

# نکاتی کلیدی در زمینه مدیریت جلسات



- قبل از شروع جلسه، باید دستور جلسه آماده شود؛ این دستور جلسه باید دربرگیرنده نکات برجسته و مطالبی باشد که قرار است مورد بحث قرار گیرند.

- قبل از تشکیل جلسه می‌بایست ویژگی‌های افراد شرکت‌کننده در جلسه مشخص گردد، از جمله: موقعیت سازمانی، تخصص، تحصیلات و میزان آگاهی به موضوع اصلی جلسه. بدین ترتیب می‌توان پیش‌بینی‌های لازم را در حین جلسه انجام داد، به‌نحوی که ورود به بحث توسط هریک از حاضران در پیشبرد مذاکره و رسیدن به هدف موثر باشد.

- محل برگزاری جلسه با شرایط موقعیتی جلسه ارتباط مستقیم دارد. بنابراین ابتدا باید بدانیم چند نفر در جلسه خواهند بود تا بتوان فضای راحتی را برای آنها فراهم آورد؛ اگر تعداد نفرات کم باشد در یک اتاق و اگر تعداد بیش از ۱۰ نفر است می‌توان از سالن‌هایی که امروزه جهت این امر بسیار رایج هستند استفاده کرد.

لازم به یادآوری مجدد است که هرچه محیط برگزاری جلسه مناسب و خوب باشد نحوه اداره جلسه و شرایط روحی و روانی شرکت‌کنندگان بهتر خواهد بود و اثرات مثبتی در روند جلسه خواهد داشت.

- آمار نشان می‌دهد جلساتی که زمان برگزاری آنها اوایل هفته و ساعات ابتدایی روز بوده است، از راندمان بسیار بالاتری برخوردار بوده‌اند. اما در شرایطی می‌توان هماهنگی‌هایی را نیز با شرکت‌کنندگان در این خصوص انجام داد.

- در هنگام شروع جلسه با یک مقدمه کوتاه و تعارفات متداول شرایط حاضران را جهت شروع مورد ارزیابی قرار دهید.

- همچنین دستورالعملی را مابین حاضران توزیع کنید که در آن موارد زیر مشخص باشد:

موضوع جلسه و هدف‌هایی که می‌بایست به آن رسید.

••• مهندس شهرام علیزاده  
مدیر عامل شرکت آلوکد



## اشاره

با توجه به شرایط تحمیل‌شده به کشور و صنعت آلومینیوم و صنایع دیگر استرس و ناهماهنگی‌هایی در جلسات و مذاکرات فی‌مابین شرکت‌ها و مشتریان یا جلسات داخلی شرکت‌ها به وجود می‌آید، جهت اینکه در جلسات به اهدافی که از پیش در نظر گرفته‌شده رسید باید به نحوه برگزاری این‌گونه جلسات آشنایی داشت تا با برگزاری جلسه‌ای آرام و منظم بتوان اهداف موردنظر را پی‌گیری کرد.

- ابتدا می‌بایست منظور و هدف از برگزاری جلسه را برای تمامی شرکت‌کنندگان مشخص کرد تا قبل از ورود به جلسه آمادگی لازم را داشته باشند و به‌اصطلاح سورپرایز نشوند.

محدوده مطالب و مسائل مورد بحث.

ترتیب ورود حضارن به مباحث.

جهت شروع بحث می‌بایست از مطالب علمی همراه با نمودار - تابلو - فیلم و... استفاده کرد و درخواست‌ها و یا توضیحات مطالب به اشخاص یا اعضاء گروه طرف مقابل بر اساس حقایق و واقعیات مطرح شود.

هدایت جلسه باید به صورتی انجام شود که مدعوین فرصت صحبت کردن داشته باشند، در این حین کنترل موضوع بحث بسیار مهم است، همان قدر که برخورد عقاید و نظرات و تبادل اطلاعات می‌تواند مفید باشد به همان میزان نیز می‌تواند موجب جدال‌های شخصی یا گروهی شود. عدم خروج از مباحث اصلی جلسه در این زمینه بسیار مهم است.

انحصاری کردن (مناقشه شخصی) جلسه را از اهداف مورد نظر دور می‌کند.

جهت اینکه جلساتی با نتایج مورد انتظار داشته باشیم باید قواعد جلسه را کاملا بشناسیم. از این رو هر جلسه‌ای باید یک رئیس داشته باشد؛ شخصی که ریاست جلسه را بر عهده می‌گیرد باید از هدف جلسه کاملاً آگاه باشد و دستور جلسه را بداند، و بتواند از عهده مدیریت کسانی که قرار است در جلسه صحبت کنند برآید، و اگر جلسه‌ای قبلاً تشکیل شده، نتایج آن را در ابتدای جلسه ارائه کند. همچنین ریاست جلسه باید با اتکا بر تجارب خود موارد زیر را رعایت کند:

زیاد صحبت نکند؛

عقیده خود را تحمیل نکند؛

اجازه مناقشات نرفته‌نفر را ندهد؛

با اعضاء جلسه رفتاری با عدالت و مساوات داشته باشد؛

اجازه مذاکرات خارج از جلسه را ندهد؛

در جلسه از گروه یا نظرات خاصی جانبداری نکنند.

جلسات را باید طوری اداره کرد که ابهامی حاصل نشود و نتایج مطلوب باشد و اگر روشن شد که این جلسه در مسیر اهداف و مطابق با پیش‌بینی‌ها جلو نمی‌رود باید با اعلام ختم جلسه در زمان مناسب، جلسه‌ای دیگر با همین افراد تشکیل داد. برای اعلام ختم جلسه باید اقداماتی انجام داد، از جمله:

تصمیمات اتخاذشده در جلسه برای تمامی اعضاء جلسه ارسال شود؛

ساعت شروع و خاتمه و اسامی حضارن ذکر شود؛

تاریخ و محل برگزاری جلسه بعدی عنوان شود.

مباحثی در حین برگزاری جلسه ممکن است نیاز به مداخله توسط برگزارکننده یا رئیس جلسه داشته باشند و این مباحث در موقعیت‌های انفرادی و گروهی به‌صورت زیر اداره می‌شوند:

ممکن است فردی از آگاهی و سرعت انتقال بالایی برخوردار باشد و طی جلسه تلاش کند یار و مددکار رییس جلسه باشد؛ چنین فردی غالباً همه پاسخ‌ها را داشته و به دیگران مجال سخن گفتن نمی‌دهد؛ در نتیجه باید سخن او را با پرسیدن سوال دیگری قطع کنید و به او بفهمانید که از یاری او سپاسگزار هستید و به او تفهیم کنید که اجازه دهد دیگران هم نظراتشان را ارائه کنند. اما می‌توانید از او برای خلاصه کردن مطالب استفاده کنید.

کسانی را که سکوت اختیار می‌کنند و کم حرف می‌زنند، می‌توان با طرح سوالاتی وادار کرد که وارد بحث شده و اظهار نظر کنند، هر چند ممکن است این اظهارنظرات زیاد مفید فایده نباشند.

گروه ممکن است، زیرک، تندخو و آماده پاسخ در هر شرایطی باشند، در این صورت باید کاملاً آماده بود و سریع عمل کرد و مشکل را پرسید، رئیس باید سعی کند شخصاً با موضوع درگیر نشود بلکه هم‌فکری و یاری دیگران بهره‌مند گردد.

گروه ممکن است اهل ستیزه یا فاقد تفاهم و تجربه و علاقه باشد، باید بدواً علل عدم علاقه را جستجو کنیم و درصدد رفع آن بربییم یا در صورت امکان با آنها همدردی و تفاهم کنیم.

گروه ممکن است نسبت به موضوع مطرح شده غیرفعال یا ناآگاه باشد، در این صورت باید بیشتر صحبت کرد سوالات ساده و درعین حال مهیج پرسید و با شرح

مطالب با زبان ساده می‌توان به نتیجه رسید. برای اینکه درک و فهم افراد بالا ببرید می‌توانید از وسایلی دیگر استفاده کنید، از خود شوق و علاقه نشان دهید، اقداماتی را که انجام می‌دهید بر اساس میزان اطلاعات افراد حاضر در جلسه پی‌ریزی کنید و سرعت عمل به خرج دهید تا موفق شوید.

فرد ممکن است ناطق بی‌هدف باشد، در این صورت به محض اینکه طرف برای تازه کردن نفس از صحبت بازایستاد، باید از او تشکر کرد و با تکرار یکی از مطالب او رشته سخن را به دست گرفته و ادامه دهید و یا با رفتن به سوی تابلو جلسه سوال کنید که موضوع بحث او چیست؟

فردی ممکن است اهل مخاصمه باشد، اگر چنین شخصی ذاتاً ستیزه‌جو یا در پی جوسازی و دردرس است او را در نقطه کور مجاور خود بنشانید و چنین وانمود کنید که حرف‌های او را نمی‌شنوید، البته چنانچه اعتراضات او منطقی و صحیح است به آن توجه کنید و پیشنهادهای او را بپذیرید و حتی در جاهایی که امکان‌پذیر است جانب او را بگیرید. چنانچه در بحث خود پافشاری کند به نحوی که مورد توجه گروه قرار گیرد، با وی به‌طور خصوصی صحبت کنید و از او یاری بجوئید؛ چنانچه هیچ‌یک از این روش‌ها موثر نبود، آخرین چاره آن است که از وی بخواهید جلسه را ترک کند. کسی که موضوع نادرست و خارج از جلسه مطرح می‌کند توجه او را به موضوع جلسه که روی تابلو نوشته شده جلب کنید و از وی بخواهید که در رابطه با موضوع جلسه صحبت کند و آن موضوع را به‌وقت دیگری بگذارد.

کسی که حاشیه می‌رود، او را از طریق بیان وارد بحث خودتان کنید.

در خصوص فردی که عقیده‌اش کاملاً غلط است، اگر این شخص با فکر گروه مخالف است، بگوئید عقیده شما محترم است و سپس دنبال بحث را ادامه دهید.

در خصوص کسی که صدایش نارساست یا اینکه کلمات نامناسب به‌کار می‌برد، عقیده این شخص ممکن است مفید باشد، بنابراین سعی کنید وقتی که منظور واقعی او را فهمیدید، خودتان آن را تکرار کنید.

در خصوص کسی که در بحث جانبداری می‌کند کمی تامل کنید تا دیگران موضوع بحث ایشان را بشنوند، سپس به او نزدیک شوید و از وی جانبداری کنید تا همه افراد متوجه بحث وی شوند.

کسی که سوال سیاسی می‌کند، به او بگوئید فعلاً نمی‌توانیم درباره این موضوع صحبت کنیم و ناچاریم به موضوع خودمان پردازیم.

کسی که مسئله شخصی خود را مطرح می‌کند، اگر مسئله وی با هدف جلسه مربوط است در رفع آن بکوشید و عقیده گروه را در این باره بخواهید و سپس از او سوالاتی در این مورد پرسید، مسئله او را مورد تأیید قرار داده بخواهش کنید که مسئله را بعداً مطرح کند.

اگر کسی عقیده رئیس جلسه را بپرسد بهتر است پاسخ سوال را به شخص دیگری محول کنید، نه جواب بی‌ربط بدهید و نه از زیر بار پاسخ شانه خالی کنید و اگر واقعا جوابی ندارید با صراحت بگوئید فعلاً نمی‌دانم.

کسی که در جلسه حوصله‌اش سر رفته و بی‌حوصله گشته، به نحوی علاقه‌اش را جلب کنید و از او بخواهید تا تجربیات خود را در مورد موضوع مطرح‌شده در جلسه طرح کند.

کسی که فقط علاقه به گوش کردن دارد، از او سوالاتی مربوط به موضوع جلسه پرسید تا پاسخ بدهد.

کسی که خجول و مردود است، شخصیت او را نزد دیگران بالا ببرید و سوالاتی از او پرسید که یقین دارید می‌تواند آنها را پاسخ دهد.

کسانی که مایل نیستند دیگران به آنها کمک کنند، افرادی هستند که تجربه و تخصص خود را به رخ دیگران می‌کشند و ادعا می‌کنند که دیگران هم باید سال‌ها طی کنند که به پای آنها برسند، باید به این افراد گفت شما چگونه و تا چه اندازه می‌توانید به دیگران کمک کنید در واقع چگونه می‌شود از تجربیات شما استفاده کرد، نهایتاً از آنها قدردانی کنید.

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود با مهندسی جلسات می‌توان نتایج مورد انتظار را پیش‌بینی کرد و به اهداف مورد نظر نزدیک‌تر شد.