

# مدیریت جلسه اثربخش





۱) مستقل از نوع و مدت زمان جلسات، رعایت آداب عمومی جلسات، ساده، موثر و مهم هستند، به ویژه برای:

- ❖ حفظ نظم و ساختار جلسه: رعایت آداب جلسه به حفظ نظم و تمرکز کمک می کند، جلسه به طور منظم پیش می رود و از انحراف از موضوع جلوگیری می شود.
- ❖ احترام به وقت دیگران: وقتی همه شرکت کنندگان به آداب جلسه پایبند باشند، از اتلاف وقت جلوگیری می شود و زمان جلسه به طور موثر استفاده می شود.
- ❖ افزایش بهره‌وری: رعایت آداب جلسات باعث می شود که همه افراد به طور فعال و موثر در بحث‌ها شرکت کنند و به نتایج بهتری دست یابند.
- ❖ ایجاد فضای حرفه‌ای: رعایت آداب جلسات نشان‌دهنده حرفه‌ای بودن شرکت کنندگان است و به ایجاد فضای محترمانه و همکاری کمک می کند.
- ❖ اهمیت گفتار و کردار: رعایت آداب حرفه‌ای، سوء تفاهم و ناهماهنگی را کاهش داده و ارتباط بهتری میان افراد ایجاد می کند.



## ۲) انواع جلسه؛ متناسب با محتوی، ضرورت و تعداد شرکت کنندگان

- ❖ **اصلا برگزار نشود!** اگر می شود یک جلسه را برگزار نکرد، حتما برگزار نشود! تلفن، ایمیل، مراجعه حضوری، ابزارهای دیجیتال در این مواقع موثر هستند.
- ❖ **جلسات تلفنی؛** برای مباحث ۲ تا ۴ نفره در صورت عدم نیاز به تبادل اسناد، تلکنفرانس از طریق تلفن بسیار موثر و سریع است، بهتر است زیر ۱۰ دقیقه تمام شوند.
- ❖ **جلسات آنلاین؛** در صورت نیاز به تبادل اسناد، جلسه آنلاین بسیار موثر است، بهتر است بیش از ۴۵ دقیقه نباشد.
- ❖ **جلسات سرپایی فوری؛** به صرف چای و قهوه و حل و فصل یک موضوع ساده و فوری. این جلسات می تواند به طور ثابت در ابتدای روز یا یک روز ثابت در هفته برای گروهی خاص تعریف شود، مثلا تیم فروش ساعت ۹ صبح روزهای شنبه! این جلسات بیش از ۱۵ تا ۲۰ دقیقه سرانجام می گیرند.
- ❖ **جلسات کلاسیک؛** نوع مرسوم جلسات که همه با آن آشنا هستیم و در محل، ساعت و تاریخی از پیش تعیین شده، برگزار می شود و بهتر است بیش از ۴۵ دقیقه نباشد.

**"جلسات غیر موثر، منجر به افزایش بهره‌وری یا اثربخشی نمی شود"**



### ۳) زمان بندی جلسه:

متناسب با نوع جلسه معمولاً حدود ۲۵٪ زمان برای طرح موضوعات، ۴۰٪ برای تبادل نظر و توافقات، ۲۵٪ برای جمع بندی و تنظیم صورت جلسه و ۱۰٪ برای مدیریت زمان های تلف شده صرف می شود، برای مثال در یک جلسه رسمی ۳۰ دقیقه ای، حدود ۸ دقیقه برای طرح موضوعات، دیدگاه ها، چالش ها و راهکارها، حدود ۱۲ دقیقه برای بحث، تبادل نظر و تحقق موضوع و دستور جلسه، همچنین حدود ۸ دقیقه برای جمع بندی و تنظیم صورت جلسه لازم است.

**قانون ۱۰-۲۰-۳۰**

**۱۰ نکته مهم، در ۲۰ دقیقه گفتگو و تا دقیقه ۳۰ ام**

**جمع بندی و جلسه ترک شود!**



۴) **ریس و دبیر جلسه:** نقش ایشان در اثربخشی جلسه بسیار مهم و تقسیم کار آنها به دیسپلین سازمانی مربوط است، اما مهمترین وظایف ایشان به شرح زیر قابل بیان است:

### پیش از جلسه

- ❖ تنظیم دستور جلسه و انتشار به موقع آن متناسب با ضرورت جلسه و دسترسی به اعضا.
- ❖ از حضور افراد کلیدی اطمینان خاطر حاصل می‌کند.
- ❖ در زمان مناسب از تامین اقلام لازم مثل مکان مناسب، تابلو، ماژیک، نور، پروژکشن، ارتباط آنلاین، شیوه پذیرایی و ... اطمینان حاصل می‌کند.

### حین جلسه

- ❖ شروع به موقع و احترام به وقت افراد.
- ❖ خوش آمدگویی، برقراری ارتباطات موثر حین جلسه و معرفی افراد جدید به یکدیگر (بهتر است افراد جدید با ذکر نام و سمت به یکدیگر معرفی شوند. این کار را با معرفی فردی که بالاترین جایگاه شغلی آن جلسه را دارد آغاز می‌شود).
- ❖ مدیریت دستور کار و در صورت انحراف از دستور، جریان جلسه و گفتگو را به مسیر صحیح هدایت می‌نمایند، برای تحقق کامل دستور جلسه.
- ❖ کیفیت، کفایت، مشارکت و مدت گفتگوها را مدیریت می‌کنند.
- ❖ توافقات در صورت جلسه به طور شفاف با درج موضوع، مسئول و تاریخ انجام ثبت و برای تأیید و اصلاح حضار خوانده می‌شود.
- ❖ پایان به موقع و احترام به وقت افراد.

### پس از جلسه

- ❖ اطمینان از دریافت صورت جلسه توسط اعضا جلسه.
- ❖ مفاد صورت جلسه را از مجریان تا نقطه اتمام و بستن موضوع پیگیری و به رفع موانع می‌پردازند.
- ❖ در صورت لزوم به تشکیل جلسات مکمل یا اقدامات لازم مبادرت می‌ورزند.



## ۵) بایدها و نبایدهای کلیدی در جلسه:

- ❖ **جلسات محل کار کارشناسی نیستند**، بلکه محل تصمیم گیری و جمع بندی برای حل یک مساله هستند، به عبارتی نتایج کارشناسی به طور خلاصه و تأیید شده باید به جلسات منتقل شوند یا در مورد انجام آنها توافق شوند.
- ❖ **اهمیت دستور جلسه و صورت جلسه؛** نباید بدون دستور جلسه و صورتجلسه ثبت شده و تعیین تکلیف موضوعات، جلسه را آغاز یا ترک کنیم.
- ❖ **تکرار مواضع، توقف یا حرکت به عقب کمکی به حل مساله نمی کند؛** باید تلاش کنیم با تمرکز بر مسئولیت و مأموریت خود، حداقل یک گام در جهت حل مساله پیش برویم. **(دیالکتیک)**
- ❖ **هر نوع مناظره، منازعه و ورود به حاشیه ممنوع!** عدم ورود به مسئولیت یا تخصص دیگران، عدم توضیح واضحات و صحبت های اضافی از یکسو و بیان شفاف، محترم، روادار، بدون تعارف و بدون حاشیه از سویی دیگر کمک موثری در اثربخشی جلسه دارد، در صورت بروز هر نوع عدم انطباق از سوی سایرین موضوع را به ریس جلسه یا خارج از جلسه محول نمائید.
- ❖ **بدون مطالعه وارد جلسه نشویم؛** مطالعه اسناد، دستور جلسه و موارد مرتبط با موضوع، پیش از جلسه برای احترام به وقت خود و دیگران، ضروری و حرفه‌ای است.
- ❖ **کار کامل؛** انجام تعهدات بدون بهانه، تاخیر و تغییر تأیید نشده به نحوی شایسته موجب تثبیت جایگاه و ارتقاء شان حرفه‌ای خواهد شد.
- ❖ **پیگیری و هماهنگی؛** تعقیب اقدامات، نیازها و ملاحظات کاری قبل، حین و پس از جلسه برای اثربخشی و انجام به موقع و صحیح امور بسیار ضروری است.



## ۶) آداب عمومی تشکیل و حضور در جلسات:

- ❖ **دستور جلسه؛** انتشار یک دستور جلسه همراه با زمانبندی توسط مسئول جلسه و نمایش دادن آن در جلسه، به ایجاد دید کلی به حاضرین کمک می‌کند تا آنها بتوانند سخنان خود را طبقه‌بندی و زمان‌بندی کنند، اگر دستور جلسه ای صادر نشده است، از تنظیم کننده جلسه جويا شوید (لازم است یکدیگر را در مسیر توسعه، جبران کنیم)، همچنین ممکن است از شرکت کنندگان اقدامی خواسته شده باشد، مثل تنظیم یک پیشنهاد یا تکمیل یک اقدام، شایسته است با آمادگی کامل در جلسه حضور یابیم.
- ❖ **وقت‌شناسی؛** با رسیدن در زمان دقیق یا کمی زودتر نشان می‌دهید که سازمان، موضوعی که جلسه برای آن تشکیل شده و افراد حاضر دیگر در جلسه برای شما مهم هستند. اگر نمی‌توانید سر موقع مشخص شده در جلسه حاضر شوید، این موضوع را از پیش اطلاع دهید. این اطلاع باید زودتر از نیم ساعت قبل از شروع جلسه باشد.
- ❖ **تلفن همراه؛** بسیاری تمایل دارند تلفن خود را در طول جلسات روی میز نگه دارند، اما اگر به طور تصادفی صدای زنگ، آلارم یا وزوز آن به صدا درآید، ممکن است باعث حواس پرتی دیگران شود. پیش از ورود به جلسه دستگاه خود را خاموش یا بی صدا کنید، سپس آن را در جایی قرار دهید که دیگر قابل مشاهده نیست، مانند کیف، یا جیب کت، اگر تماس یا پیامی ضروری دارید، با توجه به شرایط جلسه با عذرخواهی و کسب اجازه این کار را بیرون از محیط جلسه انجام دهید.
- ❖ **همراه داشتن دفترچه یادداشت و قلم؛** امکان ندارد که یک فرد تک تک مواردی را که در زمان جلسه مطرح شده است را به خاطر بیاورد. یک دفترچه یادداشت به ثبت نکات مهم و ایده‌های حین جلسه برای مراجعات بعدی کمک موثری می‌کند.
- ❖ **کسب اجازه برای ضبط صدا یا تصویر؛** اگر صحبت‌های یک جلسه نیاز به ضبط شدن دارند، یا نیاز است در طول جلسه فیلم برداری یا عکس برداری شود، بهتر است از پیش، از اعضای جلسه کسب اجازه کنید.
- ❖ **انتخاب جای مناسب صندلی؛** اگر به هر دلیلی نیاز است که در طول جلسه، از اتاق خارج شوید، صندلی‌ای نزدیک به در خروجی برای نشستن انتخاب کنید و اگر در رسیدن تأخیر کردید، روی نزدیک‌ترین صندلی بنشینید؛ تا عبور شما از جلوی دیگران باعث بی‌احترامی و برهم خوردن نظم جلسه نشود، همچنین، همیشه صندلی خود را همانطور که پیدا کرده اید ترک نکنید.



## ۶) آداب عمومی تشکیل و حضور در جلسات (ادامه):

❖ **خوردن و آشامیدن؛** حتی اگر جلوی شما خوراکی‌های مختلف بود، بهتر است تنها به خوردن نوشیدنی اکتفا کنید و از خوردن میوه، کیک و ... خودداری کنید، بویژه در زمان صحبت دیگران، مگر در زمان پذیرایی عمومی یا استراحت میان جلسه.

❖ **فعالانه گوش دادن و حرکت در مسیر موضوع جلسه و حل مسایل؛** بهره‌وری جلسات متکی بر این است که شرکت‌کنندگان به خوبی به صحبت‌های دیگران گوش دهند و فعالانه در بحث‌ها شرکت کنند. می‌توان گوش دادن فعال را با تکان دادن سر یا بازگویی آنچه که طرف مقابل می‌گوید برای نشان دادن درک، ابراز نگرانی یا پرسیدن سؤالات خاص و کاوشگر تمرین کرد، گوش دادن فعال کمک می‌کند متمرکز بمانیم و پاسخ‌های معنادار بیشتری ارائه دهی، همچنین ضروری است هنگام گوش دادن، به تنظیم پاسخ فکر نکنیم و بر بیان گوینده متمرکز شویم، شاید راه حل همان باشد!

### ❖ انجام ندادن حرکات نامتعارف؛

- ❖ پاک کردن عرق پیشانی و تمیز کردن اجزای صورت با دست، کار شایسته‌ای نیست. می‌توانید این کار را با دستمال و دور از چشم دیگران انجام دهید.
- ❖ تکان دادن پا و دست، زدن خودکار روی میز، بازی کردن با چیزی در دست و اعمال این‌چنینی باعث اذیت شدن دیگران و زیر سؤال رفتن پرستیژ می‌شود.
- ❖ باد زدن مداوم با چیزی که در دست دارید زیبا نیست. اگر دمای فضا مناسب نبود، به مسئول مربوطه اطلاع دهید یا از امکانات عمومی موجود مثل پنجره یا تهویه مطبوع یا پنکه با اجازه حضار استفاده کنید.

❖ **پوشیدن لباس آراسته و مناسب؛** پوشیدن لباس پاکیزه و اتو کشیده دو اصل بدیهی برای حضور در یک جلسه کاری است. گشاد بودن یا تنگ بودن لباس، هر دو شما را نا آراسته نشان می‌دهند. ضمناً لباسی بپوشیم که در آن احساس راحتی و خوشایند داشته باشیم، علاوه بر آن باید در نظر بگیریم که استایل حتی رنگ لباس ما با نوع جلسه همخوانی داشته باشد.



## ۷) آداب گفت و گو در جلسات:

بهبتر است در جلسات آماده، به موقع، مختصر، سلیس و منطقی صحبت کنیم، بهترین راهکار، آماده کردن متنی هدفمند و مختصر در ارتباط با مفاد جلسه به ترتیب اولویت موضوعات است. صحبت کردن بداهه تنها وقت جلسه را هدر می‌دهد.

- ❖ **به نوبت صحبت کنیم**، جلسات کاری گاهی اوقات گفتگوهای هیجان انگیز و پرشوری را ایجاد می‌کنند که همه می‌خواهند نظرات خود را ارائه دهند. بهترین کار این است که منتظر بمانیم تا به نوبت صحبت کنیم و به دیگران اجازه دهیم قبل از وارد شدن به مکالمه افکارشان را تمام کنند، نقش ریس یا دبیر جلسه در این بخش بسیار مهم است، میتوان با بالابردن دست ریس جلسه را متوجه این مساله نمود، اگر ممکن است در حین انتظار چیزی را فراموش کنیم، نکات اصلی خود را یادداشت، اما سعی کنیم در حین نوشتن به مکالمه گوش دهیم.
- ❖ **مشارکت در مسیر جلسه**، صحبت کردن مهم است. شما با صحبت کردن نشان می‌دهید راجع به موضوع جلسه دغدغه مند هستید، به آن اندیشیده‌اید و ایده‌هایی برای ارائه دارید.
- ❖ **بیان مختصر**، زیاد صحبت کردن یک شخص، حاضران را خسته و جلسه را کسل کننده می‌کند. ضمن اینکه احتمالاً افراد دیگر نیز میل به صحبت کردن در مورد نقطه نظرات خود دارند و ممکن است نداشتن زمان بندی مناسب یک سخنران، زمان صحبت کردن را از افراد دیگر بگیرد. (این یک تکنیک سیاه یا بی توجهی کامل است، مطمئن باشید بر کسی پوشیده نمی ماند)
- ❖ **بیان درست**، صحبت با پشتوانه آمار و اطلاعات منطقی و صحیح، میزان مشاجره را کاهش داده و زمان صرفه جویی می‌شود.
- ❖ **دقت به نشانه ها**، به نشانه های کفایت گفتگو از سوی دیگران توجه کنید، وقتی تلاش میکنند به صحبت شما وارد شوند، یا تائید می کنند یا اعلام موافقت دارند!
- ❖ **بیان واضح و رسا**، باید با صدایی که نه بلند است و نه آرام و سرعتی که نه سریع است و نه آهسته، صحبت کنید. اگر حضار متوجه سخنان شما نشوند، ممکن است برای فهمیدن حرفتان از شخص دیگری کمک بگیرند و این موضوع نظم جلسه را بهم می‌ریزد. آرامش بیش از حد گوینده برای حضار خوشایند نیست و نوعی اتلاف وقت محسوب می‌شود، ضمن آنکه درست سخن گفتن گیرایی بیشتری دارد و حواس مخاطبان را معطوف به جلسه می‌کند.



## ۷) آداب گفت و گو در جلسات (ادامه):

- ❖ **برقراری ارتباط چشمی و توجه به دیگران:** سعی کنید هنگام صحبت کردن سخنران در جلسه به او نگاه کنید. حتی اگر چشم او مدام به شما نباشد، برقراری ارتباط چشمی از مهم‌ترین اصول حفظ ادب و ارتباط است، همچنین مراقب باشید در مسیر ارتباط چشمی دیگران قرار نداشته باشید، کافی است کمی صندلی خود را جابجا کنید، از سوی دیگر زمان صحبت سعی کنید با نگاهتان به همهی حاضرین توجه کنید و به یک نقطه، فرد ارشد یا یک فرد خیره نشوید تا ارتباط موثرتری برقرار شود و فیدبک‌ها و نشانه‌ها را سریعتر دریابید.
- ❖ **قطع نکردن صحبت دیگران،** اگر به سخنرانی کسی اعتراضی دارید یا برایتان پرسشی پیش آمده یا می‌خواهید نکته‌ای بگویید، اجازه بدهید صحبت سخنران به پایان برسد، سپس با کسب اجازه حرفتان را بزنید. قطع کردن سخن دیگران حتی میان یک مشاجره، حرفه‌ای نیست و شأن شما را زیر سؤال می‌برد. مگر در مواجهه با بیان طولانی یک گوینده که با رعایت آداب لازم (مثلاً بالابردن دست) باید زمان و مسیر گفتگو را به سمت صحیح هدایت نمود.
- ❖ **اگر صحبت فردی طولانی شد و گوینده توجهی به نشانه‌ها نداشت،** لازم است با اعلام کد تعریف شده (مثلاً نشان دادن خودکار یا تذکر ریس جلسه یا اشاره چشمی)، گوینده به مدیریت زمان راهنمایی شود، شایسته است گوینده نیز اصراری بر ادامه گفتگو نداشته باشد و فوراً موضوع را در کمتر از ۳۰ ثانیه جمع بندی کند. بهترین مدت گفتگو برای گردش موضوع و پیشگیری از خستگی شنوندگان، جملات کوتاه، بدون تکرار و در محدوده ۳۰ تا ۴۵ ثانیه است، در گردش گفتگو یا دیالوگ می‌توان مباحث را ادامه داد، مگر آن که ارایه یک گزارش در جریان باشد که حدود ۳ تا ۷ دقیقه بنا بر تعداد حاضرین و زمانبندی دستور جلسه کفایت می‌کند.
- ❖ **مکالمات موازی،** مکالمات دو یا چند نفره به موازات جلسه یا در گوشه حرف زدن، حتی اگر در رابطه با موضوعی مهم یا مرتبط با جلسه باشد، درست نیست؛ این کار به تمام کسانی که شما را در حال این کار می‌بینند حسی منفی می‌دهد و بهره‌وری جلسه را کاهش می‌دهد.
- ❖ **طرح سوال در زمان مناسب؛** بهترین زمان برای پرسیدن سوال در انتهای بیان گوینده یا بلند کردن دست در یک وقفه مناسب است، سعی کنید از پرسیدن تمام سوالات خود در انتهای جلسه، زمانی که جلسه باید به پایان برسد، خودداری کنید. اگر در پایان سوالات بی‌پاسخی دارید، می‌توانید بمانید و به صورت خصوصی از گوینده بپرسید.
- ❖ **سکوت هنگام فرود،** نزدیک به انتهای زمان رسمی جلسه از طرح مسایل چالش برانگیز خودداری شود، برای وقت دیگران احترام قایل شویم، شاید برنامه‌ای را برای پس از جلسه تنظیم کرده باشند که بی‌توجهی ما موجب خدشه بر آن شود!



رعایت این نکات به هیچ عنوان دشوار نیست. کافی است این راهکارها را بدانیم، در جلسات و سازمان رواج دهیم و به کار بیندیم...



با هم بیاموزیم و رشد کنیم...