

پاتریک لنچونی * ترجمهٔ مریم انصاری

فردا از جلسه

چگونه جلسات را
مدیریت کنیم تا کسی
از آن فراری نباشد



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





نویسنده: پاتریک لنچونی

مترجم: مریم انصاری

نسخه پرداز: حوراء رضایی

مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع

طراحی عناوین: حمید قربان پور و امیرحسین قیصری

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۹۷-۱

نوبت چاپ: اول، پاییز ۱۴۰۰

ناشر: آریانا قلم

نشانی: تهران، خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.
تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است.
تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.



سرشناسه: لنچونی، پاتریک، ۱۹۶۵-م. Lencioni, Patrick

عنوان و نام پدیدآور: فرار از جلسه: چگونه جلسات را مدیریت کنیم تا کسی از آن فراری نباشد

پاتریک لنچونی؛ ترجمه مریم انصاری.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری: ۲۵۶ ص. : ۲۱۰×۱۳۵ م.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۹۷-۱

وضعیت فهرست نویسی: فیا

عنوان اصلی: DEATH BY MEETING: a leadership fable -- about solving the most painful problem in business, c2004

یادداشت: کتابنامه.

موضوع: کسب و کار- جلسه / Business meetings

شناسه افزوده: انصاری، مریم، ۱۳۷۶-، مترجم

رده بندی کنگره: HD ۵۷۳۴/۵

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۵۶

شماره کتاب شناسی ملی: ۵۸۸۵۹۳۶



فشار از

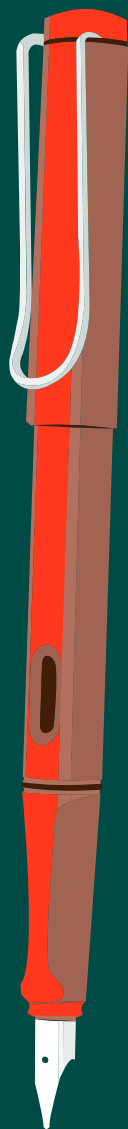
جاس

چگونه جلسات را
مدیریت کنیم تا کسی
از آن غرای نباشد

پاتریک لنچونی

فریم انصاری





{ سخن‌ناشر }

چقدر در سازمانتان از برگزار نشدن جلسات خوشحال شده‌اید و فکر کرده‌اید این‌گونه بهتر به کار خودتان می‌رسید؟ یا اینکه سرتان را در گوشه‌ی همراهتان کرده‌اید و منتظر تمام شدن زمان جلسه شده‌اید؟ یا شاهد جلساتی بوده‌اید که در آنها از ابتدا درباره‌ آب‌وهوا، فوتبال، سینما و خبرهای روز صحبت شده و نهایتاً چند دقیقه آخر، شتاب‌زده در مورد موضوع اصلی جلسه صحبتی به میان آمده است، اما به دلیل محدودیت زمان جلسه تصمیمی گرفته نشده و آن مسئله به قوت خود باقی مانده است؟ یا در جلساتی بوده‌اید که افراد فقط غرزه‌اند و شکایت کرده‌اند و حاصلی جز دلخوری و ایجاد اختلاف نداشته است؟ از اینها بدتر آنکه بسیاری از مدیران ارشد سازمان هم ابایی از فرار از جلسه ندارند. این تجربه‌ها و ده‌ها مثال دیگر که مختص سازمان و جغرافیایی خاص هم نیست باعث شده است عمده‌ افراد در جهان جلسات کاری را بیهوده، ناکارآمد و قاتل زمان بدانند.

پس واقعاً کارکرد جلسات در سازمان‌ها چیست؟ از برگزاری این همه جلسه چه هدف‌هایی را دنبال می‌کنیم و در پی چه چیزی هستیم؟ این بار هم پاتریک لنچونی که مشاوره باتجربه در حوزه سازمان و عملکرد آن است داستانی خواندنی با تمام جزئیات در مورد مدیر و سازمانی که درگیر این مسائل است تعریف می‌کند و هوشمندانه در دل داستان مانند مشاوره همراه و کاربلد راه برون‌رفت از این معضل را هم به ما می‌شناساند. به نظر لنچونی نقش جلسات در پیشبرد اهداف سازمان دست‌کم گرفته می‌شود. مگر نه اینکه در جلسات تصمیم‌های

مختلفی گرفته می‌شود؛ از اصلاح یا تغییر یک برنامه یا استراتژی در اثر تغییر شرایط تا خرید تجهیزات خاص تا استخدام یا حل مشکل به وجود آمده میان دو نفر از همکاران؟ باتوجه به اهمیت هر کدام از این تصمیم‌ها، آیا فعالیتی مهم‌تر و حیاتی‌تر از برگزاری جلسات کارآمد در سازمان وجود دارد، یا نقشی مهم‌تر از اداره جلسات چالشی می‌توان برای مدیران و رهبران سازمان متصور بود؟

این کتاب هم مانند سایر کتاب‌هایی که در انتشارات آریاناقلم از این نویسنده چاپ کرده‌ایم در دسته داستان‌های مدیریتی قرار می‌گیرد؛ داستانی که جزء به جزء آن سرشار از نکات آموزنده است و در بخش دوم آن لحنی راهکارهایی را از دل داستان بیرون می‌کشد، اما این بار با بیان غیرداستانی. امیدواریم شما هم مانند دوستانتان در آریاناقلم از خواندن این کتاب لذت ببرید و برای برگزاری هرچه بهتر و خوشایندتر شدن جلسات سازمانتان تلاش کنید.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریاناقلم



فهرست

مقدمه ۱۱

← داستان ۱۵

بخش اول: بازگشت به گذشته ۱۹

بخش دوم: شروع داستان ۳۱

بخش سوم: قهرمان داستان ۶۱

بخش چهارم: ماجرا ۷۷

بخش پنجم: گره‌گشایی ۱۷۷

← الفبا ۲۲۱

تناقض جلسه ۲۲۳

خلاصه اجرایی ۲۲۴

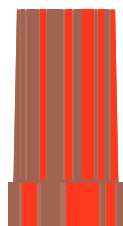
مشکل شماره ۱: نبود هیجان ۲۲۶

مشکل شماره ۲: نبود ساختار زمینه‌ای ۲۳۳

بزرگ‌ترین چالش: افسانه جلسات زیاد از حد ۲۵۰

کلام آخر درباره جلسات ۲۵۳

درباره نویسنده ۲۵۵



جلسه یکم

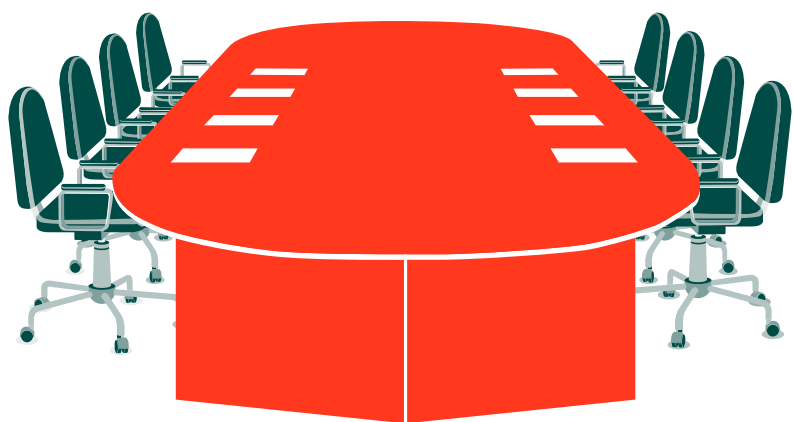
تقریرات

همیشه به

تصمیمات بد

فکر می‌کنم

Pat Levenson





«اگر مجبور نبودم در جلسات شرکت کنم، خیلی بیشتر به شغلم علاقه مند می شدم.»

طی سال‌ها، این حرف را از بسیاری از مدیرانی که با آنها کار کرده‌ام، شنیده‌ام. قبلاً فکر می‌کردم این موضوع، طبیعی و حتی بامزه است؛ اما به این نتیجه رسیده‌ام که این حرف، درواقع، بیانگر وضعیت تأسف‌آور کسب‌وکار ماست.

تصور کنید پزشک جراح، پیش از عمل جراحی به پرستار بگوید: «شاید اگر مجبور نبودم مردم را عمل کنم، واقعاً از شغلم خوشم می‌آمد.» یا رهبر سمفونی در حال آماده شدن برای اجرا بگوید: «اگر این کنسرت‌ها نبودند، بیشتر از شغلم لذت می‌بردم.» یا بازیکن حرفه‌ای بیس بال بگوید: «اگر مجبور نبودم بازی کنم، عاشق شغلم می‌شدم.» مضحک است، نه؟ اما هنگامی که از جلسات می‌نالیم، دقیقاً همین کار را انجام می‌دهیم.

این‌گونه به قضیه فکر کنید: برای آن دسته از ما که رهبر و مدیر سازمان‌ها هستیم، برگزاری جلسات تقریباً تمام کاری است که انجام می‌دهیم. بالاخره درآمد ما که از کارهای آن‌چنان ملموس و فیزیکی مثل کمک در به دنیا آوردن بچه، زدن گل سه امتیازی در فوتبال یا اجرای استندآپ کمدی به دست نمی‌آید. چه بخواهیم چه نه، جلسات ما نزدیک‌ترین چیز به اتاق جراحی، زمین فوتبال یا صحنه اجرا هستند.

بااین حال، بیشتر ما از آن بیزاریم. از جلسه شکایت داریم، سعی می‌کنیم از آن دوری کنیم و در انتظار اتمامش هستیم، حتی زمانی که مسئولیت برگزاری این کوفتی با خودمان است! پذیرفتن اینکه

اصلی‌ترین فعالیت در راستای مدیریت سازمان‌هایمان ذاتاً پرزحمت و بی‌ثمر باشد، تأسف بار است. این تأسف خوردن‌ها فایده‌ای ندارد؛ چون جلسه چیزی حیاتی است. جلسه جایی است که اعضای کابینه ریاست جمهوری درباره جنگ تصمیم می‌گیرند، جایی است که فرماندار ایالتی و دستیارانش درباره مزایا و معایب افزایش یا کاهش مالیات بحث می‌کنند، جایی است که مدیرعامل اجرایی و کارمندانش تصمیمی را حول عرضه یک برند، معرفی محصول و بستن کارخانه بررسی می‌کنند. پس سؤال من این است: اگر از جلسات متنفر باشیم، آیا می‌توانیم تصمیمات درستی بگیریم و سازمانمان را با موفقیت مدیریت کنیم؟ فکر نمی‌کنم بتوانیم. وقتی پای استفاده از عقل جمعی تیم در میان باشد، حقیقتاً هیچ جایگزینی برای جلسه‌ای خوب با مشارکت پویا، پرشور و متمرکز وجود ندارد. حقیقت تلخ این است که جلسه بد، تقریباً همیشه به تصمیمات بد منجر می‌شود که خود این تصمیمات، بی‌بُروبرگرد، ما را به میان‌مایگی می‌رسانند.

اما هنوز جای امیدواری هست. با دیدگاهی خلاف عرف و جریان عمومی، و دنبال کردن چند رهنمود مشخص، که با کنفرانس‌های ویدئویی، نرم‌افزارهای تعاملی یا دستورنامهٔ رابرت^۱ هیچ ارتباطی ندارند، می‌توانیم کاری را که اکنون سخت و کسل‌کننده است، به فعالیتی پُرثمر، جذاب حتی انرژی‌بخش تبدیل کنیم. طی این روند، همچنین، می‌توانیم خود را از رقبایی متمایز کنیم که با نالیدن از زحمت برگزاری جلسات، به اتلاف وقت، انرژی و اشتیاق ادامه می‌دهند. برای روشن کردن اینکه چطور می‌توان به این هدف دست یافت،

تمام پانوشته‌های توضیحی از مترجم است.

۱. *Robert's Rules of Order*: کتابی نوشتهٔ ژرژال هنری ام. رابرت است که در آن تمام قواعد و رویه‌های پیش‌گزیده را برای ادارهٔ انواع مجامع تصمیم‌گیری، سازمان‌ها و انجمن‌های دموکراتیک به صورت جامع و کامل تشریح کرده است.

داستانی خیالی دربارهٔ مدیرعاملی نوشته‌ام که مشخصاً با برگزاری جلسات مشکل دارد. در پی داستان، پیشنهادهایی داده‌ام که این ایده‌ها را به‌طور کاربردی شرح می‌دهد تا بتوانید آنها را در سازمان خودتان اجرا کنید.

در تلاش برای تأثیرگذارتر کردن جلساتتان و بازگرداندن شور و اشتیاقی که شما و همکارانتان سزاوار آنید، موفق باشید.

داستان



پیش‌نمایش

کیسی مک‌دنیل هرگز در زندگی‌اش این قدر مضطرب نشده بود. نه وقتی که شانزده ساله بود و داشت برای سخنرانی در مراسم خاک‌سپاری پدرش آماده می‌شد، نه زمانی که از همسرش خواستگاری کرد و نه زمانی که داشت برای ضربه‌ای دوونیم‌متری آماده می‌شد که به برد یا باخت در بزرگ‌ترین تورنمنت گلف در دوران ورزش حرفه‌ای‌اش منجر می‌شد. نه. این لحظات حیاتی بودند. ده دقیقه مانده بود تا آن جلسه شروع شود و کیسی به اندازه کافی دلیل داشت که باور کند عملکردش در دو ساعت آینده سرنوشت حرفه‌اش، آینده مالی‌اش و شرکتی که آن را از پایه و اساس ساخته بود، تعیین می‌کند. لحظه‌ای احساس کرد حالش دارد به هم می‌خورد.

با خود فکر کرد چطور ممکن است زندگی‌ام این قدر راحت از هم بپاشد؟

بازگشت به گذشته



آن مرد

بیشتر کارمندانِ کیسی او را مردی خارق‌العاده، اما مدیرعاملی معمولی می‌دانستند.

مسائل کاری به کنار، واقعاً رئیسشان را دوست داشتند. کیسی شوهری وفادار، پدری بامحبت برای چهار فرزندش، یکی از اعضای متعهد کلیسای سِیکرد هارت و دوست و همسایه‌ای دل‌سوز بود. تقریباً بعید بود کسی از او خوشش نیاید، حتی تحسینش نکند. همهٔ اینها کاستی او در مقام رهبر را پیچیده‌تر می‌کرد.

تاریخچه او

خانواده مک دنیل، طی پنجاه سال گذشته، در کارمل زندگی آن چنانی نداشتند و کیسی تقریباً با باغبانی یا دستیاری بازیکنان در اطراف یا داخل زمین‌های گلف مختلف منطقه بزرگ شده بود. فقط علاقه‌اش به کامپیوتر بود که با وابستگی‌اش به گلف رقابت می‌کرد؛ در نتیجه بعد از اتمام دبیرستان، خانه را ترک کرد تا با بورسیه ورزشی گلف به دانشگاه آریزونا برود و در رشته مهندسی برق و علوم کامپیوتر تحصیل کند. چهار سال بعد، با رتبه متوسطی از دانشگاه فارغ‌التحصیل شد، اما رتبه اول یک-۱۰ را در گلف به دست آورد.

کیسی نمی‌توانست در برابر کشش پیوستن به تورنمنت پی جی‌ای^۱ و بازی در حضور دوستان و خانواده در زادگاهش، پیل بیچ، مقاومت کند؛ پس در تورنمنت مقدماتی شرکت کرد و با حس شوخ‌طبعی موقرانه و سخاوتش نسبت به رقبایی که به کمی مشورت درباره ضربه‌هایشان نیاز داشتند، سریعاً به یکی از بازیکنان شناخته‌شده دوره تبدیل شد.

طی پنج سال بعد، کیسی تا می‌توانست تورنمنت‌های رده دوم را برد و پول خوبی به جیب زد؛ اما همین‌که خواست وارد تور بزرگ شود، به بیماری مزمنی دچار شد که بازیکنان گلف آن را بیپس^۳ می‌نامند؛

۱. مخفف pacific-10 conference که لیگ ورزشی دانشگاهی در غرب آمریکاست. این لیگ متشکل از ده دانشگاه و دربرگیرنده انواع ورزش‌ها، از جمله گلف، است.

۲. PGA tour: از بزرگ‌ترین تورهای حرفه‌ای گلف در آمریکاست.

3. Yips

اختلالی بالینی که عملی ثابت ماندن پیش از پات^۱ را برای بازیکن دشوار می‌کند. این اختلال شبه‌روان‌شناختی به حرفه بسیاری از بازیکنانی که آینده روشنی داشتند، پایان داده بود، و کیسی با اکراه خودش را در این دسته به حساب می‌آورد.

کیسی آدمی نبود که اجازه بدهد ناامیدی، مدتی طولانی جلویش را بگیرد؛ پس ایده‌ای در سر پروراند و هدفی تازه برای خود تعریف کرد و به خانه برگشت. فقط طی چند ماه، ازدواج کرد، با پس‌اندازهایش خانه ویلایی کوچکی خرید، دو برنامه‌نویس محلی استخدام کرد و کار کردن روی پروژه‌ای را آغاز کرد که باور داشت به واقع‌گرایانه‌ترین بازی ویدئویی گلف تا آن زمان تبدیل می‌شود.

اما، نتایج اولیه حتی از انتظارات خودش هم بسیار فراتر می‌رفت.

۱. putt: در گلف، به ضربه‌های کوتاه نزدیک به سوراخ می‌گویند.

تناقض جلسه

جلسه تناقضی گیج‌کننده است. از طرفی، جلسه حیاتی است. جلسه فعالیت کانونی هر سازمان است.

از طرف دیگر، جلسه بسیار مشقت‌بار، به طرز آزاردهنده‌ای طولانی و ظاهراً بیهوده است.

خبر خوب این است که جلسه ذاتاً هیچ چیز بدی ندارد؛ بنابراین کاملاً ممکن است که آن را به فعالیتی جذاب، پربار و سرگرم‌کننده تبدیل کنیم. خبر بد این است که برای انجام این کار، باید بخش عظیمی از نحوه درکمان از جلسه و نیز نحوه مدیریت آن را از اساس تغییر دهیم. این یعنی نمی‌توانیم همچنان از جلسه متنفر باشیم. به علاوه، باید جست‌وجو برای راه‌حل‌های فناوری محور را که به نحوی ما را از برگزاری جلسه حضوری خلاص می‌کنند، کنار بگذاریم. همچنین باید تمرکزمان را از روی دستور جلسه، گزارش جلسه و قوانین برداریم و این حقیقت را بپذیریم که جلسه بد با طرز تفکر و رویکرد افرادی آغاز می‌شود که آن را رهبری و در آن شرکت می‌کنند.

بهترین خبر این است: سازمان‌هایی که موفق شوند از جلسه عذاب‌آور به جلسه‌ای پربار برسند، پاداش‌های عظیمی مانند روحیه بهتر، تصمیم‌های سریع‌تر و بهتر و قطعاً نتایج عالی‌تر دریافت می‌کنند. هدف این بخش این است که خلاصه‌ای مختصر از نظریه من درباره جلسه را بیان کند تا بتوانید همه یا بخشی از آن را در سازمان خود به کار بگیرید و از بعضی از این پاداش‌ها برخوردار شوید.

خلاصه اجرایی

پرسش اولی که باید دربارهٔ جلسه مطرح و به آن پاسخ داده شود، این است: مشکل واقعی چیست؟ درواقع، دو مشکل وجود دارد.

اول اینکه جلسه کسل‌کننده است. ملال‌آور، یک‌نواخت و خشک است. حتی اگر افراد هیچ کار دیگری نداشته باشند، یک‌نواختی، بی‌روحی و کسل‌کنندگی نشستن در جلسه کاری، کنفرانس تلفنی یا جلسهٔ دوروزهٔ خارج از شرکت، قطعاً یکی از عذاب‌آورترین فعالیت‌های فرهنگ کسب‌وکار مدرن است. علاوه بر آن، وقتی در نظر بگیریم که اغلب این افرادی که به‌سختی این جلسات را پشت سرمی‌گذارند، قطعاً کارهای دیگری برای انجام دارند، این عذاب چندبرابر می‌شود.

مشکل دوم، حتی مهم‌تر، این است که جلسات بی‌تأثیرند. توجیه‌پذیرترین دلیل برای بیزاری از جلسه این است که سهمی در موفقیت سازمان‌ها ندارد. با وجود این همه کارِ وقت‌گیر که افراد دارند، صرف انرژی و زمان برای فعالیت‌هایی که به همان میزان بازدهی ندارند، واقعاً دل‌سردکننده است.

پس سؤال بزرگ این است: چرا؟ چرا جلسه کسل‌کننده و بی‌تأثیر است؟

دلیل کسل‌کننده بودن جلسه، نبود هیجان است. یا کشمکش. این موضوع جای تأسف دارد؛ زیرا بیشتر جلسات قابلیت زیادی برای ایجاد هیجان دارند که برای سرگرم نگه داشتن انسان‌ها ضروری است. متأسفانه، اغلب رهبران در جلسه به جای اینکه به کاویدن کشمکشی باارزش بپردازند، بیشتر براین متمرکزند که از تنش دوری و جلسه را

سروقت تمام کنند. باوجوداینکه ممکن است به نظر برسد نیتشان خوب است، درواقع این کار عامل اصلی شکل‌گیری یک جلسه بد است. برای کم کردن میزان کسل‌کنندگی جلسه، رهبران باید به دنبال دلایل منطقی برای برانگیختن و آشکار کردن کشمکش‌های ایدئولوژیک سازنده و مربوط باشند. با این کار، افراد فعال خواهند ماند که باعث ایجاد بحث‌های پرشور‌بیشتر و، درنهایت، رسیدن به تصمیمات بهتری شود. دلیل بی‌تأثیر بودن جلسه این است که ساختار زمینه‌ای^۱ ندارد. سازمان‌های زیادی‌اند که فقط یک نوع جلسه منظم دارند که معمولاً جلسه مدیران نام دارد. یک بار در هفته یا دو بار در ماه، افراد دور هم جمع می‌شوند و دو الی سه ساعت مشغول بحثی می‌شوند که به‌طور تصادفی انتخاب شده است و همه چیز را، از استراتژی گرفته تا تاکتیک‌ها و از کارهای اجرایی بی‌اهمیت گرفته تا فرهنگ کسب‌وکار، در برمی‌گیرد. هیچ زمینه مشخصی برای بحث‌های گوناگون وجود ندارد؛ چراکه اصلاً واضح نیست چه موضوعاتی مناسب جلسه‌اند. درنهایت، این جلسه به نتیجه خاصی نمی‌رسد؛ چراکه افراد حاضر نمی‌دانند باید بحث کنند، رأی بدهند، بارش فکری^۲ داشته باشند، نظر بدهند یا فقط گوش کنند. برای اینکه جلساتمان تأثیرگذارتر شوند، به چند نوع جلسه نیاز داریم، همچنین باید به‌وضوح اهداف، شکل و زمان مختلف این جلسات را مشخص کنیم. در ادامه این بخش، بررسی کامل‌تری از دو مشکل بنیادین جلسه، یعنی نبود هیجان و نبود ساختار، بیان خواهد شد. این بخش همچنین شامل راه‌حل‌های ملموسی برای رسیدگی به این مشکلات است و نیز هشدارهایی درباره چالش‌هایی که اغلب سر راه سبزی می‌شوند.

1. contextual structure

2. brainstorming

مشکل شماره ① نبود هیجان

جلسه به طور ذاتی کسل کننده نیست. در اصل، جلسه تعامل پویای گروهی از افراد است که درباره موضوعات مربوط به معیشت خود بحث می کنند. پس چرا جلسه اغلب ملال آور است؟ زیرا ما همان عنصری را که برای جذاب کردن فعالیت انسانی لازم است، حذف می کنیم، یعنی کشمکش.

در دوران دانشگاه، در کلاس فیلمنامه نویسی شرکت کردم و برای سرگرمی خودم چند فیلمنامه نوشتم. طی روند مطالعات و تمرین هایم موضوعی را درباره هیجان یاد گرفتم که معتقدم کاملاً به جلسه مربوط است.

کشمکش، کانون تمام فیلم های عالی است. کشمکش، جوهر هیجان و دلیل این است که تماشاچی به داستان جذب شود و مجذوب باقی بماند. بدون آن، علاقه مان را به فیلم از دست می دهیم؛ حال هر نوع کشمکشی که باشد؛ چه انسان در برابر انسان (لوک اسکای واکر^۱ در برابر دارت ویدر^۲ در جنگ ستارگان)، چه انسان در

۱. Luke Skywalker: از شخصیت های سری فیلم های جنگ ستارگان است که رزمی کار قهار است. وی نقش قهرمان را دارد و نماینده خیر است در برابر شر.

۲. Darth Vader: که در اصل اسمش آناکین اسکای واکر است، شخصیت منفی اصلی سری فیلم های جنگ ستارگان است که از منفورترین شخصیت های تاریخ سینماست. دارت ویدر و لوک اسکای واکر با هم دشمنی دارند و در نبردها در برابر یکدیگر قرار می گیرند، اما بعد مشخص می شود دارت ویدر پدر لوک اسکای واکر است.

برابر طبیعت (افسر برودی^۱ و کوسه در آواره‌ها) و چه انسان در برابر خودش (جان نش^۲ در ذهن زیبا که با بیماری روانی‌اش دست‌وپنجه نرم می‌کرد).

اما فیلم و جلسه چه ربطی به یکدیگر دارند؟ این‌طور به ماجرا فکر کنید: اغلب فیلم‌نامه‌ها طوری نوشته می‌شوند که فیلم به‌طور تخمینی دو ساعت طول بکشد، شاید بیست دقیقه بیشتری کمتر. بسیاری از جلسه‌هایی که ما در آنها شرکت می‌کنیم دو ساعت طول می‌کشند، شاید بیست دقیقه بیشتری کمتر. حالا تصور کنید از جمعی از مدیران اجرایی پرسیم از کدام لذت بیشتری می‌برند: فیلم یا جلسه؟ احتمالاً فکر می‌کنند دارم سربه‌سرشان می‌گذارم. باین‌حال، جلسه باید جذاب‌تر از فیلم باشد؛ چراکه نسبت به فیلم ظرفیت ذاتی بیشتری برای شور و اشتیاق و مشارکت دارد. می‌دانم اگر بدون خواندن ماجرای شرکت پیپ، مستقیماً، سراغ این فصل آمده باشید، این ادعا مضحک به نظر می‌رسد؛ بنابراین اجازه بدهید توضیح بدهم چرا به این حرف باور دارم.

* جلسه در برابر فیلم

اول از همه، جلسه تعاملی است، اما فیلم نه. در جلسه می‌توانید حرف کسی را قطع کنید و بگویید «به نظرم باید در تصمیمت تجدید نظر کنی...» اما نمی‌توانید بازی بازیگر روی صفحه نمایش را قطع کنید و بگویید «وارد خانه نشو، احمق! سرخودت را به باد می‌دهی!». وقتی به سینما می‌روید، مشاهده‌گری منفعل هستید، نه یکی از شرکت‌کنندگان. دوم اینکه جلسه با زندگی‌مان ارتباط مستقیم دارد، اما فیلم نه. در

۱. Chief Brody: نقش اول فیلم آواره‌هاست. در جریان فیلم، کوسه به شناگران حمله می‌کند و برودی به دریا می‌رود و طی جنگ‌و‌گریزی مشقت‌بار موفق می‌شود آن را بکشد.
۲. John Nash: ریاضی‌دانی آمریکایی بود که کمک زیادی به گیم‌تئوری کرد. او از اختلال روانی اسکیزوفرنی رنج می‌برد و فیلم ذهن زیبا براساس زندگی‌اش ساخته شده است.

جلسه تصمیماتی گرفته می‌شود که بر نحوه گذران وقت و صرف انرژی ما در آینده نزدیک تأثیر می‌گذارد؛ اما در پایان فیلم، هیچ تغییر ملموسی در زندگی ما ایجاد نشده است. نیازی نیست در نتیجه اینکه داستان چطور به پایان رسیده است، مسیر فعالیت خود را تغییر بدهیم. پس چطور است که می‌توانیم از فعالیتی که ذاتاً منفعلانه و نامربوط به ماست لذت ببریم و از فعالیت دیگری که تعاملی و مربوط به ماست، بیزار باشیم؟ چون فیلمنامه‌نویس‌ها و کارگردان‌ها مدت‌ها پیش متوجه شدند اگر در داستان به کشمکش بال و پر ندهند، هیچ‌کس به تماشای آن فیلم علاقه نخواهد داشت. آنها همچنین متوجه شدند طی ده دقیقه اول است که باید با استفاده از هیجان بیننده را جذب کنند تا مشتاق باشد دو ساعت دیگر پای فیلم بنشینند.

* طعمه

کلید تزریق هیجان به جلسه این است که پی‌رنگ^۱ را از همان ابتدا بچینیم. باید طی ده دقیقه اول جلسه شوک کوچکی به افراد حاضر وارد شود تا خوب بفهمند پای چه چیزی در میان است و ارزشش را درک کنند. برای این کار ممکن است نیاز باشد رهبر خطرهای تصمیم‌گیری بد را برای افراد روشن کند یا بر تهدیدی از جانب رقبا که بر آنها سایه انداخته است، تأکید کند. راه دیگر برای دست یافتن به این هدف، یاری جستن از تعهد افراد به مأموریت بزرگ‌تری در سازمان و تأثیرش بر مشتریان، کارمندان و جامعه است. اگر این موضوع به نظر بعید و ساختگی می‌آید، مثال زیر را در نظر بگیرید:

رهبر در حال شروع جلسه‌ای درباره کنترل هزینه:

صحنه شروع معمولی: «بسیار خب، در حال حاضر ۱۲ درصد بیشتر از

1. plot

ادامه دارد...

در مورد کتاب فرار از جلسه
این کتاب به وبسایت
لم مراجعه کنید.

www.AryanaGhalam.com





انتشارات آریانا قلم



جدت یافتن گنج‌کننده است.

از طرفی، حیاتی است و از طرف دیگر به طرز
آزاردهنده‌ای طولانی و ظاهراً بی‌پایان است.
خبر خوب این است که جلسه ذاتاً هیچ چیز
بدی ندارد؛ بنابراین کاملاً ممکن است که آن را
به فعالیتی جذاب، پربار و سرگرم‌کننده تبدیل
کنیم. خبر بد این است که برای انجام این کار،
باید بخش عظیمی از نحوه درکمان از جلسه و
نیز نحوه مدیریت آن را از اساس تغییر دهیم.



9 786007 677971