



چطور جلسه هفتگی تیم را کوتاه و نتیجه محور برگزار کنیم؟

ساعت ۱۰ صبح است. تیم دور میز نشسته. قرار بود نیم ساعت حرف بزنند و برگردد سر کار. یک ساعت گذشته و هنوز معلوم نیست این هفته کدام کار مال کدام نفر است. این صحنه در خیلی از شرکت‌های کوچک تکرار می‌شود. آدم‌ها تنبل نیستند. جلسه بدون هدف، بدون سقف زمان و بدون خروجی روشن پیش می‌رود.

اگر مدیر یا سرپرست تیم هستید و تقویم پر است، حذف جلسه راه حل نیست. کوتاه کردن جلسه هفتگی و بیرون آمدن با یک تصمیم روشن، راه حل است. در ادامه یک روش ساده می‌آید: قبل از نشستن چه آماده شود، وسط کار چه بگذرد، و یک نمونه دستور کار ۲۵ دقیقه‌ای برای همین هفته.

چرا جلسه هفتگی این قدر کش می‌آید؟

سه عادت، وقت را می‌خورد.

۱. شروع بدون هدف. همه می‌آیند چون «دوشنبه است»، نه چون یک تصمیم مشخص روی میز است. وقتی هدف نباشد، هر حرفی مجاز به نظر می‌رسد.
 ۲. گزارش طولانی. هر نفر چند دقیقه از هفته قبل تعریف می‌کند. با پنج نفر، بخش زیادی از ساعت فقط به خاطره تبدیل می‌شود.
 ۳. موضوع تازه وسط کار. یک نفر مسئله یک مشتری را باز می‌کند. بحث جذاب می‌شود و دستور کار اصلی می‌ماند برای بعد.
- نتیجه آشناست: خستگی، عقب افتادن کار واقعی، و جلسه‌ای که هفته بعد شلوغ‌تر شروع می‌شود. جلسه هفتگی برای هماهنگ کردن مسیر هفته است، نه برای جایگزین کردن کار روزانه.

ده دقیقه آماده‌سازی، قبل از نشستن

جلسه کوتاه از شب قبل شروع می‌شود، نه از دقیقه اول دور میز. اگر جلسه هفتگی از قبل چیده نشود، همان ۲۵ دقیقه صرف فهمیدن «اصلاً برای چه این‌جاییم» می‌شود.

هدف را در یک خط بنویسید

در دعوت جلسه فقط یک جمله بیاید. مثلاً: «این هفته تصمیم می‌گیریم کدام سه کار فروش اولویت دارند.» اگر هدف در یک خط جا نشد، یا دو موضوع قاطی شده، یا هنوز موضوع روشن نیست. بقیه حرف‌ها می‌توانند باشند، ولی زیر همان یک خط.

آدم‌های حاضر را کم کنید

هر کسی که این هفته نه تصمیم دارد و نه گزارش یک دقیقه‌ای، لازم نیست بنشیند. حضور اضافه، حرف اضافه می‌سازد. در مطلب [چگونه جلسات موثرتری برگزار کنیم](#) همین ایده هست: جلسه وقتی فایده دارد که حرف شنیده شود و خروجی معلوم باشد، نه وقتی جمعیت بیشتر شود.

دستور کار را با زمان بفرستید

حداقل دو ساعت قبل، چهار خط بفرستید: هدف، زمان هر بخش، و اینکه هر نفر چه چیزی را آماده بیاورد. بدون این کاغذ، جلسه از نو کشف می‌شود و همان کشف نیم‌ساعت وقت می‌گیرد.

در مجله هاروارد بیزینس ریویو، مطلب [طراحی دستور کار جلسه موثر](#) توضیح می‌دهد که دستور کار خوب، انتظار را پیش از ورود روشن می‌کند و کمک می‌کند بحث از مسیر خارج نشود.

دستور کار ۲۵ دقیقه‌ای جلسه هفتگی

این قالب برای تیم سه تا هشت نفر مناسب است. استخدام، تغییر قیمت یا گلايه بلند از یک مشتری، جلسه جدا می‌خواهد. جلسه هفتگی را تبدیل به کارگاه نکنید.

زمان بخش خروجی ۰ تا ۳ دقیقه باز کردن گفتن هدف امروز و ساعت پایان، با صدای بلند ۳ تا ۱۰ دقیقه وضعیت هفته هر نفر حداکثر یک دقیقه: چه تمام شد، کجا گیر است ۱۰ تا ۲۰ دقیقه یک تصمیم فقط یک موضوع اصلی، با نام مسئول و تاریخ ۲۰ تا ۲۳ دقیقه مانع‌ها کمک همان‌جا، یا انتقال به گفت‌وگوی دو نفره ۲۳ تا ۲۵ دقیقه بستن تکرار تصمیم‌ها و تمام کردن سر وقت اگر بخش وضعیت هفته از هفت دقیقه رد شد، زمان‌سنج را نشان دهید و بگویید: «جزئیات را بعد از جلسه در پیام می‌نویسیم.»

یک نمونه پر شده

تیم فروش یک شرکت خدماتی را در نظر بگیرید. چهار نفر، دوشنبه‌ها ساعت ۹. در این جلسه هفتگی فقط یک موضوع روی میز است: کدام مشتری پیگیری فوری می‌خواهد.

از ۰ تا ۳ دقیقه گرداننده می‌گوید: «هدف امروز این است که تا آخر هفته معلوم شود کدام پنج مشتری پیگیری فوری دارند. ساعت ۹:۲۵ تمام می‌کنیم.»

از ۳ تا ۱۰ دقیقه هر نفر یک جمله می‌گوید. «هفته پیش هشت تماس و دو پیشنهاد ثبت شد. گیر کار این است که مشتری الف جواب نمی‌دهد.»

از ۱۰ تا ۲۰ دقیقه موضوع اصلی، فهرست مشتریان سرد است. تصمیم: سه مشتری تا چهارشنبه تماس مجدد بگیرند و یک مورد آرشیو شود. کنار هر مورد یک نام و یک تاریخ می‌آید.

از ۲۰ تا ۲۳ دقیقه یک نفر می‌گوید فایل قیمت به‌روز نیست. قرار می‌شود همکار مالی تا سه‌شنبه ظهر نسخه تازه را بفرستد. بحث کامل قیمت باز نمی‌شود.

از ۲۳ تا ۲۵ دقیقه گرداننده سه تصمیم را بلند می‌خواند. جلسه تمام است. تیم با کار روشن بیرون می‌رود، نه با حس مبهم «جلسه خوب بود».

چهار عادت برای اینکه وسط جلسه وقت نپرد

قالب روی کاغذ کافی نیست. اگر چند عادت ساده رعایت نشود، همان ۲۵ دقیقه باز هم به پنجاه دقیقه می‌رسد.

زمان سنج را پنهان نکنید

گوشی را روی میز بگذارید، رو به همه. وقتی وقت یک بخش تمام شد، با تندی حرف را قطع نکنید. بگویید: «این نکته مهم است. برای رسیدن به تصمیم، جزئیات را در فهرست کنار می‌گذاریم.»

فهرست کنار یعنی گوشه تخته یا یک یادداشت مشترک. موضوع‌هایی که مهم‌اند ولی مال این ۲۵ دقیقه نیستند آن‌جا می‌روند. یا جلسه جدا می‌گیرند، یا در پیام حل می‌شوند. قول جلسه دوم ندهید، مگر واقعا لازم باشد.

هر تصمیم سه تکه دارد

بدون این سه تکه، جلسه تمام شده ولی کار تکان نخورده است.

۱. کار دقیق چیست. «پیگیری مشتری» مبهم است. «تماس با سه مشتری سرد و ثبت

نتیجه در فایل» روشن است.

۲. چه کسی انجام می‌دهد. یک نام، نه «تیم» و نه «همه با هم».

۳. تا چه تاریخی. یک روز مشخص، نه «زود» و نه «به‌زودی».

اگر این سه تا روی کاغذ نیامد، هنوز تصمیم گرفته نشده. فقط حرف زده شده. همان‌جا بگویید: «پس هنوز تصمیم نداریم. یک گزینه را همین الان انتخاب کنیم.»

گزارش را از تصمیم جدا کنید

گزارش حال هفته را نشان می‌دهد. تصمیم، مسیر هفته را عوض می‌کند. اگر همه وقت صرف گزارش شود، جلسه هفتگی به تعریف هفته قبل تبدیل می‌شود. سقف یک دقیقه برای هر نفر سخت است، ولی همان سخت‌گیری جلسه را نجات می‌دهد. جزئیات جذاب را بگذارید برای گفت‌وگوی دو نفره، بعد از خروج از اتاق.

یک نفر گرداننده باشد و یک نفر یادداشت کند

گرداننده بحث را برمی‌گرداند سر دستور کار و مراقب است یک نفر همه وقت را نگیرد. اگر کسی طولانی حرف زد، با احترام بگویید: «جمع‌بندی را در یک خط بگویید.» یادداشت‌کننده فقط تصمیم‌ها را می‌نویسد، نه هر جمله‌ای که گفته شد. صورت جلسه بلند را کمتر کسی می‌خواند. یک پیام پنج خطی خوانده می‌شود.

پنج دقیقه بعد از جلسه، که خروجی را واقعی می‌کند

تا یک ساعت بعد، همان پیام را بفرستید. چهار خط کافی است.

- تصمیم‌ها
- نام مسئول هر کار
- تاریخ انجام
- موضوع‌هایی که به فهرست کنار رفت

اگر این پیام نرود، تا دوشنبه بعد حافظه جمعی پاک می‌شود و جلسه هفتگی بعدی دوباره از صفر شروع می‌شود. این پنج دقیقه بخشی از همان جلسه است، نه کار اضافه.

یک عادت کوچک: همان پیام را اول هفته بعد، پیش از شروع، دوباره بخوانید. اگر کاری انجام نشده، دلیل را در یک جمله بپرسید و تاریخ تازه بگذارید. سرزنش طولانی، جلسه را دوباره دراز می‌کند. پرسش کوتاه، «این کار انجام شد یا تاریخ جدید چیست؟»، هم احترام را نگه می‌دارد و هم قرار را زنده می‌کند.

اگر جلسه آنلاین است، همان قالب را حفظ کنید. دوربین روشن، زمان‌سنج روی صفحه، و فهرست کنار داخل گفت‌وگوی نوشتاری. نوبت حرف زدن را با نام صدا کنید، وگرنه چند نفر تا پایان ساکت می‌مانند.

این هفته همین قالب را امتحان کنید

لازم نیست کل روش شرکت یک‌شبه عوض شود. برای جلسه هفتگی پیش رو این چهار کار را انجام دهید.

۱. هدف را در یک خط بنویسید و در دعوت جلسه بگذارید.

۲. دستور کار ۲۵ دقیقه‌ای را با زمان هر بخش بفرستید.

۳. وسط جلسه فقط یک تصمیم اصلی بگیرید، با نام و تاریخ.

۴. تا یک ساعت بعد، خلاصه پنج‌خطی را برای تیم بفرستید.

اگر این بار جلسه سر وقت تمام شد و هر کس با یک کار روشن بیرون رفت، همان قالب را ثابت کنید. اگر جایی کش آمد، فقط همان بخش را کوتاه کنید. برنگردید به جلسه باز و بی‌پایان.

بعد از همین جلسه هفتگی، فرق حس می‌شود: وقت بیشتر برای کار، و حرف کمتر برای تکرار حرف‌های هفته قبل.