



دلیل موثر نبودن جلسات در کسب و کار

اهداف مبهم، دلیل اصلی جلسات بی‌اثر است. افراد از دلیل تشکیل جلسه و هدف آن مطمئن نیستند. هیچ دستور جلسه مکتوبی وجود ندارد یا موارد ذکر شده در آن شفاف نیستند. به همین دلیل باید در ابتدای جلسه، هدف از تشکیل آن و نتایجی که امیدوارید به آن‌ها دست یابید را مطرح کنید.

هدایت ضعیف جلسه

یک دلیل مهم دیگر در موثر نبودن جلسات، نوع هدایت جلسه است. شاید رئیس جلسه اشتباهاتی کلیدی مرتکب شود که اثربخشی جلسه را از بین می‌برد. این موارد عبارتند از:

- **دیر شروع کردن.** بعضی رهبران، شروع جلسه را به تعویق می‌اندازند تا افرادی که دیر کرده‌اند هم شانس حضور داشته باشند. در نتیجه افرادی که به موقع آمده‌اند همیشه باید منتظر بمانند. به تدریج، آن‌ها هم به این نتیجه می‌رسند که

دارند وقتشان را تلف می‌کنند و دیرتر می‌آیند. پس از مدتی جلسات ساعت ۱۰ ساعت ۱۰:۳۰ تشکیل می‌شوند. زمان دقیق تشکیل جلسه را مشخص کنید و به آن پایبند باشید.

• **از دست دادن کنترل جلسه.** گاهی رهبر خلاصه صحبت می‌کند؛ اما سایر شرکت‌کنندگان پرحرف هستند و حرف‌های بی‌ربط می‌زنند. زمانی جلسات بی‌اثر می‌شوند که رهبر نمی‌تواند گروه را در مسیر اصلی نگه دارد و اجازه می‌دهد گفتگو از موضوع اصلی منحرف شود. خیلی‌ها دوست دارند زیاد حرف بزنند و صدای خودشان را بشنوند؛ مدام سراغ موضوعات موردعلاقه‌شان می‌روند، حتی اگر هیچ ربطی به جلسه نداشته باشد. در سایر موارد، همه اعضا درگیر بحث داغی می‌شوند که به دور باطل می‌افتد و هیچ راه‌حلی در پی ندارد. رهبر باید همیشه جلسه را در مسیر درست نگه دارد و پیش ببرد.

• **غالب بودن بر بحث.** جلسه اتاق سخنرانی نیست. اگر رهبر بیشتر از دیگران حرف بزند، جلسه بی‌فایده است.

• **به نتیجه نرسیدن.** بعضی جلسات به این دلیل بی‌اثر هستند که گروه هیچ اجباری برای رسیدن به نتیجه ندارد. آن‌ها موضوع را بالا و پایین می‌کنند؛ اما تمایلی به پیشرفت و دستیابی به پاسخ نهایی ندارند. شاید از اشتباه کردن بترسند، شاید از نداشتن اطلاعات کافی برای اتخاذ تصمیم مناسب بترسند یا نگران باشند ناکارایی تصمیم به پای آن‌ها نوشته شود. رئیس جلسه باید شجاعت فشار آوردن به افراد برای ارائه راه‌حل را داشته باشد.

نبود مشارکت گروهی

همان‌طور که اشاره شد، اگر شرکت‌کنندگان شجاعت پیوستن به بحث را نداشته باشند، جلسه بی‌اثر است. یکی از راه‌های اجتناب از حکمرانی بر جلسه و سرکوب نظرات و ایده‌های دیگران، واگذاری هدایت جلسه است. هرگاه مقدر است ریاست جلسه را به شخص دیگری بسپارید. این روشی فوق‌العاده برای ایجاد مهارت و اعتماد به نفس در زیردستان است.

هدایت جلسه ابزار آموزشی فوق‌العاده‌ای است که به کارمندان فرصت می‌دهد افکار خود را سازماندهی کرده و مقابل همکاران ارائه کنند. تجربه نشان داده وقتی رهبری جلسه را به کارمندان حتی کارمندان جزء واگذار می‌کنید، آن را کاملاً جدی می‌گیرند و برای برنامه‌ریزی جلسه و آماده کردن دستور جلسه بسیار تلاش می‌کنند. با واگذار کردن وظیفه هدایت جلسه، در وقت و تلاشتان صرفه‌جویی کنید. من در جلسات مدیریتی، هر بار ریاست را به یکی از کارمندان واگذار می‌کنم و همیشه و بدون استثنا از نتایج شگفت‌زده می‌شوم. حتی افراد خجالتی که زیاد صحبت نمی‌کنند، وقتی به ریاست جلسه می‌رسند، به رهبران فوق‌العاده‌ای تبدیل می‌شوند.

نبود پیگیری

گاهی جلسات به ایده‌های فوق‌العاده‌ای می‌رسند؛ اما آن ایده‌ها به هیچ جا نمی‌رسند. دلیلش این است که رهبر گام‌های بعدی و افراد مسئول اجرای ایده‌ها را مشخص نمی‌کند. هدف جلسه صحبت کردن نیست؛ بلکه آماده شدن برای اقدام است. اطمینان از اقدام، وظیفه رهبر است. هر تصمیمی باید معیارهای اجرایی خاصی داشته باشد و مهلت انجامش هم مشخص شود.

سوال موردعلاقه من این است «اقدام بعدی چیست؟» اکنون باید چه کنیم و چه کسی باید آن را انجام دهد؟ مهلت انجام آن تا چه زمانی است و چگونه ارزیابی می‌شود؟

هر چه شفافیت و تمرکز بیشتری داشته باشید و هر بحث را به یک نتیجه شفاف برسانید، جلسه موثرتر و ارزشمندتر می‌شود. در این صورت افراد منتظر جلسات بعدی با شما هستند و ستاره اقبال‌تان می‌درخشد.

به مکان توجه کنید!

تصور کنید مشغول هدایت جلسه‌ای هستید و یک گروه موسیقی مشغول تمرین در

ساختمان بغلی است. همین مورد برای من اتفاق افتاد. صدای ضعیف، تجهیزات کم، اتاق خیلی سرد یا خیلی گرم تنها چند مورد از مشکلات تدارکاتی هستند که می‌توانند اثرگذاری جلسه را از بین ببرند. اگر جلسه در دفتر خودتان برگزار نمی‌شود، حتما قبل از رزرو مکان، آن را کنترل کنید. مطمئن شوید نزدیک آشپزخانه، رستوران یا بزرگراه نیست. چیدمان، نور، سیستم صدا و تهویه را به دقت ارزیابی کنید. بسیاری از سالن‌هایی که برای جلسات اجاره می‌کنید برای منظور دیگری طراحی شده‌اند و مثلا شاید نور کمی داشته باشند که یادداشت‌برداری و نگاه کردن به سخنران را برای حضار دشوار کند. ما بارها پس از شکایت به هتل‌ها و بی‌توجهی آن‌ها مجبور شدیم برای تقویت سیستم نور و صدا با شرکت‌های دیگری تماس بگیریم و هزینه اضافه پردازیم. همیشه مکان جلسه را از قبل بررسی کنید تا مطمئن شوید سالن و امکانات آن دقیقا مطابق قرارداد است. سالن را یک ساعت قبل از شروع جلسه بررسی کنید. بارها مسئولان هتل به ما گفته‌اند سالن پر است و نمی‌توانیم روز قبل از جلسه آن را ببینیم؛ زیرا تا ساعت یک صبح اشغال است. بنابراین ترتیبی می‌دادیم که ساعت یک صبح آنجا باشیم تا مطمئن شویم چیدمان اتاق مطابق درخواست ما است. تقریبا همیشه چیدمان اشتباه بود.