

نگرشی نو به برگزاری جلسات (۱)

Ann Mcgee Copper, Duane Trammell,
And Gary Looper

ترجمه: دفتر بررسی‌های مالی^(۲)

سمینارهای شرکت آوردیم. این افراد ۱۲-۱۰ ساله یک روز را با مقامات اجرایی شرکت گذرانده و در حل مسائل جاری شرکت اندیشیدند.

در یکی از این جلسات از گروه مزبور دعوت بعمل آمد تا در مورد این سوال اظهار نظر نمایند «چگونه ما می‌توانیم تعداد جلسات را کم کنیم تا بتوانیم به انجام کارهایمان پردازیم؟» یکی از حضار ۱۰ ساله چنین اظهار نظر کرد: «بنظر می‌رسد که کار شما همان جلسات شماست. شاید شما احتیاج دارید که به شیوه جدیدی بیندیشید. شاید سؤال واقعی شما این است: چطور شما می‌توانید جلسات خود را بهتر سازید بجای آنکه سعی کنید که از آنها خلاصی یابید؟» چه چیزی ارزش جلسات را محدود می‌سازد؟ چگونه می‌توانیم راههای ارتباط یافتن با یکدیگر را بهبود بخشیده، تصمیم‌گیری کرده، افراد را در کلیه سطوح دعوت و به کار گماشته، استراتژی خلق کرده و فرصت‌های رشد را برای کارکنان فراهم سازیم؟

اولین تغییر ایده در مورد جلسات این است که جلسات را به عنوان بخشی از کارمان تلقی کنیم. کارکنان شکایت می‌کنند که زمان صرف شده در جلسات، زمانی است که آنها می‌توانستند به «انجام» کار پردازند، بجای آنکه فقط در مورد کار «صحبت» کنند. اما بسیاری مواقع صرف انجام دادن حجم زیاد کارها، موجب از دست دادن اطلاعات مهم از دیگران شده و این امر موجب انجام مجدد بسیاری از کارها می‌شود. حال می‌فهمیم وقت تلف شده کجاست؟

«باز هم جلسه»، «بسیاری از جلسات موجب اتلاف وقت هستند» اینها شکایات رایجی است که ما از کارمندان خود می‌شنویم. جلسات یک روش مورد نیاز در سازمانهای سراسر جهان می‌باشد. اما آنها اغلب بنظر می‌رسند که باعث اتلاف وقت ما میشوند. آیا جلسات در چشم انداز فعالیت‌های شرکت باعث اتلاف وقت می‌شوند؟ یا آنها می‌توانند ابزاری برای بهبود بهره‌وری، یادگیری یا تشریک مساعی باشند؟ ما در می‌یابیم که اگر کارمندان یادگیرند که جلسات را با تشریک مساعی بیشتری برگزار کنند آنها بطور انفرادی و بصورت جمعی از وقت خود بهتر استفاده خواهند کرد. در اینجا سه طریق بهبود بخشیدن به کیفیت هر نوع کار دسته جمعی ارائه می‌شود.

۱-

اغلب در مورد جلسات چنین اظهار نظر می‌شود «من جلسه دارم اما کارهای زیادی را باید امروز انجام دهم» یا «آیا می‌توانیم در وقت دیگری جلسه داشته باشیم؟ من واقعاً از لحاظ کاری تحت فشار هستیم». فرض ناگفته در جملات بالا این است که جلسات ما را از انجام وظایف خود باز می‌دارند. آیا دلیل داشتن چنین عقیده‌ای این نیست که بسیاری از جلسات غیر سودمند هستند؟ ضمناً ما اعتقاد داریم که جلسات بخشی از «کار واقعی» ما نیستند.

چندین سال قبل، ما گروهی از بچه‌های با استعداد پسر را در جهت آشنایی با حل مسائل ابداعی به

شود که انتخاب‌های جدیدی را برای چالش‌های موجود کشف نمایند.

۳- حرکت بسوی وابستگی به یکدیگر

پرسش در مورد اینکه «چه کسی مسئول کیفیت جلسات ما می‌باشد؟» می‌تواند برخی از فرضیات جالب ما را آشکار کند. اگر جواب «رهبر تیم ما» باشد بنابراین بقیه شرکت کنندگان پیروی کننده از رهبر می‌باشند.

مفهوم اینکه یک شخص مستقل، رهبری تعدادی افراد وابسته را بعهده بگیرد کارها را امروزه بهتر نمی‌کند. بنابراین سومین تغییر در ایده، مورد نیاز است. اگر ما بخواهیم جلساتمان را حیات نو ببخشیم، باید از وابستگی به رهبران دور شده و به سوی استقلال کارکنان حرکت کنیم بدین مفهوم که افراد بطریقی وابسته باشند که هم از وابسته بودن به دیگران و هم از مستقل بودن بطور یکسان احساس راحتی نمایند.

در این مفهوم، کارمندان یادمی‌گیرند که برحسب مورد هم رهبری و هم پیروی کنند. آنها به دیگران برای نظارت، انگیزه، نظم، یادآوری و تصویب وابسته نیستند. کارکنان در کلیه سطوح باهم همکاری کرده، بین نیازهای گروه با نیازهای انفرادی، توازن برقرار می‌کنند. آنها در صورتی که معتقد باشند دستور جلسه، برخی موارد مهم را نادیده گرفته است باید مطرح کنند. آنها توجه خواهند کرد چه کسی در جلسه حضور ندارد و از شخصی درخواست خواهند کرد که مباحث را به کسانی که در جلسه حضور ندارند منتقل کند. به عبارت دیگر هر شخص دارای تعهدات کلی برای گروه‌مایی می‌باشد. آیا تمام مسائل بالا مزایای چنین نوع جلساتی نیستند؟ شاید با آنچه که ما اظهار می‌داریم بتوانیم فعالانه آینده‌ای را که برای خود و اجتماعمان می‌خواهیم ترسیم کنیم

در حالیکه «انجام دادن» کار یک ضرورت است، اما فقط از طریق «صحبت کردن در مورد کار» است که ما می‌توانیم از انجام کارهای بیهوده اجتناب کنیم.

زمانی که هر کس تقدم و تأخر مطالب را درک کند، می‌تواند بهتر تصمیم‌گیری کرده و مسئولیتها را بپذیرد. بنابراین جلسات باعث انجام دادن کارها بطور کارآتر می‌شود نه کمتر انجام دادن کارها. پذیرش این طرز تفکر ممکن است برای ما بسیار دشوار باشد زیرا ما باید یادگیرییم که در زمان حل مسائل از احساس بازدهی بالایی همانند انجام دادن کارها برخوردار شویم.

برای ایجاد این تغییر ایده سعی کنید که گروه‌مایی‌های شرکت را بجای آنکه مانعی برای نیل به اهدافتان بدانید، به عنوان فرصتی برای ارتباط با دیگران به منظور افزایش بهره‌وری، یادگیری و رشد متقابل در نظر بگیرید.

۲- ارتباط جلسات با چشم اندازها و ارزشها

دومین دلیل اینکه جلسات بنظر می‌رسند موجب گسیختگی در انجام کارها می‌شوند این است که آنها ارزشها، بینش و مأموریت سازمان را منعکس نمی‌کنند. برای اطمینان از اینکه جلسات به اصول سازمان مربوط می‌باشند ما باید سؤالاتی نظیر اینها را پرسیم: آیا جلسات هفتگی کارمندی (یا جلسات عملکرد ماهانه یا مرور عملکرد سالانه) با هویت و اهداف شرکت هماهنگی دارد؟ آیا موجب ایجاد رویه‌های جدید و هموارکننده رویه‌های کاری می‌باشد؟ آیا ما هرگز از کارمندان انتظار یادگیری آنچه را که در صدر اهمیت قرار دارد داشته‌ایم؟ آیا ما موجبات آموزش حل ابداعی مسائل را فراهم کرده‌ایم و این مهارت‌ها را غالباً در انجام کارهایمان بکار برده‌ایم؟

به منظور ارتباط بهتر با یکدیگر، سهیم شدن در اطلاعات و تصمیم‌گیری، شما باید سازماندهی جلسات خود را تغییر دهید. این امر ممکن است منجر به تشکیل گروه‌های کاری

حرکت به سوی جلسات همراه با تشریح مساعی

روش قدیم:

- رئیس صاحب جلسه است
- جلسه بدون توجه به سطح تعهدات یا کار شرکت کنندگان ادامه می‌یابد.
- ارتباط از رئیس به مرئوس جریان می‌یابد.

روش جدید:

- گروه مشترکاً مسئولیت را برای پربار و موفق بودن جلسات می‌پذیرد.
- اگر جلسه مفید نباشد، گروه آن را متوقف کرده و مجدداً نیاز برای ادامه جلسه یا یافتن راهیایی برای برآوردن تعهدات را ارزیابی می‌کند.
- دامنه ارتباطات فعال است
- شخصی از هر سطح در سازمان، مسئولیت اداره جلسه، جمع‌آوری داده‌ها و غیره را می‌پذیرد.
- شرکت کنندگان یاد می‌گیرند که توجه کنند چه کسی در جلسه حضور ندارد و درصدد یافتن شخصی می‌باشند که نماینده افراد غایب در جلسه باشد.

1- "The mindshift on meetings -part1" *The Systems Thinker*, Vol.13, No.5 June/July 2002

۲- این مقاله توسط آقایان دکتر صدرا میرمحمدی و دکتر محمود عجمی جهت استفاده پیشنهاد شده است.