

میزان می‌تواند در ذخیره وقت یک مدیر موثر باشد و یا جلسات بیهوده و بی‌ثمر تاجه حدی عامل اتلاف وقت و بودجه محسوب می‌شود. (۵) در یک تشکیلات، جلسه به دلایل ذیل برگزار می‌شود:

- ارائه، دریافت و یا تبادل اطلاعات؛
- توجیه و یا قانع کردن دیگران برای انجام کاری؛
- طرح مشکلات و یافتن راه‌حلهای؛
- تصمیم‌گیری. (۶)

در مورد بریفینگ نیز مهمترین ضرورت و هدف اساسی، آگاه‌سازی است. به‌عنوان یک مدیر باید بریفینگ را در راستای یکی از اهداف چهارگانه زیر ارائه کنید. همه این اهداف اساساً در جهت آگاه‌سازی است:

۱ - ارائه اطلاعات کلی در مورد موضوعات

وقتی که مخاطب شما مشتاق و علاقه‌مند به کسب اطلاعات کلی در مورد برخی موضوعات می‌شود این مسئله فرصت مناسبی برای شماست. به‌طور مثال، اگر قرار باشد به‌عنوان مدیر روابط عمومی وظیفه نشان دادن نقاط اصلی مجتمع صنعتی خود را به تعدادی بازدیدکننده برعهده بگیرید، فرصت بسیار خوبی است که اساساً قبل از عزیمت به محل، بریفینگ در قالب ارائه اطلاعات کلی پیرامون، ایمنی، نوع تولیدات، تکنولوژی ساخت و محلهایی که باید بازدید شوند، انجام شود.

۲ - درک روشها و عملیات اجرایی توسط زیردستان

در بسیاری از مواقع آشناسدن و درک روشها یا اقدامات اجرایی توسط زیردستان می‌تواند هدف دیگر ارائه بریفینگ یک مدیر باشد. بنابراین باید آنچه را که فرد در ارتباط با کارش نیاز دارد به وی گفت؛ یعنی اینکه مسئولیتهای ویژه وی چه خواهد بود، چه اختیاراتی باید به او تفویض شود، ارتباطات سازمانی و سلسله مراتبی وی چگونه است و سایر اطلاعاتی که باید در جهت اثربخش تر کردن عملیات سازمان فهمیده و درک شود، دقیقاً منتقل کرد.

۳ - چگونگی انجام برخی امور ویژه

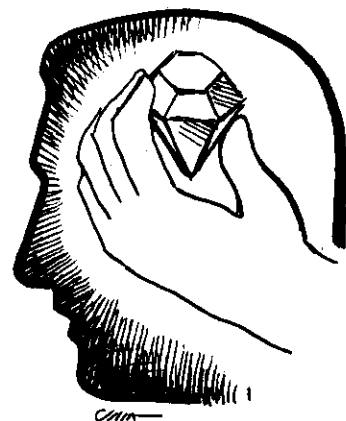
افراد در مواقع مختلف فرصتهای خوبی دارند که در مورد نحوه انجام امور با یکدیگر صحبت کنند. بنابراین یکی از وظایف مدیر آن است که گروههای کار و کمیته‌های تخصصی را در مورد چگونگی انجام امور هدایت کند و انتظارات سازمان از هر فرد را در ارتباط با

بریفینگ

چیست؟



از: احمد رضا سنجرى كرهردى



مقدمه

امروزه مدیران ما در سازمانهای صنعتی، آموزشی، بازرگانی و دولتی در ارتباط با بسیاری از حرفه‌ها لازم است نقشهای متفاوتی را ایفا کنند و وظایف گوناگونی را انجام دهند. با توجه به چارچوب و ترکیب این نقشها و وظایف و پیچیدگی روزافزون منابع کمیاب، یک مسئله با ارزش وجود دارد که هنوز هم تغییر نکرده است، مسئله «زمان». مدیران ما باید بیش از پیش بدانند و قادر باشند که به‌طور اثربخش از وقت خود استفاده کنند، باید روی تفویض اختیار و وظایف تاکید کنند و بیاموزند که چگونه با استفاده از گزارشهای تهیه شده توسط کارکنان زیردست، می‌توانند به‌طور موثر مدیریت کنند و به‌نوبه خود برای سرپرستان سایر قسمتها اطلاعات تهیه کنند. لذا نیاز به کاربرد موثر و کارآمد «زمان»، ضرورت برقراری ارتباطات شفاف، دقیق و موجز را اجتناب‌ناپذیر کرده است. از آنجایی که بیشترین زمان مدیران در توجیه کردن و توجیه شدن (بریفینگ) و بحثهای چندین ساعته صرف می‌شود، این مقاله بنا بر ضرورت به هدف، برنامه‌ریزی، آماده‌سازی، اجرا و کاربرد عملی بریفینگ اشاره می‌کند.

بریفینگ (۱) چیست؟

واژه بریفینگ در جریان جنگ جهانی دوم متداول شد و به جلساتی اشاره می‌کرد که در آن جلسات، به افرادی که درگیر عملیات نظامی بودند، اطلاعاتی داده می‌شد. بعد از جنگ جهانی دوم، تکنیکهای بریفینگ در بخشهای صنعتی و بازرگانی نیز به‌کار گرفته شد.

به دلیل استفاده و نوع نیاز به بریفینگ، تعاریف متعدد و گوناگونی از بریفینگ به‌عمل آمده است. اما واقعاً بریفینگ چیست؟ فرهنگ وبستر، بریفینگ را این‌گونه تعریف می‌کند: «یک توضیح کوتاه و مختصر در مورد چیزی» یا «عمل ارائه راهنمایی‌های دقیق و اطلاعات ضروری». (۲) فرهنگ آکسفورد بریفینگ را «ارائه راهنماییها و اطلاعات موجز در یک جلسه» (۳) می‌داند. منبع دیگری بریفینگ را «هنر ارائه تعلیمات و اطلاعات معین و یا به‌عبارت دیگر

«هنر جمع‌بندی شفاهی یا کتبی پیکره‌ای از مطالب که به‌خوبی سازماندهی شده و به‌صورت خلاصه درآمده و حداقل زمان ممکنه را به خود اختصاص می‌دهد»، قلمداد کرده است. (۴) به‌نظر می‌رسد اکثر تجربیات توجیهی یک مدیر شامل ارائه واقعیات موجز، مختصر و دقیق است. به دیگر سخن، مدیر در یک بریفینگ هدف اطلاعات خاصی را برای مخاطبان به‌طور دقیق، موجز، روشن و شفاف باید بیان کند.

ضرورت و هدف بریفینگ

بر اساس تحقیقات انجام شده، مدیران عالی ۵۰ درصد و مدیران میانی ۳۰ درصد از وقت خود را صرف جلسات می‌کنند و ۷ تا ۱۵ درصد از بودجه پرسنلی یک تشکیلات صرف جلسات و بریفینگ می‌شود. با این حساب، مشخص می‌شود که تشکیل جلسات و بریفینگ تاجه

شکل، مقیاس و دیگر موارد سروکار دارند اما فقط تعداد اندکی از آنها را به خاطر دارند. تحقیقات نشان داده است که معمولاً ۵۰ درصد آنچه را که آموخته ایم ظرف ۴۸ ساعت و ۷۵ درصد آن را تا دو هفته از یاد می بریم و به نظر نمی رسد منطقی باشد که شاهد نتایج بریفینگی باشیم که فقط ۲۵ درصد اثربخشی دارد. لذا مدیران ما باید سعی کنند نکات اصلی و آنچه را که در راستای هدف و نیز برای مخاطبان مهم است ارائه کنند.

تحلیل مخاطبان و نیازهای دانشی آنها اگرچه لازم است ولی به تنهایی کافی نیست بلکه مدیر باید شرایط را نیز تحلیل کند. اگر مدیران می خواهند بریفینگی آنها حداکثر اثربخشی را داشته باشد باید تصویر روشنی از شرایط و موقعیت هایی که تحت آن شرایط قرار است صحبت کنند پیش رو مجسم کنند. بسیاری از توجیه کنندگان (و مدیران) غالباً در دامی می افتند که ناشی از عدم پیش بینی و کنترل امکانات و تسهیلات است. مدیران در ارزیابی شرایط باید بررسی کنند آیا میکروفون موجود است؟ آیا مخاطبان قادر به دیدن کامل هستند؟ اگر وسایل سمعی و بصری استفاده می شود ببینند کدام تجهیزات و وسایل در دسترس تر است و محدودیتهای آن چیست؟ لذا به همان اندازه ای که مدیران بتوانند با دقت شرایط را پیشاپیش تصویر کنند، به همان نسبت می توانند با شرایط موجود در زمان ارائه، همخوانی بهتر انجام دهند. واقعیت مهم دیگر که باید در خلال کارکرد برنامه ریزی بریفینگی معلوم شود، در نظر گرفتن اقتضای زمان است. اگر محدودیت زمانی در بین نباشد، بهترین قانونی که در بریفینگی باید به خاطر سپرد این است «بریفینگی باید فرایندی خلاصه باشد». مثلاً اگر برای مدیر موسسه یا رئیس سازمان خود بریفینگی ارائه می کنید احتمالاً محدودیت زمانی آن وابسته به میزان وقتی است که وی قبل از برنامه ملاقات بعدی در اختیار شما می گذارد.

بنابراین جدای از موقعیت و شرایط، مدیر باید محدودیت زمانی مقرر شده را در نظر بگیرد. به علاوه می بایست وقت خود را حول و حوش مسئله اصلی در متن بریفینگی اختصاص دهد. «اختصاص مطلوب زمان و در نظر داشتن محدودیت ویژه زمانی می تواند به عنوان یک عنصر موثر در خدمت مدیر باشد نه علیه وی».

برنامه ریزی وقت گیر است ولی درحقیقت درازمدت باعث صرفه جویی در زمان می شود و رمز اصلی در بهره وری موثر از وقت است. عدم وجود برنامه و برنامه ریزی، باعث بحران مدیریتی می شود. مدیریتی که برای برنامه ریزی وقت صرف نمی کند و فقط به دنبال حل مشکلات روزمره است، هرگز برای مشکلاتی که بروز می کند آمادگی قبلی، ندارد. یک مدیر و برنامه ریز خوب و هوشیار، برای تغییرات و بحرانها و آنچه انتظار آن نمی رفته است، جایی در برنامه خود در نظر می گیرد. در بریفینگی نیز وضع به همین منوال است یعنی مدیر باید از امکانات اطلاعاتی برای انجام مطلوبترین امور برای رفع مشکلات، تغییرات و بحرانهای احتمالی مطمئن شود و این به معنی برنامه ریزی بریفینگی است. در برنامه ریزی بریفینگی، مدیر باید بداند هدف از بریفینگی چیست. بنابراین هدف را معین و تدوین می کند. بدون یک هدف معین، بریفینگی چیزی بیش از پرکردن وقت نیست!

برای اثربخش بودن بریفینگی، باید به گونه ای برنامه ریزی کرد که با موقعیت ویژه ای که قرار است در آن ارائه شود تطابق و همخوانی داشته باشد. تصور کنید شما به عنوان یک مدیر، روش جدیدی در مورد بهینه سازی ساعات کار مفید تدوین کرده اید بنابراین لازم است نه تنها مدیر ارشد خود را نسبت به تغییر احتمالی و پیشنهادی توجیه کنید بلکه باید سرپرستان و زیردستان را با موقعیت جدید آشنا سازید. یک توجیه کننده خوب می آموزد که مخاطب خود و موقعیت را نیک تحلیل کند. در راستای تحقق هدف بریفینگی، مدیر باید خود را با موقعیت ویژه ای که در موقع ارائه با آن روبرو می شود تطبیق دهد. باید سعی کند بفهمد مخاطب وی چه نوع اطلاعات و چه قسم نحوه ارائه اطلاعات را دوست دارد. البته شاید همیشه نتوان هر آنچه را که شنوندگان دوست دارند بشنوند ارائه کرد ولی می توان مطالب خود را به روش قابل قبول ارائه کرد.

پس از آنکه مدیر وضعیت مخاطبان خود را درک کرد، بسیار مهم است که بفهمد آنان چه اطلاعاتی را نیاز دارند بدانند و چه برنامه هایی برای کاربرد این اطلاعات دارند. یک اشتباه معمول در بریفینگی «پرداختن به جزئیات و غافل شدن از نکات اصلی» است. مسائل جزئی و ارقام در بریفینگی جایی ندارند زیرا مدیران در حرفه خود احتمالاً با صدها تاریخ، نفر، رقم،

دپارتمان خویش عنوان کند. این امر مستلزم داشتن اطلاعات کامل از سوی مدیر است.

۴ - تصمیم سازی

به نظر می رسد مهمترین موقعیت برای یک بریفینگی اثربخش، آن است که به اتخاذ تصمیم منجر شود.

گاهی اوقات مدیران حرفه ای در جایگاه و موقعیت یک مدیر ستادی قرار می گیرند. هدف این موقعیتها تهیه اطلاعات ویژه و ذی قیمت است که از طریق بررسیهای ستادی حاصل می شود. برخی از مدیران در این موقعیت بنا بر اقتضا یک دوره عمل و برنامه خاص پیشنهاد می کنند ضمن اینکه دلایل انتخاب برنامه را نیز عنوان کرده و لذا تصمیماتی اتخاذ می کنند. این مدیران باید به خاطر داشته باشند این فرایند تصمیم گیری و تصمیم سازی و اثرات مترتب بر آن می تواند بر زندگی بسیاری از افراد و مردم در سازمانها تاثیر بگذارد و تبعاتی به دنبال داشته باشد.

القای بریفینگی

قبل از اینکه در مورد برنامه ریزی و ترکیب بریفینگی مطلبی عنوان شود بهتر است برخی از راهنمایی های ویژه و تایید شده در این زمینه، مدنظر قرار گیرد. یک توجیه کننده خوب کسی است که بریفینگی خود را به طور مستمر بازنگری می کند و از خود می پرسد:

- آیا مطالب بریفینگی من دقیق و صحیح هستند؟ (وقت)؛
- آیا این اطلاعات به روشنی و شفاف ارائه شدند؟ (شفافیت)؛
- آیا بریفینگی خود را تا آنجا که امکان داشت به طور خلاصه ارائه کردم؟ (ایجاز).

پاسخ سوالات فوق القابای یک بریفینگی مطلوب است. دقت و شفافیت به تمام سخنرانیها مفهوم می بخشد اما آنچه وجه تمایز یک بریفینگی است، ایجاز و اختصار بریفینگی است. مدیران ما در توجیه کردن دیگران باید همواره از خود بپرسند «این افراد چه چیزی را نیاز دارند بدانند؟». پاسخ این مطلب نه تنها مدیران ما را در راستای ارائه مطالب مناسب محدود می کند بلکه همواره نسبت به هدف بریفینگی هوشیار نگه می دارد به عبارت دیگر، این پاسخ مستلزم رعایت دقت، شفافیت و ایجاز از سوی مدیران است.

برنامه ریزی بریفینگی

قبل از هر چیز بساید دانست اگرچه

برای مدیر آشکار سازند.

در گام بعدی، پس از جمع‌آوری اطلاعات، مدیر آماده می‌شود برای طبقه‌بندی و رده‌بندی مطالب موجود و لیستی از تمام موضوعها و ایده‌هایی که ممکن است مهم باشند تهیه می‌کند. مدیر باید در مورد هر ایده یک کلمه یا یک عبارت در نظر بگیرد. معمولاً پس از این کار، مدیر متوجه می‌شود که ایده‌ها بیشتر پیرامون دو یا سه طبقه‌بندی و رده دور نمی‌زنند. این طبقه‌بندی احتمالاً اصلی‌ترین الگو و محدوده‌ای می‌شود که مدیر می‌خواهد در بریفینگ خود جای دهد. در آخرین گام آماده‌سازی، مدیر آماده می‌شود که الگو و خطوط اصلی را روی کاغذ پیاده کند. هر نکته و موضوع اصلی باید در راستا و با تبعیت از اهداف ویژه بریفینگ مشخص و توضیح داده شود. نکات فرعی نیز باید تدوین، اثبات و به تبعیت از موضوع اصلی بریفینگ تشریح شود.

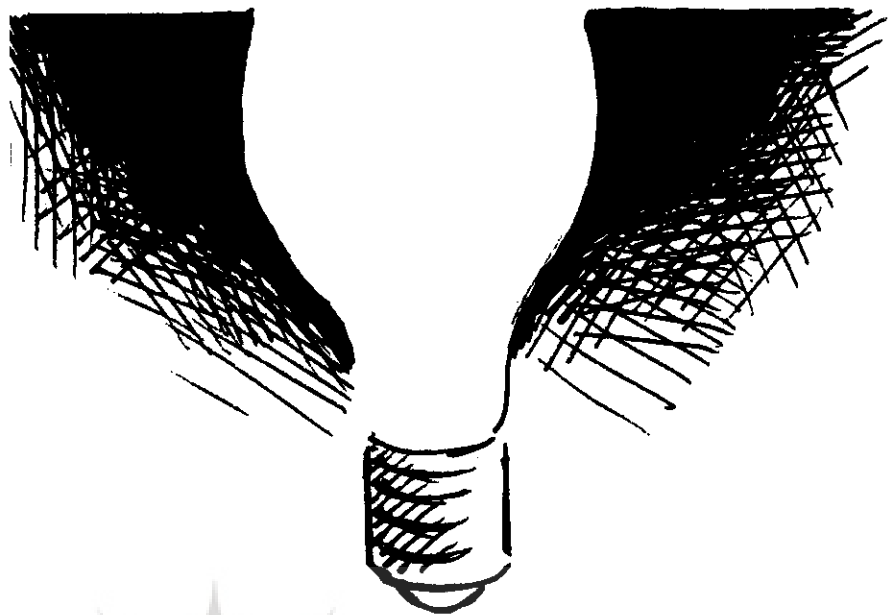
تدوین یک موضوع خوب به مدیر این اطمینان را می‌دهد که تمام مسایل درجهت یک تفکر یا هدف اصلی هدایت می‌شود (وحدت موضوع). یک موضوع خوب به مدیر این اطمینان را می‌دهد که تمام ایده‌ها به‌طور منطقی به هم پیوسته هستند (پیوستگی موضوع). و یک موضوع خوب به مدیر اطمینان می‌دهد که میزان و مقادیر مناسبی وقت به هر نکته‌ای که باید مورد تاکید واقع شود در موقعیت مناسب اختصاص یابد (تاکید به موقع). مدیران ما نباید هرگز اجازه دهند که موضوع بریفینگ خشک و بی‌روح شود. اگر هدف یک موضوع اصلی براساس ویژگیهای اسعاط‌پذیری، وحدت، پیوستگی، تاکید به موقع و راهنماییهای اولیه تنظیم شود به مدیر این امکان را می‌دهد که ضمن جلوگیری از خشک و بی‌روح شدن، به مسئله خوب بیندیشد و روش ارائه خود را نیز سازمان دهد.

ساختار و سازماندهی بریفینگ

یک بریفینگ قاعدتاً به سه بخش عمده تقسیم می‌شود: «مقدمه»، «متن»، «نتیجه».

از این الگوی سازمانی چنین برمی‌آید که از هر مدیر انتظار می‌رود سه کارکرد و وظیفه ویژه انجام دهد:

- ۱ - پیام خود را معرفی و به مخاطب منتقل کند.
- ۲ - ایده‌های خود را درجهت دستیابی به هدف، بسط و توسعه دهد و



آماده‌سازی بریفینگ

باتوجه به فرایند ارتباطات، مدیر می‌بایست چهارگام مورد قبول زیر را برای آماده‌سازی بریفینگ مدنظر داشته باشد:

- تعیین هدف؛
- تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات؛
- تحلیل اطلاعات درجهت گزینش الگو؛
- آماده‌سازی نکات اصلی.

در هر بریفینگ، هدف عام عبارت از «آگاه‌سازی به طریق خلاصه، دقیق و روشن» است و هدف خاص آن بستگی دارد به موضوع اصلی، مخاطبان و موقعیت مدیر. چنانچه در خلال برنامه‌ریزی، هدف بریفینگ را معین کرده باشد، در واقع اولین گام آماده‌سازی انجام شده است. به خاطر داشته باشید چگونگی تعریف هدف زیاد مهم نیست بلکه آنچه که حائز اهمیت است مشخص کردن و روشن کردن پیشاپیش

هدف است. بعد از تعیین هدف، گام بعدی، تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات پیرامون موضوع بریفینگ است. اینجاست که بسیاری از مدیران گمراه می‌شوند. اولین حرکت، جستجوی کتابخانه‌ای و دسته‌بندی مطالب مرجع است. اگرچه زمان و مکان برای تحقیق وجود دارد ولی مهمترین آشکارترین منبع خود مدیر است یعنی اینکه مدیر باید برنامه آماده‌سازی بریفینگ را با ارزیابی دانش و تجارب خویش شروع کند. با این بازنگری مدیر چکالیستی از محدوده‌هایی که نیاز هست تحقیق و مطالعه بیشتری در آنها انجام بشود، فراهم می‌سازد. همچنین افرادی که درباره موضوع، مطلب می‌دانند (مثلاً یک متخصص یا یک کارمند) می‌توانند به روشن شدن ذهن و افکار مدیر کمک کنند. آنها ممکن است واقعیت‌های جدید یا منابع تحقیقاتی بیشتری را

۳ - نتیجه گیری کند.

۱ - قاعده کلی برای سازماندهی «مقدمه» این است که مدیر تامل کند تا ساختار «متن» و «نتیجه گیری» تکمیل شود. بسیاری از مدیران که «مقدمه» را اول تدوین می کنند دچار خطا می شوند، چون آنان فقط اطلاعات و دانش اولیه را دارند ولی کار اثربخش زمانی انجام خواهد شد که خصوصیات، جزئیات و ویژگیهای بقیه مطالب بریفینگ معلوم شده باشد. در مقدمه، ضمن معرفی خود و اعلام هویت خویش، مدیر قاعدتاً سرفصل بریفینگ و نکاهی کلی به نکات اصلی بریفینگ را عنوان می کند. اگر بریفینگ کمتر از ۵ دقیقه باشد، این نگاه کلی بستگی دارد به خلاصه بودن بریفینگ و این مسئله در اختیار مدیر است. مثالی درمورد مقدمه بریفینگ اینگونه خواهد بود: «صبح بخیر من مهندس... مسئول... هستم و بریفینگ من درمورد بودجه ارزی و ریالی سازمان است. سیاستهای مالی و پولی نیز که بر بودجه ارزی و ریالی سازمان اثر می گذارند و وابسته به هم هستند، مورد بحث قرار می گیرد».

۲ - متن بریفینگ، قلب بریفینگ است. در متن بریفینگ جایی برای نقطه نظرات شخصی، تفسیر یا مزاح کردن نیست. برخی از مدیران و توجیه کنندگان به مخاطبان خود درمورد «اطلاعات و مدارک» این قول را می دهند که در پایان، بریفینگ در اختیار آنان گذارده خواهد شد. البته این مسئله نه تنها شنوندگان را به صحت و درستی مطالب ارجاع می دهد بلکه جوی از پذیرش مطالب ارائه شده ایجاد می کند. مخاطبان نیز کمتر مایلند سوالات غیر ضروری مطرح کنند و یا به دلایل دیگر متن سخنرانی را قطع کنند. مهم نیست که سخنرانی چقدر طول بکشد بلکه نکته حائز اهمیت این است که بریفینگ حتی الامکان بیشتر از سه یا چهار نکته اصلی نداشته باشد که بستگی تام به موضوع و زمان مقرر دارد. با توجه به مراحل چهارگانه توضیح داده شده در بخش آماده سازی بریفینگ، باید بیشترین تاکید بر «متن» قرار گیرد. این مسئله ارتباط تنگاتنگی با مهارت مدیر دارد که به مطالب خود چنان ظرافتی بدهد که نکات برجسته ای را که مخاطبان وی باید بدانند مشخص و متمایز شود.

۳ - نتیجه گیری باید کوتاه و مثبت باشد. مدیر باید نکات اصلی را خلاصه کند اما مطمئن شود که اطلاعات جدید فراموش نشده باشد. فرایند

خلاصه باید همان نکاتی را پوشش دهد که در متن به طور مفصل بدانها اشاره شده است. به علاوه در خلاصه سازی، نتیجه گیری باید شامل جملات خلاصه نیز باشد. هیچ استانداردی برای خاتمه نتیجه گیری در یک بریفینگ وجود ندارد بلکه مثلاً می توان گفت: آیا سوال دیگری ندارید؟ در این صورت با توجه به وقت باقیمانده، مرحله سوال کردن، مدیر را قادر می سازد که موضوع را در پاسخهای خود بسط و گسترش دهد.

استفاده از وسایل سمعی و بصری

بدهی است کمترین کاربرد وسایل سمعی و بصری (دیداری و شنیداری) هم بسیار با ارزش است. استفاده از وسایل سمعی و بصری باعث می شود بریفینگ صد درصد اثربخش بشود زیرا شنوندگان قادرند از دو حس خود به جای فقط یک حس بهره بگیرند (دیدن و شنیدن). توضیح شفاهی بسیاری از موارد، پیچیده است. با تلفیق چشم و گوش به طور فزاینده ای می توان امکان موفقیت ارتباطات را ارتقا بخشید. نمودارها، نقشه ها، دیاگرامها، عکسها، مدلها، اسلاید، فیلم، تصاویر متحرک و دیگر وسایل کمک آموزشی برای کمک به ارائه بریفینگ بسیار ضروری هستند. استفاده از وسایل سمعی بصری محاسن بسیاری دارد که عبارتند از:

● وسایل سمعی و بصری می تواند خشکی و عدم جذابیت بریفینگ را کاهش داده و علاقه مندی ایجاد کند؛

● وسایل سمعی و بصری در فهرست کردن نکات عمده یک بریفینگ این امکان را می دهند که مخاطبان رشته افکار توجیه کننده را دنبال کنند؛

● مطالعات نشان داده است که وسایل سمعی و بصری تقویت کننده اند یعنی کمک می کنند ایده های ارائه شده برای مدت طولانی در یادها حفظ شود؛

● وقتی که چشمها منحرف می شوند و ذهن نیز گمراه می شود، مدیر و سخنران باید وسایل سمعی و بصری را در جهت جلب توجه و تمرکز مستمع به کار گیرد.

قواعد و دستورالعمل های به کارگیری موثر وسایل سمعی و بصری نیز بسیار فراگیر و بی شمار است. هر یک از صاحب نظران و متخصصان حرفه ای در این زمینه عقاید خاص خود را دارند. با بررسی این قواعد، آن دسته از دستورالعملها را که جهانشمول تر هستند و مدیر باید نسبت به آنها

آگاهی داشته باشد ذیلاً فهرست می شود:

● هر وسیله سمعی و بصری باید منطبق بر یک هدف باشد و چنانچه قرار است در یک بریفینگ دو یا چند هدف دنبال شود باید دو یا چند وسیله نیز به خدمت گرفته شود.

● از وسیله سمعی و بصری به صورت خیلی ساده کمک گرفته شود زیرا اطلاعات بسیار و پیچیده باعث گمراه شدن مخاطبان شده و کمکی به آنها نمی کند.

● تصویر باید در وسیله کمک دیداری در اندازه بزرگ نشان داده شود به طوری که برای هر کس قابل رؤیت باشد زیرا تصویر ناخوانا باعث عدم تمرکز و حواس پرتی می شود؛

● هر وسیله کمک دیداری که با بریف کننده رقابت کند یک وسیله کمکی نیست!

● اگر قرار است وسیله کمک دیداری یک دارایی و سرمایه محسوب شود باید توسط یک سخنران حرفه ای استفاده شود.

● بسته هنگام ارائه بریفینگ اگر وسیله سمعی و بصری لمس کردن است آن را از میان مخاطبان نباید عبور داد. در ارائه بریفینگ، وسایل سمعی و بصری می توانند سرمایه بزرگی باشند. لذا نحوه استفاده از آنها، کلید و رمز موفقیت مدیر است. توجه داشته باشیم که یک سخنران ضعیف، یک سخنران ضعیف است، چه از وسایل سمعی و بصری استفاده بکند یا نکند.

اجرای بریفینگ

پس از اتمام مطالعات و بررسیها، تدوین و نگارش و آماده سازی وسیله سمعی و بصری، گام بعدی، اجرای بریفینگ است. این مرحله آخرین و شاید مهمترین گام برای ارائه بریفینگ است. شاید چگونگی آماده سازی یا جالب بودن مطالب مدیر آنقدرها مهم نباشد ولی آنچه حائز اهمیت است، این است که مدیر اگر نتواند پیام را به مخاطبان منتقل کند، یک توجیه گر و بریف کننده موفق نیست. به عنوان یک مدیر یعنی فردی که نماینده و شخصیت شاخص سازمان و دارای پرستیژ است، آنگونه که باید و شایسته است ضروریست بریفینگ را ارائه کند. این امر مستلزم تمرین بسیار است تا مدیر از نظر ارائه به کاملترین نقطه برسد. برای این منظور بهتر است شما به عنوان یک مدیر در اتاق قرار بگیرید به نحوی که بتوانید با صدای بلند تمرین کنید. در جلوی آینه بایستید. ابتدا متوجه خواهید شد که بیش از اندازه از مطالبی که نوشته اید استفاده می کنید. با

تمرین بسیار، خواهید دید که ترتیب ایده‌ها تنظیم خواهد شد و درمی‌یابید که از مطالب خود کمتر و کمتر استفاده می‌کنید. پس از آنکه بر مطالب خود مسلط شدید، باید این مطالب را به صورت یادداشت‌های کوتاه و تیتروار بر روی فرمهای بریفینگ (ترجیحاً کارتهای ۳×۵) منتقل کنید. این کارتها باید به اندازه کافی دارای اطلاعات و راهنمایی‌های لازم باشد. به خاطر داشته باشید که تمام مطالب بریفینگ خود را بر روی این کارتها پیاده و یا حفظ نکنید.

پس از آنکه تمرین اجرا پیشرفت کرد، استفاده از وسیله سمعی بصری موردنظر را شروع کنید. مراقب سرعت گفتار، تلفظ، رعایت نکات دستوری و انتخاب لغات باشید. هریک از این موارد می‌تواند تمرکز را مختل سازد. اینک شما کوچکترین عوامل و عناصر را رعایت کرده و می‌توانید کلاً بریفینگ را اجرا کنید.

نتیجه‌گیری

مدیران ما در سازمانها نقشهای متفاوتی را برعهده دارند و برای اینکه بتوانند موفق و اثربخش باشند باید به اطلاعات دقیق و تازه که نقش اساسی در تصمیم‌گیری آنها دارد مجهز و مسلط شوند. این امر مستلزم کاربرد موثر و کارآمد زمان و برقراری ارتباطات شفاف، دقیق و موجز است. بریفینگ ابزار موثری در خدمت مدیران است و می‌تواند ضمن اینکه اطلاعات و یافته‌های دقیق و نوین را انتقال و توسعه دهد، تاحد زیادی از تلاشهای بیهوده، جلسات غیرمفید و اتلاف وقت و نیروی انسانی و بودجه جلوگیری به عمل آورد. در این مقاله بحث شد که بریفینگ عمل ارائه راهنمایی‌های دقیق و اطلاعات ضروری است و مدیر با استفاده از بریفینگ باید هدف اطلاعات خاصی را برای مخاطبان خود به طور شفاف، دقیق و موجز بیان کند. مهمترین ضرورت ارائه بریفینگ توسط مدیران، آگاه‌سازی است اما دلایل دیگری چون؛ ارائه، دریافت و تبادل اطلاعات، توجیه و قانع کردن دیگران برای انجام کاری خاص، طرح مشکلات و یافتن راه‌حلا و نیز تصمیم‌گیری ازجمله ضروریات ارائه بریفینگ است. مدیران برای ارائه بریفینگ باید برنامه‌ریزی کنند و از امکانات موجود و اطلاعاتی برای انجام مطلوب امور استفاده کنند. بدین منظور باید ابتدا هدف بریفینگ را معین کرده، با موقعیت ویژه‌ای که قرار است ارائه صورت گیرد تطابق انجام دهند، نیاز

مهمترین هدف اساسی بریفینگ، آگاه‌سازی است.



مدیریتی که برای برنامه‌ریزی وقت صرف نمی‌کند، در دراز مدت دچار بهران مدیریت می‌شود.



مدیران برای اینکه اثربخش باشند باید به اطلاعات دقیق و تازه مسلط باشند.



بریفینگ ابزار موثری در خدمت مدیران است و می‌تواند از اتلاف وقت و بودجه جلوگیری کند.



کاربرد وسایل سمعی و بصری در اثربخش‌تر کردن بریفینگ بسیار ضروری است.



تبادل اطلاعات، توجیه و قانع کردن دیگران برای انجام کاری خاص، طرح مشکلات و پیدا کردن راه‌حل آنها از جمله ضروریات ارائه بریفینگ است.

اطلاعاتی مخاطبان را درک و شرایط را پیش‌بینی کنند. پس از آن مدیران باید درجهت آماده‌سازی بریفینگ در راستای هدف، تحقیق کنند، اطلاعات را تحلیل و الگوری مطلوب را انتخاب کنند و نکات اصلی را مشخص سازند. ساختار بریفینگ قاعده‌تاً دارای سه بخش مقدمه، متن و نتیجه‌گیری است و مدیران باید به دور از نقطه‌نظرات شخصی، تفسیر یا هرگونه الفاظ نامانوس رمزاج مطالب و نکات اصلی مرتبط به موضوع بریفینگ را دسته‌بندی، تشریح و نتیجه‌گیری کنند. کاربرد وسایل سمعی و بصری در اثربخش‌تر کردن بریفینگ بسیار ضروری است و امکان موفقیت‌آمیز بودن ارتباطات را افزایش می‌دهد و نهایتاً برای اینکه مدیران ما بتوانند پیام خود را به مخاطبان منتقل کنند باید تمرین کنند تا ترتیب ارائه ایده‌ها و استفاده بهینه از مطالب تنظیم شده مشخص‌تر شود و تسلط یابند. با رعایت این موارد، بریفینگ مدیران ما به طور موفقیت‌آمیزی ارائه خواهد شد. سخن آخر آنکه، مدیران صادق و صمیمی و مشتاق ما خواه یک سخنران باتجربه باشند یا مبتدی، همگی می‌توانند توانایی خود را در ارائه سخنرانی اصلاح کنند و هراندازه که بتوانند مطالب خود را بهتر سازماندهی کنند، ایده‌های خود را به مخاطبان منتقل و دیگران را به شنیدن و یادگیری ترغیب کنند، به همان میزان می‌توانند رسالت شغلی و حرفه‌ای خویش و سازمان را تحقق بخشند.

پانوشتها و منابع

- 1 - BRIEFING
 - واژه «توجیه» را می‌توان به طور (ضمنی و تلویحی مترادف بریفینگ به کاربرد)
 - 2 - WEBSTER COLLEGIATE DICTIONARY. MERRIAM CO. 1976, P.136.
 - 3 - OXFORD ADVANCED LEARNER. OXFORD UNIVERSITY PRESS, 1991, P.140.
 - 4 - CHANUTE TECHNICAL TRAINING CENTER. "PRINCIPLES OF BRIEFING". 1972, P.3
 - 5 - سعید، اسلامی. «مدیریت کاربردی وقت». تبریز: انتشارات فرهنگی تبریز، ۱۳۷۳، ص ۸۷
 - 6 - همان منبع، ص ۸۸
- احمدرضا سنجرى كره‌روى: فوق‌لیسانس مدیریت، عضو هیات علمی و مدرس دانشگاه