

برپایی یک جلسه، هم می‌تواند به یاری مدیران بشتاید و راهگشا باشد و هم می‌تواند بهترین ساعات آنان را هدر دهد.

چرا جلسه می‌گذارید؟ پاسخ شما باید گویا و هدفمند باشد. وقتی برای جلسه‌ای فراخوان می‌دهید، اگر از انگیزه‌ای حقیقی برخوردار نباشید و به عبارت دیگر اگر ندانید که از نظرات دیگران چه می‌خواهید، بهترین راه حل برای شما همان لغو جلسه است. مطمئن باشید که برپایی جلسه و راهبری آن آداب خاصی را می‌طلبد. تبادل آراء در جلسه، در چارچوب نیل به راهکارها و راه‌حلهای، مستلزم به‌کارگیری مهارت‌های همه شرکت‌کنندگان آن است و این هدف متحقق نمی‌شود مگر آنکه آداب کار را بدانید.

اگر می‌خواهید وقت دیگران و خودتان را نگیرید و جلسه را به نشستن بی‌حاصل تبدیل نکنید و اگر می‌خواهید با گروه حاضر در جلسه سخن بگویید و نه برای آنها سخنرانی کنید، توصیه‌های مقاله زیر می‌تواند برای شما در تشکیل جلسات پرحاصل‌گشا باشد. خواندن این مقاله به ارتباطات شما در جلسه، عمق و معنا می‌بخشد و دیگران می‌آموزند که مدیریت جلسات مثل دلایل تشکیل آن از آداب ویژه‌ای پیروی می‌کند. این مقاله در دو بخش و طی دو شماره از نظراتان می‌گذرد.

«تدبیر»

به گفته رابرت اوربن دو مشکل عمده آمریکای امروز «به هم رساندن دخل و خرج، و هم آوردن جلسات» است. با جلسات، هم می‌توان صلح را به جهان هدیه کرد و هم هر هفته ۱۵ ساعت از وقت بهترین مدیران را هدر داد. تبادل آراء و رسیدن به حل مسائل در یک تیم مستلزم توجه جدی و مهارت عالی تمام شرکت‌کنندگان است. راهنماهای زیر می‌توانند در راهبری یک جلسه و شرکت در گفتگویی تیمی یار شما باشند؛ چه در جهت ارائه آراء به مؤثرترین وجه، و چه برای ارزیابی آراء دیگران.

پیش از جلسه

چند مورد اول مربوط به اموری می‌شود که

خودتان باشید، اما تیمی عمل کنید

بخش اول

مدیریت جلسات

نویسنده: DIANNA BOOHER

منبع: TRAINING & DEVELOPMENT, AUGUST 1994

مترجم: محمد کشتیاری

می‌رسد و یا به شکست می‌انجامد. در سازمان خود هرچه بالاتر روید انتظار دیگران از شما برای کنترل خودتان بیشتر می‌شود؛ چه در راهبری جلسات، و چه در شرکت در جلسات. مسائل را جدی بگیرید.

از خیر جلسه بگذرید؛ اگر مطلب به‌خصوصی برای گفتگو ندارید، اگر به نظرات دیگران احتیاجی ندارید، اگر برای کاری که می‌خواهید انجام دهید، تصمیم خود را گرفته‌اید، و یا اگر دخالت دادن دیگران برنامه شما را پیچیده‌تر خواهد کرد.

حتماً جلسه بگذارید؛ اگر:

- * می‌خواهید اطلاعاتی را در اختیار عده بسیاری قرار دهید، و نمی‌خواهید آن را بنویسید.
- * به آراء دیگران در مورد ایده خود نیازمندید.
- * به موافقت «یکپارچه» تیم احتیاج دارید.
- * می‌خواهید درباره ایده‌ای به تیم انگیزه و نیرو بدهید.

و اما درباره تشکیل جلسه؛ بی‌علتی معقول. هرگز از جلسه به‌عنوان جایگزین کار استفاده نکنید. برای گرفتن تصدیق کورکورانه دیگران جلسه نگذارید. فراخوان جلسه ندهید تا نشان داده باشید می‌توانید همه را مجبور به آمدن کنید. غم و شادی همراه می‌طلبند. اما برای جمع‌کردن مردم در یک جلسه کاری دلایل کافی نیستند. یافتن انگیزه‌های حقیقی برای تشکیل جلسه نیازمند تعمق در روحيات است.

باید پیش از پای‌گذاردن به محل جلسه تصمیم بگیرید.

رفتن یا نرفتن، بارها اتفاق افتاده است که دعوت به حضور در جلسه ناهاری را پذیرفته‌اید تا تنها این را دریابید که یک‌ساعت‌ونیم وقت برای کاری گذاشته‌اید که می‌توانستید با ۵ دقیقه تلفن، یا یک یادهشت ۱۰ دقیقه‌ای سروته‌اش را هم آورده باشید.

هرچه بالاتر روید، گرفتارتر خواهید شد و جلساتی که در آن شرکت می‌کنید باید ارزشش را داشته باشند. اگر به‌عنوان راهبر جلسات بی‌ثمر معروف شوید، پرکارترین و بهترین افراد، خود را از چشم شما پنهان خواهند کرد.

اگر از شما خواستند در جلسات فرد دیگری که عموماً بی‌ثمر به پایان می‌رسد، شرکت کنید یا یکی از حیل زیر طفره روید:

- * «آیا حضورم اجباری است؟»، «گرفتم. آیا حضورم چنان اهمیت دارد که باید برنامه‌ام را تغییر دهم؟»، «آیا می‌توانم کسی را جای خودم بفرستم؟»، «اگر عیبی ندارد نظراتم را بنویسم یا با تلفن اطلاع دهم.»

بدین ترتیب دیگران می‌فهمند که مایلید وقت جلسات درست سپری شود.

فراخوانی جلسه باید با دلایل معقول باشد. وقتی جلسه می‌گذارید بر اهمیت آن تأکید ورزید و آماده باشید. ممکن است برای معامله‌ای ماه‌ها کار کرده باشید، که فقط با یک جلسه، یا به موفقیت

دستور کار تعیین کنید. بعضی‌ها فکر می‌کنند دستور کار، چارچوب جلسه را سفت و سخت می‌کند، از نوآوری در حین جلسه می‌کاهد و حال و هوای کاملاً رسمی به جلسه می‌بخشد. این، مثل آن است که بگوئیم با برداشتن لباسهای مناسب و بستن چمدان برای تعطیلات و تدارک وسیله نقلیه و تعیین مقصد، دیگر نمی‌توانید آرامش داشته باشید و در حین سفر طبق میل عمل کنید.

اگر شما جلسات را راهبری می‌کنید، دستور کار تهیه کنید. در دستور کارتان افعال مثبت به کار ببرید. هر مسئله را در یک جمله خلاصه کنید و با اضافه کردن یادداشتی کوتاه به هر جمله، مانند: «فقط برای گفتگو»، «فقط برای اطلاع شما»، «برای استفاده از داده‌های شما»، و یا «برای تصمیم‌گیری» به گروه امکان دهید از انتظارات شما در مورد مسئله آگاه باشند. می‌توانید دستور کار را موبه‌مو جلو ببرید، یا هرازگاهی برای چند دقیقه گشتی در موارد دیگر بزنید. در هر حال با دستور کار مشخص به افراد آرامش خیال می‌بخشد، چراکه می‌دانند جلسات سمت‌وسوی دارد.

با مهمترین ایده یا مسئله شروع کنید. وسوسه شدیدی وجود دارد که جلسه را با امور روزمره و «برای اطلاع شما» شروع کنیم. اما این باعث طرح مسائل پیش‌افتاده می‌شود؛ در حین این‌که پیچیده‌ترین و مهمترین مسائل را برای لحظات آخر گذاشته‌اید، که ممکن است پیش از رسیدن به آنها به پایان وقت برسید. آیا این حرکتی غریزی نیست؟

صحنه را خود برگزینید. در صورت امکان صحنه‌ای را انتخاب کنید که هدف را تقویت کند. اگر مسائل مربوط به امور محرمانه است، مکانی دنج را انتخاب کنید. اگر می‌خواهید گروه‌شان پرنرژی باشد میزی را در محوطه‌ای پرنور انتخاب کنید. اگر جلسه‌ای برای گپی دوستانه می‌گذارید از دفتر یکی از همکاران استفاده کنید. اگر دنبال تبادل نظری برابر و با هدفی مشخص هستید میز کنفرانسی در منطقه بنی‌طرف پیدا کنید. اگر حاکمیت و فضای جدی می‌خواهید از اتاق هیأت مدیره استفاده کنید. اگر می‌خواهید نقش میزبان را بازی کنید از اتاق پذیرایی و همراه با قهوه و غذای سبک، استفاده کنید. اگر شما مسئول برگزاری جلسه هستید، انتخاب و هدف هرچه باشد، نسبت به محیط راحت و «مالک» آن باشید.

نکاتی چند درباره پویه گروهی

حال نگاهی بیفکنیم به نکاتی که باید وقتی در حین جلسه درگیر گفتگوهای گروهی هستید به‌خاطر داشته باشید. پیروی از این پیشنهادات شما را یاری می‌کند تا «خود»تان باشید، در حالی که در تیم هم بازی می‌کنید.

پیشاپیش باشید؛ اگر منظورتان راهبری است. برای شرکت‌کنندگان هیچ چیز ناراحت‌کننده‌تر از داشتن راهبری که راهبری نمی‌کند، نیست.

از اول کار نقش خود را اعلان کنید. رک و راست به گروه بگوئید از چه اختیاراتی برخوردارید.

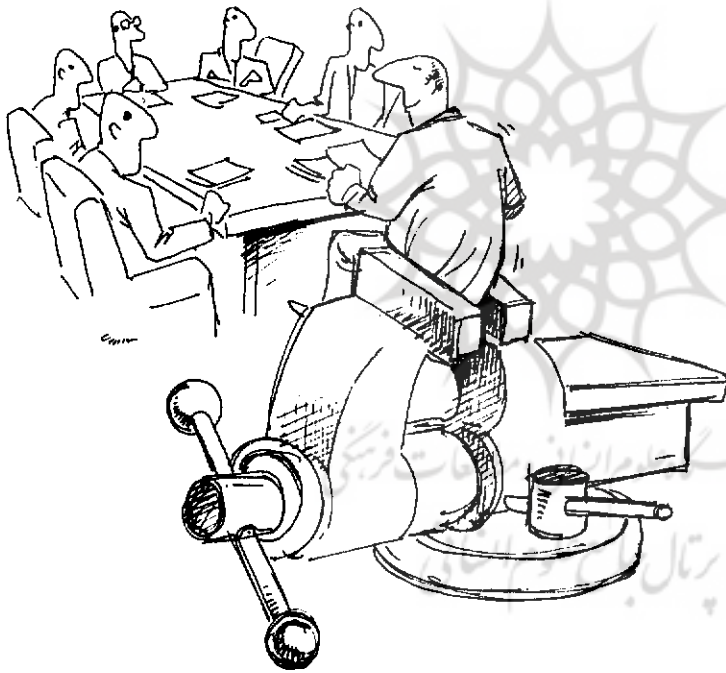
آیا فقط قصد دارید جریان بحث را راست‌و‌ریس کنید؟ آیا به شرکت‌کنندگان اجازه می‌دهید خودشان پویه کار و دستور کار را تعیین کنند؟ آیا می‌خواهید به آنها بگوئید چگونه راجع به ایده‌ای گفتگو خواهید کرد و تصمیم خواهید

● مسئولیت سرنوشت کل جلسه را به‌عهده بگیرید. چنانچه جلسه بی‌حاصل بوده، برای تحول در تکاپوی جمعی، در مورد اقدامات اصلاحی جلسه بعد تصمیم بگیرید.

● فراخوانی جلسه فقط باید با دلایل معقول باشد. وقتی جلسه می‌گذارید بر اهمیت آن تأکید ورزید و آماده باشید.

سازید؟

- اگر گروه اسب خود را نازاند، با چنین انتقادی جلوی آن را بگیرید:
- * «از این مسیر به کجا می‌رویم؟»
- * «راه حل چیست؟»
- * «به کدام راه می‌خواهید بروید؟»



* «بیا بید برگردیم و دوباره مشکل را بررسی کنیم.»

لازم نیست تمام جوابها در آستین شما باشد و تمام تصمیمات را شما بگیرید، اما باید در پیشاپیش باشید. جلسه را راهبری کنید - یا مسئولیت را به دیگری بسپرد و از سر راه کنار بروید.

بر مسند خویش تکیه زنید؛ یا تمهید قبلی. یا همان دقتی که محل جلسه را انتخاب می‌کنید،

گرفت؟ با توافق عمومی یا رأی‌گیری؟ آیا حرف آخر را شما می‌خواهید بزنید، یا اینکه گروه اختیاردار تصمیم نهایی است؟ آیا شما جریان گفتگو را راه می‌برید یا می‌خواهید این مسئولیت را گاهی به این و گاهی به آن بدهید؟ آیا در مورد تمام ایده‌ها چون تماشاگری ساکت خواهید بود، یا اینکه ابراز عقیده خواهید کرد؟ آیا به اندازه کافی توانایی دارید تا چنانچه افراد قوی‌تر با حمله به ایده افراد ضعیف جنجال به‌پا کردند، آن را متوقف

آرایش صندلی‌ها را نیز برگزینید. جایی که شما برای نشستن برمی‌گزینید، در چگونگی ارتباط شما با دیگران و ارتباط دیگران با شما، کلی تأثیر دارد.

تجربه نشان داده است افرادی که روبروی یکدیگر نشسته‌اند تمایل بیشتری به گفتگو با هم دارند تا افرادی که کنار هم نشسته‌اند. این گفتگوهای دوسوی میز، به جای مطلوب بودن ممکن است برعکس عمل کند.

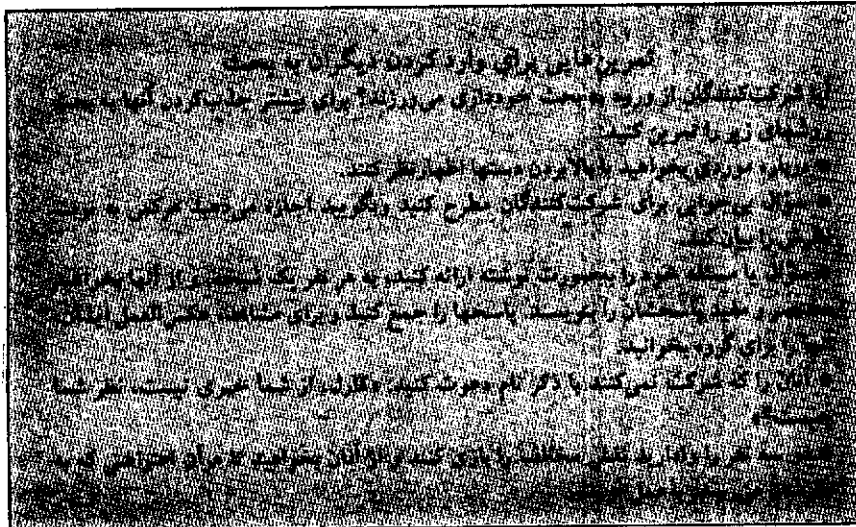
قامت خویش را همراه ببرید. ظاهر و حالت تأثیر دارند حتی اگر در جلسه‌ای غیررسمی دور یک میز نشسته‌اید. آری، آستین‌های بالازده، یقه باز و پاهای بدون کفش ممکن است جامه‌ای مناسب یک «جلسه کاری» باشد، اما این آن حالتی نیست که بخواهید همیشه القا کنید. کسی که لم داده، یا خود را در مبلش رها کرده، یا کاغذهای درهم و برهم و پراکنده در اطرافش، با موهایی آشفته، و دستهایی که مشغول و روفتن با خرت و پرت‌های روی میز است؛ تصویری غیررسمی را القا می‌کند و فکر و دستور کاری نامنظم را.

اظهار نظر دیگران را تشویق کنید؛ اگر چنین نظری دارید. بعضی از جلسات صرفاً برای اطلاع‌رسانی است. اگر منظور شما این است، به اعضای شونده بگویید قرار است به آنها چه بگویید و کار را خاتمه دهید. اما اگر قصد شما به حرکت درآوردن ایده‌هاست، که از نظرات بااطلاع شوید، و یا به تصمیمی برسید، لازم است نقش فعالتری برای تشویق شرکت‌کنندگان به اظهار آرای خود به عهده گیرید.

شرکت کردن انرژی می‌برد؛ بعضی‌ها بسیار گرفتارند، علاقه‌ای ندارند، و یا از اظهارنظر بدون تشویق خسته شده‌اند. برای وادار کردن شرکت‌کنندگان به شرکت در گفتگو، به مطلب «تمرین‌های مربوط به وارد کردن دیگران به بحث» نگاه کنید.

مردم را مجبور به مخالفت با خود نکنید. اگر تصمیم خود را گرفته‌اید و فقط می‌خواهید این تصمیم را به جلسه اعلان کنید، همین را بگویید. اگر هنوز در اینکه تصمیم یا طرحتان بهترین است تردید دارید، این را بگویید. اما نه این‌طور: «تصمیم گرفته‌ام X را انجام دهم، مگر اینکه کسی مخالفتی جدی کند»، «کمتر کسی جرأت خواهد کرد اظهار نظر کند».

اگر نظرات را می‌خواهید - چه تغییری در برنامه خود بدهید یا ندهید - این‌طور عمل کنید.



* «شخصی با بیان وحشت خود از..... فکر می‌کنید چگونه این ترس را برطرف کنیم؟»
* «دیگران گفته‌اند قصد ندارند..... چه چیز باعث می‌شود کسانی چنین احساس کنند؟»

انتظار نداشته باشید شرکت‌کنندگان ناآگاهی خویش را به نمایش بگذارند. بعضی از امور، مسائل و تصمیمات نیازمند آگاهی و تخصص‌اند، نه نظرات خام. اگر امر شما از این مقوله است، در جلسه‌ای که همکاران ناوارد در آن شرکت دارند، مطرح نکنید.

چنانچه ایده‌ای را مطرح کنید و مردم با کوششی جانانه برای کمک به شما نظرات خویش را تقدیم دارند، ممکن است «کمک» ایشان را ناقص بیابید. لذا خود را در مخصصه نادیده گرفتن آرای ایشان گرفتار کرده‌اید. اگر آنها برای این کار وقت صرف کرده و کوشیده باشند، عصبانی خواهند شد.

برای حصول نظرات افراد مطلع و متخصص یا به‌طور خصوصی به ایشان مراجعه کنید، یا در طول جلسه با ذکر نام از آنها نظر بخواهید.

مردم در گفتگو از چیزهایی که می‌دانند - و انجام آن - احساس آرامش بیشتری می‌کنند تا چیزهایی که نمی‌دانند.

در خودتان فرو نروید؛ شرکت کنید. حتی اگر نمی‌خواستید حضور بیابید و «حالا دیگر راه فراری نیست»، حضور داشته باشید. بیشتر به صحبت‌ها گوش کنید، تا وررفتن با کاغذهایتان، نظر انداختن به ساعت مچی، و یا چرخاندن چشمان. زبان رفتار شما برای کسانی که جلسه را پراهمیت می‌دانند و نظرات شما را می‌خواهند بسیار گویاست.

«تصمیم گرفته‌ام X را انجام دهم. فکر می‌کنید مشتریان چه عکس‌العملی نشان دهند؟» یا «برنامه دارم X را انجام دهم، فکر می‌کنید مجبور شوم با چه موارد مثبت و منفی درگیر شوم؟»

بدهر حال تصمیم یا برنامه خود را طوری اعلان کنید که برای دریافت نظرات مخاطبان، آنها مجبور به رد کردن آن و یا مخالفت با آن نشوند. اگر نظرات و هشدارهای مردم برایتان ارزش دارد، طوری مطرح کنید که به راحتی بتوانند فکرشان را بیان کنند.

خود را پشت گروه استتار نکنید. اگر شهامت روبرویی مستقیم با کسی را ندارید، از جلسه به‌عنوان راهی برای پیشبرد نظرات خود استفاده نکنید. جلسه منطقه جنگی نیست.

مسائل ممنوعه را کلی مطرح کنید. اگر می‌دانید مسائل مشخصی موضوعات حادی هستند و از نظر سیاسی برای آینده شغلی آنها خطرناک است، باید با ایجاد فضایی امن، حسابی کار کنید.

انجام تحقیقی کلی درباره مسئله و فقط «گزارش نتایج» برای گفتگو را در نظر بگیرید. یا از قول منابع درگوشی چنین چیزهایی را مطرح کنید:

● **بار فکرتان را یکباره تخلیه نکنید.**
هربار افکارتان را راجع به یک موضوع ابراز دارید.

● **تصمیم یا برنامه خود را طوری اعلام کنید که برای دریافت نظرات مخاطبان، آنها مجبور به رد کردن آن و یا مخالفت با آن نشوند.**

به سرعت نتیجه گیری کنید. ممکن است خود را در مقام راهبر و نتیجه گیری کننده نبینید. اما اگر کس دیگری این نقش را ایفا نمی کند، شما بکنید. برای بردن گفتگو به سوی هدف، کسی باید نکات عمده مورد گفتگو را بازگوید و موضوع بعدی را خاطر نشان سازد.

گهگاه پویه کار را بررسی کنید. گاهی پویش گروه متوقف می شود. دور خود می چرخید و یک موضوع بارها تکرار می شود. خلق ها آتشین می شود. احساس می کنید افراد زیر حملات شخصی گرفتار شده اند. متوجه می شوید در مورد یک موضوع واحد مضمیمید، مرددید، و باز دوباره تصمیم می گیرید.

شما کسی باشید که توجه همه را به چنین نشیب هایی معطوف می کند: «به نظر می رسد به جایی نخواهیم رسید. بگذار ببینیم کجا از مسیر خارج شده ایم. شروع کرده بودیم به کار روی مسئله ۷. آیا کسی پیشنهاد مؤثری برای جلو راندن ما دارد؟»

به خاطر بیاورید و به گروه خاطر نشان سازید که تمام ایده ها به طور یکسان خلق نمی شوند. در

پویه هر جلسه ای ممکن است اعضای نیم برای رویارویی با یک مشکل به چندین پیشنهاد دست یابند. با اظهار: «عالی شد، حالا ۵ گزینه در برابر داریم، بیا باید راجع به مزایا و مضار هر یک گفتگو کنیم». خود را دستی دستی به دام معتبر کردن یکسان آنها نیندازید. در بسیاری موارد فقط دو یا سه ایده از ایده های بسیاری که ارائه شده اند رقیب جدی یکدیگرند. وقت خود را بر سر جزئیات ایده های کم اهمیت هدر ندهید.

با «به به چه بچه ای» پاسخ گوید. دکترها، سیاستمداران، و کشیشان این فن را به کمال رسانده اند. پدر، سرفراز پشت شیشه اطاق مراقبت ویژه نوزادان ایستاده و نوزاد سرخ و چروکیده اش را نگاه می کند. با آرنج به دکتری که کنارش ایستاده می زند، «خوب، دکتر نظرت چیست؟» و دکتر پاسخ می دهد: «به به چه بچه ای!»

وقتی کسی نظری می دهد که با آن موافقت ندارید، و یا به نظرتان نامربوط است، احساس نکنید که باید بپذیرید یا وقت را برای گفتگو روی آن هدر دهید. وقتی گفته اش تمام شد، لحظه ای به او نگاه کنید. سپس چنین چیزی بگوید:

«ممکن است حقیقت داشته باشد.»

«این هم عقیده ایست.»

«جالبه.»

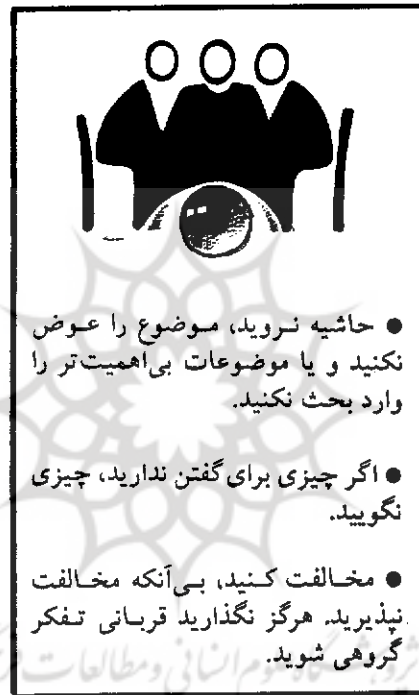
«بعضی ها نیز این طور فکر می کنند.»

«احتمالاً»

«هوم!»

سپس ارتباط چشمی را قطع کنید و به کارتان ادامه دهید. کمتر کسی خواهد دانست که چگونه این پاسخ شما را تعبیر کند.

حاشیه نروید. موضوع را عوض نکنید و یا موضوعات بی اهمیت تر را وارد بحث نکنید. برآن باشید که هرگز خودتان به بخشی از بزرگترین مشکل جلسه بدل نشوید. اگر قادر نیستید موضوع اصلی مورد گفتگو را به یاد آرید، همین طور که گروه در مسیر دستور کار حرکت می کند، یادداشت های کوتاهی بردارید و گاهگاه به آن رجوع کنید.



● حاشیه نروید، موضوع را عوض نکنید و یا موضوعات بی اهمیت تر را وارد بحث نکنید.

● اگر چیزی برای گفتن ندارید، چیزی نگوئید.

● مخالفت کنید، بی آنکه مخالفت نپذیرید. هرگز نگذارید قربانی تفکر گروهی شوید.

بی اهمیت نیست، چنین نکنید.

در هر زمان فقط از یک ایده پشتیبانی کنید، فقط یک ایده را توضیح دهید و فقط یک ایده وارد کنید. جلسات نامنظم باعث می شوند چنانچه بالاخره تریبون دست کسی افتاد، همه چیز را با هم قاطی کند. این مخصوصاً هنگامی حقیقت دارد که افراد باید زمانی طولانی صبر کنند تا نوبتشان برسد. وقتی هم که چنین فرصت غنیمی یابند، عقایدشان را راجع به تمام آنچه تاکنون گفته شده سرهم می کنند.

بار فکرتان را یکباره تخلیه نکنید. هر بار افکارتان را راجع به یک موضوع ابراز دارید. سپس تریبون را رها کنید. اگر به افراد بیاموزید به شما اطمینان کنند که آنها را یکباره به چندین موضوع فرعی نمی کشانید، بیشتر و بیشتر تریبون را در اختیارتان قرار خواهند داد.

سخنرانی های غرا را متوقف کنید. اگر کسی صحنه گفتگو درباره عقاید شما را به انحصار خویش درآورد، با زبان بدن او را به جای خود بنشانید. نگاه از او برگزید. سربه زیر افکنده به اوراق برابرتان بنگرید. تن از او بچرخانید. چنانچه لازم آمد، محکم اما مهربان چیزی شبیه این بگوئید: «لذا، فکر می کنم نظرات شما را بفهمم، بگذار ببینم دیگران چه می گویند.»

اگر چیزی برای گفتن ندارید، چیزی نگوئید. شرکت در جلسه بدین معنا نیست که احساس کنید مجبورید در تمام موارد اظهار نظر کنید. اگر کسی چوب رهبری ارکستر را به دستتان داد و شما چیزی برای گفتن نداشتید، آن را به نفر بعدی رد کنید و چیزی از این قبیل بگوئید:

«فکر می کنم نظر من توسط خیلی ها بیان شده باشد.»

«عقیده ای له یا علیه ندارم.»

«کمترین چیزی در این مورد نمی دانم و مایل نیستم که مسئله را پیچیده تر کنم.»

«متشکرم، اما به نفر بعدی رد می کنم.»

با این کار مردم را شیفته خود خواهید ساخت.

سؤال نکنید. فقط برای اینکه سؤالی کرده باشید، بعضی ها از سکوت ناراحت می شوند.

وقتی همکاری ایده ای مطرح می سازد که مواجهه با سکوت می شود، آنها فکر می کنند مجبورند با پرسیدن سؤالی «باید به حرکت توپ کمک کرد.»

چنین نکنید. چنانچه سؤالی «اقلانه ندارید و موضوع از هیچ نظر برایتان اهمیت ندارد، با گشودن دهان مسئله را مشکل تر نکنید. ساعات بسیاری صرف پاسخگویی به سؤالاتی شده که

بی گیری مسیر موضوع دستور کار مهم است. و همین طور حفظ مسیر مقام و مکان جاری خودتان در پویه روبرویی با هر موضوع. آیا دارید به موضوع نگاهی کلی می کنید؟ تجزیه و تحلیل می کنید؟ در مرحله ایده انگیزی هستید؟ دارید راه حل ارائه می دهید؟ توافق بر سر راه حل های ارائه شده را آزمایش می کنید؟ از هیچ کس دو سه قدم عقب تر نباشید.

داستانهای جنگی را قلم بگیرید. با شنوندگانی ستایشگر، بعضی ها گرفتار وسوسه نقل داستانهای جنگی، جوک های شرکتی، و یا بازشماری چیزهای عجیب و غریبی که هنگامی انجام داده اند می شوند. تا وقتی که زمان برای بقیه

هرگز نباید پرسیده می‌شدند. و کمترین یا اصلاً هیچ ارتباطی به تصمیم‌گیری یا مسئله نداشته‌اند. از پاسخ به سؤالات نپرسیده اجتناب کنید. در ارائه ایده‌ها، بکوشید مخالفانها و سؤالات دیگران را پیش‌بینی کنید. جوابها را در آستین داشته باشید.

اما این بدان معنا نیست که باید بی‌علت، تمام داده‌ها را یکباره بیرون بریزید. چنین تفکری منجر به صحبت در دایره‌ای بسته، حاشیه‌روی، فروق‌اطی کردن و ارائه اطلاعاتی واحد به چهار روش گوناگون می‌شود. نظرگاه را مختصر و مفید روشن کنید. سپس مکت. اگر مردم سؤال کردند، کیسه مارگیری خود را درآورده پاسخ دهید. اگر نه، تخلیه نکنید.

جلوی قطع صحبت را بگیرید. تنها راه جلوگیری از قطع صحبت شما، پافشاری بر پایان بخشیدن به آن است. می‌توانید با زبان توجه همه را به پاره کردن رشته کلامتان جلب کنید: «پائولین، من تمام نکرده‌ام. داشتم می‌گفتم...»، «ببخشید شما صحبت مرا قطع کردید. یک مورد دیگر را داشتم ذکر می‌کردم»، «لطفاً اجازه دهید پایان دهم».

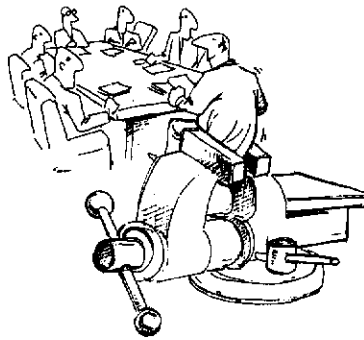
یا ممکن است ترجیح دهید با زبان بدن و صدای خویش جلوی گسیختن کلامتان را بگیرید. دست خود را به طرف مزاحم بلند کنید و با همان لحن یا با صدای بلندتر به صحبت ادامه دهید. به صحبت ادامه دهید تا مزاحم بفهمد خیال ندارد میدان را خالی کنید.

نقش مترجم به خود نگیرید. مثال: «فکر می‌کنم آنچه فیلیس می‌گوید بگوید این است که کارمندان او...». کوشش به ترجمه دیگران، به طور خیلی واضح به آنها این را می‌گوید که ایشان نمی‌توانند منظور خود را بیان کنند. این، همچنین برای گروه ناراحت‌کننده است که کسی در اتاق نقش اکو را بازی کند و در پایان سرافکننده خواهید شد اگر فیلیس بگوید شما حرف او را نفهمیده‌اید. عده‌ای ناشمرده حرف می‌زنند؛ یاد بگیرید با آن کنار بیایید.

نگذارید دیگران حرف در دهانتان بگذارند.

اگر ایده‌ای ابراز داشتید که کسی احساس کرد نیاز است برای گروه «تبیین» شود، نگذارید اشتباهاً نقل قول یا تبیین کنند.

اگر چنین کردند، با چیزی شبیه به اینها پاسخ دهید:



● از پاسخ به سؤالات نپرسیده اجتناب کنید.

● با گروه سخن بگویید، نه برای گروه. بیشتر فکر کنید دارید با بیش از یک نفر گفتگو می‌کنید تا اینکه برای یک گروه سخنرانی.

شخصی شده، بحث برنده و بازنده‌ای خواهد یافت، که اخلاقاً بد است.

هنگامی که متوجه می‌شوید تنها شما و فقط یک فرد دیگر در بحث باقی مانده‌اید، تقریباً چنین چیزی بگویید: «خوب بیایید دوباره بحث را باز کنیم. چارلز شما گفتید... و یوجینیا شما اشاره کردید که...»

ایده این است که چنین تصویری ایجاد شود که همه در این تبادل افکار شرکت کرده‌اند و شما تابع جمعید.

زوبین تان را بر ایده‌ای فرو نبرید، فقط به این دلیل که شناگر ناشی است. عده‌ای از متفکرین خلاق و عجوبه‌های فنی سخنرانان خوبی نیستند. حواستان جمع باشد، ایده‌های آنان و پاسخ ایشان به ایده خودتان را فقط به این خاطر که قشنگ جمله‌سازی نکرده‌اند، نادیده نگیرید.

از سؤال دیگران سکویی برای پرسش خویش بسازید. راهی عالی برای دره‌وازدن یک فرصت خوب؛ بدون اینکه برای به دست آوردن تریبون کوشیده باشید.

در مسائل منعطف باشید. از وحی منزل صحبت نمی‌کنیم، آن‌طور که بعضی از سیاستمداران «ایمان» دارند: فردا هرچه می‌خواهد باشد، آرا از صندوق امروز بیرون می‌آید. حقایق را بپذیرا باشید و با نرمش پاسخ دهید. هدف جلسات - تمام جلسات همکاران - تبادل آراست. چنانچه کسی با بیان حقایق عقاید شما را زیورور کرد، شکی در تغییر موضع خود نکنید. این ضعف نفس نیست. آزادمنشی است.

اگر واقعاً می‌خواهید جمعیتی را ناراحت کنید؛ روشش چنین است: بگذارید کسی ایده‌ای را با تمام آمار و ارقام و تجزیه و تحلیل‌های مربوط پیشنهاد کند. صبر کنید تا سخنران تقاضای بحث کند و درست به جایی برسد که می‌خواهد تقاضای تصمیم‌گیری کند. حالا سخن او را قطع کرده و پیشنهاد خود را مطرح کنید. ورود نابه‌هنگام شما باعث از خط خارج ساختن کل قطار فکری گروه می‌شود.

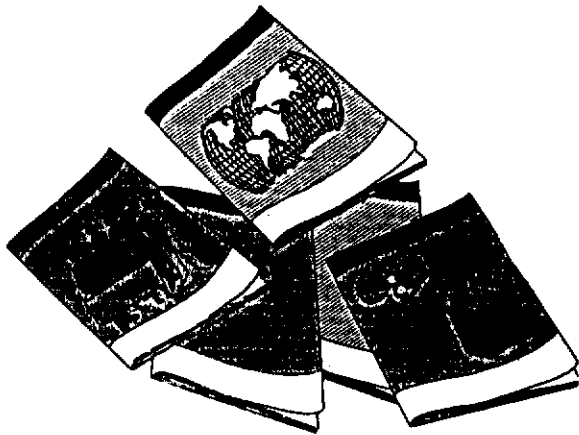
حواستان به سویه مستطقی باشد. از مطرح‌سازی بی‌رویه پیشنهادات بپرهیزید. پس از گذر از مرحله ایده و رسیدن به مرحله پیشنهاد، اجازه دهید اولین پیشنهاد مسیر بحث گروهی و قبول یا رد شدنش را طی کنند. حالا پیشنهاد جایگزین خویش را برای ارزیابی مطرح کنید.

● «نه بیل. منظور من دقیقاً این نبود. منظور من...»
 ● «یک دقیقه صبر کن. دقیقاً همان چیزی که منظرم بود گفتم. می‌گویم...»
 ● «نه، منظور من این نیست. ممکن است واضح نگفتم. دوباره سعی می‌کنم...»
 تنها شما هستید که می‌دانید چه می‌خواهید بگوئید. مستقیم، بی‌دیپلماسی، بگوئید. روشنایی ببخشید. لازم نیست نکتد در حد کمال باشد. تمام برنامه‌ها و اهداف یکسان به وجود نمی‌آیند. پست و مقام شما هم براساس تبادلات کلامی هر جلسه فراز و نشیب نمی‌یابد. اگر فلان جلسه لزوماً «مال شما» نیست، به داخل بپرید و شرکت کنید. هرچند که ممکن است کاملاً آماده نباشید. خود به خودی هم موفقیت‌آمیز می‌شود.

درگیر نبرد تک‌به‌تک نشوید. نگذارید بحث به گفتگویی دونفره سقوط کند. در گروه ناگزیر دیگران تماشاگر می‌شوند و شروع می‌کنند به جهت‌گیری. لذا عقاید طرف مقابل بدل به امری

مقاله نامه مدیریت

(علامه مقالات)



به کوشش دفتر پژوهش‌های
(مجله ادبی)

۱۰



تابستان ۱۳۷۲

همسفر شدن با کاروان پرشتاب علم و دانش و راه‌یابی در انبوه سرسام‌آور اطلاعات، وسایلی سهل و سریع می‌طلبد. نشریه مقاله‌نامه مدیریت که به کوشش کارشناسان سازمان مدیریت صنعتی تهیه می‌شود، مجموعه‌ای از چکیده مقالات نشریات مختلف ایرانی و خارجی است که به دانش‌پژوهان و محققان این امکان را می‌دهد که بسیار سریع و آسان در زمینه اصول و مبانی مدیریت، منابع انسانی، مدیریت تولید، مدیریت مالی و حسابداری، انفورماتیک، مدیریت بازرگانی، اقتصاد، تکنولوژی و تحقیق و توسعه مقالات مورد نظر خود را بیابند.

تاکنون ۱۰ شماره از این فصلنامه انتشار یافته که با استقبال فراوان خوانندگان مواجه شده است.

علاقه‌مندان می‌توانند این نشریه را از غرفه فروش کتاب سازمان مدیریت صنعتی تهیه و یا فرم اشتراک زیر را تکمیل و ارسال نمایند. برای دریافت اطلاعات بیشتر، با شماره تلفن ۲۰۴۱۰۸۴ تماس حاصل شود.



بسمه تعالی

در صورت تمایل به اشتراک فصلنامه «مقاله‌نامه مدیریت» لطفاً نکات زیر را در نظر داشته باشید.

- ۱- فرم اشتراک را کامل و خوانا پر کنید
- ۲- حق اشتراک را به حساب ۲۰/۷ بانک ملت شعبه جام‌جم مقاله‌نامه مدیریت (قابل پرداخت در کلیه شعب بانک ملت) واریز نموده و اصل فیش بانکی را همراه با فرم تکمیل شده اشتراک، به آدرس تهران - خیابان ولیعصر، نبش خیابان جام‌جم، سازمان مدیریت صنعتی دفتر برنامه‌ریزی ارسال نمایید.
- ۳- از ارسال وجه نقد بابت اشتراک خودداری فرمایید. فرستادن چک از طریق پست مالی بلامانع است.
- ۴- وجه اشتراک سالانه ۱۰۰۰۰ ریال و تک‌شماره ۲۵۰۰ ریال است.
- ۵- از دریافت هرگونه پیشنهاد و انتقادی سپاسگزار خواهیم شد.

فرم اشتراک «مقاله‌نامه مدیریت»

به پیوست فیش بانکی به شماره به مبلغ بابت ارسال تعداد شماره از مقاله‌نامه مدیریت ارسال می‌شود.

شماره‌های درخواستی:

										تعداد
										شماره

تلفن:

نشانی دقیق پستی: