

اثربخشی جلسات کاری و جلوگیری از بی مصرف بودن آن

اثربخشی جلسات کاری یکی از مهم‌ترین کارهایی است که هر سازمانی باید آن را در دستور کار خود قرار دهد. جلسات سازمانی بی‌مصرف هستند، اما ما همیشه در [سیمپل](#) [اچ آر](#) یکی از توجهات ویژه‌مان بر روی برگزاری جلسات مختلف مثل [جلسات یک به یک](#)، جلسات بازخورد و [چک کردن راهرویی](#) بوده که با تیتراژ این مقاله در تضاد است؛ اما لازم است شفاف کنیم که منظور از جلسات سازمانی بی‌مصرف، جلساتی هستند که برای چاره‌اندیشی، تبیین استراتژی، گزارشات فصلی و به‌صورت کلی‌تر، جلسات فنی و اجرایی صورت می‌گیرند ولی تأکید ما بر روی جلسات فرهنگی و فردی بوده است و همچنان باور داریم که یکی از ارکان سازمانی موفق، مکالمات بین افراد است که قسمتی از این مکالمات، در جلسات گنجانده می‌شود و لازم است که به آن‌ها همیشه توجه شود. در این مقاله اثربخشی جلسات کاری در سازمان را بررسی می‌کنیم. در ادامه با ما همراه باشید.

علت اثربخشی جلسات کاری چیست؟

می‌خواهیم علت اثربخشی جلسات کاری را با یک مثال بررسی کنیم. شرکت زیراکس در دهه ۸۰ میلادی متوجه شد برای این که در بازار باقی بماند، باید علاوه بر افزایش کیفیت محصولاتش، قیمت آنان را نیز کاهش دهد. سپس در طول ۴ سال بعد، تقریباً تمام پرسنل سازمان در جلسات پایان‌ناپذیری شرکت کردند که درباره لزوم انجام این تغییر صحبت شد. تقریباً ۷۰ هزار پرسنل زیراکس ۶ روز آموزش و جلسه داشتند و مدیران آن، یک کتاب صد صفحه‌ای از ضرورت انجام این تغییر و روش انجام آن چاپ کردند.

در سال ۱۹۸۹ وقتی مشاوران هاروارد وارد سازمان شدند، پی بردند که علی‌رغم وجود این حجم جلسات و آموزش‌ها، تغییرات بسیار کمی در سازمان صورت گرفته است. تنها ۱۵ درصد از پرسنل باور داشتند که سیستم جدید، آن‌ها را موفق می‌کند و ۱۳ درصد پرسنل در شیوه انجام کارشان تغییر ایجاد کرده بودند. ۹ سال زمان از دست رفته برای زیراکس،

که می‌توانست از فرصت‌های بازار استفاده کند، در آن زمان صرفاً درگیر جلسات مختلف خود بود.

چرا مدیران به برگزاری جلسات کاری علاقه دارند؟

می‌توان از جنبه‌های مختلفی به این قضیه نگاه کرد که چرا مدیران به برگزاری جلسات کاری علاقه دارند و اهمیت اثربخشی جلسات کاری چیست؟ از آموزش شروع می‌کنیم. در کلاس‌ها و دوره‌های مختلف آموزشی که برگزار می‌شود، مدیران خوب صحبت می‌کنند، چون یادگرفته‌اند که خوب صحبت کنند؛ چیزی است که برایش تمرین دیده‌اند و در همه دوره‌های مدیریت، حداقل چند واحدی اصول و فنون مذاکره وجود دارد و دوره‌های مستقل اصول و فنون مذاکره، از محبوب‌ترین دوره‌های مؤسسات است. علاوه بر این‌ها، در طول دوره، چه چیزی به مدیران آموزش داده می‌شود؟ این که بتوانند خوب صحبت کنند و باهوش به‌نظر برسند، چقدر خوب می‌نویسند، چقدر خوب می‌توانند پرزنت کنند و چقدر می‌توانند کاریزماتیک برخورد کنند.

ضرورت یادگیری مهارت صحبت کردن در جلسات

آقای رابرت رید (Robert Reid)، نویسنده و کارآفرین آمریکایی، در قسمتی از کتاب خود از دانشگاه هاروارد می‌گوید: «استرس من بعد از هفته اول کلاس به طرز عجیبی زیاد شده بود؛ چون که نمره تا حد زیادی به فعالیت کلاسی، یعنی صحبت‌هایی که در کلاس می‌شد، بستگی داشت و فرصت برای گفتگو در زمان محدود کلاس به قدری ارزشمند دیده می‌شد که کسی جرئت پرسیدن سؤالی سطحی یا موضوعی تکراری را نداشت.» البته این که از دانشجویان خواسته شود که عمیق فکر کنند و سعی کنند موضوع را درک کنند، هیچ اشکالی ندارد. اما این که از دانشجویان خواسته شود باهوش به‌نظر برسند، مشکل است و مشکل اینجاست که یاد می‌گیرند کاری که انجام می‌دهند، اهمیت ندارد؛ بلکه مهم این است که موضوع یا ایده‌ای درخشان را صرفاً بیان کنند تا امتیاز کلاس مدیریت را بگیرند و همین‌الگو در سازمان هم تکرار می‌شود. برای کمتر مدیری پیش می‌آید که راهکار بهبود شرایطش مشخص نباشد و راه اثربخشی جلسات کاری را نداند؛ اما آن‌ها یادگرفته‌اند که صحبت کنند و ایده‌های درخشان خود را در جلسات مختلف بیان کنند و بیان کنند و بیان کنند.

برای درک بهتر تفاوت آموزش مدیران با سایر حوزه‌ها و تأثیر آن در اثربخشی جلسات کاری، کافیت نگاهی به آموزش‌های حوزه خلبانان، نظامیان یا پزشکان داشته باشیم. قطعاً در آموزش‌های آنان نیز جلسات برگزار می‌شود، اما از آن جایی که به سرعت وارد عمل می‌شوند، در مرحله صحبت کردن خیلی کم می‌مانند، کیفیت خروجی‌شان خیلی بهتر از دوره‌های مدیریت است و به اثربخشی جلسات کاری اهمیت بیشتری می‌دهند. برای نظامیان از همان ابتدا قسمت زیادی از کار عملی است، برای خلبانان وارد مدل‌های مختلف شبیه‌سازی شده می‌شوند و برای حوزه سلامت حتی یک جمله معروف وجود دارد که می‌گویند: «یک بار گوش کن، یک بار ببین، یک بار انجام بده.» اما در آموزش مدیریت می‌گوییم: «یک بار گوش کن، کمی حرف بزن، باز هم حرف بزن.» البته این قیاس درستی نیست و صرفاً برای درک بهتر تفاوت در آموزش بیان شده است.

به همین روال، ما یادگرفته‌ایم که افرادی که بیشتر حرف می‌زنند را مهم و تأثیرگذار بدانیم و سازمان هم از افراد تشکیل شده است و به اشخاصی قدرت می‌دهد که بیشتر صحبت می‌کنند. حتی تحقیقات زیادی نشان می‌دهند که در گروه، تعدادی افراد بیشتر صحبت می‌کنند تا در صدر «پرحرفان» گروه قرار گیرند. حتی این قضیه به عنوان یکی از تئوری‌های رهبری قرار گرفته است. این تئوری می‌گوید: افرادی که بیشتر و طولانی‌تر صحبت می‌کنند، فارغ از این که موضوعی که می‌گویند اصلاً درست است یا خیر، به عنوان رهبر گروه انتخاب می‌شوند؛ چون در گروه بیشتر به چشم می‌آیند و در خارج گروه نیز از نظر بینندگان تأثیرگذارتر از دیگران دیده می‌شوند. همچنین تأثیر بیشتری روی تصمیم گروه دارند و به اثربخشی جلسات کاری نیز کمک می‌کنند. (در مقاله [سبک‌های رهبری](#)، انواع استراتژی سبک‌های رهبری مورد بررسی قرار گرفته است.)

در سازمان روش ارتقا شغلی با افزایش زمان صحبت کردن صورت می‌گیرد و هرچه موقعیت شغلی بالاتر می‌رود، بیشتر توقع می‌رود که صحبت کنید. علی‌الخصوص که این اتفاق در سازمان‌های بزرگ روی می‌دهد؛ زیرا رهبران سازمان برای ارتقا و [جذب و استخدام](#) افراد از اطلاعات کمی برخوردار هستند و [سیستم ارزیابی عملکرد](#) درستی هم معمولاً وجود ندارد. به همین دلیل ترجیح رهبران بر این می‌شود که حداقل شخصی را انتخاب کنند که باهوش به نظر بیاید و خوب صحبت کند. یک حقیقت تلخ که برای ما

مهم بوده این است که در هر حوزه‌ای، افراد تا چه اندازه حرفه‌ای و قشنگ صحبت می‌کنند و کار آن‌ها را در عمل بررسی نمی‌کنیم.

خسارت برگزاری جلسات بد (Meeting Hangover)

یکی از اصطلاحاتی که این روزها در کنار جلسات کاری شنیده می‌شود، خماری بعد از جلسه یا Meeting Hangover است. این اصطلاح به معنی زمانی است که بعد از برگزاری یک جلسه کاری بعد شما تمرکز، انگیزه و خلاقیت خود را برای مدتی، از چند دقیقه تا حتی چند روز، از دست می‌دهید.

براساس یکی از مطالعات انجام‌شده در دانشگاه هاروارد که در آن حدود پنج هزار نفر حضور داشتند، بیش از ۹۰ درصد آنان تجربه Meeting Hangover را داشته‌اند. بعضی از رفتارهای ناشی از این اتفاق شامل مواردی نظیر کاهش خلاقیت، تکرارشدن جملات جلسه در ذهن، احساس دور افتادن از تیم، علاقه پیدا کردن به سکوت و تنهایی یا حتی احساس ناامیدی است.

رایج‌ترین دلایل برگزاری جلسات بد

وقتی از اعضای شرکت‌کننده در جلسات سؤال پرسیده می‌شود که ریشه این جلسه ناموفق یا غیرمفید را چه می‌دانید، مهم‌ترین پاسخ‌های دریافت شده شامل موارد زیر است:

- موضوعات غیرمرتبط در جلسه مطرح می‌شود. (۶۰ درصد)
- هدف برگزاری جلسه مشخص نیست. (۶۰ درصد)
- مدیریت زمان جلسه نادرست است. (۵۵ درصد)
- خروجی عملیاتی مشخصی در انتهای جلسه مشخص نمی‌شود. (۵۰ درصد)
- فعالیت ناعادلانه اعضای حاضر در جلسه (۴۰ درصد)
- فعالیت کم اعضای شرکت‌کننده در جلسه (۴۰ درصد)

شاید تنها با توجه داشتن به همین اشتباهات رایج در جلسات بتوانید کیفیت جلسات برگزاری سازمان را تا حد خوبی افزایش دهید.