سر هم و روبه‌روی رئیس جلسه قرار بگیرند.



مخالفت رو در رو

زمانی که می‌خواهید به بحث و بررسی مسائل بپردازید یا قصد تصمیم‌گیری دارید، افراد دارای نقطه نظرات مخالف را در دو طرف یک میز مستطیل بنشانید

رعایت سلسله مراتب

اگر می‌خواهید سلسله مراتب در جلسه رعایت شود، جای رئیس جلسه را سر یک میز مستطیل و جای بقیه شرکت کنندگان را به ترتیب ارشدیت در نظر بگیرید (فرد ارشدتر به مدیر نزدیک‌تر باشد).

بحث آزاد

اگر بحث آزاد در مقایسه با رعایت سلسله مراتب در اولویت قرار دارد، از میز گرد استفاده کنید

موقعیت نشستن افراد را

۳۸

طوری در نظر بگیرید که به راحتی یکدیگر را ببینند و دیده شوند.