

كيف تجعل كل اجتماع مهماً؟

توم كرايتنيكر

يتدمر تيرينس، مدير الاتصالات لشركة خدمات صحية بشأن جميع الاجتماعات التي حضرها.

عندما يُسأل عن عنوان عمله يجيب ساخراً: «مُلازم لاجتماع متخصص»، ازداد توتر الاجتماعات سوءاً نظراً لأن الهيئة زادت من عبء عمله وبسبب تقاريره. ومع هذا عندما قام فريق الإدارة الأعلى باتخاذ قرار في مضماره كان تيرينس غاضباً لأنه لم يدع إلى الاجتماع الذي نوقشت فيه المسألة.

لم يكن سلوكه مضطرباً كما قد يبدو، مشكلة تيرينس مع الاجتماعات أن معظم التي يلتحق بها غير فاعلة، ولا تهتم باستنزاف الوقت، والأسوأ أن الاجتماعات التي تتجز فيها فعلاً أعمال الشركة لا يتوافر لها المهارة الكافية لضمان أن الأعضاء الحقيقيين حاضرون.

أزمة تيرينس أزمة عامة، في الوقت الذي تتزايد فيه التغييرات في مقر العمل، ويحضر المديرين والأعضاء، ويعرض بعضهم عملاً عولج من قبل اثنين، ويمكن أن يوفر وقتهم في أثناء الاجتماعات.

«أكبر الشكاوى التي أسمعها عن الاجتماعات أنها غير منتجة، وأنها تستمر وقتاً طويلاً جداً، وأنها غير ضرورية»، تقول فرانسيس أ. مايكل، وهي مستشارة ومدربة، ومؤلفة: (لا اجتماع آخر، أو: المرشدة العملية لتسهيل الاجتماعات الفاعلة) (أوسيس، 2002)

«مع هذا فإن الاجتماعات في أفضل الأحوال يمكن أن تعني كل شيء لمنظمة، «كما تقول»: إذا كنت تستطيع حقاً أن تحصل على اجتماعات إنتاجية جيدة فإن شركتك في طريقها إلى أن تكون أفضل، أنا لا أعتقد أن كثيراً من الناس يفكر فيها بهذه الطريقة، ولكن الاجتماعات الأفضل تعني اتصالاً أفضل وقرارات أفضل، وهذا ما يؤدي إلى تأثير مباشر في الصف الأخير من الموظفين».

قيمة الاجتماعات وكلفتها

إذا كنت تفكر أنت وزملائك في أن تحضروا اجتماعات أكثر من ذي قبل، فإن هذا قد لا يكون من وحي خيالك، في الأيام القديمة للقيادة والضييق لم يكن الناس في حاجة إلى أن يجتمعوا في غرف اجتماعات غالباً. ولكن لما أصبح مكان العمل أكثر اشتراكاً وديمقراطية كما يقول الخبراء فإن المنظمات باتت تحتاج إلى اجتماعات أكثر للمشاركة في المعلومات، واستقبال الناس، واتخاذ قرارات جماعية، وأكثر من ذلك أن الاندماجات والتحالفات قد زادت من الحاجة إلى اجتماعات منظمات، بالإضافة إلى أولئك الذين اتخذوا مكانهم في الشركات.

ولكن لما كانت الاجتماعات في «أفضل أحوالها» يمكن أن تقوم بإسهامات حاسمة لنجاح شركتك، ضع في ذهنك أن الاجتماعات في أسوأ أحوالها لا تمثل فقط فرصة ضائعة، بل أيضاً تمثل مالا ضائعاً. الوقت محدود؛ عندما يضيع أحد العوامل في ساعات الاستخدام في اجتماع بدلاً من استخدامه لإكمال العمل على مقاعدتهم وفي الميدان فإن الشركات تخسر الكثير من الأموال.

الموقع الإلكتروني Effective Meeting.com يعمل بتقنيات سمارت، ويقدم حاسباً لكلفة الاجتماعات تساعد على تقرير كلفة للاجتماعات قائمة على مجموعة من العناصر. على سبيل المثال، الاجتماع الأسبوعي الإداري يمكن أن يكلف مجموعة عمل بمقدار 390 دولاراً لكل وقت تجتمع فيه - أو أكثر من 20 ألف دولار في السنة مع افتراض أن المجموعة تتألف من خمسة أشخاص بمعدل 70 ألف دولار في السنة في الراتب، وأن الاجتماعات تستمر ساعتين تقريباً. أضف إلى ذلك مقدار الدولارات التي تضيع بالضغط التراكمي، واستياء الموظفين العائدين من اجتماعات فيها كم هائل من الرسائل وقوائم العمل المؤجلة، التي تتراكم يومياً.

تقول المستشارة بيغي كلاوس: «لدي زبائن يخبرونني بأنهم مقهورون تماماً بـ «هوس الاجتماعات» الذي يحدث في الكثير من الشركات.

«في ثقافة الاجتماعات الجديدة، يشعر المدبرون في بعض الأحيان بأنه عليهم أن يستمعوا إلى مداخلات كل فرد قبل أن يتخذوا أي قرار. لكن يمكن أن يصبح استنزاف الوقت هذا سخيفاً».

هنا بعض الأفكار العملية للمديرين الذين يقصدون تعزيز الاجتماعات، أكثر من إعاقتها، من أجل نجاح مؤسساتهم.

لا تشارك دوماً في اجتماع

يمكن أن يكون الحل لاجتماع غير مثمر ببساطة في عدم الذهاب إليه، وكما يشرح كلاوس وخبراء آخرون بأن «هوس الاجتماع» يُدعم بدرجة كبيرة باستخدام الاجتماعات للعناية بالعمل على نحو أفضل من المعالجة بوسائل أخرى. قبل دعوة الجماعات معاً مرة ثانية، على المديرين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كان الغرض من الاجتماع يمكن أن يتحقق بوسيلة أخرى، إذا كان الهدف المشاركة في المعلومات التي غالباً ما تكون في منظمات مصابة بالاجتماعات السيئة، فإن البريد الإلكتروني، والمذكرات، والمحادثات غير الرسمية قد تكون أفضل.

«السؤال هو: لماذا نعقد اجتماعاً؟ معظم الناس لا يفكرون في ذلك بوضوح كافٍ»، كما تقول باربارة سترييل، المستشارة في أوريل ومؤلفة: (دليل المدير إلى اجتماعات فاعلة) (ماك غرو - هيل، 2002)، السبب الأفضل للاجتماع هو أنك تحتاج حقاً إلى تفاعل بين الناس الحاضرين، أنت تريد أن يتشارك الناس في الآراء والمعرفة، وبناء تكامل مشترك عبر الخط حول المسألة المطروحة. ثم يكون الاجتماع - إذا انعقد جيداً - الإجراء الكامل لذلك».

في حالات قليلة، يمكن للمشاركة في المعلومات أن تكون أيضاً هدفاً منطقياً لعقد اجتماع، كما تقول ستراييل، ولكن فقط عندما تحتاج إلى

الأخذ والعطاء الفوري العفوي يكون ذلك من الممكن في الوقت المناسب، وفيما عدا ذلك يكون البريد الإلكتروني أو الصوتي كافياً.

تمثل الاجتماعات في أسوأ

أحوالها فرصة ضائعة

وهدرًا للمال

في بعض الأحيان يتطلب شفاء «هوس الاجتماع» تحولاً في كيفية الإدارة كما يقول كلاوس، ففي حين أن مكان عمل ديمقراطي أكثر هو أفضل لكل واحد بلا شك، فإن هذا لا يعني أن قرار المجموعة مطلوب لكل المسائل الصغيرة التي تجري في اليوم. المديرون الصغار الذين يريدون أن يفحصوا تقاريرهم عند كل نقلة يحتاجون إلى اجتماعات أكثر، من جهة ثانية فإن تفويض العمل إلى أعضاء فريق مؤهل يقلص إلى حد كبير الحاجة إلى اجتماعات. يقول كلاوس: «إذا أهلت جيداً فإنني لن أحتاج إلى أن أكون حاضراً من أجل كل قرار يتخذه الفريق. أعرف أن توم وسوزان يعتنيان بالأمر».

«قبل الدعوة إلى اجتماع عليك أن تسأل نفسك حقاً كما يقول كلاوس: «ما المسألة؟ ما الشيء الذي تفعله وتريد الناس أن يفعلوه أو يشعروا به؟»

اسأل نفسك: هل عليّ أن أحضر هذا الاجتماع؟».

« لا تناقش »

« المناقشة » لم تعد جيدة كفاية. الهيئات المتعطشة للوقت تحتاج إلى أكثر من ثرثرة فاقدة الاتجاه، أو تقارير مقدمة هدفها الضغط، تعتمد اللقاءات المنتجة على أهداف واضحة يستطيع الناس أن يعملوا بها، كما يستطيعون قياس التقدم بها. « إذا كنت أنظم لقاء أريد أن أتجاوز المناقشة»، كما يقول ستريبل، ويتابع: «ربما مناقشة وتقرير، أو مناقشة وبناء خطة، أو مناقشة وتحديد العوائق الأساسية للنجاح، أريد عملاً، أنا لا أريد قائمة بما حدث في الأسبوع الأخير».

على سبيل المثال، إذا كان التجمع الأسبوعي مع أعضاء فريقك قد أصبح مصدر أذى لوجودك ووجودهم أصر على أن يشذب كل واحد -بمن فيهم أنت- تقريره للمسائل العملية. احتفظ «بمائدة» الاجتماع للنقاط التي تتطلب تفكير المجموعة كلها وعملها.

أنفق وقتاً كي توفر وقتاً

إن تيرينس في المثال الأول من هذه المقالة لم ينشغل عن اللقاء الأكثر فائدة الذي كان يهتم به، إذا كانت شركته مستعدة على نحو أفضل ومتصلة بالاجتماعات.

إذا كانت المساعدة التنفيذية للرئيس قد فكرت وأعدت ورقة عمل جيدة للاجتماع الأسبوعي لكبار الموظفين فمن الممكن أن يحصل أن قراراً حكيماً في الرسالة الإخبارية المقترحة للجماعة سوف يتطلب حضور تيرينس (حصل أنه كسب نتائج المسح التي أعاققت القرار المعاكس).

التعامل مع أفكار خارج الموضوع

بوضعها في «الموقف» وعلى لوح أبيض حقيقي أو رمزي.

رتّب الأفكار والآراء التي يمكن ملاحظتها

في وقت مناسب أكثر، (أو لا يمكن)

حتى لو نسيت أن تدعو تيرينس، إذا نشرت ورقة العمل مقدماً كالمعتاد على جميع المديرين، فإن تيرينس سيعرف ما كان فيما بعد. ثم إنه يستطيع أن ينضم إلى الاجتماع، أو على الأقل أن يرسل بريداً إلكترونياً إلى مديره بالمعلومات الحيوية.

تقترح ستريبيل قاعدة صرف 30-60 دقيقة استعداداً لاجتماعات أنت مسؤول عنها أو تديرها أو كلاهما معاً، كما تقترح توزيع مفكرة ثمينة وتجمع الأشخاص المناسبين، والسماح للمشاركين بأن يفترقوا عندما ينتقل الاجتماع إلى مسائل غير وثيقة الصلة بشؤونهم.

في أثناء التقدم يمكن للعمل أن ينتج قراراً مدهشاً ومرحباً به، «بتحديد النتيجة المرغوبة وإعداد ورقة عمل قبل الوقت»، يقول المدرب والمستشار ميكيل: «قد تستطيع أن تتحقق من أنك قد لا تحتاج إلى اجتماع».

استطرادات للنزهة

تفريغ المتبحرين

تسهيل الاجتماع الفاعل موضوع قائم بذاته، ولكن الخبراء يشيرون إلى عدة مفاهيم سهلة تجعل الاجتماعات منتجة وموجزة قدر الإمكان،

السائق الذي يتعرج خارج الطريق سوف يستغرق وقتاً أطول للوصول إلى المكان المقصود ممن يتجه مباشرة من النقطة «أ» إلى النقطة «ب»، الشيء نفسه ينطبق على الاجتماعات التي تأخذ وقتاً أطول من الضروري بسبب استطراد المشاركين.

يقترح كلاوس وخبراء آخرون طريقة وحيدة مفيدة ودبلوماسية لتوجيه الاجتماع بسرعة في مساره من دون الإساءة إلى أي مشاعر: تعامل مع الأفكار الخارجة عن الموضوع بوضعها في «مساحة جانبية» - لوح أبيض حقيقي أو مجازي يجمع الأفكار التي يمكن ملاحظتها في وقت مناسب أكثر، أو لا يمكن ذلك.

الثرثرون والمتبجحون يمكن أن يفسدوا نجاح اجتماع أيضاً حتى لو كانوا ضمن الجدول المرسوم. إنهم لا يستهلكون الوقت فحسب بل يحشرون المشاركين الأقل كلاماً الذين يمكن أن يكون لديهم الأفكار الأفضل، المقاطعة المهذبة من جانب رئيس الاجتماع قد تكون ضرورية لقطع المحادثات الكلامية، عندما يجتمع ذلك مع تلقينات للمتحدثين المعارضين، يمكن أن يجعل كل واحد معنياً، مما يعني اجتماعاً أفضل.

في بعض الاجتماعات يبدو كل واحد يريد خمس دقائق أو عشرأ من الوقت الاحتياطي، كما تقول سترابيل: إذا كانت تلك هي العادة في اجتماعاتك خلص الناس من هذه العادة تقول سترابيل: «إذا لبيتهم كلهم وعندك 10 أشخاص في اجتماع «فقد أضعت ساعة على الأقل».

أعلن عن اجتماع يوم حر

بعض الشركات تعلن عن اجتماع أيام حرة، وثمة شركات أخرى تخصص ساعاتٍ معينةً من اليوم خارج الوقت المحدد للاجتماعات، في بعض المنظمات، المتسلل إلى الاجتماعات يحارب عبر «جعله واقفاً»، والاجتماعات المختصرة حيث يعمل المشاركون عبر جداول الشد والرخي بطريقة سريعة، الوقوف فعلياً كل الوقت كي يذكر أحدهم الآخر بأن الاجتماع ليس وقتاً للتراخي والراحة.

تنصح سترييل: «استخدم الاجتماعات على نحو مقتصد وجيد. ولكن عندما تكون الاجتماعات في أفضل حالة يستطيع الناس أن يكونوا مبدعين معاً، حيث يدمجون منظور كل واحد ومعرفته وخبرته. وهكذا يمكن أن يصبحوا جزءاً مهماً في عملية النمو مع حلول مبتكرة للمشكلات وطرق جديدة وأفضل لصنع الأشياء، من لا يريد ذلك؟»!

