

توصیه هایی برای خراب کردن یک جلسه

اگر عقیده یکی از اعضای متوسط هیأت رئیسه را راجع به جلساتی که در آنها شرکت می کند، بپرسید، پاسخی شبیه به پاسخهای زیر به شما خواهد داد :

تعداد جلسات خیلی زیاد است. زیاد وقت می گیرد. هرگز از آنها نتیجه ای عاید نمی شود. جلسه ها وحشتناک و کسل کننده است. وقت را تلف می کند. یک نوع شکنجه تدریجی است. احیاناً مشکل یا مشکلاتی را هم ببار می آورد.

پاره ای از علل این عدم موفقیت ذیلاً نقل شده است. بدیهی است در بزرگ جلوه دادن این علل، مبالغه شده و تعمد بکار رفته است و هر کس آنها را بخواند، خواهد گفت : جلسات من آنقدر بد نیست، ولی به هر حال اگر به نقایص بسیاری از جلسات و اداره کنندگان آنها به دیده دقت بنگریم، محققاً نتایجی سودمند خواهد شد.

از آنجا که طرح مسائل به صورت منفی یا معکوس، توجه بیشتری را به خود جلب می کند، چارت زیر در سه مقطع پیش از جلسه، ضمن جلسه و بعد از ختم جلسه آورده می شود :



پیش از جلسه	
چرا؟	چه باید کرد؟
برای این که ممکن است راجع به موضوع، قبلاً فکر کنند و اطلاعاتی بدست آورند و در جلسه، موضوع را از روی بصیرت، مورد بحث قرار دهند.	۱- نگذارید هیچ کس پیش از وقت بداند در جلسه چه چیز مورد بحث قرار خواهد گرفت.
اعضاء به تصور اینکه فرصت زیادی خواهند داشت، اقدامی برای آماده نمودن خود نخواهند کرد و حتی ممکن است تاریخ تشکیل جلسه را به کلی از یاد ببرند.	۲- وقت جلسه را لااقل یک ماه قبل، به اطلاع اعضای جلسه برسانید.
این عمل، جلسه را به نسبت پنجاه درصد از کار می اندازد، زیرا بسیاری از شرکت کنندگان قبلاً وقت خود را وقف ملاقات یا کار مخصوص دیگر نموده اند و بکلی نخواهند توانست در جلسه شرکت جویند.	۳- وقت جلسه را درست دو سه ساعت قبل، به اطلاع اعضای جلسه برسانید. حتی بهتر این است که این کار را به وسیله یک نفر کارمند دفتری که هیچ گونه اطلاعی از موضوع ندارد، انجام دهید.
به این ترتیب عده ای، از نامعین بودن وقت استفاده می کنند و محققاً دیر حضور می یابند و تازه پس از آمدن نیز درصدد برمی آیند بفهمند که در غیاب آنان چه مذاکراتی صورت گرفته است. آنان که سر وقت می آیند کسل و متنفر و ناراحت می شوند. دیرآمدگان نیز از کوره در می روند. به این ترتیب از آغاز کار، موجبات عدم موفقیت فراهم می شود.	۴- در اعلام وقت جلسه، عبارت: "جلسه در حدود فلان وقت تشکیل خواهد شد"، بکار برید.
شرکت کنندگان نمی توانند برنامه کار خود را تنظیم نمایند و برای مثال نمی توانند به اعضای سازمان خود بگویند چه وقت مراجعت خواهند کرد. در نتیجه بی میلی و تنفر نسبت به شرکت در جلسات از آغاز کار پایه گذاری می شود.	۵- نگذارید هیچ کس بفهمد طول مدت جلسه چه قدر خواهد بود؟
وقتی جلسه، حالت رکود و توقف به خود گرفت تا پایان، به همین حال باقی خواهد ماند و چون مدیر جلسه قبلاً چاره ای نیندیشیده است، نخواهد توانست تدبیر مناسبی بکار گیرد و وضع موجود را اصلاح کند.	۶- اهمیت اداره کردن جلسه را دست کم بگیرید.
شرکت کنندگان ممکن است خیلی راحت باشند و این راحتی باعث شود که به برخی، حالت چرت و خواب دست دهد. تهویه بد، فقدان حرارت کافی و صندلی های ناراحت، همه باعث می شود که افراد از شرکت در جلسات بدشان بیاید.	۷- قبلاً هیچ چیز را آماده نکنید. راجع به هدف و مقصود جلسه فکر و نظر روشنی نداشته باشید و سؤالاتی تهیه نکنید که هر وقت جلسه حالت رکود به خود گرفت، با طرح سؤالات مزبور، آن را مهیج سازید.
	۸- راجع به اطاق جلسه، قبلاً هیچ فکر نکنید.

ضمن جلسه	
چرا؟	چه باید کرد؟
به این ترتیب در کار بهترین جلسات طرح ریزی شده، وقفه حاصل می شود و رشته کلام قطع می گردد. چون هنگامی که مذاکرات تلفنی ادامه دارد، همه می خواهند به خاطر رعایت نزاکت، سکوت اختیار نمایند؛ بنابراین رشته فکر اعضاء گسیخته می شود.	۹- کلیه تلفن‌ها را به اطاق جلسه انتقال دهید.
به این ترتیب هر کس چنین فکر خواهد کرد که "نه کسی عقیده او را خواسته است و نه لزومی به اظهار عقیده از طرف او می باشد." چون به علت متکلم وحده بودن رهبر، عضو وادار به سکوت شده، ذهن او از جلسه، به جای دیگر معطوف میگردد.	۱۰- رهبری جلسه را تشویق کنید به جای کسب نظریات، عقاید و افکار و تجارب از اعضای جلسه، خود متکلم وحده باشید.
برای اینکه نشان دادن تصاویر، نمودارها و چارت، فهم مطالب را آسان می گردد.	۱۱- نمودار، گراف، تصاویر و غیره بکار نبرید.
اگر نکات اساسی مربوط به موضوع، روی تخته سیاه یا اوراق بزرگ کاغذ، درشت نوشته شود و در برابر اعضای جلسه قرار گیرد، ممکن است کمک به فهم موضوع کند. راجع به سایر وسایل بصری باید دانست که ۷۸ درصد اشخاص از طریق دیدن، درک مطلب می نمایند؛ پس چرا فهم موضوع و نکات مربوط را برای آنان آسان نماییم.	۱۲- از وسائل بصری دیگر از قبیل تخته سیاه، چارت، فیلم و غیره استفاده نکنید.
به این ترتیب شرکت کنندگان تا اواسط جلسه نخواهند دانست مسأله مورد بحث چیست و از خود این سؤال را خواهند کرد که "مقصودش چیست؟- قضیه چیست؟" و همه در شگفت هستند که اساساً چرا جلسه ای تشکیل شده است.	۱۳- مسأله ای را که باید مورد بحث قرار گیرد، در اول جلسه به روشنی تشریح نکنید.
مباحثات دو نفری، برای دو نفری که علاقمند بدان مباحث هستند، خیلی جالب است، ولی به ندرت فایده ای از آن عاید دیگران می شود. به علاوه به تدریج که اعضاء نسبت به مذاکرات دو نفری بیش از مسأله مورد بحث علاقه پیدا می کنند، رهبر جلسه نیز وارد مباحثات می شود. این موضوع، امر خلاصه نمودن مذاکرات را برای رهبر جلسه مشکلتر می کند، زیرا مذاکرات خصوصی دو نفری را خوب نشنیده است، تا آنها را دقیقاً در تلخیص خود منظور دارد.	۱۴- مباحثات دو نفری را تشویق کنید.
این امر باعث می شود که اعضاء فقط از عقاید، دردسرها، فلسفه کار و طرز اداره کردن عضو مزبور، اطلاع پیدا نمایند، بی آنکه وقت خود را به مذاکره درباره هدف جلسه صرف کنند.	۱۵- یکی از اعضاء را برای منحصر ساختن مذاکرات به خود، تشویق کنید.
به این ترتیب هیچ عضوی دقیقاً نخواهد دانست که از جلسه چه نتیجه ای گرفته شده و در چه مواردی موافقت حاصل شده است و زمانی که به اداره خود مراجعه می کنند، هر کس برای خود از جلسه یک نوع برداشت خواهد نمود.	۱۶- مجادله شدیدی را آغاز کنید.
به این ترتیب هیچ عضوی دقیقاً نخواهد دانست که از جلسه چه نتیجه ای گرفته شده و در چه مواردی موافقت حاصل شده است و زمانی که	۱۷- نتایج حاصل از مذاکرات را خلاصه نکنید.

<p>به اداره خود مراجعه می کنند، هر کس برای خود از جلسه یک نوع برداشت خواهد نمود.</p>
--

بعد از ختم جلسه	
چرا؟	چه باید کرد؟
<p>چه، باعث خواهد شد مسؤولیتی را که بر عهده آنان واگذار شده است، فراموش نمایند.</p>	<p>۱۸- دقت کنید هیچگونه یادداشت یا یادآوری راجع به تصمیمات گرفته شده، برای اعضای گروه فرستاده نشود.</p>
<p>اگر در جلسه، نظریات مفید ابراز شده باشد، از آن اطلاع پیدا نخواهند نمود؛ بنابراین اگر نظریات مزبور اجرا نشده باشد، علت را نخواهند پرسید.</p>	<p>۱۹- از نتایج بدست آمده از جلسه مشورتی هیچگونه گزارشی به رؤسای علاقه مند و ذینفع که ممکن است در پیشرفت تصمیمات گرفته شده مؤثر باشند، ندهید.</p>
<p>چه، نشان می دهد جلسه بکلی نادرست اداره شده و اعضای جلسه را از استفاده از نظریات شما محروم کرده است. در چنین شرایطی چه بسا به دسته های کوچک تقسیم شوند.</p>	<p>۲۰- اگر ضمن جلسه سکوت اختیار نموده اید و کمک فکری به سایرین نکرده اید، بعد از ختم جلسه عقاید خود را دفعتاً به یکی دو نفر از اعضای جلسه بگویید.</p>

بعد از جلسه	ضمن جلسه	قبل از انعقاد جلسه	۶ سؤال
بررسی کنید و ببینید هنوز چه کارهایی باید انجام گیرد.	هدفهای جلسه را بیان کنید.	هدف و مقصود از تشکیل جلسه را تعیین کنید.	مقصود از تشکیل جلسه چیست؟
برای تکلیفهای مخصوص و تعقیب نتیجه مسؤلاتی تعیین نمایید.	۱- دستور جلسه را توزیع نمایید. ۲- حقایق را بیان کنید. ۳- عقیده اعضاء را بخواهید. ۴- مثال و نمونه ذکر کنید. ۵- چارت و غیره بکار برید. ۶- مذاکرات را خلاصه کنید. ۷- برای اعضاء تکلیفهای لازم تعیین نمایید.	از موضوعاتی که باید مورد بحث قرار گیرد و از نکات اساسی مربوط، دستور جلسه ای تهیه نمایید.	مذاکرات باید شامل چه مطالبی باشد؟
محل جلسه را مجدداً بررسی نمایید : ۱- آیا وسایل مناسب بود؟ ۲- آیا همه راحت بودند؟ ۳- صدا و شلوغی مزاحم نبود؟ ۴- جای راحتی بود؟	یقین حاصل کنید تمام اعضاء خوب می بینند، می شنوند، بخوبی تنفس می کنند، می فهمند و در مذاکرات شرکت می جویند. تهویه، نور و درجه حرارت اطاق جلسه را بررسی کنید.	محل راحت و کاملاً معینی انتخاب کنید. تمام مصالح و ابزار کار لازم را مهیا سازید و در دسترس خود داشته باشید.	جلسه در کجا منعقد شود؟
اوراق حاوی مطالب مربوط به تعقیب نتایج مذاکرات و نیز آگهی جلسه بعدی را فوراً توزیع کنید.	برنامه تقسیم وقت را رعایت کنید. موکول نمودن باقی مذاکرات به بعد، بهتر از ادامه دادن آنها بعد از وقت است.	برای تعیین مناسبترین وقت، نظر اعضاء را جویا شوید.	جلسه چه وقت باید منعقد شود؟
خلاصه مذاکرات جلسه را برای کلیه غایبین و اعضای ذیربط بفرستید.	اعضاء را به شرکت در مذاکرات تشویق کنید. به همه فرصت شرکت کردن بدهید.	صورت اسامی افرادی که باید در جلسه شرکت کنند مجدداً بررسی کنید و ببینید آیا به همه اطلاع داده شده است؟	چه کسانی باید در جلسه حضور یابند؟

<p>طرحها را طبق تصمیم گرفته شده در جلسه به موقع اجرا گذارید.</p> <p>نتایج اقدامی را که بعمل آمده است، مورد ارزیابی قرار دهید. از جلسه، گزارشهای لازم را ارائه بدهید و در صورت لزوم ترتیب دهید جلسات بیشتری منعقد گردد.</p>	<p>مذاکرات را کنترل کنید :</p> <p>۱- از مجادله نپرهیزید؛</p> <p>۲- نگذارید یک یا چند نفر مذاکرات را در انحصار خود بگیرند.</p> <p>۳- دستور جلسه را کاملاً رعایت نمایید.</p> <p>۴- مذاکرات را مرتباً خلاصه نمایید.</p> <p>۵- جلسه را در حال پیشرفت نگهدارید.</p> <p>۶- پیشرفت مذاکرات را تأکید کنید.</p> <p>۷- در پایان جلسه برای آخرین بار مذاکرات را خلاصه کنید.</p>	<p>شرحی را از رئوس مطالبی که باید مورد مذاکره قرار گیرد به گونه زیر تهیه کنید :</p> <p>۱- طریقه وصول به مقصود؛</p> <p>۲- پرسشهایی که باید بشود؛</p> <p>۳- مطالبی که باید مورد تأکید قرار گیرد؛</p> <p>۴- برنامه ای که باید تعقیب شود؛</p>	<p>جلسه را چگونه اداره خواهید کرد؟</p>
--	--	---	--

منبع:

فن رهبری کنفرانس و اداره جلسات - دکتر مهدی ماحوزی - مرکز نشر قلم آشنا (۱۳۷۹)