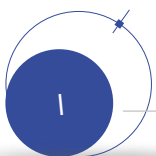


اثربخشی جلسات در سازمان



برگزاری جلسات در سازمان‌ها یکی از ابزارهای مفید مدیریتی است. جلسه را می‌توان گردهمائی چند نفر برای بحث و تبادل نظر و یا تصمیم‌گیری در مورد خاصی تعریف نمود به طوری که این افراد دارای هدفی مشترک بوده و ارتباط حضوری را وسیله نیل به این هدف می‌دانند. معمولاً هدف از برگزاری جلسات سازمانی به اشتراک گذاری اطلاعات و تجربیات افراد، آموزش، ایجاد طوفان فکری برای ایده‌های جدید، رفع مشکلات و یافتن راه‌حل برای مسائل مختلف، ارزیابی ایده‌ها و پیشنهادات و یا بررسی شکایات، تصمیم‌گیری جمعی در مورد مسائل، ایجاد روحیه و انسجام گروهی و یا مواردی از این قبیل است. اما جلسات همان‌طور که می‌توانند یک ابزار مفید مدیریتی باشند، می‌توانند معکوس عملکرد و هم خود از اثربخشی لازم بیافتند و هم موجب کاهش اثربخشی در سازمان شوند. برگزاری جلسات می‌تواند هم برای مدیران بسیار راهگشا و موثر باشد و هم می‌تواند باعث اتلاف وقت آن‌ها و حاضرین در جلسه شود. در این نوشتار در پی آن هستیم که تا با ذکر روش‌ها و تکنیک‌هایی بتوانیم اثربخشی جلسات را در سازمان بالا ببریم.

شرکت در جلسات امروزه بخش جدائی‌ناپذیر زندگی حرفه‌ای کارکنان در سازمان است. مطابق آمارهای مختلف معمولاً 60% از زمان مدیران در جلسات مختلف سپری می‌شود. امروز با گسترش و پیچیده‌تر شدن ساختارها و فعالیت‌های سازمان‌ها، شیوه تشکیل جلسات سازمانی و اداره موثر آن‌ها نیز پیچیده‌تر شده و خود به عنوان فن و مهارت خاصی درآمده است که سطوح مختلف



مدیران ناگزیر از اکتساب این فن و مهارت هستند. آشنایی با فنون و روش‌های تشکیل جلسه و استفاده موثر از آن به‌عنوان یکی از عوامل موفقیت و نفوذ مدیران در سازمان درآمده است. امروزه تحت تاثیر عواملی مانند پیچیدگی ساختار و فعالیت‌های سازمان‌ها، افزایش تاثیر متغیرها و عوامل محیطی مدیران ناگزیر هستند تا برای اداره موثرتر امور سازمانی خود از سایر کارکنان و همکاران خود کمک بیشتری بگیرند. تشکیل جلسات موثر می‌تواند به تبادل اطلاعات و اخذ تصمیمات درست و مناسب کمک نماید و باعث بهبود ارتباطات و تعامل واحدهای سازمان با یکدیگر شود اما اگر مدیریت صحیح و اثربخشی بر جلسات حاکم نباشد نه تنها به بهره‌وری و اثربخشی سازمان کمک نخواهد کرد بلکه باعث اتلاف منابع و تضادهای بیشتر در سازمان خواهد شد. اگر نگاهی به جلسات برگزار شده در سازمان‌ها بیاندازیم موارد بسیاری را خواهیم یافت که هزینه برگزاری جلسه از میزان اثربخشی موارد مطروحه در آن بسیار بیشتر است.

یک جلسه موفق و کارا سه مشخصه مهم دارد:

- در پایان جلسه به اهداف تعیین شده خواهد رسید.
- جلسه در کوتاه‌ترین زمان ممکن به نتیجه می‌رسد.
- شرکت‌کنندگان در جلسه احساس خواهند نمود که فرایندی آگاهانه و معقولی را طی کرده‌اند.



عوامل اصلی در برگزاری جلسات سازمانی

در این بخش عوامل اصلی در برگزاری جلسات را بر شمرده و سعی می‌کنیم نقش آنها را در اثربخشی جلسات تبیین نمائیم. در بسیاری از سازمان‌ها برای مدیریت بهینه‌تر جلسات معمولاً از سیستم‌های مدیریت جلسات استفاده می‌کنند. سیستم مدیریت جلسات که در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد معمولاً برنامه‌ریزی جلسات سازمانی را به صورت مکانیزه صورت داده و با اتصال به سامانه اتوماسیون اداری، اطلاع‌رسانی، ابلاغ و پیگیری جلسات را تسهیل می‌نمایند. این سیستم‌ها معمولاً دارای قابلیت‌هایی برای تعریف و کنترل و مدیریت عوامل اصلی جلسات هستند.

اهداف جلسه

قبل از تشکیل جلسه حتماً باید هدف از تشکیل جلسه مشخص باشد. این موضوع باید دقیقاً در قالب دستور جلسه برای همه افراد حاضر در جلسه روشن و واضح باشد. بدیهی است در صورت مشخص نبودن هدف جلسه، تشکیل آن باعث اتلاف وقت حاضرین خواهد بود. اگر هدف از تشکیل جلسه را دقیق روشن نمائید شاید نیاز به تشکیل جلسه حضوری نباشد و از روش‌های غیر حضوری مانند سیستم اتوماسیون اداری بتوان به اهداف مورد نظر دست یافت.

هدف از تشکیل جلسه عموماً یکی از موارد زیر است:

- تصمیم‌گیری در مورد یک و یا چند موضوع مشخص
- برنامه‌ریزی انجام کارها
- تصویب و تأیید اهداف، سیاست‌ها و برنامه‌ها
- تبادل نظر و ایده برای یافتن راه‌حل برای یک مساله مشخص
- نظرسنجی از افراد صاحب‌نظر
- اعلام اهداف، سیاست‌ها و برنامه‌ها
- انتقال دانش و تجربیات و اطلاعات به صورت گفتگو
- خلق ایده جدید در جلسات طوفان فکری
- ایجاد انسجام کاری و انگیزه در کارکنان

زمان جلسه

زمان جلسه نیز یکی از عوامل مهم موفقیت یک جلسه است. علاوه بر این که باید دقت نمود زمان جلسه طوری تنظیم شود که همه افراد جلسه امکان حضور داشته باشند (معمولاً این مهم با استفاده از سیستم‌های مدیریت جلسات به سادگی قابل انجام است). بلکه باید دقت نمود که هم وقت کافی برای مطرح شدن موضوعات وجود داشته باشد و هم به لحاظ زمانی اثربخشی مناسبی داشته باشد. به عنوان مثال جلساتی که در ابتدای وقت اداری تشکیل می‌شوند معمولاً اثربخشی بیشتری دارند. نکته مهم دیگر این است که مدت تشکیل جلسه باید محدود باشد و معمولاً

جلساتی که انتهای بازی دارند باعث اتلاف وقت زیادی می‌شوند. تجربه نشان داده است که جلسات که بیشتر از 1.5 ساعت ادامه پیدا می‌کنند اثربخشی لازم را ندارند.

اعضا جلسه

برای اداره جلسه حتما باید رئیس و دبیر جلسه مشخص بوده و کلیه شرکت‌کنندگان نیز از آن مطلع باشند. رئیس جلسه مسئول نظارت بر عوامل جلسه و برنامه‌ریزی جلسه است. علاوه بر این رئیس جلسه باید کلیه مسائل و کمبودها و نواقص را برای پیشبرد جلسه جهت نیل به اهداف آن مدیریت نماید. دبیر جلسه مسئول درج و ثبت مباحث مربوط به جلسه و در نهایت آماده‌سازی صورت جلسه خواهد بود.

در انتخاب اعضای جلسه بایستی به نکات زیر توجه نمود تا تعداد حاضرین در جلسه از اثربخشی لازم برخوردار باشد. همان طور که اگر افراد موثر در جلسه حاضر نباشند موفقیت جلسه با مشکل رو به رو خواهد شد وجود افراد غیرضرور در جلسه نیز موفقیت آن را با چالش مواجه می‌نماید. در همین راستا برای انتخاب اجزاء جلسه بایستی به معیارهای زیر توجه نمود:

- دانش کافی در مورد موضوعات مطروحه در جلسه
- تعهد لازم برای حل مسائل و موضوعات مطروحه
- وقت لازم برای شرکت در جلسه
- صاحب ایده و نظر در موضوعات جلسه
- استقلال در نظر و فکر باز
- احترام به ضوابط تشکیل جلسه

تحقیقات آکادمیک نشان می‌دهد که هر چه تعداد شرکت‌کنندگان در جلسه بیشتر باشد زمان بیشتری برای حصول به نتیجه نیاز است. این تحقیقات همچنین نشان می‌دهد که افزایش تعداد شرکت‌کنندگان و جلسات بزرگتر معمولا تأثیری بر تصمیمات اخذ شده در جلسات نداشته و آن‌ها را تغییر نمی‌دهد. بنابراین بایستی در مورد دعوت افراد به جلسه سخت‌گیر و بسته به آگاهی آن‌ها از موضوعات جلسه و یا نیاز آن‌ها به آگاهی از موضوعات از آن‌ها دعوت نمود.

مکان جلسه

مکان جلسه باید به لحاظ فضا و امکانات متناسب جلسه باشد (راحتی رفت و آمد اعضا، محیط و فضای جلسه به لحاظ میزان سروصدا، نور، دما و تمرکز حواس) و از تجهیزات صوتی و تصویری لازم برخوردار باشد. معمولا در سازمان‌ها اتاق‌های جلسات وجود دارند که بایستی برای استفاده از آن‌ها برنامه‌ریزی نمود. برقراری جلسات در محلی خارج از دفتر کار عمومی افراد باعث بهره‌وری بیشتری از وقت شرکت‌کنندگان شده و اثربخشی جلسه را افزایش خواهد داد. ممکن است یک مکان مناسب برای جلسه تاثیر و نتیجه مطلوب آن را تضمین نکند اما استفاده از یک مکان نامناسب حتما بر روی کیفیت جلسه تاثیر خواهد گذاشت.

دستور جلسه

هر جلسه حتما باید یک دستور جلسه مشخص و بدون ابهام باشد و همه اعضای جلسه از آن مطلع باشند. یکی از روش‌های افزایش اثربخشی جلسه این است که فرایند تهیه دستور جلسه مشارکتی باشد و اعضای جلسه در تهیه آن مشارکت نمایند. در تهیه دستور جلسه لازم نیست به جزئیات و ریزه‌کاری‌های موضوع پرداخته شود اما باید ابعاد موضوع برای شرکت‌کنندگان تعریف شده باشد. تقریباً دلایل شکست و عدم موفقیت کارها عدم برنامه‌ریزی درست آنهاست و تشکیل جلسه نیز از این موضوع مستثنی نیست. اگر دستور جلسه مناسب تهیه نشود و برای هر موضوع زمان مشخصی در نظر گرفته نشود، جلسه از اثربخشی لازم خواهد افتاد و هرکسی می‌تواند موضوعی را به جلسه تحمیل نماید.

وقتی موضوعات و زمان آن‌ها در یک جلسه مشخص باشد به راحتی می‌توان اطلاعاتی که برای جلسه لازم هست از قبل آماده نمود. و شرکت‌کنندگان نیز قادر خواهند بود تا آمادگی لازم برای حضور در جلسه را کسب نمایند. این اطلاعات می‌تواند قبل از تشکیل جلسه با استفاده از سیستم‌های اتوماسیون اداری در اختیار شرکت‌کنندگان قرار گیرد.

بحث و تصمیم‌گیری

مدیریت جلسه و مباحث آن بر اساس دستور جلسه از وظایف رئیس جلسه است. برای دستیابی به نتیجه مطلوب در یک جلسه باید نکات زیر را در حین برگزاری جلسه مد نظر داشت:

- از مباحث فرعی و خارج از دستور جلسه جلوگیری نمایید.
- از مباحث مطرح شده در هر موضوع نکته‌برداری نموده و در خلاصه مذاکرات جلسه درج نمایید.
- از ایجاد وقفه در جلسه مگر در شرایط اضطراری خودداری نمایید.
- کنترل نمایید که جلسه از زمان‌بندی خود خارج نشود.

صورت جلسه

برگزاری یک جلسه زمانی پایان‌یافته تلقی می‌شود که نتایج برگزاری جلسه مستند شده و گزارشات لازم تهیه شده باشد. یکی از مهمترین شاخص‌ها برای ارزیابی یک جلسه موفق تهیه صورت‌جلسه و خلاصه مذاکرات است. هدف از تهیه صورت‌جلسه موارد زیر است:

- مستندسازی نتیجه جلسه و تصمیمات گرفته شده علی‌الخصوص برای افرادی که در جلسه متعهد به انجام کاری شده‌اند.
- مستندسازی کامل جلسه برای مراجعات بعدی و حفظ سوابق جلسه
- برقرار ارتباط معنی‌دار مابین جلسات و اطمینان از ادامه کار

یک صورت جلسه باید شامل موارد زیر باشد:

- اسامی حاضرین و ساعات حضور آنها
- خلاصه و نتیجه مباحثات
- تصمیمات اخذ شده
- اقدامات تعریف شده برای هر تصمیم به همراه مسئول، زمان و در برخی موارد مهم ناظر آن اقدام

صورت جلسه تهیه شده باید ضمن این که خلاصه و به دور از موارد زائد باشد، برای همه شرکت کنندگان واضح و بدون ابهام بوده و تکلیف و مسئولیت و تعهدات هر یک از تصمیمات اخذ شده در آن مشخص شده باشد. صورت جلسه بایستی با واحدهای ذیربط جهت اجرا و پیگیری ابلاغ شود.

اجرا و پیگیری

همانطوری که در صورت جلسات برای هر بند مسئولیت اجرا و نظارت بر حسن اجرای آن مشخص می شود باید فرایند لازم برای پیگیری آن نیز در نظر گرفته شده باشد. پس از ابلاغ صورت جلسات در سازمانها نظارت و پیگیری مداوم بر واحدهای ذیربط صورت می گیرد تا از حصول نتیجه اطمینان حاصل شود و در صورت برخورد با مشکل و یا مساله خاص در دستورکار جلسات بعدی قرار گیرد.

نتیجه گیری

تجربه نشان داده است که بخش عمده ای از موفقیت یک جلسه نتیجه مقدماتی است که قبل از جلسه فراهم آمده است. بدون بررسی و نیازسنجی قبلی در مورد لزوم تشکیل جلسه و فراهم نمودن مقدمات آن، ممکن است برگزاری جلسه باعث اتلاف وقت حاضرین و یا حتی باعث اخذ تصمیمات غیرضروری و یا اشتباه نیز شود. استفاده از ابزارهای الکترونیکی و سیستم های مختلف می توان اثربخشی و بهره وری جلسات را افزایش داده و حتی در برخی از موارد از تشکیل جلسه خودداری نمود.