

فصل دوازدهم

نکاتی در مورد چگونگی مدیریت جلسات

۱۲-۱- مقدمه

امروزه تعدد جلسات و چگونگی اداره آنها در دستگاه‌های اجرایی به معظلی برای اداره امور تبدیل شده و یکی از چالش‌های مهم، برنامه‌ریزی برای زمان شرکت در جلسات است. بنابراین بررسی و آنالیز چرایی و چگونگی برگزاری جلسات، یکی از عوامل بسیار مهم در افزایش بهره‌وری در سیستم محسوب می‌شود. در محیط‌های دانشگاهی این نکته از اهمیت بیشتری برخوردار است، زیرا برنامه‌ها و سیاست‌های آموزشی و پژوهشی و نشاط و شادمانی و یا بی‌تفاوتی و بی‌انگیزشی در فضای دانشگاه، در نهایت محصول و نتیجه کارکرد همین جلسه‌ها است. علاوه بر این، جلسات یکی از عوامل مهم در تعیین میزان مشارکت و همکاری اعضاء در روند تصمیم‌گیری‌ها در دانشگاه هستند.

در این نوشتار سعی شده است به اختصار نکاتی که در نحوه برگزاری و مدیریت جلسات بهتر است رعایت شود، جمع‌آوری و در اختیار همکاران محترم قرار گیرد.

۱۲-۲- جلسه و انواع آن

به گردهمایی دو نفر یا بیشتر از کسانی که دارای هدف‌های مشترک هستند و ارتباطات (شفاهی و یا کتبی) را وسیله اصلی نیل به این اهداف قرار می‌دهند، جلسه گفته می‌شود. موضوع جلسات به چهار نوع زیر تقسیم می‌شوند.

۱. حل مسأله
۲. تصمیم‌گیری
۳. گزارش‌دهی و اطلاع‌رسانی
۴. ارزیابی (بازخورد)

۱۲-۳- ارکان جلسه و وظایف آنها

جلسه شامل سه رکن رئیس، دبیر و اعضاء است.

۱. رئیس جلسه:

وظایف رئیس جلسه به طور خلاصه عبارتند از:

- شروع جلسه سر وقت
- داشتن نگرش مثبت در طول جلسه
- پی‌گیری اقدامات جلسات قبلی
- تشویق کلیه اعضاء به شرکت فعالانه در جلسه
- جلوگیری از مطرح شدن موارد جنبی و بی‌ارتباط با جلسه
- مدیریت زمان و قاطع بودن در مورد جدول زمانی دستور کار
- جمع‌بندی تصمیمات و اقدامات اتخاذ شده در خلال و پایان جلسه
- خاتمه به موقع جلسه

۲. دبیر جلسه:

وظایف دبیر جلسه به طور خلاصه عبارتند از:

- تهیه دستور جلسه

- اولویت‌بندی مسائل با هماهنگی رئیس برای طرح در دستور جلسات
- زمان‌بندی مسائل در دستور جلسات
- اطلاع‌رسانی برنامه جلسات و ارسال دعوت‌نامه
- تعامل با اعضاء برای حضور در جلسات
- نوشتن صورت جلسه
- ارسال صورت جلسه برای اعضا

۳. اعضای جلسه:

وظایف اعضای جلسه به طور خلاصه عبارتند از:

- حضور به موقع در جلسه
- مشارکت فعال در جلسه
- بیان نظرات در چارچوب موضوع جلسه به صورت مختصر و مفید
- رعایت سکوت و احترام به صحبت دیگران
- احترام به نظرات سایرین حتی در صورت اختلاف نظر
- احترام و پذیرش نتیجه جلسه
- عدم انتقال جزئیات مباحث مطرح شده در جلسه به بیرون از جلسه و ارجاع نتایج به صورت جلسه
- پیگیری و انجام وظائف محوله

۱۲-۴- افراد مشکل آفرین و روش‌های مدیریت آنان در جلسات

افراد مشکل آفرین	روش مدیریت
پیچ پیچ گران	سکوت و توقف کوتاه روند عادی جلسه
موبایل بازان	تذکر جدی در ابتدای جلسه برای خاموش کردن تلفن همراه
پرچانگان	قطع صحبت و دعوت از سخنران بعدی
مهمل‌گویان	قطع صحبت و هدایت آنها، عدم توجه در نوبت بعدی
غوغاگران	جلب نظر مساعد جمع برای مقابله با آنها
اصرارورزان	بی‌اعتنایی مؤدبانه بعد از اظهار نظر
خودخواهان	وا داشتن به کوتاه نمودن صحبت

بی‌نظم‌ها	تذکر در موقع مناسب
ریاست‌طلب‌ها	قاطعیت در ابراز مصوبات صورت گرفته
افراد خاموش	تکرار موضوع و درخواست اظهار نظر

بایدها	توضیحات
تعیین دقیق موضوع جلسه	برگزاری جلسه باید اهداف مشخص و واضحی داشته باشد.
دعوت از کارشناسان زبده در جلسه	در حالی که شرکت‌کنندگان جلسه باید کارآمد باشند، اما تعداد آنها باید حتی‌المقدور محدود باشد.
تعیین دقیق زمان جلسه	بهترین زمان برای برگزاری جلسات ساعت ۱۰ صبح و ۱۵ بعدازظهر است.
تعیین دقیق مکان جلسه	در انتخاب مکان جلسه راحتی رفت و آمد اعضا، محیط و فضای جلسه از لحاظ سر و صدا، نور، دما و تمرکز حواس باید مورد توجه قرار گیرد.
تعیین دقیق مدت جلسه	طول جلسه مطابق با آنچه قبلاً در دعوت‌نامه اطلاع داده شده است باید رعایت شود.
داشتن دستور جلسه	برای هر جلسه داشتن دستور جلسه مشخص ضروری است.
در اختیار قرار دادن اطلاعات لازم مربوط به دستور جلسه به شرکت‌کنندگان پیش از جلسه	اطلاعات لازم در مورد موضوع مورد بحث در جلسه باید در فاصله زمانی مناسب، پیش از جلسه از طریق ایمیل، یادداشت یا مکاتبات اداری در اختیار اعضا قرار گیرد.
بیان شفاف و دقیق هر مسأله در ابتدای بحث	صورت موضوع مورد بحث و جوانب لازم آن باید به طور شفاف در ابتدای بحث تبیین شود.
پذیرایی مناسب	با توجه به طول جلسه باید پذیرایی ساده و مناسب انجام گیرد.
تأکید و تمرکز بر موضوع‌های دستور جلسه	مباحث مطرح شده باید مستقیماً در ارتباط با موضوع دستور جلسه باشد.
صحبت کردن درباره راه حل مسائل	صحبت کردن درباره صورت مسأله کمکی به حل آن نمی‌کند.

توضیحات	بایدها
تمام گفته‌های اعضای جلسه لازم نیست در صورت جلسه ذکر شود. نقل اهم مذاکرات، در صورت ضرورت به طور خلاصه در صورت جلسه مندرج گردد. هر تصمیم برای یک کار معین بایستی به صورت صریح و شفاف در صورت جلسه آورده شود.	تهیه صحیح صورت جلسه
برای افراد با نقطه نظرات مختلف باید زمان و فضای مناسب برای اظهار در جلسه فراهم گردد.	ایجاد فضای مناسب جهت ابراز نظر مخالف
حق معنوی ایده‌ها و نظرات افراد بایستی رعایت شود.	پرهیز از تلفیق و تکرار گفته‌های حاضرین در جلسه
با فراهم آوردن زمینه مناسب برای مشارکت همه اعضا در فرآیند تصمیم‌سازی، زمینه مشارکت برای همه اعضا ایجاد خواهد شد.	پرهیز از سوء استفاده از قدرت توسط رئیس جلسه
تمایلات و پیوندهای گروهی نباید مانع از اظهار نظر منصفانه و صادقانه اعضا شود.	پرهیز از جانبداری غیر اصولی در بیان نظرات
سکوت بعضی از اعضا لزوماً به مفهوم موافقت نیست.	محسوب نکردن افراد ساکت به عنوان موافق
تصمیم‌گیری‌ها تحت فشار محدودیت‌های زمانی، ممکن است منجر به نتایج عجولانه و غیرکارشناسی شود.	پرهیز از تصمیم‌گیری تحت فشار زمان
حضور افراد با دیدگاه‌های متفاوت باعث تضارب آرا و نگاه همه جانبه به موضوع می‌شود.	حضور افراد با نقطه نظرات مختلف در جلسات
برای رعایت احترام به وقت اعضا بهتر است جلسه بدون وقفه برگزار شود.	اجرای بدون وقفه جلسه
متن مصوبات و تصمیمات باید شفاف و بدون هرگونه ابهام و امکان تفسیر به رأی نوشته شود. برای رفع هرگونه ابهام و اطلاع جمعی باید متن مصوبه پس از هر تصمیم خوانده شود.	صراحت و شفافیت مصوبات جلسه
تناقض بین سخنان، تصمیمات و عملکرد اعضا به ویژه مدیران باعث کاهش بهره‌وری جلسه خواهد شد.	پایبندی اعضا به تصمیمات جلسه
در پایان جلسه بهتر است زمان و مکان جلسه بعدی قطعی و اطلاع‌رسانی شود.	اعلام زمان و مکان جلسه بعدی
نظم در شروع و پایان جلسه مطابق با زمان از پیش تعیین شده باید	شروع و پایان به موقع جلسه

توضیحات	بایدها
	رعایت شود.

توضیحات	نبایدها
مباحث پراکنده و بدون تمرکز روی موضوع اصلی، هیچ کمکی به نتیجه گیری نخواهد کرد.	توجه کردن اعضای جلسه به موضوعهای گوناگون در یک زمان
بحثها بایستی در جهت کمک به رسیدن به نتیجه در راستای موضوع اصلی باشد و درگیر شدن با جزئیات، موضوع اصلی را تحت شعاع قرار می دهد. به عنوان مثال در جلسه ای که قرار است تصمیم برای برگزاری یک همایش گرفته شود، صحبت در مورد نحوه پذیرایی غیر ضروری است.	آمیخته شدن موضوع و هدف اصلی جلسه با جزئیات
اغلب افراد تمایل دارند به سرعت به جریان گفتگوی جلسه وارد شده و نقطه نظرات خود را مطرح کنند. این موضوع منجر به بروز مشکل تراکم گفتگو در جلسات می شود که منجر به منحرف شدن جلسه از هدف اصلی می گردد.	تراکم گفتگو در جلسه
یکی از مهم ترین موانع در کارایی جلسات، روشن نبودن نقش، مسئولیت و کارکرد افراد شرکت کننده در جلسه است.	روشن نبودن نقش و مسئولیت اعضا
وقتی که اشتیاق زیادی برای توافق در جلسه وجود داشته باشد، هر نوع نظر مخالفت ممکن است نادیده گرفته شود.	گرایش افراد به یکسان فکر کردن
اگر افراد جلسه معتقد باشند که هیچ راه حلی برای موضوع مورد بحث وجود ندارد یا موضوع مطرح شده جزء مشکلات مبتلا به نیست، جلسه به هدف مطلوب نخواهد رسید.	نگرش منفی نسبت به موضوع جلسه
تضادها و روابط نباید صداقت را تحت تأثیر قرار دهد.	عدم صداقت در جلسه

۱۲-۵- جمع بندی

با گسترش و پیچیده تر شدن ساختارها و فعالیت های سازمان ها، شیوه تشکیل جلسات و اداره مؤثر آنها نیز پیچیده تر شده و خود به عنوان فن و مهارت خاصی در آمده است که سطوح مختلف مدیران ناگزیر از اکتساب این فن و مهارت هستند. آشنایی با فنون و روش های تشکیل جلسه و استفاده مؤثر از آن به عنوان یکی از عوامل موفقیت مدیران در سازمان است.

عدم موفقیت جلسات معلول عوامل متعددی است که در مجموع در چگونگی اعمال مدیریت خلاصه می شود. برنامه ریزی قبلی، تهیه به موقع دستور کار، انتخاب اعضای مناسب و کارآمد، تخصیص مکان و تسهیلات لازم، زمان مناسب، استفاده مؤثر از وقت، تعیین اهداف جلسه، تبیین مسائل و مشکلات در جلسه، تعیین ضوابط و مقررات برای مدیریت جلسه، ارزشیابی جلسه و رعایت منشور اخلاقی جلسات (صداقت، شفافیت، رازداری، مسئولیت پذیری) از عوامل مؤثر در بهبود کیفیت و اثربخشی جلسات محسوب می شوند.