

با مدیریت بهتر جلسه روزانه دوهزار دلار صرفه جویی کنید

نوشته: گیلدا دانگات سیمپکین

ترجمه: خسرو سلجوتی

بک جلسه مستمر با شرکت شش مدیر میانی برای سازمان دوهزار دلار هزینه برمی دارد و اغلب نفاظر بدون نتیجه بودن با نابع ضعف، این هزینه دوهزار دلاری با بیشتر از آن هدر می رود. امکاناتی وجود دارد که باید به آن توجه کرد. اگر شما رئیس یا فقط عضوی از جلسه هستید، در اینجا ده دستور العمل ارائه می شود که با بکارگیری آنها می توانید اینگونه جلسات را با ارزش سازید.

آماده شدن برای تشکیل جلسه

۱- هرگز جلسه ای را بدون دستور کار کتبی برپا نکنید

این امر ممکن است، مدیسی منتظر برسد اما تأمل و فکر کنید در دعوت به بک «جلسه اضطراری» با دعوت های شتابزده دیگر، مشاهده می شود که اغلب اوقات وقت شرکت کنندگان در اینگونه جلسات بیهوده تلف شده است، برای اینکه هیچکس فعلاً مهیا نبوده یا آگاهی نداشته است. اگر جلسه ای اضطراری باشد، حداقل باید اهداف کلی، وسیله تلفن برای همه توضیح داده شود. در شرایط اضطراری، دستور کار را در شروع جلسه با بکارگیری راهبردهای ارائه شده، منظم و سرسبب کنید اما هرگز جلسه ای را بدون دستور کار، برگزار نکنید.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

کتابخانه علوم انسانی

۲- بجای فهرست کردن عناوین، موضوعات را بصورت پرسش و مزه در آورید تا در مورد آن بحث شود

برای نمونه "چطور می توانیم توجه به نظم و ترتیب جلسات را ده درصد افزایش بدهیم؟" پیشنهادات خود را ارائه دهید. هر زمان که امکان دارد، اهداف را به معیارهای کمی تبدیل کنید. این کار به اعضا کمک می کند که اهمیت مسئله را بهتر درک نمایند.

این مقاله توسط گیلدا دانگات سیمپکین GILDA DANGOT SIMPKIN رئیس مؤسسه توسعه دبیاپک تهیه شده است.

این مؤسسه اصول مدیریت و خدمات مشاوره ای و آموزشی را به سازمانها ارائه می دهد و برنامه های آموزشی برای کارکنان،

سرپرستان و مدیران در حیطه بازرگانی، دولتی، آموزشی، بهداشتی، اجتماعی، و غیره ارائه می دهد.

۳- فقط از کسانی دعوت کنید که برای تصمیمگیری ضروری هستند

دعوت‌های سیاسی و احساسی را که عامل بالقوه زیانباری هستند کنار بگذارید و روی کسانی که واقعاً در جلسه تأثیر دارند، تکیه کنید. مادامیکه دلیلی برای دعوت کسی وجود ندارد، این کار را نکنید. اگر چه، اغلب ما فکر می‌کنیم که "کمیت" دعوت نیز اهمیت دارد، ولی بیشتر مدیران می‌گویند که ترجیح می‌دهند به جلسه‌ای دعوت نشوند مگر اینکه آشکارا به آنها نیاز باشد.

۴- دستور کار را با در نظر گرفتن فرصت زمانی کافی برای کسب آمادگی، تدوین نمایید

دستور کار، طرح چگونگی پیشرفت جلسه است، اما آنرا می‌توان مقدم بر جلسه بعنوان انگیزه دعوت بکار گرفت، به این معنا که توزیع مناسب آن قبل از جلسه ضروری است تا کسانی که برای حضور در جلسه دعوت شده‌اند امکان دسترسی به آنرا پیدا کنند. رعایت این نکته، بخشی ضروری در برنامه ریزی هر پروژه است؛ حتی الامکان نباید جلسات فوری برگزار کرد بلکه جلسات باید با فرصت زمانی کافی تشکیل شوند.

۵- کنترل زمان جلسه - برای هر موضوع در دستور کار، چارچوب زمانی اختصاص بدهید

این عمل می‌تواند بحرانی‌ترین مرحله در برگزاری جلسه‌ای مؤثر باشد. آیا تاکنون به جلسه‌ای با دستور کاری که دارای شش موضوع بوده، توجه کرده‌اید؟ سه موضوع ابتدایی، سه ساعت کار می‌برد و سه موضوع بعدی معوق گذارده می‌شود و با بدتر از این، بدون مذاکره کافی در مورد آن، طرف پنج دقیقه تصمیم گرفت می‌شود. می‌توان بوسیله برنامه ریزی دقیق زمان مورد نیاز برای هر موضوع را پیش از جلسه تعیین نمود. اهمیت رعایت چارچوب زمانی طراحی شده باید به اعضا، جلسه تأکید شود و در این چارچوب نباید بدون رضایت و موافقت عمومی گروه اصلاح یا تجدید نظر گردد، نگارگری این نگرش به این معنا است که زمان شروع و پایان هر جلسه را می‌توان در اطلاعیه از پیش فرستاده شده خاطر نشان کرد. محقق شده است که این عمل بسیار باارزش خواهد بود و تمایل و توجه بیشتری به شرکت کنندگان داده و از سوی آنان "محترمانه" نیز تلقی خواهد شد.

۶- توجه داشته باشید که هر موضوع برای تصویب نیاز به مناسب‌ترین پاسخ دارد

اگر هر موضوع در دستور کار نان بصورت سوالی در آورده شده باشد، پس هر سوال در انتهای جلسه، پاسخی خواهد داشت. اگر به اطلاعات بیشتر یا جدیدتر برای روشن تر شدن موضوع یا حتی حضور اعضا

خلاصه مذاکرات و اهداف کاری آتی اظهار کنید، حتی اگر این موضوع تنها برای بررسی بیشتر از دستور جلسه خارج گردیده باشد، باید بیان گردد. هیچ موضوعی نباید از قلم انداخته شود. در بدترین شرایط، متن سؤال اصلی‌تان برای جلسه بعدی مجدداً تعیین و تکرار گردد.

۷- فرصتی برای ثبت عملیات و پیگیری تدابیر داشته باشید

در اینصورت هر کس با خواندن بک نسخه از خلاصه مذاکرات قادر است آنچه را که در جلسه تکمیل شده و با هنوز نیاز به انجام کار در مورد آن است، بازنگری کند. برای خلاصه مذاکرات می‌توانید جدول چهارستونی ساده‌ای بکار برید و متن سئوالات را در یک ستون فهرست کنید، نکات اصلی مذاکرات را در ستون دیگر، اقدامات پذیرفته شده در ستون سوم و بالاخره مراحل انجام کار و کسی که آن کار را باید انجام دهد در ستون چهارم جای دهید.

۸- مطمئن شوید که تمام کارهای تعیین و ثبت شده جلسه، پیگیری می‌شود

بیشتر اوقات مشاهده می‌گردد وقتی تصمیمی گرفته می‌شود آن تصمیم حتی برای شخص مسئول اجرای آن هم مبهم بوده است. جدول چهارستونی خلاصه مذاکرات را در پایان جلسه بصورت دستورالعمل بخشنامه کنید. قبل از هر چیز این بک یادآوری عمومی برای همه کسانی که مسئول شده‌اند خواهد بود.

ممکن است از طریق نظر خواهی برای تعیین تاریخ خاصی که قرار است کارها تا آن زمان تکمیل شوند، از اجرای کارها بیشتر اطمینان یافت، این نظر خواهی باید حتماً قبل از برگزاری جلسه بعدی باشد. این وسیله می‌تواند کیفیت و اصولاً انجام کار توسط افراد را کنترل نمایند. مسلماً این رسیدگی از مواضع شدن ما این اشکال که در جلسه بعدی نیز با عدم پیشرفت تصمیمات روبرو شوید، جلوگیری خواهد نمود.

۹- برای هر کسی که آمادگی دارد فرصت از قیاط مهیا کنید

اساسی سایر افرادی را نیز که باید خلاصه مذاکرات برایشان ارسال شود تهیه کرده و از این افراد در مورد چگونگی پیشرفت کار و اقدام خود در برگزاری جلسات نظر خواهی کنید. مطمئن باشید از این منابع جدید بطور جدی ایده‌های قابل ملاحظه‌ای دریافت می‌کنید.

سعی کنید که در جلسه بهر طریق، برای افراد فرصت صحبت کردن ایجاد نمایید، بنظر می‌رسد

بعضی از افراد هیچ پیشنهادی ندارند. بعضی دیگر بخاطر هر اس از انقیاد تمایلی به اظهار نظر نشان نمی‌دهند.

سعی کنید افکار این افراد را حوا با شویید. اغلب بخاطر اطاله کلام توسط عضوی از بک گروه که رهبری جلسه را

میل و رغبت نه اظهار نظر از طرف همگان کاهش می‌یابد.

۶- دستور کار و جدول زمانی آنرا اجراء کنید.

البته، این راهبرد نهایی است، هر گروهی که تشکیل می‌شود مقداری وقت صرف استقرار قوانین و مقررات خواهد کرد تا در اجرای قوانین مصوبه هماهنگ و موفق شوند، مثل رئوس مطالب ذکر شده در اینجا و بیان آن مسئولیت‌هایی که شامیل هر کس می‌شود، این کار منحصرأ مخصوص رهبر یا رئیس نیست بلکه همگان به قوانین و مقررات احترام می‌گذارند و کمک می‌کنند تا وقتی دیگران رعایت نمی‌کنند، به آنها یادآوری گردد این اعمال، نشانه هم چسبی، حسومت یا محروم سازی نیست بلکه تقویت و ثبات مجموعه است. رسالتی است که همه ما می‌دانیم که مهم قوانین هستند و همه بوسیله آنها پایدار می‌مانیم.

مأخذ : Supervisory Management August 1990, VOL.35, No.8.

