

نحوه اداره کردن جلسات

۱۳۹۴/۰۹/۱۵

نگاره مدیریت شماره ۱۲ - تعداد صفحات ۲

نگاره مدیریت
شماره ۱۲

انواع جلسه

- اطلاعی
- آموزشی
- مشورتی
- تصمیم گیری

اصول حضور در جلسه

- تحت عنوان یک تیم کار کنید؛
- شنونده ای با دقت باشید؛
- به یکدیگر احترام بگذارید؛
- شتابزده قضاوت نکنید؛
- رازدار بمانید.



روابط عمومی و آموزش همگانی
شرکت آب و فاضلاب روستایی
استان کرمانشاه

صفحه ۱

چگونه می توان یک جلسه مهم اداری را به نحو موثری اداره کرد؟ بی تردید برگزاری جلسه های مهم در پیشرفت اهداف سازمانها نقش اساسی دارند. اما همواره این پرسش مطرح می شود که چگونه می توان این گونه جلسه ها را پر بارتر نمود؟

آیا در طول جلسه، روند پیشبرد مباحث در راستای هر آنچه در دستور کار منظور شده است طی می شود، یا بدون توجه به نکات مهم و کلیدی بر مبنای رؤیاهای خود حرکت می کنیم؟ نتایج تحقیقات انجام شده در این خصوص نشان می دهد که در بسیاری از جلسه ها پدیده منفی اتلاف وقت، بیشتر از هر گفت و گوی سازنده بر فضای جلسه ها حاکم است. کارکنان شرکت ها و مؤسسات به ویژه مدیران رده بالاتر نزدیک به ۲۰ تا ۴۰ درصد وقتشان را در جلسه ها می گذرانند. جلساتی که در خوش بینانه ترین ارزیابی فقط حدود ۵۰ درصد در پیشبرد اهداف سازمان ها موثرند. از همین رو نخستین گام در افزایش کارایی یک جلسه اداری این است که نخست نقش و اهمیت آن را دریابیم و بپذیریم هدف از برگزاری جلسه بهبود وضعیت موجود در سازمان است، به بیان دیگر منظور از تشکیل هر جلسه تلاشی است در پرتو همکاری مشترک برای ساماندهی بهتر وضعیت یک سازمان. در واقع جلسه، فعالیت تیمی در مکانی است که افراد منتخب برای رایزنی گرد هم می آیند. از این رو انتظار می رود تمام شرکت کنندگان در جلسه، نقشی فعال به عهده گیرند تا جلسه دستاورد مورد نظر را داشته باشد.

بنا بر این قبل از فراخوانی هر جلسه، نخست باید بررسی نمود آیا برگزاری جلسه ضروری است، زیرا جلسه تنها راه برقراری ارتباط و مشاوره با کارکنان یک سازمان نمی باشد و راهکارهای دیگری مانند فرستادن یادداشت یا نامه الکترونیک برای کارکنان و درخواست از آنان برای ارائه پیشنهادات نیز می تواند برای ایجاد ارتباط موثر مورد استفاده قرار گیرد.

افزون بر این توصیه می شود تا حد امکان تعداد دعوت شدگان به جلسه محدود باشند و فقط افرادی را که نقش کلیدی در سازمان دارند دربرگیرد تا جلسه با آرامش پیش رود و نتایج موثر و مثبتی در پی داشته باشد. از سوی دیگر حضور تعداد کمتری از افراد در جلسه باعث می شود از اتلاف وقت جلوگیری گردد.

در ضمن برای هدایت جلسه های موثر، به مدیریت و رهبری آگاهانه نیاز است. هدایت و رهبری جلسه مستلزم داشتن توجه کافی به نظرات دیگران، برخورداری از حس اعتماد، داشتن خلاقیت، سیاستمداری، روحیه همدلی، انعطاف پذیری، فراست، توان دفاع از پیشنهادات خود و در عین حال پذیرش نظرات درست دیگران و داشتن برخی خصوصیات اخلاقی مانند شوخ طبعی است.

در همین راستا رعایت نکات ذیل می تواند در اداره جلسه مفید باشد.

- ۱- اگر به منظور ارائه پیشنهادی در یک اجتماع گروهی برنامه ریزی کرده اید، چند روز قبل تمام اطلاعات لازم را برای همه شرکت کنندگان در جلسه ارسال کنید.
- ۲- دستور جلسه را مطالعه کنید و همه اسناد مربوطه را با خود به جلسه ببرید، بدین ترتیب می توانید مبتنی بر آگاهی و اطمینان کامل تصمیم بگیرید.
- ۳- بدون تأخیر در جلسه حاضر شوید.
- ۴- اگر قرار است در جلسه حضور نداشته باشید، پیشاپیش دیگران را مطلع کنید و فردی را به عنوان جانشین خود به جلسه بفرستید که بتواند حداقل برخی از تصمیمات را به جای شما اتخاذ کند.
- ۵- در جلسات شنونده خوبی باشید و به دقت گوش دهید و قبل از اینکه مخالفت کنید، به دنبال توافق نظر باشید.
- ۶- برای آنکه تعداد بیشتری از شرکت کنندگان در جلسه به تجزیه و تحلیل مذاکرات بپردازند خلاصه مذاکرات را به طور کامل و دقیق، ۴۸ ساعت بعد از جلسه در اختیار شرکت کنندگان بگذارید.
- ۷- نباید فراموش کنید که طی برگزاری جلسه ها، استفاده از سخنان طعنه آمیز، توسل به حمله شخصی، حرف دیگران را قطع کردن، سردرگم کردن دیگران برای جلب توجه، در مجموع رفتارهای پسندیده ای نمی باشند و در نهایت امکان دستیابی به نتایج مثبت را مشکل می سازند
- ۸- اگرچه مخالفت با نظریات دیگران در جلسه ها عادی به نظر می رسد، اما در صورتی که گروه تصمیمی می گیرد، لازم است موضوع از طریق تمام افراد حاضر در جلسه حمایت شود. از همین رو باید از مقاومت انفعالی و کارشکنی، اجتناب کنید.
- ۹- از سایر افراد به خاطر حضور در جلسه تشکر کنید. افزون بر این، رئیس جلسه باید فضای حاکم بر جلسه را به محیطی مناسب جهت بازگو کردن عقاید شرکت کنندگان در جلسه تبدیل کند.

نحوه اداره کردن جلسات

۱۳۹۴/۰۹/۱۵

نگاره مدیریت شماره ۱۲ - تعداد صفحات ۲

نگاره مدیریت
شماره ۱۲

دلایل شکست جلسه

- جلسه غیر ضروری است.
- جلسه به دلیل نادرستی تشکیل شده است.
- موضوع جلسه نامشخص است.
- افراد نامناسب در جلسه حضور دارند.
- فقدان کنترل مناسب
- محیط نامناسب
- زمان نامناسب

- جلسه موثر موجب مشارکت عمده افراد در مسیر موفقیت سازمان می شود.
- همدلی، ایجاد فرصت برای کارکنان، بهره مندی از خرد جمعی، ارایه راهکار ای مناسب و بررسی نقاط ضعف و قدرت سازمان از مزایای یک جلسه خوب است.
- جلسات باید مختصر و مفید باشد.
- هدف جلسه از ابتدا بایستی مشخص باشد.



روابط عمومی و آموزش همگانی
شرکت آب و فاضلاب روستایی
استان کرمانشاه

مدیریت برگزاری یک جلسه مختصر و مفید :

تدابیر قبل از جلسه - اقدامات مربوط به زمان جلسه - اقدامات پس از برگزاری جلسه

مدیریت قبل از جلسه ← ضرورت تشکیل جلسه - نوع جلسه - دستور جلسه - پیش نویس طرح اولیه جلسه - توقع از جلسه - تعیین اعضای جلسه - تعداد اعضای جلسه - سطح اعضای جلسه - مدت زمان جلسه - مکان - زمان - تعیین رئیس و دبیر جلسه - دعوتنامه

اقدامات حین جلسه ← زمان شروع جلسه (حضور اول وقت مدیر و دبیر در جلسه و یا حتی زودتر از شروع - تشویق شفاهی از اعضای که سر وقت در جلسات حضور می یابند) - تلاوت قرآن - شروع بحث با سخنان رئیس جلسه (۵ الی ۱۰ دقیقه) - کلیات دستور کار جلسه (۵ دقیقه توسط کارشناس) - بحث تفصیلی هر دستور کار جلسه - موضع گیری رئیس جلسه - ایجاد فضای آزاد نقد - مشارکت همه اعضا (رئیس باید داوطلبانه یا نوبتی فرصت مشارکت همه را ایجاد کند و یا حتی می تواند پرسنل را نام ببرد) - کنترل سخنان اعضای جلسه (عدم خروج از بحث اصلی - رعایت حدود زمانی) - کنترل تعامل اعضای جلسه (نقد و بحث نابجا ایجاد نشود) - خود کنترلی رئیس (عدالت در نوبت - عدم بحث های دو نفره - عدم موضع گیری فوری - نگاه با عدالت به افراد) - نظر کارشناسی خود رئیس جلسه در کنار نظر دیگران - جمع بندی و تصمیم گیری ۱۰ الی ۱۵ دقیقه - شفافیت تصمیم اتخاذ شده - شفافیت مسولیت مجریان جلسه - ثبت و ضبط مباحث جلسه - زمان ختم جلسه راس ساعت انجام شود.

مدیریت بعد از جلسه ← ارسال صورتجلسه و مصوبات - پیگیری مصوبات - پیگیری قاطع و محترمانه - بکار گیری سیاست تنبیه و تشویق

نقش افراد شرکت کننده در جلسه ← نظریه پرداز - عمل گرا - اجرایی - مراقبین

- (۱) نظریه پرداز ها : تمرکز موضوعی دارند، خلاق و به دنبال حل مشکل هستند، نظرات دیگران را توسعه می دهند.
- (۲) عمل گرا ها : به هدف فکر کرده و تمرکز روی هدف دارند، حاضرین را زیر نفوذ برده و نظریه پرداز نیستند. جلسه را به سمت تصمیم هدایت می نمایند و نظر ها را به دستورالعمل تبدیل می نمایند.
- (۳) اجرایی ها : به تجزیه و تحلیل مشکلات پرداخته و جزئیات کار را نیز بررسی می نمایند، اطمینان حاصل کرده تا مطالبی فرا موش نشود و کنترل جزئیات را انجام می دهند.
- (۴) مراقبین : ایجاد هماهنگی برای رسیدن جلسه به هدف

مقایسه روال مثبت و منفی جلسه

	مثبت	اداره جلسه	منفی	
۱	حضور به موقع در جلسه	شروع	دیر آمدن اعضا	
۲	بحث هر موضوع در زمان مشخص آن است	پرداختن به نوبت به دستور کار	خارج شدن از موضوع اصلی	
۳	اعضا به نحو اثر بخشی مشارکت دارند	جویا شدن نظر افراد در یک موضوع	تعارض بین اعضا	
۴	همه راه حل ها بررسی می شوند	حرکت در جهت اهداف	افراد به بحث و جدل ادامه می دهند	
۵	افراد با هم مذاکره دارند	تصمیم گیری	بحث و جدل بی نتیجه است	
۶	موضوعات جمع بندی و در مورد آن توافق می گردد	ختم جلسه	جلسه بدون نتیجه خاتمه می یابد	