



## خلاصه کتاب برگزاری جلسات ارزشمند

### آنچه در این چکیده می‌آموزید

آیا از جلسات می‌ترسید؟ آن‌ها در بدترین حالت می‌توانند بی‌هدف، خسته‌کننده و مایوس‌کننده باشند. با این وجود، همین جلسات در بهترین حالت می‌توانند بسیار پربار و حتی انرژی‌زا باشند. چارلی هاوکینز راه آن را به شما نشان می‌دهد. او فعالیت‌های انجام‌شده در جلسات را به اجزای اصلی تقسیم می‌کند و نکاتی را برای برنامه‌ریزی، اداره و خاتمه دادن جلسات ارائه می‌کند. او در یک سری دروس خوش ساختار، دلایل عدم موفقیت جلسات را گوشزد کرده و شما را مجهز به ابزاری می‌کند که همواره باید از آن‌ها استفاده کنید. اگر می‌خواهید یک جلسه دو نفره ترتیب دهید و یا اینکه همه اعضای تیم را دور هم جمع کنید، مدیرسبز پیشنهاد می‌کند که با مرور سریع اصول کلیدی این کتاب، بهره‌وری جلسات خود را افزایش دهید.

## اصول جلسه

برای به دست آوردن نتایج دلخواه از جلسات، از پیش برنامه‌ریزی کنید. چهار اصل برنامه‌ریزی را در نظر داشته باشید: «هدف، افراد، مکان و آمادگی» اولین قانون یک جلسه، داشتن هدف است. هدف شما شاید مبادله اطلاعات، ارائه گزارش به موسسین یا شنیدن یک سخنرانی باشد، یا شاید بخواهید دوره آموزشی جدیدی ارائه کرده یا اهداف شرکت خود را مشخص کنید.

در یک پیش جلسه، اهداف جلسه خود را به تسهیل‌گر، ثبت‌کننده مباحث و سایر شرکت‌کنندگان توضیح دهید و نقش آن‌ها در جلسه را مشخص کنید. این اهداف مشخص را به برنامه‌ها و خروجی‌های مشخص پیوند دهید. سپس فهرست کامل شرکت‌کنندگان و دستور کار جلسه را تهیه کنید. پیشاپیش اهداف جلسه را با تمامی کسانی که در جلسه شرکت خواهند کرد در میان بگذارید.

در مورد اهداف جلسه خود صریح و صادق باشید. برای مثال، اگر جلسه را برای کسب حمایت از عقاید خود ترتیب داده‌اید و چیزی که واقعا می‌خواهید همین است، وانمود نکنید جلسه برای یافتن بهترین راه‌حل تشکیل می‌شود. وادار کردن افراد به تلاش برای دستیابی به یک هدف پنهانی بسیار بی‌فایده است.

کم بودن تعداد حضار و همچنین زیاد بودن آن‌ها می‌تواند از بهره‌وری جلسه بکاهد، بنابراین، ابتدا اندازه گروه مناسب برای هدف خود را مشخص کنید. گروه‌های بزرگ برای مباحث یک‌طرفه مثل اعلان‌های عمومی مناسب هستند. گروه‌های کوچک برای همکاری و تبادل نظر مناسب‌ترند. در صورت لزوم، می‌توانید گروه‌های جلسات بزرگ را به زیرگروه‌ها تقسیم کنید. فهرست شرکت‌کنندگان را به افرادی محدود کنید که مستقیماً با موضوع جلسه در ارتباط هستند و مطمئن شوید که همکاران اثرگذار در تصمیمات، در جلسه شرکت می‌کنند. اگر آن‌ها نمی‌توانند شخصا در جلسات شرکت کنند، پیشنهاد دهید که از راه دور مثلاً با تلفن یا ویدیوکنفرانس در جلسات مشارکت داشته باشند یا از آن‌ها بخواهید نماینده‌ای به‌جای خود بفرستند.

سپس محل برگزاری جلسه را ارزیابی کنید. آیا اتاق موردنظر با توجه به تعداد

شرکت‌کنندگان مناسب است؟ آیا میزان صداهای مزاحم بیش‌ازحد نیست؟ آیا دکور بی‌روح و نامرتب است و یا زنده و ترغیب‌کننده است؟ به دنبال شرایطی باشید که موجبات راحتی و تعامل سازنده را فراهم آورد. در برخی موارد شاید بهترین راه‌حل ممکن، ملاقات‌های غیرهمزمان یا جلسات آنلاین به‌جای مباحث رودررو باشد. بازه زمانی مشخصی در نظر بگیرید تا شرکت‌کنندگان دیدگاه‌ها و نظراتشان را در فضای آنلاین به اشتراک بگذارند. به این ترتیب افراد می‌توانند نظرات یکدیگر را دریافت کنند، در مورد آن نظر دهند و بر مبنای آن تصمیم‌گیری کنند. در انتهای زمان از پیش تعیین‌شده، نظرات آن‌ها را خلاصه کرده و به همه اعلام کنید. این یک روش موثر طوفان فکری است که باعث مشخص کردن اولویت‌های بخش‌های مختلف و ایجاد توافق در اتخاذ تصمیمات شرکت می‌شود.

اکنون بر دستور جلسه خود تمرکز کنید. قبل از اضافه کردن هر موردی به آن، فکر کنید که آیا به تامین اهداف جلسه کمک می‌کند یا خیر، سپس هر موضوع حاشیه‌ای یا تکراری را حذف کنید. هنگام فهرست کردن موارد، تا جای ممکن همه جزئیات را مشخص کنید و همیشه یک چارچوب زمانی برای بحث کردن راجع به آن‌ها در نظر بگیرید. اگر شرکت‌کنندگان موضوعی را به دستور جلسه اضافه می‌کنند، زمان لازم برای بحث کردن راجع به آن را از آن‌ها جویا شوید و سپس ۵۰ درصد به آن اضافه کنید. اغلب افراد، زمان لازم برای یک بحث را کمتر از حد معمول تخمین می‌زنند.

برای برگزاری یک جلسه کارا و روان، قوانینی پایه‌ای تنظیم کنید. نحوه معرفی موضوعات جدید و اتخاذ تصمیمات توسط شرکت‌کنندگان را مشخص کنید. قوانین رایج شامل این موارد هستند: اجازه دادن به همه شرکت‌کنندگان برای ارائه نقطه نظراتشان، اتمام جلسه در موعد مقرر، اجتناب از انجام مکالمات جانبی، ارسال ایمیل یا تماس‌های تلفنی در حین برگزاری جلسه، به‌خصوص هنگامی که کسی در حال صحبت برای جمع است. همچنین در جلسات موفق، هدف گروه دستیابی به اتفاق نظر هست و در صورت عدم توافق حضار، می‌توان از روش رای‌گیری استفاده کرد.

در نهایت، همه ابزار لازم برای برگزاری جلسه را بررسی کنید. امکانات فنی در آمادگی جلسات، بسیار حیاتی است. حتی اگر میزبان به شما اطمینان دهد که همه امکانات فراهم است، نسخه‌های مختلفی از ارائه خود و تجهیزات لازم را همراهتان داشته باشید. یک جعبه لوازم کار برای مواقع اضطراری همراه داشته باشید: سه‌راهی، دفترچه شامل مطالبی که می‌خواهید ارائه دهید، ماژیک، سه‌پایه، خودکارهای اضافه، کاغذ و ساعت.

## چهار مورد مهم برای پیشروی بهتر جلسات

پس از اینکه برنامه‌ریزی برای جلسه را به پایان رساندید، مواردی را برای برگزاری موثرتر آن در نظر بگیرید. استراتژی خود را حول این ۴ مورد تنظیم کنید: « تمرکز، ساده‌سازی، بازخورد و تفریح/همراهی» جلسه را با یادآوری اهداف آن و خروجی‌های موردنظر آغاز کنید. اگر هیچ‌کس دستور جلسه خود را از قبل آماده نکرده بود، آن را در اولویت قرار دهید. اگر دستور جلسه‌ای تهیه کرده‌اید، از تسهیلگر بخواهید افراد را تشویق به بحث پیرامون مطالبی کند که در حین طراحی دستور کار با آن‌ها مواجه شده‌اید. هر مورد جدیدی را اولویت‌بندی کنید، زمان لازم برای بحث درباره آن‌ها را تخمین بزنید و آن‌ها را به برنامه خود اضافه کنید. پیروی دقیق از دستور جلسه بهترین راه حفظ تمرکز است.

حتی جلساتی که به خوبی سازمان‌دهی شده‌اند، بدون تسهیلگری مناسب طولانی می‌شوند. افراد برون‌گرا می‌توانند بر جلسه مسلط شوند و از ابراز نظر سایرین جلوگیری کنند. برعکس، تسهیلگری بیش‌ازاندازه، مثل زمانی که تسهیلگر سعی در مدیریت دقیق تمامی جزئیات جریان جلسه یا مباحث را دارد نیز بهره‌وری جلسه را مخدوش می‌سازد. تسهیلگران اثرگذار باید بی‌طرف باقی بمانند، نظرات مختلف را استخراج کنند و کمک کنند تا گفتگوها متناسب با دستور کار جلسه پیش برود. آن‌ها باید شنوندگان فعالی باشند که نظرات خوب شرکت‌کنندگان را تشخیص دهند، نقاط مشترک و موردتوافق را بیابند و بحث را بر پایه آن آغاز کنند و نظرات گروه را

جمع‌بندی کنند.

وقتی که در حال تسهیل جلسه هستید، به‌طور منظم از دستور کار جلسه پیروی کنید و چارچوب زمانی هر بحث را در نظر داشته باشید. اطمینان حاصل کنید که ثبت‌کننده جلسه، تصمیمات اصلی گروه و یا راه‌حل‌ها را با دقت یادداشت می‌کند. اگر مبحثی بیش از زمان برنامه‌ریزی شده طول کشید، برای ادامه دادن آن، موکول کردن آن به زمانی دیگر یا موظف کردن یک زیرگروه به بررسی بیشتر آن و ارائه گزارش به گروه بزرگ‌تر، از گروه اجازه بگیرید. وقتی افراد موضوعاتی خارج از موارد برنامه‌ریزی شده را مطرح می‌کنند، آن‌ها را به فهرست خود اضافه کنید تا بعد از اتمام مباحث موجود در دستور جلسه به آن‌ها پردازید. یک صفحه از دفترچه خود را به یادداشت این موارد اختصاص دهید. در ۵ دقیقه آخر جلسه به این موارد پردازید و هر تصمیم مهم اتخاذ شده توسط گروه را مرور کنید.

برای اینکه مباحث به‌خوبی پیش روند، جلسه خود را به بازه‌های زمانی قابل مدیریت تقسیم کنید. هر ۲۰ دقیقه موضوعات را تغییر دهید و یا راه‌هایی برای نزدیک شدن به مباحث موردنظر پیدا کنید. برای مثال، بحث در قالب گروه‌های کوچک یا درخواست ارائه نظرات یک تا دو دقیقه‌ای از همه شرکت‌کنندگان.

پس از گذشت یک ساعت از جلسه، یک استراحت ۱۵ تا ۲۰ دقیقه‌ای در نظر بگیرید. جلسه را با مرور کوتاه پیشرفت حاصل شده ادامه دهید. حین برگزاری جلسه به دنبال سرخ‌هایی درباره نگرش‌ها و نظرات شرکت‌کنندگان باشید. فعالیت‌هایی که پیشرفت گروه را کند می‌کنند و یا با اصول یک محیط مشوق و آزاد در تضادند را تشخیص داده و آن‌ها را متوقف کنید. اگر کسی در جلسه اختلال ایجاد کرد، برای استفاده از قوانین جلسه آماده باشید. اگر تنش به وجود آمد، استراحت اعلام کنید و از کسانی که این بحث را به وجود آورده‌اند بخواهید آن را مجدداً از زاویه دید طرف مقابل بررسی کنند. این کار به آن‌ها فرصتی می‌دهد تا خونسردی خود را مجدداً به دست آورند و به شنوندگان بهتری تبدیل شوند. همیشه به افراد در خفا تذکر دهید و بر رفتار نامناسب آن‌ها تاکید کنید نه بر خود شخص.

یک جو مثبت، همه‌جانبه و پذیرا ایجاد کنید که افراد را به در میان گذاشتن نظراتشان تشویق می‌کند. اگرچه ممکن است بعضی مفاهیم بی‌فایده به نظر برسند اما مخالفان را از ارائه واکنش‌های منفی سریع منع کنید، اگر افراد احساس امنیت نکنند، جرات ارائه پیشنهادات خود را نخواهند داشت. با دریافت و تحلیل نظرات در دو مرحله مجزا، از مشارکت همه افراد در بحث مطمئن شوید. حتی اگر به نظرات ارائه‌شده علاقه ندارید، بلافاصله ابراز نکنید و از شرکت‌کنندگان بخواهید جزئیات بیشتری را در اختیار شما قرار دهند. هنگامی که ایده‌ای منسوخ و قدیمی به نظر می‌رسد، از ارائه‌دهنده بخواهید آن را به‌روز کند. اگر پیشنهاد ارائه‌شده به بودجه‌ای زیاد نیاز دارد، از آن‌ها بخواهید پیشنهاداتی درباره تامین بودجه ارائه دهند.

اگر گروه شما برای تولید ایده‌های جدید به بحث و جدل می‌پردازد، از این رویکرد استفاده کنید. ابتدا از شرکت‌کنندگان بخواهید تا آنجا که ممکن است راه‌حل‌های «عجیب و غریب» ارائه کنند. سپس، این نظرات را بی‌روانید: بحث را بر اساس آن‌ها شکل داده و آن‌ها را بهبود ببخشید و برای این کار از یک رویکرد خلاقانه پیروی کنید نه عمل‌گرایانه. سپس با هدف‌گیری پیشنهاداتی که عملی هستند و یا شاید با ترکیب آن‌ها به مواردی واقعی‌تر برسید.

این کار را با چرخه‌ای از پالایش‌ها ادامه دهید و در آن به مطالعه نقاط مثبت و منفی نظرات مشخص بپردازید. سرانجام، از بهترین نظرات حمایت کنید و آن‌ها را به مواردی مشخص و گام‌به‌گام تبدیل کنید. اگر نظرات خود را روی وایت‌برد یادداشت کرده‌اید، برچسب‌هایی را بین شرکت‌کنندگان توزیع کنید و بخواهید که آن‌ها را در کنار موارد اولویت‌دار وایت‌برد قرار دهند. این یک راه ساده برای کوتاه‌تر کردن فهرست طولانی نظرات و ساده‌تر شدن مدیریت آن‌هاست.

ضرورت شوخ‌طبعی در حین برگزاری جلسه را از یاد نبرید. مزاح و شوخی می‌تواند به هر جلسه‌ای طراوت ببخشد و از اضطراب آن بکاهد. مزاح کردن با فردی که بیش‌ازحد انتقاد می‌کند باعث توقف رفتار منفی و ایجاد شوخ‌طبعی در او می‌شود. حتی بسته به مورد، با انتقال جلسه به فضای باز نیز می‌توانید روحیه افراد را تازه کنید. با

استفاده از گرافیک خوب، ارائه ویدیویی یا بازی‌های مناسب مطالب را مفرح کنید. اگر شرکت‌کنندگان یکدیگر را نمی‌شناسند، از بازی‌هایی مثل «دو حقیقت و یک دروغ» برای ایجاد آشنایی استفاده کنید. هر یک از شرکت‌کنندگان سه داستان درباره خودشان می‌گویند و از گروه می‌پرسند که کدامیک دروغ بوده است. این بازی به سرعت باعث ایجاد فضایی دوستانه می‌شود.

## جمع بندی

قبل از اتمام جلسه چهار نکته مربوط به اتمام جلسه را بررسی کنید: توافق، صدور رأی، نقد/تجلیل و ارتباط. حذف حتی یکی از این گام‌های حیاتی همه زحمات شما برای برنامه‌ریزی و برگزاری جلسه را هدر می‌دهد.

پس از بررسی همه گزینه‌هایی که گروه مطرح کرده‌اند، به‌عنوان یک مجموعه تصمیم بگیرید که کدامیک از نظرات ارزش پیگیری دارند. توافقاتی که از طریق بحث به‌دست‌آمده باشند ارجحیت دارند، رای‌گیری باید آخرین گزینه باشد، زیرا گروه را به برندگان و بازندگان تقسیم می‌کند. از «تفکر گروهی» یا تصدیق کردن نظرات، قبل از اینکه همه آن را بررسی کنند، بپرهیزید.

به دنبال رویکردهای مختلف باشید و آن‌ها را لحاظ کنید، همه شرکت‌کنندگان را به بحث بکشانید و آن‌ها را تشویق کنید که هرگونه شروط و استثنائات را نیز بیان کنند. در فواصل معین، رای‌گیری از مخالفان و موافقان را با استفاده از مشت بسته تا ۵ انگشت باز انجام دهید تا نظر هر یک از شرکت‌کنندگان را بفهمید. هرچه با تصمیم موافق‌تر باشند، ۵ انگشت خود را بالا می‌برند و اگر اصلاً موافق نباشند مشت خود را بالا می‌برند. این کار به شما دیدگاهی سریع از موردی می‌دهد که افراد باید برای به توافق رسیدن پیرامون آن تلاش کنند.

وقتی به توافق رسیدید، تصمیمات گروه را به گام‌هایی مشخص تقسیم کنید و افرادی را انتخاب کنید که به آن‌ها بپردازند. گاهی شرکت‌کنندگان نگران‌اند که اگر

نظرات خود را بیان کنند، مجبور شوند اجرای آن را نیز به عهده بگیرند. این ترس، افراد را از ارائه پیشنهادات خوب باز می‌دارد. در واقع، اغلب کسانی که بهترین نظرات را ارائه می‌کنند، افراد مناسبی برای انجام برنامه‌ریزی و پرداختن به جزئیات نیستند. با مجزا کردن طوفان فکری و اجرا به‌عنوان دو فعالیت جداگانه با مسئولیت‌های متفاوت، افراد را به ارائه نظراتشان تشویق کنید.

در هر حال، بهترین کاری که می‌توانید انجام دهید پایان دادن جلسه در وقت مقرر است. اگر این کار را انجام دهید، افراد درمی‌یابند که به برنامه زمانی آن‌ها احترام می‌گذارید. حین اجرای جلسه به زمان‌بندی خود پایبند باشید، بنابراین هنگامی که به مباحث نهایی دستور کار جلسه نزدیک می‌شوید، به زمان پایان جلسه نیز نزدیک شده‌اید. اگر در طول جلسه زمان بیشتری را به یک موضوع خاص اختصاص داده‌اید، بحث کردن درباره اثرات آن تصمیم بر دستور کار جلسه را فراموش نکنید.

موفقیت‌های حاصل از جلسه را ارزیابی کنید و به رفع کمبودها بپردازید. برای استفاده از یک سیستم رتبه‌بندی «موارد صحیح» و «موارد نیازمند تغییر»، فهرست مواردی که به خوبی انجام شده‌اند و آن‌هایی که نیازمند تغییر هستند را تهیه کرده و سپس گزینه‌های خود برای بهبود آن‌ها را مطرح کنید. این کار به شما کمک می‌کند تا الگوها و رفتارهایی که باعث کاهش اثرگذاری گروه می‌شوند را از ریشه برکنید. یادتان باشد که هم دستاوردهای فردی و هم موفقیت‌های گروهی را تشویق کنید. لازم نیست قدردانی بسیار پیچیده باشد، فقط کافیست با ملاحظه باشید، مثلاً شیرینی تعارف کنید و یا اگر جلسه شما الکترونیکی است، یک ایمیل تشکر بفرستید.

اگر صورت جلسه را تهیه و منتشر نکنید، درست مانند آن است که جلسه‌ای برگزار نشده است. یادداشت‌ها باعث مرور مطالب جلسه می‌شوند و مواردی که باید کامل شوند را به افراد یادآوری می‌کنند. یادداشت موارد بر صفحات بسیار بزرگ در طول جلسه به شما اطمینان می‌دهد که گروه نیز موضوع را پیگیری می‌کند. موضوعات مرتبط، توافقات حاصله و مسئولیت‌های فردی را فهرست کنید. نظرات موافق و مخالف جلسه را نیز در نظر بگیرید. صورت جلسه را به سرعت بین شرکت‌کنندگان و

سایر گروه‌های ذینفع توزیع کنید. ارسال یک ایمیل یادآوری قبل از جلسه آینده به کسانی که موظف به انجام کاری هستند نیز مفید است.

## جلسات دنیای مدرن

اگر جلسه شما رودررو و دو نفری است و یا از طریق ویدیوکنفرانس و یا یک جلسه آنلاین انجام می‌شود، اصول اولیه در مورد آن‌ها یکسان است. برای جلسه هدفی در نظر بگیرید و آن را به گام‌های بعدی پیوند بزنید. مطمئن شوید که افراد کلیدی در جلسه شرکت کرده‌اند و اندازه گروه را درست انتخاب کرده‌اید. اهمیت حضور افراد را به آن‌ها توضیح داده و همه مستندات را به صورت آنلاین یا از طریق ایمیل در اختیار آن‌ها قرار دهید. به یاد داشته باشید که تماس‌های تلفنی یا جلسات آنلاین می‌تواند افراد را از ابعاد دیداری مشارکت محروم کند، بنابراین، هنگام صحبت خود را معرفی کنید و گاهی برای شنیدن پاسخ سایرین سکوت کنید.

اگر باید با شخصی جلسه رودررو برگزار کنید، مطمئن شوید که زمان جلسه برای هر دوی شما مناسب است. اصول اولیه برگزاری جلسه در این مورد هم صدق می‌کنند که عبارتند از: به سمت «گام‌های عملی» پیش بروید، حواس‌پرتی‌ها را به حداقل برسانید و نسبت به زمان اختصاص یافته به هر مورد حساس باشید. پرداختن به موضوعات تصادفی و ناخواسته ممکن است باعث به هم ریختن برنامه شخص مقابل شود. سعی کنید یک مکان خنثی انتخاب کنید، بنابراین، هیچ‌کس برتری روانی نادرستی بر دیگری نخواهد داشت. افراد اغلب فراموش می‌کنند که مباحثات دونفره خود را با توافق در مورد گام‌های عملی به پایان ببرند. حتی اگر جلسه شما غیررسمی است، اهداف آن را فراموش نکنید. فهرست مواردی که باید مورد بررسی قرار گیرند و اشخاص موظف به انجام آن‌ها را مرور کنید.

["message\_box text\_color="light]

## نکات کلیدی کتاب

- در آماده شدن برای برگزاری یک جلسه، پیشاپیش اهداف آن را تشریح کنید و به شرکت‌کنندگان اجازه دهید به مرور اسناد مربوطه بپردازند.
- از شرکت‌کنندگان بپرسید که برای صحبت پیرامون موارد ذکر شده در دستور کار جلسه به چقدر زمان نیاز دارند، سپس ۵۰ درصد زمان بیشتر را به آن اضافه کنید. اغلب افراد زمان لازم برای صحبت را کمتر از حد معمول تخمین می‌زنند.
- برنامه‌ریزی و اجرا بسیار مهم هستند. از انتخاب مکان‌های پرتردد و اتاق‌هایی با اندازه نامناسب اجتناب کنید. هرگونه نیاز به وسایل فنی را از پیش در نظر بگیرید.
- برای صرفه‌جویی در وقت، امکان برگزاری جلسات آنلاین برای دستیابی به هدف‌تان را بررسی کنید.
- از یک تسهیل‌گر بی‌طرف برای مثبت و متمرکز نگه داشتن فضای جلسه استفاده کنید.
- برای دستیابی به خروجی‌های مشخص و تعریف‌شده تلاش کنید.
- از دستور کار جلسه پیروی کنید. اگر بحثی طولانی شد، همراه گروه تصمیم بگیرید که آن را ادامه دهید، آن را به بعد موکول کنید و یا یک زیرگروه مشخص کنید که به آن موضوع بپردازد و نتیجه را گزارش دهد.
- برای تشویق افراد به ارائه پیشنهادات جالب، حین انجام توفان فکری به ارزیابی نظرات نپردازید.
- سعی کنید به توافق برسید و سپس تصمیم اتخاذشده را به گام‌هایی اجرایی تبدیل کنید. قبل از خاتمه جلسه، وظیفه هر فرد را مشخص کنید.
- پایان دادن جلسه در زمان مقرر، کاراترین راه برای ارزشمند کردن جلسات است.

[message\_box/]