


مدیریت
جلسات

فنون اداره جلسات

تعریف جلسه

دردنیای امروز به دلیل پیچیدگی ساختارها و فعائت‌های سازمانها مدیران برای انجام بهتر وظایف و اداره موثر سازمان جلساتی را به منظور همفکری و تعامل با سایر اعضا جهت تبادل اطلاعات و اتخاذ تصمیمات برگزار می‌نمایند. این جلسات زمانی به بهبود و کارائی سازمان منجر خواهد شد که از مدیریت مناسب برخوردار باشد جلسه را می‌توان گردهمایی دو نفر یا بیشتر از کسانی تعریف کرد که دارای هدفهای مشترک هستند و ارتباطات (شفاهی و یا کتبی) را وسیله اصلی نیل به این اهداف قرار می‌دهند (هینز: ۱۳۸۷).



تشکیل جلسه یکی
از اشکال ارتباطات سازمان

تعریف ارتباط و ارتباطات سازمانی

سازمان با مجموعه ای اجتماعی (از گروه و یا مردم) سروکار دارد که در آن، فعالیت

ها به منظور تحقق اهداف اعم از فردی و جمعی هماهنگ می شود

تعریف ارتباطات: انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساسها بین افراد در

سازمان با واسطه یا بلاواسطه .

اشکال ارتباطات سازمانی

تبادل نامه و یادداشت

تماس تلفنی

ارائه گزارش

تشکیل جلسه



انواع جلسه

گاهی تبادل اطلاعات و
گزارش دهی است،

گاهی توجیه و قانع کردن
دیگران برای انجام کار و

گاهی تصمیم گیری در مورد یک
مساله است.

استراوس جلسات را

به چهار نوع زیر

تقسیم می کنند:

(دویل، استراوس: ۱۳۷۵)

۱- جلسه حل مساله

در این جلسه آنچه اهمیت دارد این است که وضعیت موجود باید تغییر یابد تا مشکل حل شود. مشکل میتواند شامل ابهام در مورد یک سری مقررات جدید، نداشتن نام برای محصول و ... باشد. (جلسه حل مسئله برخورد با مساله است و الزاما "تصمیم گیری نیست") یک جلسه حل مساله زمانی خوب جواب می دهد که تمایل به تغییر در جلسه وجود داشته باشد.

۲- جلسه تصمیم‌گیری

در یک جلسه تصمیم‌گیری فشار برای تصمیم‌گیری نهایی است. اگر سازمان از ساختار سلسله‌مراتبی پیروی می‌کند، جلسه باید تصمیم‌گیرنده نهایی داشته باشد. در این جلسات تعداد اعضای گروه نباید کمتر از ۱۵ نفر باشد، تشکیل جلسه با حضور ۳۰ نفر هم امکان‌پذیر است. قبل از هر جلسه باید اطمینان حاصل شود که همه افراد از نحوه تصمیم‌گیری آگاه هستند و آن را قبول دارند. در برخی از موارد مدیران قبل از تشکیل چنین جلساتی، تصمیم را خود اتخاذ می‌کنند و از افراد به‌طوری‌صوری استفاده می‌کنند. در چنین مواردی بهتر است به جای جلسه تصمیم‌گیری یک جلسه استفاده از اطلاعات تشکیل شود و مدیر تصمیم خود را بگیرد جلسه حل مسائل، جلسه برخورد با مساله است و الزاماً تصمیم‌گیری نیست. درحالی‌که در یک جلسه تصمیم‌گیری فشار برای تصمیم‌گیری نهایی است.

۳ - جلسه گزارش دهی و

اطلاع رسانی

درصدی از جلسات اداری مخصوص گزارش دهی و استفاده از اطلاعات است. هدف مدیران از برگزاری چنین جلساتی، برقراری اعتماد و حصول اطمینان از انجام کارهاست. از طریق مبادله اطلاعات است که کارکنان می توانند مشکل سازمان خود را حل و فصل کنند. یک مدیر از راه مبادله اطلاعات، قادر است از تمام دانشها، اطلاعات، تجربیات و عواطف اعضای خود به منظور پیشبرد اهداف سازمان استفاده کند. در نتیجه عدم اطلاع رسانی، سوءظن در بین اعضاء سازمان پرورش می یابد و گاهی به حوادث ناهنجار می انجامد. مبادله اطلاعات عمودی که از بالا به پایین صورت می گیرد نسبت به مبادله اطلاعات قیامات همسطح جاری است. این امر به نفع سازمان است.

۴ - جلسه ارزیابی (بازخور)

این گونه جلسات ارزشمند است چرا که هر یک از افراد فرصت مشارکت و گوش دادن به نظریات دیگران را دارند.

۴ - جلسه ارزیابی (بازخور)

برخلاف جلسات
گزارش‌دهی، **جلسات**
بازخور باید سازمان‌یافته و
برنامه‌ریزی شده باشد.



ارکان جلسه

ارکان جلسه عبارتند از

برای برگزاری هر جلسه **چهار**
رکن اصلی وجود دارد که
برگزاری و یا عدم برگزاری
جلسه به آنها بستگی دارد

ارکان جلسه

- اعضای جلسه
- دستور جلسه
- زمان جلسه
- مکان جلسه

اعضا جلسه

عبارت است کلیه شرکت کنندگان در جلسه که حضور ایشان برای رسیدن به اهداف جلسه الزامی است و بدون حضور ایشان برگزاری جلسه میسر نخواهد شد. بررسی نمایید که آیا حضور کلیه اعضای جلسه از ابتدا تا انتهای جلسه الزامی است و یا بهتر است برخی اعضا در حین بحث و تبادل نظر در خصوص دستورات مرتبط، در جلسه حضور یابند. همواره اعضای جلسه با توجه به نوع جلسه، از طریق تماس تلفنی، ارسال نامه و یا کارت دعوت اطلاع رسانی خواهند شد.

اعضا جلسه

همچنین تعداد اعضای جلسه می بایست به اطلاع کلیه اعضا برسد. اعضای جلسه هر یک به نوبه خود دارای وظایفی هستند. از آن جمله مطالعه کافی و کسب اطلاعات لازم پیرامون دستور جلسه، بررسی مسایل و استنتاج منطقی، رعایت بی نظری و بی طرفی در امور و ارائه نظرات لازم و اجتناب از پراکنده گویی و خارج نشدن از موضوع. هر یک از اعضا جلسه به طور معمول دارای یک رای می باشند. حضور تمامی اعضا در جلسه الزامی است. در صورت غیبت هر یک از اعضا مراتب در صورت جلسه منعکس می گردد. به طور معمول برای به رسمیت یافتن جلسه، حضور تعداد معینی از اعضا الزامی است

دستور جلسه

عبارت است از عناوین موضوعی جلسه که می بایست در خصوص آن ها در جلسه به بحث و تبادل نظر پرداخت و بدون وجود دستور جلسه، برگزاری جلسه میسر نخواهد بود. به طور کلی اهداف اصلی برگزاری هر جلسه عبارتند از انتقال اطلاعات یا ارایه توصیه ها و رهنمودهای کاری، صدور دستورات، رسیدگی به شکایات، تخلفات، گلایه های و قضاوت ها، اتخاذ یا اجرای تصمیمات کاری، دست یابی به ایده های نو و یا ارایه طرح پیشنهادی جهت بررسی و به تصویب رساندن آن. همواره باید پیش از برگزاری جلسه، دستور جلسه به اطلاع اعضای جلسه رسانیده شود تا ایشان آمادگی لازم جهت حضور در جلسه را داشته باشند. به طور معمول هدف از تشکیل جلسه مشخص گردیده و به طور مکتوب تحت عنوان دستور جلسه برای شرکت کنندگان ارسال می گردد

دستور جلسه

وجود دستور جلسه مدون و مکتوب علاوه بر آنکه باعث می شود که مذاکرات از مسیر اصلی خود منحرف نشود، به شرکت کننده این امکان را می دهد که از پیش، مدارک و سوابق مورد نیاز را تهیه نموده و عندالزوم در زمینه موضوع، مطالعات لازم را به عمل آورد. قدر مسلم علاوه بر اینکه وقت جلسه بیهوده هدر نمی شود به کارایی جلسه به طور قابل ملاحظه ای افزوده می گردد.

زمان جلسه

عبارت است از ساعت برگزاری جلسه که می بایست کلیه اعضای شرکت کننده در جلسه راس زمان مقرر جلسه، حضور بهم رسانند. زمان جلسه با توجه به اهمیت موضوع، می تواند در ساعات مورد توافق اعضای جلسه باشد.

در جلساتی که حالت استمرار دارد، هنگام آغاز و زمان پایان نیز از پیش توافق و در دعوت نامه قید می شود. ولی در جلسات اتفاقی که فقط برای یک مرتبه تشکیل شده است، پایان جلسه نامشخص می باشد که این خود نمی توان توجیه منطقی داشته باشد. چرا که اغلب مدیران در زمان حال با کمبود وقت مواجه بوده و ناگزیر به زمان بندی اوقات کاری خود هستند. بنابراین نمی توان در جلسه ای که پایان آن مشخص نیست شرکت نمایند

مکان جلسه

عبارت است از محل برگزاری جلسه که می بایست کلیه اعضای شرکت کننده در جلسه در مکان مقرر جلسه، حضور بهم رسانند. مکان جلسه با توجه به اهمیت مخاطب، می تواند در محل سازمان شما، سازمان مخاطب و یا محل بی طرف باشد.

در صورت برگزاری جلسه در مکان شما، اهداف بازرگانی و تبلیغات محیطی را فراموش ننمایید. چیدمان میز جلسه نیز از اهمیت خاص برخوردار است که در خصوص آن بررسی خواهیم نمود. در بسیاری از جلسات محل نشستن اعضای جلسه با پلاکاردهایی مشخص می شود. محل برگزاری جلسه در جلسات عادی اداری از پیش تعیین و ضمن دعوت نامه به استحضار شرکت کنندگان می رسد. لازم به ذکر است که برخی از جلسات می باید در محل خاصی تشکیل شود تا جنبه رسمیت به خود گیرد. (مانند جلسات پارلمان در کشورهای مختلف که باید در آن محل تشکیل گردد)

سایر هماهنگی های
لازم

سازماندهی جلسه

سازماندهی جلسه از موارد مهم هر جلسه می باشد. تعیین رییس و مجری جلسه نیز از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

هدایت جهت جلسه در راستای دستور و اهداف جلسه از مهمترین وظایف **رییس و یا مجری جلسه** محسوب می شود. سایر اهداف رییس و مجری جلسه عبارت است از تحقیق در مورد شرکت کنندگان، تشخیص منافع سازمان، تنظیم وقت جلسه، شروع به موقع جلسه، کنترل جلسه، ارزیابی جو مثبت یا منفی جلسه، اتخاذ تصمیم، کاهش فشار جلسه روی افراد، استفاده از قوانین و آیین نامه ها و...

به طور معمول در هر جلسه ای یک نفر هم به سمت دبیر جلسه شرکت دارند

سازماندهی جلسه

رئیس ممکن است در همان جلسه به وسیله شرکت کنندگان انتخاب گردیده باشد. یا اینکه به موجب مقررات و قوانین خاص از قبل تعیین گردیده باشد. هدایت و رهبری جلسه با رئیس جلسه است. وظایف دیگر او تعیین وقت صحبت برای اعضا جلسه می باشد. رئیس جلسه موظف است که مراقبت نمایند جلسه از مسیر اصلی خود خارج نشود و با صحبت های متفرقه موجب اتلاف وقت نگردد. رئیس جلسه مانند سایر اعضا دارای یک رای می باشد. به دلیل رئیس بودن امتیاز ویژه ای به وی تعلق نمی گیرد. در برخی از جلسات ممکن است به موجب مقررات و قوانین امتیاز ویژه ای برای رئیس جلسه در نظر گرفته شده باشد. به عنوان مثال هنگامی که آرای موافق و مخالف مساوی باشد، ملاک تصمیم در تصویب یا عدم تصویب موضوع وجود رای رئیس در هر یک از طرفین موافق و مخالف خواهد بود.

سازماندهی جلسه

دبیر جلسه ممکن است از بین اعضا جلسه به عنوان دبیر در همان جلسه انتخاب شود. در عمل این نوع انتخاب نتیجه مناسبی نداشته و بهتر است که دبیر جلسه از بین اعضا جلسه نبوده و حق رای هم نداشته باشد.

وظایف دبیر جلسه عبارتند از:

- تهیه دعوت نامه برای هر یک از اعضا و ارسال آن و حصول اطمینان از اینکه دعوت نامه به دست عضو رسیده است.
- نظارت بر آماده شدن و محل جلسه و حصول اطمینان از اینکه لوازم و ابزار کار اعضا در دسترس است.
- تنظیم صورت جلسه و به امضا رساندن آن.
- ارسال نسخه ای از صورت جلسه برای اعضا جلسه.
- بایگانی سوابق جلسه در صورت لزوم

سازماندهی جلسه

امکانات جلسه نیز از موارد بسیار مهم جلسات امروز محسوب می شود. استفاده از تجهیزات و تکنولوژی های نوین در جلسه می تواند سرعت انتقال اطلاعات را به مخاطبین افزایش دهد.

تجهیزاتی همچون کامپیوتر، ویدیو پروژکتور، اسکرین، فیلم و... بسیار مفید خواهند بود. سایر امکانات نوشت افزار جلسه نیز فراموش نشود.

اهمیت پذیرایی در جلسات

پذیرایی جلسه نیز در برگزاری جلسه از اهمیت ویژه ای برخوردار است. نوع و میزان پذیرایی به نوع جلسه و اعضای جلسه بستگی دارد. بسیاری از پذیرایی ها در حین برگزاری جلسه ارائه می شوند و در سایر جلسات با اعلام ساعت تنفس و یا استراحت، پذیرایی انجام می پذیرد و در برخی موارد از هر دو روش به صورت همزمان استفاده می شود. همچنین به ساعت برگزاری جلسه و تقارن آن با وعده غذایی توجه نمایید.

چیدمان میز جلسه

Effective Managing Meeting

Supported method



□ روش مشارکتی

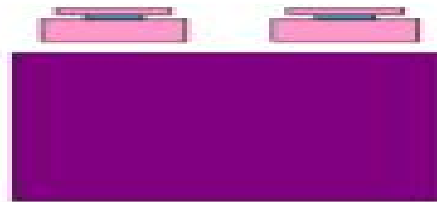
به نشانه تشریک مساعی با طرف مقابل است. در جلسات دوم به بعد یا جلسات غیر رسمی، احتمال نشستن به این روش بسیار زیاد می باشد و مابین نزدیکی دیدگاه های و نقطه نظرات طرفین می باشد.

چیدمان میز جلسه

□ روش حمایتی
به نشانه حمایت از طرف مقابل است. در جلسات دوم به بعد یا جلساتی که می خواهیم ارتباط حمایتی ایجاد نماییم، احتمال نشستن به این روش بسیار زیاد می باید و مبین نزدیکی ارتباطات موثر طرفین می باشد.

Effective Managing Meeting

Participation method



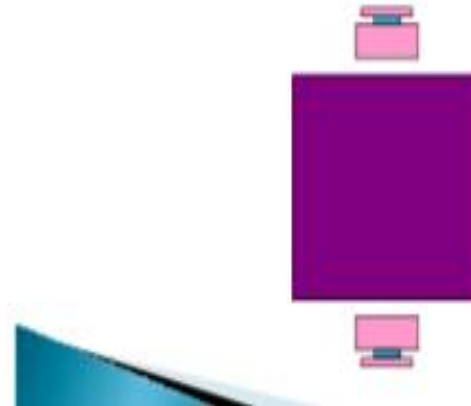
چیدمان میز جلسه

□ روش رو در رو

به نشانه حفظ فاصله و روابط رسمی با طرف مقابل است. در جلسات اول که ارتباط رسمی تر است، احتمال نشستن به این روش بسیار زیاد می باشد و مبین رسمیت ارتباطات طرفین می باشد.

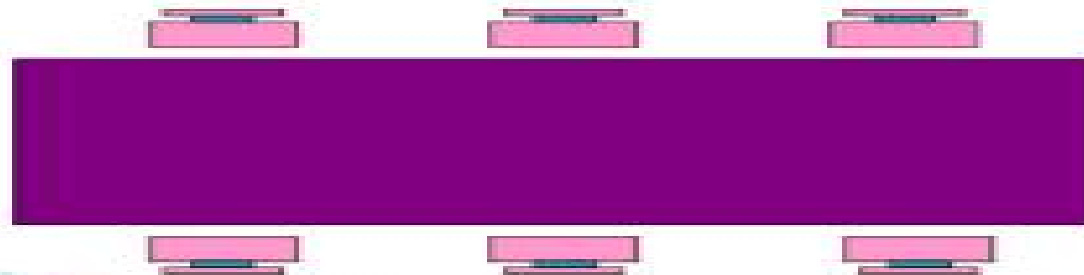
Effective Managing Meeting

Face to face method ▸



چیدمان میز جلسه

Face to face opposite



□ روش سلسله مراتبی

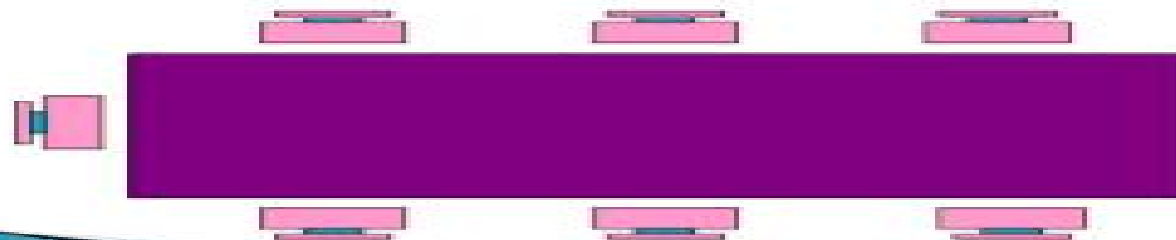
رئیس جلسه همواره سر میز قرار دارد و افراد با توجه به درجه سازمانی و تأثیری که در جلسه دارند به رهبر نزدیک تر خواهند بود. این نوع جلسات ویژه افراد یک سازمان برگزار می شود.

چیدمان میز جلسه

□ روش مخالفت رو در رو افراد با درجات و تاثیر جلسه رو به روی یکدیگر می نشینند. رییس جلسه همواره در وسط قرار دارد. این نوع جلسات ویژه دو گروه و به احتمال زیاد بین دو سازمان برگزار می شود.

Effective Managing Meeting

Hierarchy ▶



چیدمان میز جلسه

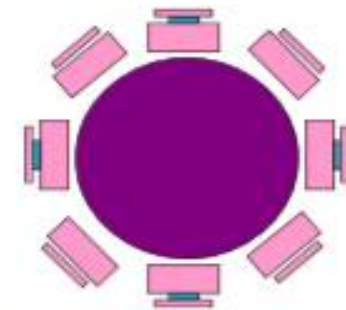


□ روش میز گرد

رئیس جلسه همواره پشت به نور و رو به در ورودی قرار دارد تا ورود و خروج افراد را در نظر داشته باشد. در این نوع جلسات، درجه سازمانی و تاثیر در جلسه اهمیت ندارد. این نوع جلسات ویژه افراد یک سازمان برگزار می شود.

Effective Managing Meeting

Free discussion



تمهیدات حین برگزاری جلسه و مذاکره

زمان برگزاری جلسه رسیده است و باید تلاش نمایید تا با مدیریت صحیح جلسه، به اهداف ناشی از برگزاری آن دست یابید. اولین مقوله در زمان برگزاری جلسه، **معرفی اعضای جلسه، دستور جلسه و زمان جلسه** می باشد

در ادامه می توان به اهمیت **ارتباط موثر** توجه شود که از اهمیت زیادی در برگزاری جلسات برخوردار است.

هفت گام اساسی در برقراری ارتباط موثر



گام اول: گوش دادن

- در حالی که به نظر می‌رسد گوش دادن به دیگران بسیار ساده است، اما اگر شنونده فن گوش دادن را نتواند به درستی به کار ببندد ارتباط دچار مشکل می‌شود. گوش دادن فقط شنیدن کلامی که طرف مقابل به زبان می‌آورد نیست، بلکه شامل برخی موارد به شرح زیر است:
 - - اینکه گوینده کیست؟
 - - دیدگاه او نسبت به مسئله مطرح شده چیست؟
 - - چه مسائلی او را نگران می‌کند، احساساتش چگونه است و چه انتظاری از ما دارد؟
- علاوه بر اینها یک شنونده موفق بخوبی باید به کلیه ژستها و حالات بدنی گوینده توجه کند و خود نیز به هنگام گوش دادن از ژستها و حالات بدنی مناسب جهت تایید و اعلام درک طرف مقابل استفاده کند. او هیچگاه با خمیازه کشیدن و یا با نگاه کردن به سرعت و به اطراف، نگاه خود را از گوینده نمی‌گیرد و دائما در صدد است تا با تماس چشمی مناسب این موضوع را به گوینده منتقل نماید که علاقمند است به حرفهای او گوش دهد.

گام دوم: صریح و صادق بودن

صراحت و صادق بودن فرایندی است که در ارتباطات انسانی به شکل نامحسوس اما بسیار موثر نقش بازی می کند. تاکید میشود این فرآیند قابل دیدن یا شنیدن نمی باشد. بلکه دو طرف درگیر ارتباط، آن را حس می کنند.

اگر نتوانیم یا نخواهیم منظور خود را با صراحت بیان نماییم طرف مقابل به اشتباه می افتد و به حدس و گمان متوسل می شود و از واقعیت دور می گردد.

گام سوم: همدلی و همدردی

اغلب ما زمانی که با یکدیگر ارتباط برقرار می کنیم همواره افکار، آرزوها، تمایلات، نگرانیها و ترسهای خود را آشکار می سازیم. بدین جهت نیاز داریم که دیگران اولاً “درک درستی از ما داشته باشند و ثانياً با ما در زمینه نگرانیها، ترسها و مشکلاتمان همدلی و همدردی کنند. همدردی تلاشی است برای درک و فهم دنیای ذهنی طرف مقابل. برای همدلی باید بتوانیم خود را جای دیگران بگذاریم و از دریچه چشم آنها نگاه و احساس کنیم. در همدلی شما می توانید سخن طرف مقابل را تکرار کنید تا بداند که شما منظور او را دریافته اید.

گام چهارم: حفظ آرامش و احترام به طرف مقابل

ما اغلب در ارتباطات خود با دیگران درصدد ارزیابی آنها برمی آییم و گاه فکر می کنیم یا باید نظرات و احساسات آنها را رد کنیم و یا به نوعی (مستقیم و غیرمستقیم) نظرات و احساسات خودمان را به آنها تحمیل نماییم. ارتباطاتی که بر پایه این روش شکل می گیرد غالباً تداوم نمی یابد و هر دو طرف درگیر در ارتباط را دچار مشکل می سازد. باید به خاطر داشته باشیم همه ما می خواهیم دیگران با نظرات ما موافقت کنند و یا حداقل به افکار و احساسات ما احترام بگذارند و آنها را تایید کنند.

در نظر گرفتن این نکته که اغلب مردم مانند ما فکر نمی کنند، احساس نمی کنند و به روش خود به دنیا نگاه می کنند بسیار اساسی است.

گام پنجم: مخالفت نمودن به شیوه مناسب

اگر بتوانیم بپذیریم که دیگران مانند ما نیستند آن وقت می توانیم به شیوه مناسب با نظرات و عقاید آنها که به نظر ما صحیح نیستند مخالفت کنیم. به عبارت دیگر بدون بحث و جدل مخرب که غالباً همراه با بلند کردن صدا، داد و فریاد، خشم و غضب است می توانیم به نتیجه مناسب دست یابیم. یکی از مناسبترین شیوهها برای مخالفت کردن با نظرات و عقاید دیگران روش خلع سلاح است. در این روش، فرد در سخنان طرف مقابل حقیقتی را پیدا می کند (حتی اگر با مجموعه سخنان او موافق نیست) و سپس در مقام موافقت و تایید آن حرف می زند. این روش بر طرف مقابل تاثیر آرام بخش عجیبی می گذارد.

ممکن است روش خلع سلاح را نپذیرد ولی جدل، بی فایده و همیشه بی سرانجام است، با این شیوه در واقع شما پیروز از بحث خارج می شوید و طرف مقابل نیز احساس پیروزی می کند و با آمادگی بیشتری به حرفهای شما گوش می دهد.

گام ششم: خودشناسی و افزایش آگاهی

شناسایی دنیای ذهنی دیگران، همدلی و همدردی کردن با آنها و یا به نتیجه رسیدن بحث‌های ما با دیگران نیازمند خودشناسی و تلاشی برای افزایش اطلاعات و آگاهی‌های خود جهت شناسایی دیگران و محیط زندگی است. آگاهی از نقاط قوت و ضعف، ترسها، امیال، آرزوها و نیازهای خود و پذیرش صادقانه آنها، کمک می‌کند ویژگیها و خصوصیات دیگران را واقع بینانه‌تر ببینیم و آنها را بپذیریم.

گام هشتم: شناسایی افکار تحریف شده

اکثر ما در ارتباط با دیگران در چارچوب افکار خود و احساسات از پیش تعیین شده و کلیشه‌ای خود رفتار می‌کنیم. در بسیاری از این افکار، تصویر صحیحی از واقعیتها موجود نمی‌باشد. بدین معنی که ما در فرآیند پردازش اطلاعاتی که نسبت به دیگران داریم دستخوش خطای شناختی می‌شویم. برای روشن‌تر شدن مطلب مثالی بیان می‌کنیم:

آیا تاکنون برای شما پیش آمده است که سایه یک شیء مثل یک تکه چوب باریک و بلند یا ریسمانی را روی دیوار به شکل مار ببینید؟ مطمئناً همه ما در طول زندگی بارها تجربیاتی از این دست داشته‌ایم به این قبیل تجربیات در علم روانشناسی احساس و ادراک، ((خطای حسی)) گفته میشود.

گام هفتم: شناسایی افکار تحریف شده

باید به خاطر داشت زیر بنای تحریفهای شناختی باورهای غیرمنطقی است. برای شناسایی این دسته باورها و مبارزه با تحریفهای شناختی علاوه بر آگاهی، کمک گرفتن از افراد متخصص نظیر روانشناسان بسیار کمک کننده است

تحریفهای شناختی در ارتباطات انسانی مشکلات فراوانی ایجاد می کنند، لذا باید آنها را شناخت و در جهت تصحیح آنها گام برداشت.

مدیریت جلسات اداری

جلسه دوم

مراحل برنامه ریزی و کنترل جلسه

- اطلاعیه جلسه
- مشخص نمودن اعضای جلسه
- دعوت نامه جلسه
- دستور جلسه
- اداره جلسه
- نکات مهم در برگزاری جلسه
- صورت جلسه
- کنترل جلسه
- جمع بندی جلسه

مسائل قابل توجه
جهت تشكيل جلسات

۱- یادآوری زمان جلسه دو یا یک روز قبل

تاریخ برگزاری جلسه به فاصله دو یا
یک روز مانده به تاریخ برگزاری جلسه
، با تماس تلفنی ،ارسال پیام کوتاه
sms یا ارسال پیام به آدرس
الکترونیکی **e-mail** زمان برگزاری
جلسه یادآوری گردد .

۲- قرار دادن مستندات
جلسه روی میز قبل از شروع

جلسه

قرار دادن آمار و اطلاعات،
لوازم التحریر ، کاغذ
یادداشت و... مربوط به جلسه
، قبل از ورود شرکت
کنندگان بر روی میز ؛

۳- اجتناب از موضوعات
خارج از دستور جلسه

در جلسات از انجام
کارهای خارج از موضوع
جلسه جدا اجتناب گردد.

۴- الویت بندی نمودن دستور

جلسه

بهتر است تلاش شود بحث
در مورد موضوعات مهم در
ابتدای جلسه مطرح شود .

دستور جلسه

- دقیقاً مباحث مورد نظر مطرح شود.
- اهداف جلسه صریح، روشن و واضح بیان شود.
- در صورت امکان زمان بررسی هر کدام روشن گردد.
- با توجه به زمان جلسه، تعداد اهداف تعیین گردد.

طرز برخورد با پیشنهادات در جلسه

- پیشنهاد مطرح ، بحث و رای گیری شود.
- پیشنهاد مطرح نشود.
- پیشنهاد به تعویق افتد.
- پیشنهاد جهت بررسی به متخصصین ویژه ارجاع شود.
- پیشنهاد جهت تحقیق و آزمون مجدد ارجاع شود.
- هر عضوی می تواند تمرکز آئین نامه ای بدهد.

نکته

طبق نظر کارشناسان علوم رفتاری، شروع جلسه از اهمیت ویژه ای ویژه ای برخوردار است. تلاش نمایید تا در ابتدای جلسه با استفاده از تکنیک اثر اولین برخورد، بیشترین تاثیر ممکن را بر اعضای جلسه بگذارید. فراموش نکنید که نوع لباس پوشیدن، استفاده از ارتباطات غیر کلامی، حفظ تماس چشمی به میزان مساوی بین اعضای جلسه، شنود موثر و ... از اصول حرفه ای ارتباطات رو در رو در جلسات امروزی محسوب می شود.

نکته

برای آنکه بتوانید به طور اثربخش مذاکره کنید باید روی همان طول موجی قرار گیرید که طرف شما قرار دارد. همچنین باید بدانید که او دارد از چه روشی استفاده می کند. اما در واقع اکثر ما به روش های افراد بی توجه هستیم و این خود از عوامل ایجاد جر و بحث است

سه بازی مذاکره ای

مردم هنگام مذاکره ممکن است یکی از سه روش زیر را داشته باشند: **روش برد- باخت، روش باخت- باخت و روش برد- برد**. به یاد داشته باشید، روشی که همیشه بیشترین منفعت را برای شما به همراه دارد روش **برد- برد** است.

« Negotiation Skills To Resolve Conflict »



Presented By :

روش برد - باخت

در اینجا یک طرف مذاکره می برد و طرف دیگر می بازد. نتیجه به این بستگی دارد که کدام طرف قوی تر است. افرادی که مذاکره را با دادن نظریات خود به طور مصمم شروع می کنند خود را برای یک مذاکره برد- باخت آماده کرده اند. در هر صورت باید دانست که چنین روشی به ندرت می تواند باعث ایجاد سازگاری دراز مدت شود.

روش باخت - باخت

در این حالت دو طرف مذاکره چیزهایی را از دست می دهند .
بهترین مثال این حالت مصالحه است. همواره به ما گفته شده که
مصالحه چیز خوبی است اما اگر به آن فکر کنید می بینید که در
اکثر مواقع دو طرف مذاکره به چیزی بسیار کمتر از آنچه در آغاز
مورد نظرشان بوده است دست یافته اند.

روش برد-برد

این بهترین نوع مذاکره است. چون در آن، دو طرف مذاکره به نتیجه ای رضایت بخش رسیده اند. یک مذاکره کننده خوب نباید با دیدگاه "من یا ما، علیه او یا آنها" مذاکره کند. دیدگاه او باید "ما علیه مساله" باشد. اگر دو طرف مذاکره اهداف مشابهی داشته باشند احتمال بیشتری هست که هر دو از مذاکره نفع ببرند. آنها باید در این اندیشه باشند که هر دو طرف از مذاکره اشان سود

ببرند .



برانگیختن بحث

موفقیت در هر بحث به گفت و
شنود شرکت کنندگان بستگی
دارد. فضای تبادل افکار فقط
هنگامی به وجود می آید که
شرکت کنندگان مشترکاً در ابراز
عقاید و ایده ها سهیم باشند.

هنر گوش دادن

اکثر ما تصور می کنیم که می دانیم گوش دادن چیست. شما دستور کارفرمایان را می شنوید اما شنیدن اولین مرحله گوش دادن است. مرحله بعدی گوش دادن، تفسیر آن چیزی است که شنیده اید. بنابراین آنچه را که شنیده اید ارزیابی کنید، اطلاعات دریافتی را بسنجید و تصمیم بگیرید که چگونه از آن استفاده کنید. سرانجام براساس آنچه شنیده اید و ارزیابی خاصی که از اطلاعات دریافت کرده اید واکنش نشان دهید. چنانچه کسی شیوه گوش کردن صحیح را نداند نمی تواند شنونده خوبی هم باشد. طبق تحقیقات به عمل آمده حدود ۸۰ درصد از زمان بیداری ما صرف تبادل نظر با دیگران می شود و

حدود ۴۵ درصد این زمان به گوش دادن اختصاص می یابد



قواعد گوش دادن

موسسه سیپری که به دلیل توجه خاص به مسایل گوش دادن شهرت دارد چند راه برای بهتر گوش دادن توصیه می کند:

- در برابر عوامل حواس پرتی مقاومت کنید.
- • ببینید در سخنانی که دارید می شنوید چه چیز جالبی برای شما وجود دارد.
- • محتوای سخن را بسنجید نه نحوه ارایه آن را.
- • قبل از اینکه صحبت را به طور کامل بشنوید درباره آن بحث یا قضاوت نکنید.
- • برای دست یافتن به نظریات و موضوعات مهم گوش کنید نه فقط برای کسب اطلاعات.
- • تا حد ممکن خوب گوش کنید و نشان دهید که به موضوع علاقه مندید.
- • فکر خود را باز نگه دارید و به سرعت و از روی احساسات جواب ندهید.
- • سعی کنید در مواجهه با صحبت کنندگان کند و خسته کننده حواستان پرت نشود.

گوش دادن انعکاسی

از روش های آسانی که می تواند به شما کمک کند تا بهتر مذاکره کنید همین گوش کردن انعکاسی است. این روش ساده و مهم به طرف مقابل نشان می دهد که به حرفهایش گوش می دهید. برای مثال بگویید: "من می فهمم شما چه می گوئید"، "متوجه هستم" و با تکان دادن سر علاقه مندیتان را به بحث وی نشان دهید. در این صورت وی می فهمد که خودش و کلامش برای شما مهم بوده است.

پرسش ها اساسا بر چهار

نوعند :

۱- کلی

که دامنه وسیعی از پاسخ

های بالقوه را به ذهن

متبادر می سازد .

۲- مشخص

روی ایده هایی تمرکز
می یابد که دامنه پاسخ
های شان محدود است .

۳- جنبی

از اعضای گروه سوال می
شود تا به داوطلبان پاسخ
گویند.

۴- مستقیم

به فرد خاصی

خطاب

می شود .

موانع و مشكلات
جلسات

محققان مشکلات
جلسه رادر ۶
عنوان طبقه بندی می کنند.

(دویل، استراوس: ۱۳۷۵)

۱- توجه اعضای جلسه به موضوعهای مختلف در یک

جلسه ترکیبی از افراد متعدد است و هر فرد دارای علائق، مشکلات و اولویتهای خاص خود است. بنابراین طبیعی است که به هنگام جلسه، ذهن هر یک از حضار به مورد خاصی معطوف شود.

۲- مغشوش شدن موضوع جلسه با فرایند آن

تمایز بین محتوی (مشکل،
عنوان یا صورتجلسه) و فرایند
(روش، متد) دشوار، اما حیاتی
است و عدم توجه به آن یکی
از علل عدم موفقیت جلسات
است.

۳ - برخورد شخصی و مشکل

تراکم گفتگو در جلسه

اغلب افراد تمایل دارند به سرعت وارد جریان گفتگوی جلسه شده و نقطه نظرات خود را مطرح کنند. این موضوع منجر به بروز مشکل تراکم گفتگو در جلسات می شود.

۴ - روشن نبودن نقشها و مسئوليتها

یکی از مهمترین موانع
جلسات موثر، روشن نبودن
مسئوليتها و نقشهای افراد
شرکت کننده در جلسه است.

۵ - سوءاستفاده از قدرت

توسط رئیس جلسه

وقتی مدیر در موضوع
جلسه‌ای ذینفع است، تقریباً
غیرممکن است آن را بدون
مداخله و دستکاری اداره
کند.

۶ - گرایش افراد به یکسان
فکر کردن

جنیس (JANIS) یکی از
صاحب نظران موضوع،
تمایل گروهها برای یکسان
فکر کردن را **گروه فکری**
می نامد

مواجهه با وضعیت دشوار

- سکوت و توقف کوتاه سخنرانی
- تذکر جدی در ابتدای جلسه برای خاموش کردن
- قطع صحبت و دعوت از سخنران بعدی
- قطع صحبت و هدایت آنها، عدم توجه در نوبت بعدی
- نظر مساعد جمع را برای مقابله با آنها جلب کنید.
- بعد از اظهار نظر، مودبانه به او بی اعتنایی کنید.
- وا دارید تا صحبت های خود را کوتاه کنید.
- در فرصت استراحت جلسه ، شما را در جریان خواهم گذاشت.
- قاطعیت در ابراز مصوبات صورت گرفته
- پیچ پیچ گران
- موبایل بازان
- پرچانگان
- مهمل گویان
- غوغا گران
- اصرار ورزان
- خودخواهان
- بی نظم ها
- رئیس ها

مواجهه با وضعیت دشوار

- افراد خاموش
- بن بست
- نقطه کور
- جلسات اداری با کارکنان
- تکرار موضوع و درخواست اظهار نظر
- با مرور بر خلاصه مطالب خود راه حل را ارائه کنید
- یک تنفس کوتاه و پذیرایی مختصر
- جدی باشید و در پایان به نتیجه برسید و به هر یک ماموریتی دهید

صورت جلسه

صورت جلسه در لغت به معنی، نوشته ای که در آن خلاصه گفتگو های اعضا جلسه ای ذکر شده باشد، ورقه ای که در آن شرح واقعه نوشته شود.

طرح یا چارچوب صورت جلسه

هر جلسه رسمی با تجمع ارکانی که پیشتر بیان گردید تحقق می یابد. مکمل تحقق جلسه تنظیم صورت جلسه است که رسمیت جلسه را تامین می نماید. هر صورت جلسه دارای ارکانی است که بدون تردید در آن باید ذکر شود.

برخی از این ارکان بسیار مهم بوده که بدون آن صورت جلسه تحقق پیدا نمی کند. برخی دیگر در درجه دوم اهمیت قراردارند

ارکان صورت جلسه

➤ مشخصات اعضای شرکت کننده

➤ امضا شرکت کنندگان

➤ دستور جلسه

➤ مطالب مطروحه

➤ تصمیمات اتخاذ شده

➤ زمان جلسه

➤ مکان جلسه

➤ تکلیف جلسه بعدی

مشخصات اعضای شرکت کننده

مشخصه های فردی و شغلی هر یک از شرکت کنندگان و هم چنین شماره معرفی نامه و یا مجوز شرکت آنان در صورت جلسه نوشته می شود. در صورتی که فرد شرکت کننده به نمایندگی از طرف شخص حقیقی دیگری در جلسه حضور داشته باشد، نام هر دو نفر با توجیه کامل مطلب قید می شود.

امضای شرکت کنندگان

صورت جلسه با امضای شرکت کنندگان در جلسه رسمیت پیدا می کند. در آخرین صفحه صورت جلسه نام و نام خانوادگی و سمت سازمانی و یا اجتماعی هر یک از شرکت کنندگان نوشته شده و سپس به وسیله فرد مزبور امضا می شود. در صورت جلسه های که جنبه مالی و یا حقوقی دارد و یا از اهمیت ویژه ای برخوردار است، باید تمام صفحات آن به وسیله شرکت کنندگان امضا شود. یاد آوری می گردد نام و نام خانوادگی شرکت کننده که برای امضا در صفحه آخر قید می گردد در صفحات دیگر لازم نیست، فقط اثر امضا کفایت می کند

دستور جلسه

طرح موضوعی که جلسه برای حل و فصل آن تشکیل گردیده است، می باشد. دستور جلسه مبین هدف جلسه است.

منطقی است که دستور جلسه از قبل تعیین و ضمن دعوت نامه برای اعضا ارسال می گردد. به این ترتیب شرکت کننده علاقه مند با مطالعه و آمادگی کافی در جلسه حضور خواهد یافت.

مطالب مطروحه:

درج مذاکرات در صورت جلسه الزامی است. ممکن است مشروح مذاکرات منعکس گردد و یا اینکه خلاصه و یا رئوس مطالب عنوان شده نوشته شود.

تصمیمات اتخاذ شده:

- بعد از انجام مذاکرات و جمع بندی آن، نتیجه به عنوان تصمیمات متخذه در یک یا چند جمله مستقل تدوین و در صورت جلسه قید می گردد.

زمان جلسه

تاریخ دقیق (روز- ماه- سال) و هنگام شروع و خاتمه جلسه می باشد. می توان تاریخ و ساعت شروع را از قبل تعیین نمود. علاوه بر آنچه بیان گردید جلساتی وجود دارد که به طور مستمر باید تشکیل گردد در این گونه جلسات شماره جلسه نیز مشخص می شود. بعد از قید زمان و جلسه به طور معمول تاریخ نشست بعدی تعیین و در صورت جلسه نوشته می شود.

مکان جلسه

به محل تشکیل جلسه اطلاق می شود. محل تشکیل جلسه باید در صورت جلسه قید شود. در برخی از جلسات استفاده از مکانی خاص الزامی است.

انواع صور تجلسه

- صورت جلسه مشروح
- صورت جلسه نیمه مشروح
- صورت جلسه خاصه
- صورت جلسه به شکل فرم

صورت جلسه مشروح

در این گونه از صورت جلسه ها مشروح مذاکرات هر یک از اعضای جلسه به طور کامل نوشته می شود. در گذشته تنظیم این گونه صورت جلسه بسیار مشکل بود. چرا که باید چند نفر تندنویس با سرعت، مطالب عنوان شده را به روی کاغذ آورند. بعد از پایان جلسه نوشته های تند نویسان با یکدیگر تطبیق داده می شود تا نوشته کامل به دست آید.

در زمان حال با استفاده از دستگاه ضبط صوت بیانات اعضا ضبط و سپس به روی کاغذ منتقل می شود

صورت جلسه نیمه مشروح

در این نوع صورت جلسه خلاصه و یا رئوس مطالب عنوان شده از طرف هر یک از شرکت کنندگان درج می گردد. در آخر صورت جلسه و بعد از یک جمع بندی نهایی تصمیمات متخذه بر اساس اولویت ها درج و با امضای کلیه حاضرین رسمیت پیدا می کند

صورت جلسه خلاصه

در این گونه صورت جلسات، خلاصه مطالب و یا فقط نتیجه مذاکرات به طور خلاصه درج می شود. سپس تصمیمات اتخاذ شده منعکس می گردد. به صورت معمول در صورت جلسه های نیمه مشروح خلاصه مطالب عنوان شده از طرف هریک از اعضا در مقابل نام وی نوشته می شود. اما در صورت جلسه های خلاصه، فقط چکیده کل مطالب مطرح شده قید می گردد.

صورت جلسه به شکل فرم

یکی از متداولترین گونه های صورت جلسه در حال حاضر استفاده از فرم های مخصوص است. این فرم ها به وسیله سازمان های زیربط تهیه و تدوین شده و در جریان کار همان سازمان قرار می گیرد.

در حال حاضر استفاده از فرم های صورت جلسه به دلیل سهولت و سرعت در انجام امور، در بیشتر سازمان ها و موسسات دولتی و خصوصی متداول شده است. اغلب دبیران جلسه تا آنجا که مقدور است از فرم استفاده می نمایند و چنان که امکان استفاده وجود نداشته باشد، صورت جلسه را بر اساس آیتم های فرم و به صورت عادی تدوین می نمایند.

از توجه شما

سپاسگزاریم