



به نام آن که جان را فکرت آموخت

1

۳

۹

۶

مدیریت کسب و کار

جلسات تمرین بخش

سرشناسه: تریسی، برایان، ۱۹۴۴ - م. / Tracy, Brian / شناسه افزوده: سپهری فر، صالح، ۱۳۶۰ - مترجم. / شناسه افزوده: تولمی، متین، ۱۳۶۸ - مترجم / وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا / عنوان و نام بدیدآور: جلسات ثمربخش: برنامه‌ریزی و مدیریت جلسات موثر در سازمان / برایان تریسی؛ ترجمه صالح سپهری فر؛ متین تولمی. / مشخصات نشر: تهران: انتشارات دنیای اقتصاد، ۱۳۹۵. / مشخصات ظاهری: ۱۲۸ ص.؛ ۱۹×۹/۵ س.م. / فروست: مدیریت کسب و کار. / شابک: ۲-۰۹-۸۵۹۱-۶۰۰-۹۷۸ / یادداشت: متین تولمی ۱۳۶۸ - / یادداشت: عنوان اصلی: Meetings that get results. [2016]. / عنوان دیگر: برنامه‌ریزی و مدیریت جلسات موثر در سازمان. / موضوع: کسب‌وکار -- جلسه / موضوع: Business meetings / موضوع: جلسه / موضوع: Meetings / رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۵۶ / رده‌بندی کنگره: الف ۱۳۹۵ ج ۸ ت ۴ / HF5734/۵ / شماره کتابشناسی ملی: ۴۴۳۸۲۹۴

مدیریت کسب‌وکار

جلسات شریخش

برنامه‌ریزی و مدیریت جلسات موثر در سازمان

برایان تریسی

ترجمه صالح سپهری‌فر، متین توملی



انتشارات
دنیای اقتصاد

جلسات تمرینش (برنامه‌ریزی و مدیریت جلسات موثر در سازمان) / ناشر: انتشارات دنیای اقتصاد / مولف:
برایان تریسی / مترجم: صالح سپهری‌فر، متین تولمی / طراح جلد و یونیفورم: حسن کریم‌زاده / صفحه‌آرا:
مریم فتاحی / مدیر تولید: انوشه صادقی آزاد / نوبت چاپ: اول-۱۳۹۶ / شماره‌گان: ۱۰۰ / نسخه / شایک:
۲-۰۹-۸۵۹۱-۶۰۰-۹۷۸ / لیوگرافی: شادرننگ / چاپ: شادرننگ / صحافی: معین / تمام حقوق این اثر محفوظ
و متعلق به نشر دنیای اقتصاد است / نشانی انتشارات: تهران، خیابان قائم مقام فراهانی، ضلع شمال غربی میدان
شعاع، پلاک ۱۰۸، طبقه سوم شمالی / تلفن: ۴۲۷۱۰۳۴۱ / نشانی فروشگاه: تهران، خیابان شهید مطهری،
بین میرزای شیرازی و سنایی، شماره ۳۷۰ / تلفن: ۴۳-۰۸۷۷۶۲۷۴ / دورنگار: ۸۷۷۶۲۷۴۴ / پست الکترونیک:
book.den.ir / پایگاه اینترنتی: book.den.ir

پیش‌گفتار مترجمان	۹
پیش‌گفتار	۱۱
فصل اول: انواع جلسه	۱۵
فصل دوم: تعریف هدف جلسه	۱۹
فصل سوم: هزینه برگزاری جلسه برای شرکت	۲۳
فصل چهارم: تصمیم در مورد مفاد دستور جلسه	۲۷
فصل پنجم: چطور جلسه را برگزار کنیم؟	۳۱
فصل ششم: شرکت در جلسه	۳۷
فصل هفتم: جلسات حل مسئله	۴۱
فصل هشتم: مدل تصمیم‌گیری برای جلسات	۴۷
فصل نهم: مشکلات جلسه	۵۳
فصل دهم: علل ناموفق شدن جلسه	۵۹
فصل یازدهم: جلسات دو نفره	۶۵
فصل دوازدهم: جلسات ویژه تفویض اختیار	۷۱
فصل سیزدهم: جلسات خارج از محل کار	۷۷
فصل چهاردهم: امکانات لازم برای جلسات داخلی را فراهم کنید	۸۳
فصل پانزدهم: سازماندهی ملزومات و تجهیزات برای جلسه	۸۹
فصل شانزدهم: چیدمان اتاق برای جلسات	۹۵
فصل هفدهم: ارائه مطالب	۱۰۱
فصل هجدهم: تقویت اعتماد به نفس در جلسات	۱۰۹
فصل نوزدهم: قانون پارکینسون در جلسات	۱۱۵
فصل بیستم: نکاتی برای افزایش اثربخشی جلسات	۱۱۹
فصل بیست و یکم: اهمیت جلسات در موفقیت یک مدیر	۱۲۳

پیش‌گفتار مترجمان

از آنجا که هر سازمان یک واحد انسانی و اجتماعی به شمار می‌رود، برگزاری جلسات رویه‌ای ضروری در حفظ بقا و پویایی آن محسوب می‌شود. برگزاری جلسات می‌تواند کاربردهای متفاوتی داشته باشد. در این میان، بسیاری از مدیران به هر دلیلی، توانایی برگزاری و مدیریت جلسات ثمربخش را ندارند یا پس از سال‌ها تجربه به این توانایی دست می‌یابند. با وجود این، مدیریت جلسات به شکلی اثربخش یک مهارت است و به همین دلیل، بهره‌گیری از تجربیات موفق دیگران می‌تواند مسیر را برای افزایش اثربخشی جلسات و کاهش هزینه‌های مختلف مرتبط با آن هموارتر سازد. کتابی که در دست دارید در قالب ۲۱ فصل، به بررسی انواع جلسات، ساختار هر یک از آنها و نیز عوامل ریز و درشتی که به افزایش اثربخشی این جلسات می‌انجامند، پرداخته است. این کتاب سیزدهمین جلد از مجموعه کتاب‌های جدیدی است که به قلم برایان تریسی نگاشته و به همت انتشارات دنیای اقتصاد وارد بازار نشر ایران شده است. در پایان امیدواریم این کتاب به خوانندگان پارسی‌زبان کمک کند تا ضمن افزایش دانش خود از مدیریت فروش، با هدایت بهتر تیم خود، به رشد و بالندگی بیشتری در حوزه کسب‌وکارشان دست یابند.

صالح سپهری فر و متین تولمی

بهار ۱۳۹۵

پیش‌گفتار

برگزاری جلسات مختلف، بخشی ضروری از روند کاری هر سازمان به شمار می‌رود. حدود یک چهارم (یا مقداری بیشتر) از وقت شما به عنوان یک مدیر، در جلسات صرف می‌شود. همچنین حدود ۸۰ درصد از زمانتان نیز به گفتگوهای دو نفره یا چند نفره اختصاص می‌یابد.

هر قدر افراد بیشتری در محل کارتان حضور داشته باشند و تکالیف گروهی پیچیده‌تر باشد، کارکنان نیاز بیشتری به ملاقات گروهی برای حل مسائل مختلف، تصمیم‌گیری، تبادل اطلاعات و دیدگاه‌ها خواهند داشت.

از نظر من، جلسه را می‌توان نماد عملی مدیریت دانست. جلسات فرصتی ارزشمند برایتان پدید می‌آورند و می‌توانید شایستگی مدیریتی (یا عکس آن یعنی بی‌لیاقتی) خود را در قالب آن نشان دهید. افزون بر این، در جلسات مختلف می‌توانید مهارت‌های ارتباطی و همچنین توانایی خود برای تاثیرگذاری بر روی دیگران و متقاعد ساختن آنها را تقویت کرده و به سازمان برای دستیابی به اهدافش کمک کنید.

با این حال، جلسات کاری شباهت زیادی به تبلیغات دارد. تخمین زده می‌شود که حدود ۵۰ درصد از هزینه‌ای که صرف تبلیغات می‌شود، به نوعی هدر می‌رود. با وجود این، به صورت

دقیق مشخص نیست که این ۵۰ درصد در کجا و به چه صورت هدر می‌رود. همچنین تخمین زده می‌شود که نیمی از زمان حضور در جلسه هدر می‌رود و کسی هم نمی‌داند چگونه می‌تواند جلوی این هدررفت را به‌طور کامل گرفت.

بسیاری از جلسات کاری طولانی و غیر موثر هستند، نتیجه‌محور نبوده یا به شکلی مبهم و بدون روندی مشخص برگزار می‌شوند. با وجود این نمی‌توان به این دلایل از برگزاری جلسات صرف‌نظر کرد. جلسات همیشه نقشی حیاتی در محیط‌های کاری و نیز موفقیت شما دارند.

تاثیرگذاری بر دیگران

در این کتاب خواهید آموخت که چگونه جلسات را به شکلی موثر اداره کرده و در آنها مشارکت کنید تا در نهایت به بیشترین بازده در ازای زمانی که برای آنها صرف کرده‌اید دست یابید.

نحوه برنامه‌ریزی و مدیریت جلسه از سوی شما به عنوان مدیر و همچنین عملکردتان طی جلسه، از اصلی‌ترین عوامل تعیین‌کننده موفقیت شغلی‌تان به شمار می‌روند. مدیران بالادستی همیشه کیفیت و کمیت مشارکت شما در جلسات را به دقت نظاره می‌کنند. اگر بتوانید عملکردی خوب در جلسات داشته باشید، مسیر پیشرفت شغلی‌تان هموارتر خواهد شد. در هر صورت می‌توانید طی جلسات عملکردی درخشان داشته یا بسیار بد عمل کنید که البته این به خودتان بستگی دارد. به هر حال عملکرد هیچ‌کس در جلسات از چشم دیگران پنهان نیست.

اگر مدیر مجموعه‌ای هستید، زیردستان شما میزان اعتبار، شایستگی، هوش و نیز شخصیتان را از نحوه مدیریت جلسه مورد ارزیابی قرار می‌دهند. مدیران موفق آنهایی هستند که می‌دانند چگونه جلسات را به خوبی مدیریت کرده و عملکرد موثری در محیط جلسه داشته باشند. پیترو

دراکر^۱ می‌گفت «جلسات، ابزاری اولیه برای مدیریت هستند.» از آنجا که بخش مهمی از وقت کاری شما در جلسات صرف می‌شود، یادگیری شیوه مدیریت آن و نیز کسب اطمینان از دستیابی جلسه به نتیجه مورد نظر، نقش مهمی در موفقیت شغلی تان خواهد داشت.

صرفه‌جویی در زمان

اگر بتوانید عملکرد خوبی در مشارکت و مدیریت جلسات داشته باشید، می‌توانید تا ۴۰ درصد از زمان از دست رفته را برای انجام کارهایی با بهره‌وری بالا و دستیابی به نتایج بیشتر صرف کنید که این رویه در نهایت به پیشرفت سریع شغلی شما کمک می‌کند. اگر نتوانید عملکردی خوب در جلسات داشته باشید، نمی‌توانید در مدیریت هم موفق باشید.

در این کتاب، به بررسی دو دسته اصلی از جلسات می‌پردازیم. دسته نخست شکل آشنا تر جلسات یعنی ملاقات گروهی به دلایل مختلف است. دومین دسته از جلسات نیز جلسه‌های دو یا چند نفره‌ای است که در آن به امور مختلفی نظیر مصاحبه، مذاکره، توجیه، استخدام، اخراج، پاداش‌دهی، تفویض اختیار یا سایر فعالیت‌های مدیریتی می‌پردازید.

این کتاب دربردارنده ۲۱ مبحث مهم است که با سال‌ها مطالعه و پژوهش در زمینه نحوه برگزاری جلسات در سازمان‌های مختلف به دست آمده است. اگر بتوانید این آموزه‌ها (یا بخشی از آنها) را در راهبرد مدیریت جلسات خود به کار گیرید، اثربخشی مدیریتی تان به‌طور قابل توجهی افزایش می‌یابد و چه بسا این پیشرفت موجب شگفتی تان هم بشود.