

مدیر ۲۵ دقیقه‌ای

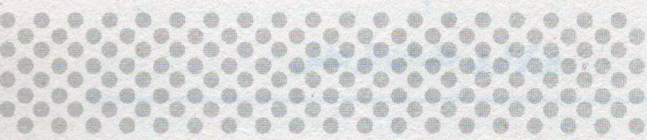
برگزاری جلسات



۱۳۹۸

ترجمه‌ی نرگس شفیعی





فهرست مطالب

۱۱	برگزاری جلسات اثربخش	۱
۱۵	آماده‌سازی برای جلسه	۲
۱۶	چرا تشکیل جلسه می‌دهید؟	
۱۸	تنظیم دستور جلسه	
۲۴	تعیین شرکت‌کنندگان مناسب	
۳۰	دعوت از افراد	
۳۵	تکمیل آماده‌سازی‌ها	
۳۸	آیا واقعا به برگزاری جلسه نیاز دارید؟	
۴۱	فهرست آماده‌سازی برای جلسه	
۴۳	رهبری جلسه	۲
۴۳	آغاز جلسه	
۴۷	اجرای دستور جلسه	

برگزاری جلسات اثربخش

اکثر ما در جلسات متعددی شرکت کرده‌ایم که ترتیب‌دهنده‌ی آن‌ها به هیچ عنوان مرتب نبوده است. شاید او جلسه‌ای برای انجام تصمیم‌گیری مهمی ترتیب داده، اما اطلاعات حیاتی لازم برای آمادگی پیش از جلسه را ارسال نکرده است؛ در نتیجه، در کل جلسه مشغول استخراج داده‌ها بوده‌ایم و تنها نیمی از آن را بر تصمیم مورد نظر متمرکز شده‌ایم. شاید او مجموعه اسلایدهای سخنرانی را قبلاً فرستاده بوده اما دعوت از رهبر گروه را فراموش کرده، با وجود اینکه حضور رهبر گروه برای تأیید تصمیم نهایی لازم بوده است. شاید او همه را تنها برای طوفان فکری دعوت کرده اما هیچ‌کس ایده‌ای نداشته و گفت‌وگو دچار افت شده، زیرا همه یواشکی شروع به پاسخ‌گویی به پیام‌های دریافت‌شده در گوشی‌های خود کرده‌اند. یا شاید همه، ایده‌هایی عالی در طول جلسه داشته‌اند، اما پس از جلسه فراموش کرده‌اند آن‌ها را پیگیری کنند.

۵۷	اتمام جلسه
۵۹	روز بعد: مانده‌گار کردن جلسه در ذهن افراد
۵۹	یادداشت‌پیگیری
۶۵	عملکردتان چگونه بوده است؟
۶۷	فهرست‌پیگیری جلسه
۶۹	برگزاری انواع خاص جلسات
۶۹	رفع یک مشکل
۷۱	تصمیم‌گیری
۷۷	جلسات مجازی
۸۳	وقتی جلسات خوب، بد برگزار می‌شوند و نحوه‌ی اصلاح آن‌ها
۸۴	چه کنید اگر...

جلسات فاقد بهره‌وری مانند مواردی که ذکر شد، برای همه دلسردکننده است، زیرا زمان افراد به هدر می‌رود. از سوی دیگر، جلساتی با بهره‌وری بالا می‌توانند روشی بسیار اثربخش برای انتقال اطلاعات، حل مسأله، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی پروژه، و یا انگیزش گروه باشند. بسته به فرهنگ سازمان‌تان، جلسات می‌توانند محل اصلی انجام این فعالیت‌ها باشند.

همه می‌دانیم که برگزاری یک جلسه‌ی موفق، مستلزم آن است که قبل و بعد از آنکه افراد در اتاق گرد هم آمدند، کار انجام شود، اما بسیاری از اوقات تصور می‌کنیم می‌توانیم با داشتن درکی کلی از آنچه که باید درباره‌ی آن صحبت شود، جلسه را فی‌البداهه برگزار کنیم. در چنین مواقعی می‌گوییم «باید همین الان یه جلسه تشکیل بدیم» یا «همه رو داخل اتاق جمع کنیم» و اغلب زمان کافی به بررسی اینکه برای اثربخش شدن گفت‌وگو به چه مواردی نیاز داریم اختصاص نمی‌دهیم.

آماده‌سازی متفکرانه، مهارت‌های مدیریت جلسات فعال، و پیگیری قوی می‌تواند تمایز اصلی بین یک جلسه‌ی مفید، لذت‌بخش، و انرژی‌بخش و جلسه‌ای که در آن همه به خط‌خطی کردن کاغذ مشغولند و از تماس چشمی خودداری می‌کنند باشد. این مسأله، به خصوص وقتی صدق می‌کند که نیاز باشد افراد فوراً گرد هم آیند؛ و

در چنین موقعیتی، این مسأله از اثربخش بودن خود جلسه نیز بسیار مهم‌تر است. نظم و زمانی که پیش از جلسه، در طول جلسه، و پس از آن سرمایه‌گذاری می‌کنید برای شما و گروه‌تان نتیجه‌بخش خواهد بود: شما در جلسه قادر خواهید بود اطلاعات را منتقل کنید، توافقاتی ایجاد کنید، و کارها را به انجام برسانید؛ و شما در سازمان خود به رهبری مفید فایده در جلسات مشهور خواهید شد.

اگرچه این کتاب می‌تواند برای افرادی که سطوح مختلفی از مسئولیت‌های رهبری را بر عهده دارند بسیار مفید باشد، اما برگزاری جلسات اثربخش مهارتی است که در کل مسیر تا سطح مدیریت ارشد حیاتی است. «به اتلاف زمان ارزشمند خود پایان دهید»^۱، مقاله‌ای چاپ سال ۲۰۰۴ توسط انتشارات هاروارد بیزینس ریویو^۲ نشان داده است که حتی گروه‌های مدیریت ارشد شرکت‌ها معمولاً از زمان جلسات خود به شیوه‌ی نادرستی استفاده می‌کنند، و در مجموع کمتر از ۱۵٪ از کل زمان‌شان را صرف تمرکز بر مسائل حیاتی مانند برنامه‌ریزی راهبردی می‌کنند. چه مدیری هستید که می‌خواهید همکاری کارآمدتری با گروه‌تان داشته باشید، و چه مدیر تازه‌کاری هستید که برخی مسائل را برای اولین بار می‌آموزید، این

1. Stop Wasting Valuable Time

2. Harvard Business Review