چرا جلسات اداری ما کمتر به نتیجه می رسند. برای رفع این معضل چه باید کرد؟

در شمارهٔ قبل در مورد علل به نتیجه نرسیدن برخی جلسات وفعالیت هایی که باید برای انجام بهینه جلسات، باید انجام داد سخن گفتیم. گفتیم که این فعالیت ها در سه بخش "الف: قبل از شروع جلسه ب: در حین برگزاری جلسه و ج: بعد از جلسه" دسته بندی می شوند. همچنین در مورد فعالیت هایی که باید قبل از شروع جلسات، انجام داد، مطالبی گفته شد. اما برای تاثیر بیشتر این جلسات، باید "در حین برگزاری جلسه" و "بعد از آن" نیز به نکاتی توجه کرد. این شماره به نکاتی از این دست می پردازد.

ب– در حین برگزاری جلسه: افراد شرکت کننده در جلسه و مدیر جلسه هرکدام، باید نکاتی را در حین جلسه رعایت کنند.

ب – ۱– افراد شرکت کننده در جلسه موظف به رعایت نظم و انضباط هستند. بعضی دیر می‌آیند و بعضی زود می‌روند و اما از همه بدتر، تلفنهای همراه است که صدایشان باعث به هم خوردن تمرکز شرکت کنندگان می‌شود و در بعضی مواقع بلند پاسخ دادن صاحبان تلفن، مزید نعمت. اصلاً مشخص نیست که چرا حداقل، شرکت کنندگان به خودشان زحمت نمی‌دهند تا تلفنشان را روی حالت ویبره بگذارند. خودتان، کلاهتان را قاضی کنید آیا در چنین شرایطی امکان گفتگوی مفید وجود دارد؟

ب – ۲– و اما مدیر جلسه باید توجه داشته باشد که هر جلسه متناسب با هدف آن، شکل ویژه‌ای از مدیریت جلسه را می‌طلبد ضمناً سعی کند که حداکثر وقت جلسه را به دستور کار اختصاص دهد. تحقیقات نشان می‌دهد که در بهترین سازمانها نیز حداکثر ۶۰٪ وقت دقیقاً در راستای موضوع بحث صرف می‌شود.

– از نکات مهم دیگر در حین جلسه، فراهم آوردن شرایط مناسب برای همه شرکت‌کنندگان برای بیان نظرات و مشارکت آنها در بحث است؛ در صورت عدم انتخاب صحیح اعضا و یا مدیریت ضعیف معمولاً اکثر اعضا غیر فعال بوده و بعد از جلسه احتمالاً جلسه را وقت تلف کردن می‌دانند.

– شخصیتهای غالب در جلسات نیز آفت دیگری است که باعث القاء یک ایده یا نظر از جانب فرد و یا افرادی می‌شود که می‌تواند روح کل جلسه را به یک سمت و سو سوق دهد. سایر افراد در مواجهه با این افراد یا ساکت می‌شوند و یا حتی به صورت موقت با آنها همراه می‌شوند. زمانی این آفت بیشتر خود را نشان می‌دهد که مدیریت جلسه نیز چنین شخصیتی داشته باشد و یا در مقابل آنها سکوت کند. معمولاً این شخصیتها افرادی هستند که قبل از بقیه لب به سخن می‌گشایند و سخن بقیه را بیشتر قطع می‌کنند؛ سعی می‌کنند با مثالهای غیرمرتبط و یا توضیحات اضافی موضوع را منحرف نمایند و با بیان مستنداتی از جمله نقل قول از افراد صاحب نظر که در جلسه حضور ندارند و یا آماری و تحقیقاتی جلوه دادن نظرات خود، اعتبار نظرات خود را افزایش داده و حصارهایی ایجاد نمایند که مخالفت با نظر ایشان به نوعی غیرمتعارف و حتی غیرمنطقی جلوه کند.

– طول نامتناسب جلسات نیز از آفت های جلسات ماست. در بعضی جلسات به نظر می‌رسد موضوع مهمی که قابل بحث باشد وجود ندارد و در آخر جلسه این احساس به وجود می‌آید که وقت زیادی صرف موضوعی شده است که ارزش آن همه زمان را نداشته است. در مقابل گاهی موضوع بسیار مهمی مطرح می‌شود و هدف آن است که در مدت کوتاهی، آن موضوع مهم به نتیجه برسد. معمولاً در ابتدای هر جلسه، افراد یک احساس بیگانگی با موضوع را حس می‌نمایند و مدتی طول می‌کشد تا افراد گرم کار شوند و روح جلسه بر افکار شرکت کنندگان مستولی گردد. سپس افراد به حرف زدن و بیان نظراتشان ترغیب می‌شوند و به همین دلیل باید وقت مناسبی برای آنها جهت بیان نظراتشان داده‌شود که در غیر این صورت احساس بیگانگی ایشان با روح جلسه برطرف نمی‌شود. در فاز بعد است که می‌توان با یک مدیریت مناسب تصمیم‌گیری کرد. گاه به دلیل کمبود وقت، مدیر جلسه سعی می‌کند تا دو فاز اول را حذف و یا کوتاه کند که خود موجب از بین رفتن انسجام کافی در جلسه می‌گردد. متاسفانه برای بسیاری از ما جلسات تصمیم‌گیری چندین ساعته آنقدرها مأنوس نیست ولی باید باور نمود که در بسیاری از موارد برای سیاست‌گذاری و سیاست‌سازی باید به صورت مستمر، جلسات طولانی داشت.

– یکی دیگر از آفت های جلسات اداری، بلا تکلیف ماندن جلسه است. طبیعی است که مدیریت جلسه باید خود را متعهد بداند تا به شکلی منطقی و مستند بر نتایج بحثها، نتیجه‌گیری نموده و در صورت نیاز توضیح دهد که گامهای بعدی چه خواهد بود.

ج– بعد از جلسه: شاید ابتدایی‌ترین اقدام بعد از هر جلسه نوشتن و ارسال صورت‌جلسه، آن هم با رعایت اصول مربوطه باشد، ولی باید اذعان نمود که صورت‌جلسه ابتدایی‌ترین کار است. چرا که در بسیاری از جلسات تصمیمات باید اجرایی شوند و تازمانی که به صورت روشن این تصمیمات به عمل تبدیل نشوند، جلسه به نتیجه مطلوب نایل نخواهد شد. به نظر نگارنده این قسمت یکی از بزرگترین ایرادات وارد بر جلسات موجود می‌باشد و باید برا ی رفع آن تمهیدی اندیشید.

نظر شما در این مورد چیست؟