



۲۱ نکته درباره تشکیل جلسات مؤثر

مهم‌ترین عامل مؤثر در توفیق یک سازمان، همکاری اعضای آن به هر صورت ممکن است که به طور معمول با عناوینی همچون «تعاون» یا «کار گروهی» یا «همیاری» از آن یاد می‌کنند. در واقع، اگر سازمان را به صورت یک کل یا مجموعه در نظر بگیریم، هر یک از جلساتی که در آن تشکیل می‌شود، یک جزء یا زیر مجموعه از آن خواهد بود که چون کل بدون جزء یا مجموعه بدون زیر مجموعه ناقص است، باید گفت که تشکیل جلسه امری اجتناب‌ناپذیر است.

● نوشته: جان والش

● ترجمه و اقتباس: دکتر غلامعلی سرمد

تشکیل و برگزاری هر نوع جلسه به مهارت خاصی نیاز دارد، زیرا از تهیه مقدمات تا تدوین آخرین نوشته مربوط به هر جلسه - مثل قطعنامه یا صورت جلسه - باید نکات متعددی رعایت شود تا برگزاری جلسه با توفیق همراه باشد.

از سوی دیگر، تشکیل و برگزاری هر نوع جلسه به فعالیتهای خاصی وابسته است که با جلسه دیگر تفاوت دارد، هر چند برگزاری یک جلسه در دو زمان یا مکان متفاوت نیز نمی‌تواند لزوماً یکسان باشد. به همین دلیل، پیرامون کم و کیف برگزاری جلسات معمولاً سئوالهایی مطرح می‌شود که بررسی این سئوالها و پاسخهایی که می‌توان به آن داد، قابل ملاحظه است. در زیر چند نمونه از این سئوالها و پاسخهایی که به نظر ما کلی است و هر کسی می‌تواند از آن استفاده کند، آمده است:

● همواره برایم این سئوال مطرح بوده است

که اصولاً جلسه برای چیست، و اگر این همه جلسه تشکیل نشود، چه اتفاقی می‌افتد؟

● اگر از بعد منفی به قضیه نگاه کنیم، می‌توان این سئوال را مطرح کرد که نشانه‌های یک جلسه بد چیست و برای برگزاری هر چه بهتر یک جلسه چه باید کرد؟

● در هر سازمان، تعداد زیادی جلسه برگزار می‌شود و هر کدام مبالغ قابل توجهی هزینه در بر دارد. به علاوه از آغاز تا انجام هر جلسه ساعات چندی وقت صرف می‌شود، یعنی از پایین‌ترین تا بالاترین مقامهای اداری ناچارند دقیقاً تا ساعات و حتی روزهایی را به این کار اختصاص بدهند. به نظر شما چگونه می‌توان جلسات را ارزیابی کرد تا معلوم شود هزینه‌های مادی و هزینه‌های نیروی انسانی (اتلاف وقت) را جبران کند، یا عوامل دیگری دست اندر کار است که باید این همه جلسه تشکیل گردد؟

در پاسخ سئوالهایی از این نوع ناچار باید به نکات کلی اشاره کرد که تقریباً برای هر کس

اعم از کارمند یا مدیر سودمند باشد. طبعاً علاقمندان هوشمند می‌توانند با استفاده از این پاسخها به دنبال پیدا کردن جواب سئوال یا سئوالهای ویژه خودشان باشند و اینک پاسخهای کلی ما:

۱- «جلسه» را می‌توان چنین تعریف کرد: «گردهمایی عده‌ای متخصص برای بررسی و حل یک یا چند مشکل سازمانی». در واقع، اگر بخواهیم به سخنان پیتر دراگر^(۱) در کتاب مدیر کارآمد^(۲) استناد کنیم می‌توان گفت: «جلسات برای بررسی و حل مسائلی است که معمولاً جنبه اجرایی دارد، هر چند کسانی که برای حل این مسائل دور هم جمع می‌شوند، لزوماً کار اجرایی نمی‌کنند. در واقع انسان باید یا کار کند، یا به عنوان عضو جلسه سخن بگوید، چرا که انجام هر دو به صورت همزمان امکان‌پذیر نیست!»

اگر چه سخنان دراگر روشن است، اما بد نیست اشاره کنیم که هدف وی جدا کردن همیشگی افراد «اهل عمل» یا «کارورزان»^(۳) از افراد «اهل سخن» یا «نظریه پردازان»^(۴) نیست، بلکه می‌خواهد این نکته را خاطر

نشان سازد که به استناد اصل تقسیم کار، ناچار باید عده‌ای در جلسه شرکت کنند ضمن این که عده دیگری همزمان به صورت عملی به کار اشتغال دارند. در عین حال، هدف کسانی که در جلسه شرکت می‌کنند، حل مسائل و مشکلات آنهاست که عملاً به کار مشغولند.

«رابرت تون سند»^(۵) در کتاب پیشرفت در سازمان^(۶) می‌گوید که هر چه عده اعضای سازمان کمتر باشد، بهتر است. لذا، اگر بخواهیم این سخن را تفسیر کنیم، به این نتیجه می‌رسیم که زیاد بودن عده کسانی که در یک جلسه شرکت می‌کنند، معمولاً باعث خستگی خودشان و کسندی در تصمیم‌گیری می‌شود. همچنین، در جای دیگر می‌افزاید که هر چه تعداد جلسات برگزار شده در یک سازمان (یا برای یک سازمان) کمتر باشد، بهتر است. از این رو، شاید بتوان گفت که «تون سند» از زاویه خاصی به اقتصاد جلسات نگاه می‌کند که البته این زاویه دید با نگرش اقتصادی در نوع خود بسیار قابل ملاحظه است.

از سوی دیگر، مهم‌ترین عامل مؤثر در توفیق یک سازمان، همکاری اعضای آن به هر صورت ممکن است که به طور معمول با عناوینی همچون «تعاون» یا «کار گروهی» یا «همیاری» از آن یاد می‌کنند. در واقع، اگر سازمان را به صورت یک کل یا مجموعه در نظر بگیریم، هر یک از جلساتی که در آن تشکیل می‌شود، یک جزء یا زیر مجموعه آن خواهد بود که چون کل بدون جزء یا مجموعه بدون زیر مجموعه ناقص است، باید گفت که تشکیل جلسه امری اجتناب‌ناپذیر است. با این حال، لازم است برای توفیق هر چه زیادتر آن نکاتی نظیر آن چه در زیر می‌آید، مراعات شود:

الف - به کسانی که در هر جلسه شرکت می‌کنند، گفته شود که هر دقیقه یا ساعتی که در یک جلسه صرف می‌کنند، برای خودشان و سازمان متبوع آنان چقدر ارزش دارد. مسلماً اگر افراد نسبت به صرف وقت به بهترین و اقتصادی‌ترین حالت ممکن آموزش ببینند، از برگزاری



هر مقام و مرتبه‌ای که در سازمان دارند، در طول برگزاری جلسه مشابه آن چه در مورد مدیران گفته شد، عمل کنند، یعنی توجه داشته باشند که تغییر مداوم نقش در یک جلسه هم لازم است و هم نباید آن را با این دید غلط نگاه کرد که «برای انسان کسر شأن می‌آورد».

ج - شایسته است کسانی که می‌خواهند در یک جلسه شرکت کنند، ابتدا به این نکته بیندیشند که برگزاری هر نوع جلسه، یک کار گروهی است و طبعاً اصول و موازین انجام کار گروهی بر آن حاکم است. مسلماً انتظار ندارید در اینجا شرایط کار گروهی را بررسی کنیم، اما شاید اشاره به نکاتی از قبیل هشدارهای زیر برای کسانی که قصد دارند در جلسه‌ها شرکت کنند، سودمند باشد:

- (۱) اگر حوصله شنیدن حرفهای ضد و نقیض را ندارید،
- (۲) اگر حوصله شنیدن سخنان بسیار طولانی یا بسیار کوتاه و به اصطلاح تلگرافی را ندارید،
- (۳) اگر نمی‌توانید دقایق طولانی شنونده باشید،

جلسات منافع فردی و سازمانی (و طبعاً اجتماعی و ملی) زیادتری حاصل خواهد شد.

ب - به مدیران سازمانها تفهیم شود که هرگاه در یک جلسه شرکت می‌کنند، به طور همزمان باید در دو نقش متفاوت ظاهر شوند: هم ممکن است ریاست یا معاونت جلسه را بر عهده داشته باشند، و هم ناچارند در هر زمان که نکته‌ای را ابراز می‌دارند، خود را عملاً در جایگاه کارمندان معمولی یا دیگر اعضای جلسه قرار دهند. به بیان دیگر، آنها می‌بایست به تناسب نقشی که در هر یک از مراحل یک جلسه ایفا می‌کنند، به شکل‌های متفاوت ظاهر شوند: به عنوان رئیس اداری یا سنی یا ادواری جلسه را افتتاح کنند، به عنوان رئیس به گزارش دبیر جلسه گوش فرا دهند، به عنوان عضو در این یا آن بحث شرکت کنند، به عنوان عضو سخنان این یا آن عضو جلسه را بشنوند، و... خلاصه توجه داشته باشند که این تنوع نقش بخشی از هنر اداره جلسه، یا در واقع هنر مدیریت آنان است.

به علاوه لازم است دیگر اعضای جلسه نیز

شایسته است اعضای هر جلسه بدانند که در نهایت باید گروه به نتیجه‌ای برسد که مثلاً می‌توان زیر عنوان «جمع بندی» از آن یاد کرد. طبعاً رسیدن به این نتیجه دشوار است، زیرا ایجاد تفاهم در میان صاحبان آرای متفاوت آسان نیست. در عین حال، هنگامی که چنین نتیجه‌ای به دست می‌آید، بهتر است کلیه اعضای جلسه آن را بپذیرند، یا در واقع به رای اکثریت احترام بگذارند.

کند، معمولاً به دشواری می‌توانند به این نتیجه برسند. البته این عدد لزوماً در مورد هر نوع جلسه صدق نمی‌کند، اما به طور معمول مطلوبترین عدد برای اخذ تصمیم در یک جلسه بین ۵ تا ۱۱ نفر است. به علاوه، به دلایلی که در کتابهای مدیریتی نوشته شده، بهتر است اعضای جلسه «فرد» باشند.

د - اگر عده‌ای از اعضای جلسه فقط به بیان گزارش اکتفا کنند و هیچ نظر خاصی درباره هیچ نکته‌ای نداشته باشند یا اصولاً به اظهار نظر بی‌علاقه باشند یا به آن اهمیت ندهند.

ه - اگر عده‌ای از افراد به هر دلیل غیر از آن چه شایسته یک جلسه است در آن شرکت کرده باشند، کسانی که برای وقت گذرانی، دور شدن از کسالت کارهای روز مره، دریافت حق حضور در جلسه و مانند آن در جلسه‌ها شرکت می‌کنند، از این گروه هستند.

در هر دو مورد «د» و «ه» تشکیل ندادن جلسه از تشکیل آن سودمندتر است.

و - اگر در جلسه تصمیم لازم اتخاذ نشود و دنباله بحث به جلسه یا جلسات بعد موکول گردد. این کار معمولاً به دلایل متعدد از جمله کمبود اطلاعات، طولانی شدن بحثها، کوتاه بودن بیش از حد زمان، برگزاری جلسه و مانند آن صورت می‌گیرد که در هر صورت نشانه یک جلسه خوب نیست.

ز - هر گاه برای تصمیم‌هایی که در جلسه اتخاذ می‌شود ضمانت اجرایی وجود نداشته باشد، نمی‌توان چنین جلسه‌ای را «خوب» دانست. می‌گویند قانون خوب، زیاد تصویب می‌شود، اما این قوانین خوب معمولاً به درستی به اجرا در نمی‌آیند.

ح - اگر شخص یا اشخاصی برای نظارت بر اجرای تصمیم یا تصمیم‌های یک جلسه وجود نداشته باشند، نمی‌توان گفت که حاصل آن جلسه سودمند است. البته در چنین مواردی جلسه زیر سؤال نیست، بلکه «پیگیری» تصمیمات آن زیر سؤال است، که خواه ناخواه جلسه را نیز زیر سؤال می‌برد.

ط - خروج این یا آن عضو از جلسه، حتی

آرای متفاوت آسان نیست. در عین حال، هنگامی که چنین نتیجه‌ای به دست می‌آید، بهتر است کلیه اعضای جلسه آن را بپذیرند، یا در واقع به رای اکثریت احترام بگذارند. رعایت این احترام از مبانی تشکیل و برگزاری جلسه است، اگر چه در موارد بسیار استثنایی می‌توان به افراد اجازه داد در عقیده خود ثابت بمانند و در هنگام امضای صورت جلسه بنویسند که مثلاً با تصمیم شماره ۲ موافق نیستند. معهذاً، باید کار با ظرافت تمام و به گونه‌ای انجام شود که هیچ یک از اعضای جلسه احساس نکنند به آنها اسائه ادب شده است.

۲ - به طور معمول جلسه‌هایی که به درستی اداره نشود، آثار و علائم این سوء اداره در آن به روشنی دیده می‌شود. در عین حال می‌توان ضمن نادیده گرفتن موارد خاص، علائم زیر را نشانه‌های اداره غلط جلسات دانست:

الف - در دستور جلسه، مطالب چنان کلی نوشته شده باشد که پیش از شروع بحث تقریباً هیچ کس نفهمد جلسه برای چیست.

مثلاً اگر در دستور جلسه بنویسید که برای «استماع گزارش یکی از اعضا»، «بررسی چند مشکل» و مانند آن تشکیل می‌شود، چنین ابهامهایی بروز خواهد کرد.

ب - اگر افرادی به جلسه دعوت شوند که یا صد در صد کارشان اجرایی باشند، یا اصولاً با کار اجرایی بیگانه باشند. این افراط و تفریط باعث می‌شود که افراد یاد شده نتوانند با دیگر اعضای جلسه هم فکر باشند و به توافق برسند، حتی ممکن است گروه اول در نحوه بیان ذهنیات خودشان نیز مشکل داشته باشند به طوری که نبودن آنها در جلسه بهتر از حضور آنان باشد.

ج - هر گاه اعضای جلسه از ۷ نفر تجاوز

(۴) اگر نمی‌توانید در جمع به راحتی و حساب شده سخن بگویید،

(۵) اگر آدم مستبد و غیر منطقی هستید،

(۶) اگر خودخواهی و غرور و صفاتی از این قبیل را نمی‌توانید در دیگران تحمل کنید،

(۷) اگر حاضر نیستید در هنگام ضرورت از دنبال کردن نظر خودتان صرف نظر کنید،

(۸) اگر ... اگر ... در جلسه شرکت نکنید.

د - لازم است اعضای هر جلسه بدانند که همه حاضران در آن جلسه در واقع حق برابر دارند، زیرا در جلسه‌ها سلسله مراتب سازمانی مطرح نیست و البته هر جلسه یک رئیس یا گرداننده دارد، ولی این سمت به اصطلاح «تشریفاتی» است نه رسمی، و اصولاً برای رعایت نظم جلسه به این سمت برگزیده می‌شود. در عین حال چنین کسی نباید تصور کند که مثلاً باید به مدتی بیش از دیگران در جلسه سخن بگوید - مگر آن که به دلیل تخصص یا مهارتش دیگران خواستار این سخن گفتن باشند. همچنین به کسانی که در پستهای پایین‌تر اداری کار می‌کنند، باید تفهیم شود که چون در جلسه‌ای شرکت می‌کنند، باید خود را برابر با دیگران ببینند و از اظهار نظر خودداری نکنند. چه بسا که سخنان به ظاهر کم اهمیت آنان برای رفع این یا آن مشکل بسیار سودمندتر از سخنان پسر زرق و برق رده‌های بالاتر باشد. مثل معروفی است که می‌گویند: معمولاً کارکنان بیش از مقامهای یک سازمان می‌توانند مشکلات را حل کنند. یک اصل اساسی در هر جلسه، تبادل رأی است نه تفاخر به پست یا مقام.

ه - شایسته است اعضای هر جلسه بدانند که در نهایت باید گروه به نتیجه‌ای برسد که مثلاً می‌توان زیر عنوان «جمع بندی» از آن یاد کرد. طبعاً رسیدن به این نتیجه دشوار است، زیرا ایجاد تفاهم در میان صاحبان

برای دقایقی کوتاه، نشانه یک جلسه خوب نیست، البته در مواقع بسیار استثنایی می‌توان چنین خروجی را جایز دانست، اما به طور معمول شایسته است اعضای هر جلسه از آغاز تا پایان در آن حضور داشته باشند.

ی- در مورد برگزاری جلسه در اطراف «میز گرد» یا «میز مستطیلی» دیدگاهها متفاوت است و هر کس یکی از این دو حالت را می‌پسندد، اما به نظر نویسنده لازم است جلسه‌های اداری در اطراف میزگرد تشکیل نشود تا طرز نشستن افراد در صندلی‌ها، به طور ضمنی سلسله مراتب را به آنان گوشزد کند تا نظم و ترتیب جلسه را رعایت کنند.

۲- در مورد طول مدت و تعداد جلساتی که در یک سازمان تشکیل می‌شود، می‌توان به نکات کلی زیر اشاره کرد:

الف- اگر در یک جلسه ۱۰ نفر از مدیران سازمان - اعم از مدیران رده‌های بالا، میانی یا اجرایی - شرکت کنند و به دلیل دیر آمدن چند نفر، جلسه ۱۵ دقیقه دیرتر شروع شود، ۲ ساعت و ۳۰ دقیقه وقت تلف خواهد شد. حال اگر در یک سازمان به طور متوسط ماهی دو جلسه تشکیل شود، و هر جلسه ۲/۳۰ ساعت وقت تلف شده داشته باشد، می‌توان آن را بر حسب دریافتی متوسط افراد (مدیران میانی) به عدد تبدیل و زیان حاصل از آن را طی یک سال محاسبه کرد.

ب- به همین ترتیب، اگر در یک سازمان، مثلاً ۱ جلسه‌ها «زاید» باشد، و در آن سازمان به طور متوسط ماهی یک جلسه تشکیل شود، و هر جلسه ۷ نفر شرکت کنند، و هر جلسه فقط یک ساعت طول بکشد، ۴ جلسه «زاید» معادل ۲۸ ساعت اتلاف وقت خواهد بود، که اگر به همان ترتیب به پول تبدیل شود، عدد قابل ملاحظه‌ای به دست می‌آید.

ج- همچنین اگر یک جلسه ۹ نفره فقط پانزده دقیقه پیش از وقت مقرر طول بکشد، ۲ ساعت و ۱۵ دقیقه اتلاف وقت، مبالغ قابل ملاحظه‌ای زیان پولی خواهد داشت. شایان یادآوری است که در هر سه مورد

اگر شخصی یا اشخاصی برای نظارت بر اجرای تصمیم یا تصمیم‌های یک جلسه وجود نداشته باشند، نمی‌توان گفت که حاصل آن جلسه سودمند است. البته در چنین مواردی جلسه زیر سنووال نیست، بلکه «پیگیری» تصمیمات آن زیر سنووال است، که خواه ناخواه جلسه را نیز زیر سنووال می‌برد.

الف و ب و ج، انحصاراً زیان پولی ناشی از حقوق و مزایای مدیران یا اعضای جلسه محاسبه شده و زیانهای ناشی از برق و کاغذ و ... را در نظر نگرفته‌ایم.

و- اگر بتوان بخش قابل ملاحظه‌ای از مطالب هر سه جلسه را به صورت دوستانه یا غیر رسمی اداره کرد، هم زمان برگزاری جلسه‌ها کوتاهتر می‌شود، هم احتمال دارد زودتر بتوان به نتیجه رسید. در واقع، حاکم بودن فضای «رسمیت» بر جلسه‌ها مشکلاتی چند ایجاد می‌کند. از جمله، معمولاً کسانی که بخواهند سخن بگویند، بیشتر با الفاظ سرو کار خواهند داشت تا با محتواها، به همین دلیل، مقدمه چینی‌ها طولانی‌تر خواهد شد و اصل مطالب کمتر.

همچنین، اگر از زاویه تشریفات به جلسه‌ها نگاه کنیم، برگزاری جلسه‌های رسمی مستلزم هزینه‌های چندی است که می‌تواند با تشکیل جلسه‌های دوستانه در مقادیر زیادی از این هزینه‌ها صرفه جویی کرد. منظور این است که نباید چای، میوه یا شیرینی در جلسه‌های دوستانه صرف شود، بلکه منظور این است که چون فضا دوستانه است، حذف تشریفات به خودی خود از هزینه‌های چندی جلوگیری می‌کند.

ه- کوتاه کردن طول ساعات جلسه‌ها، همراه با پذیرفتن حداقل افراد به عضویت آن، روش دیگری است که می‌تواند حلال تعدادی از مشکلات باشد. به علاوه، می‌توان

با این کار در هر جلسه یک یا دو نکته تخصصی یا اختصاصی بررسی کرد تا بر کارآیی جلسات افزوده شود. البته احتمال دارد به این ترتیب تعداد متوسط جلسه‌ها در ماه و سال افزایش یابد، اما بی شک هزینه این افزایش آن قدرها زیاد نخواهد بود.

و- و بالاخره اگر امکان‌پذیر باشد، می‌توان گفتگوی تلفنی را جانشین برخی از جلسات کرد. برای مثال، دبیر یا مسئول جلسه می‌تواند مسئله‌ای را که قصد طرح آن را در جلسه دارد، بنویسد و به طور خلاصه آن را با تلفن با هر یک از اعضای جلسه مطرح کند. نوشتن پاسخ هر کس، مقایسه پاسخها و نتیجه‌گیری و تصمیم‌گیری به عهده اوست، که معمولاً بسیار خوب و سریع حاصل می‌شود. با این حال چون تبادل آراء و افکار در تنویر اندیشه‌ها تأثیر فراوان دارد، توصیه می‌شود تنها برخی از جلسه‌ها به صورت تلفنی برگزار شود. به علاوه، در برگزاری جلسه به صورت تلفنی باید نکات دیگری نیز مورد توجه قرار گیرد که تعدادی از آنها بدین شرح است:

- (۱) نباید هزینه‌های تلفنی از هزینه‌های جلسه‌های حضوری بیشتر باشد.
- (۲) باید اطمینان وجود داشته باشد که مطالب تلفنی دچار مشکل «استراق سمع» نمی‌شود.
- (۳) از سالم بودن وسیله ارتباطی (تلفن) باید اطمینان کامل وجود داشته باشد.
- (۴) لازم است این کار با تعیین وقت قبلی انجام شود تا وقت طرفین تلف نشود.
- (۵) شایسته است کلیات موضوع قبلاً به اطلاع اعضای جلسه برسد تا برای گفت و شنود تلفنی آمادگی پیدا کنند.
- (۶) توصیه می‌شود به صورتی این مکالمه‌ها انجام شود که بتوان آن را ضبط و به عنوان سند احتمالی نگاهداری کرد.

■ پی نوشت‌ها:

- 1: Peter Drucker
- 2: The Effective Executive
- 3: Practitioners
- 4: Theoricians
- 5: Robert Townsend
- 6: Up The Organization