

جلسه داری: نقش و آسیب‌شناسی آن در اداره کشور

* رضا منصوری

چکیده

بخش قابل توجهی از امور اداری کشور ما در قالب جلسه انجام می‌گیرد. در این مقاله به آسیب‌های ناشی از بی توجهی به مدیریت زمان در برگزاری و اداره جلسه‌ها و نیز به آسیب‌شناسی رفتارهای نوعی مدیران و کارکنان سازمانها در جلسات می‌پردازیم.

کلید واژه

جلسه داری، آسیب شناسی جلسات، مدیریت زمان، فرهنگ جلسه گذاری.

مقدمه

دیوان‌داری سابقه‌ای چند هزار ساله در ایران دارد. ظرایف رفتارهای دیوانی ما ایرانیان تا کنون مطالعه نشده است. آداب نوین اداری در جهان صنعتی نیز بر ما شناخته شده نیست. به نظر می‌رسد آنچه ما در طی حدود دویست سال اخیر اقتباس کرده‌ایم تنها ظواهری از آداب و رفتارهای موجود در کشورهای صنعتی می‌باشد که در قالب سنت‌های خودمان بومی شده است. در بحث تقابل سنت و تجدد در ایران در یک سده گذشته، ظاهراً از این نکته غفلت شده است. فراوان است نوشتارهایی با

موضوع عقب ماندگی علمی و صنعتی ما، فراوان است نوشتارهایی با موضوع عقب‌ماندگی فرهنگی ما، و کم نیست نوشتارهایی با موضوع عقب‌ماندگی ما در تأسیس نهادهای مدنی مدرن؛ اما به نقش نظم در اداره گروه‌های ساختارمند، مانند کار-گروهها و جلسه‌ها، و اهمیت آن در کشورداری نوین و در تسریع امر توسعه پرداخته نشده است. ما، پس از حدود دویست سالی که از آشنایی ما با علوم نوین می‌گذرد، تازه دریافته‌ایم که نقل دانش کافی نیست و باید به تولید دانش پردازیم و علم را تبدیل به یک فرایند بومی کنیم، و تازه داریم به تفاوت میان علم ابن‌سینایی و علم مدرن، علم یونانی و علم مدرن، کیهانشناخت اسطوره‌ای و کیهانشناخت مدرن آگاه می‌شویم. به همین منوال، به نظر می‌رسد آگاهی ما از مفهوم دموکراسی یا مردم‌سالاری و مفاهیم مرتبط با آن در اداره امور کشور هم، چه در عرصه سیاست و چه در عرصه‌های اجتماعی و علمی، بسیار ابتدایی است و جز شمایل و شکلی از مفهوم پیچیده دموکراسی و مشتقات آن دریافت نکرده‌ایم. به نظر نمی‌رسد حتی در امر شمول دموکراسی به رفتار اداری تأمل کرده باشیم. آنچه با



* استاد دانشگاه صنعتی شریف و مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور

تلفن: ۶۴۶۵۹۰۰ دورنگار: ۶۴۱۵۳۲۵ Email: Mansouri@sharif.edu

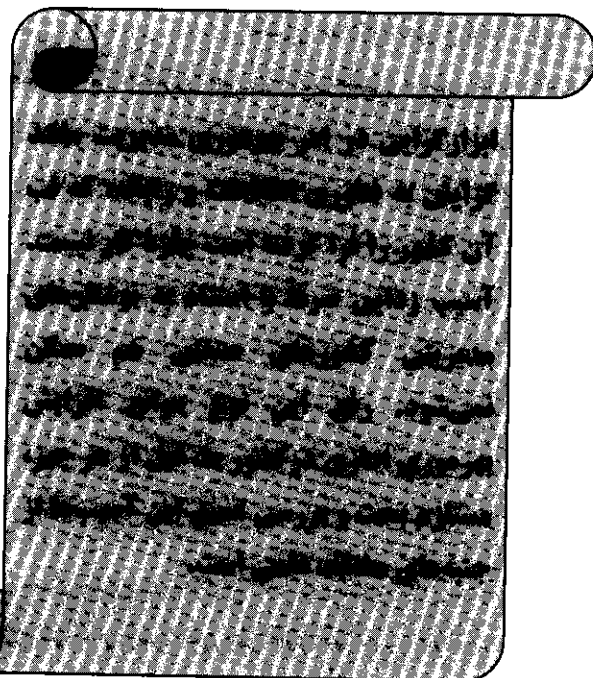
کوشش و خطا تجربه می‌کنیم آمیخته‌ای است از ظاهر روش‌های اقتباس شده از جهان صنعتی و روشهای دیوانی سنتی خودمان، که البته تحت تأثیر عوامل گوناگونی مانند جبر زمان، رشد سریع جمعیت، اقتصاد مبتنی بر نفت، قرار گرفته است. در این مقاله به آسیب‌شناسی بخشی از پدیده‌های اداری نوین کشور و ارتباط آن با توسعه و بهره‌وری می‌پردازیم.

تعدد ساختارهای گروهی اداری و مفهوم توسعه پایدار اداری

در جوامعی که مردم سالاری سنت دیرینه‌ای دارد، ساختارهای جمعی یا گروهی نقش مهمی در اداره امور ایفا می‌کنند. کمیته‌ها یا کار-گروهها، کمیسیون‌ها، جلسه‌ها، شوراها، و انواع همایش‌های دیگر از جمله این ساختارهای گروهی‌اند. این ساختارهای گروهی، جز شوراها، چنانکه غالباً از اسامی‌شان بر می‌آید، یا ریشه در غرب دارند و یا بر ساخته‌های نوین فرهنگ ما هستند، و در هر صورت باید به آنها به صورت پدیده‌های اداری نوین نگریست. فلسفه سیاسی ما ایرانیان، و روشهای حکومتی شاهنشاهی، با این مفاهیم بیگانه بوده است. نه سیاست‌مداران ما در گذشته به این پدیده‌ها پرداخته‌اند و نه حکمرانان و پادشاهان ما، قبل از مشروطیت، لزومی به ایجاد این ساختارها برای اداره کشور دیده‌اند. اما پس از مشروطه، تشکیل انواع جلسه‌ها و کمیسیون‌ها و کمیته‌ها بخش جدایی‌ناپذیری از اداره امور جامعه شده است. تعدد و تنوع این ساختارهای گروهی بعد از انقلاب اسلامی بیشتر شده است. این پدیده، هر دلیلی هم که داشته باشد، آگاهانه نبوده است. هم اکنون این تعدد «اجلاس» به شدت اداره امور جامعه را مختل کرده است؛ هم به علت تعدد و هم به علت چگونگی اداره این جلسات و رفتار اعضای آنها. این پدیده را شاید بتوان شبیه به توسعه صنعتی در اروپا، آگاهی از زیان‌های زیست محیطی این توسعه، نگرانی حفظ محیط زیست، و سرانجام ابداع مفهوم توسعه پایدار دانست. ما در توسعه اداری‌مان بی بند و بار عمل کرده‌ایم؛ بی توجه به توان انسانها، بی توجه به مفهوم زمان، و بی توجه به ملزومات اثر بخشی ساختارهای جمعی، صرفاً به ساختار سازی پرداخته‌ایم و اکنون در مرحله‌ای هستیم که

ضررهای ناشی از این توسعه لجام گسیخته ساختارهای اداری ما را ناگزیر به شناخت اهمیت ساختار اداری و سلامت آن واداشته است. پس باید به مهار اجلاس زدگی اداری پرداخت و به مفهوم توسعه پایدار ساختار اداری توجه کرد، پیش از آنکه تارهایی که خودمان از طریق ایجاد این ساختارها به دور امور اداری تنیده‌ایم منجر به توقف اداره امور اجتماع بشود و بهره‌وری را به حداقل ممکن کاهش بدهد.

جلسه، به عنوان مظهر شاخص ساختار جمعی اداری، در سازمان‌های اداری ما نقش پر رنگی پیدا کرده است. موضوع اصلی این مقاله «جلسه» است، اگر چه نکته‌هایی که می‌آوریم شاید در تحلیل ساختارهای اداری دیگر نیز مفید باشد. بررسی ما آسیب شناختی است، پس بیشتر به عواملی اهمیت داده‌ایم که به لحاظ اداره امور زیان‌آور هستند. در کشورهایی که سابقه طولانی مردم‌سالاری دارند، جلسه‌داری سنت دیر پایی است. اولین چاپ کتاب «قواعد نظم روبرت»، که به تفصیل و با جزئیات به چگونگی اداره جلسه، اعم از جلسه‌های اداری ساده و مجالس قانون گذاری می‌پردازد، در سال ۱۹۷۸ در آمریکا به چاپ رسیده است [۱].



اگر بخواهیم به تک تک قاعده‌های این کتاب استناد کنیم، بسیاری آداب جلسه‌داری خودمان را زیان‌آور می‌بینیم؛ اما در این مقاله فقط به نکاتی می‌پردازیم که وضوح بیشتری دارند و تأثیرگذاری آنها در بهره‌وری بارزتر و بدیهی‌تر است. به خصوص، نکته‌هایی که در مورد رفتار اعضای نوعی جلسه در این مقاله آورده‌ایم خاص ایران است و توجه به آن بسیار اهمیت دارد.

با توجه به تأکید بر آسیب‌شناسی رفتار جلسه‌ای در اداره امور کشورمان، که قطعاً در مقایسه با تأملات نظری در امر مدیریت سازمانی جنبهٔ مصداقی دارد، از ورود به مباحث متعارف در مراجع بیشماری که در این زمینه هست اجتناب شده است. به عنوان نمونه تنها به دو مرجع [۳ و ۲] و موارد مشابه آن برای علاقه‌مندان ارجاع داده می‌شود. اما در مورد مصداق آسیب‌شناسی بومی خودمان مؤلف مرجعی ندیده است.

سهم جلسه‌ها در ادارهٔ امور کشور

مدیران ارشد کشور ما، به حکم مسئولیت یا به تشخیص خود، برای پیشبرد امور معمولاً در جلسات متعددی شرکت می‌کنند. آمار دقیق و جامعی از تعداد این جلسه‌ها در دست نیست، اما بررسی برنامه‌های اداری بعضی معاونان در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و نیز شواهدی مشابه در بعضی وزارتخانه‌های دیگر نشان می‌دهد که سه جلسه در روز میانگین تعداد جلسه‌هایی است که این معاونان باید در آنها شرکت کنند. اگر مدت هر جلسه را دو ساعت و میانگین زمان رفت و آمد و آمادگی برای هر جلسه را هم فقط یک ساعت در نظر بگیریم، روزانه ۹ ساعت وقت مدیران صرف مشارکت در جلسه‌ها می‌شود. کم نیست مواردی که یک مدیر ارشد برای شرکت در دو یا سه جلسه هم‌زمان دعوت می‌شود. اگر زمان لازم برای رسیدگی به نامه‌های دریافتی، تنظیم نامه‌های ارسالی، ملاقات با ارباب رجوع، پاسخ به تلفن‌ها، و سرانجام فرصت لازم برای تفکر (در معنای مدیریت تحول) را هم به حساب بیاوریم، به وضوح به این نتیجه می‌رسیم که رفتار اداری ما آسیب زده است. مدیران برای رفع بخشی از این معضل معمولاً ناچارند امور روزانه‌ای مثل کارتابل (پروندان) بینی را هم در ضمن جلسات انجام

بدهند، یعنی گاهی در جلسه حضور ذهنی هم نداشته باشند. پس باید پرسید آیا این همه حضور در جلسه‌ها برای مدیران واقعاً ضرورت دارد؟ آیا مدیران اجرایی ارشد کشور برای پیشبرد امور اصولاً به این همه تشکیل جلسه نیاز دارند؟ بازده این جلسه‌ها چقدر است؟ به نظر می‌رسد ارتباطی میان نابره‌وری اداری ما و تعدد جلسه‌ها مان وجود داشته باشد.

این ارتباط را می‌توان از دو جنبهٔ کمی و کیفی بررسی کرد. پس ابتدا به ضرورت تشکیل جلسه و چگونگی کاهش تعداد جلسه‌ها و سپس به نحوهٔ ادارهٔ جلسه و رفتار اعضای آن می‌پردازیم.

آسیب‌شناسی جلسه‌داری: تعداد و بسامد

جلسه ممکن است به منظور تصمیم‌سازی، یا تصمیم‌گیری، یا هر دو برگزار شود. در هر حال مدیر است که تصمیم‌ها را به اجرا می‌گذارد. هر جلسه و اجرای هر تصمیم زمان می‌برد و مدیر و زیرمجموعه‌اش را درگیر می‌کند. به خصوص پی‌گیری اجرای تصمیم‌های جلسات امری است که ما در ادارهٔ کشور از آن بسیار غافل مانده‌ایم. بررسی پروندهٔ جلسه‌های چند سال متوالی در معاونت پژوهشی وزارت علوم به وضوح نشان می‌دهد که تنها درصد بسیار ناچیزی از مجموع تصمیم‌های گرفته شده در جلساتی که معاون پژوهشی هم در آنها حضور داشته، به اجرا در آمده است. اگر زمان لازم برای اجرای تصمیم‌های جلسات را در نظر بگیریم، انگیزهٔ مان برای تشکیل جلسه کمتر می‌شود. پس لازم است قبل از هر چیز به مفهوم زمان و مدیریت زمان توجه کنیم.

مفهوم مدیریت زمان

زمان نقش اساسی در زندگی نوین دارد. بینش انسان عصر جدید به طبیعت، رفتار روزانهٔ انسانها، رفتار دیوانی، و حتی رفتار حکومتی مدتهای مدیدی است که از ایستایی دوران پیش-نیوتونی خارج و بسیار پویا شده است. این دید پویا به طبیعت و جامعه طی چند قرن اخیر در کشورهای صنعتی به صورتی ناخود آگاه ذاتی شده است. در مفهوم توسعه، و در تعریف آن، مفهوم زمان نقش کلیدی دارد.

برآورد تعداد یا بسامد بهینه جلسات

در تعیین تعداد جلسات باید عوامل متعددی را در نظر گرفت؛ از جمله نوع و سطح مدیریتی جلسات، تعدد و نوع موضوعات، و تعداد اعضا و سطح و نوع تخصص‌های آنها. اما به‌طور کلی می‌توان یک حد بالای میانگین برای تعداد جلسه‌ها دست کم متناسب با امکانات مدیر برآورد کرد. با در نظر گرفتن درگیری‌های گوناگون مدیریتی، و با توجه به مدیریت تحول، به معنی تخصیص فرصت کافی برای تفکر، می‌بینیم که دو جلسه (دو ساعته) در روز عملاً حد بالای جلسه‌هایی است که مدیر می‌تواند در آنها شرکت کند. بیش از آن به معنی کاهش بهره‌وری است. توجه داشته باشیم که هر جلسه دو ساعته دست کم یک ساعت هم برای جابه‌جایی و آمادگی، وقت می‌گیرد. این یعنی جمعاً ۶ ساعت در روز. پس باید دید که چرا بسیاری از مدیران ما، در سطوح مختلف، گاهی بیش از اینها تشکیل جلسه می‌دهند یا در جلسه‌ها حضور می‌یابند.

مفهوم زمان، برای جوامعی که توسعه یافته نیستند ولی می‌خواهند باشند، عنصر لاینفکی از مفهوم توسعه است. یعنی زمان‌بندی لازمه هر برنامه توسعه است. اهمیت زمان در برنامه‌ریزی‌های توسعه مبتنی بر ارتباط جوامع با یکدیگر است. اگر ما جامعه‌ای منزوی بودیم، و هیچ ارتباطی با جوامع پیشرفته نداشتیم، دیگر نه وجه مقایسه‌ای در کار می‌بود و نه الزامی به زمان‌بندی برای رسیدن به شرایط مطلوب. پس در بحث توسعه، مفهوم زمان و به تبع آن مدیریت زمان نقش اساسی دارد.

اجرای هر برنامه توسعه ملزومات اداری خود را می‌طلبد. مدیران ابزارهای متفاوتی برای تصمیم‌گیری دارند. بسته به سطح مدیریت، تصمیم‌های مدیر، مستقل از اینکه مبتنی بر مطالعه کارشناسی باشد یا تشخیص، ممکن است فردی یا جمعی باشد. هنگامی که یک مدیر، به هر دلیل، بخواهد تصمیمی جمعی بگیرد جلسه می‌گذارد. بنابراین هدف از تشکیل جلسه معمولاً مشورت و رسیدن به یک تصمیم برای اجراست. هر جلسه چند مؤلفه دارد: دستور، تصمیم، شخص یا واحد مجری تصمیم، زمان اجرای تصمیم، و تحویل نتیجه کار به شخص یا واحد ذیربط. غفلت از این مؤلفه‌ها یا تلقی نادرست از آنها موجب می‌شود وقت جلسه به هدر برود و مدیر در اجرای تصمیم‌ها ناموفق باشد. مدیریت زمان حکم می‌کند که دستور جلسه و تصمیم‌ها متناسب با ظرفیت زمانی معقول برای آنها باشد. در غیر این صورت زمان مفید برای کمک به توسعه کشور از دست رفته است.

مدیران و اعضای جلسه‌ها معمولاً حضور در جلسه را مترادف با کار کردن می‌دانند، غافل از اینکه تازه با پایان گرفتن جلسه است که یک یا چند کار آغاز می‌شود. بنابراین در طراحی روش مدیریت لازم است که هر مدیر، با در نظر گرفتن توان سازمانش، زمان لازم برای اجرای تصمیم‌هایی را که گرفته شده است به دقت برآورد کند. این برآورد نشان می‌دهد که چه فرصتی برای اجرای تصمیم‌های جدید باقی مانده است و در نتیجه بسامد معقولی برای اجلاس‌های آینده تعیین می‌کند.

به نظر می‌رسد مدیران در بسیاری مواقع آنچه را باید خودشان دربرداشتن تصمیم بگیرند به جلسه واهی گذارند، که این نباید ناشی از بدفهمی مردم سالاری است. این که مدیر خودش تصمیم بگیرد و کار را به شورا یا جلسه واگذار کند الزاماً به معنی مردم سالاری نیست. بلکه هم سطح مدیریت باشد. گاهی هم مدیران موضوعاتی را که مستلزم حتماً پژوهشی و بررسی‌اند به جلسه می‌برند و از جلسه به غلط انتظار کارشناسی فوری دارند.

به نظر می‌رسد مدیران در بسیاری مواقع آنچه را باید خودشان درباره‌اش تصمیم بگیرند به جلسه وامی‌گذارند، که این شاید ناشی از بدفهمی مردم سالاری است. این‌که مدیر خودش تصمیم نگیرد و کار را به شورا یا جلسه واگذار کند، الزاماً به معنی مردم‌سالاری نیست، شاید هم ضعف مدیریت باشد. گاهی هم مدیران موضوعاتی را که مستلزم مدتها پژوهش و بررسی‌اند به جلسه می‌برند و از جلسه به غلط انتظار کارشناسی فوری دارند.

بعضی موضوع‌ها ممکن است مستمر یا دست کم بلند مدت باشند، که در این صورت لازم است جلسه‌های ادواری تشکیل شود. بسامد این‌گونه جلسه‌ها را هم باید درست تعیین کرد. کم نیستند موضوعاتی که جلسات ماهی یکبار برایشان کافی است اما گاهی هفتگی برگزار می‌شوند.

آسیب‌شناسی جلسه‌داری

جلسه، بسته به اینکه برای شور و تصمیم‌سازی باشد یا برای تصمیم‌گیری، به شیوه‌های متفاوتی اداره می‌شود، اما چون این دو نوع جلسه مشترکات زیادی دارند در این بحث میان آنها فرق نمی‌گذاریم. دیدیم که مهمترین نکته‌ای که مدیر یا رییس جلسه باید در نظر بگیرد، تناسب مباحث جلسه با وقت جلسه است. پس مدیر باید به مؤلفه‌های جلسه و ظرف زمانی آنها پیشاپیش توجه کند: دستور، تصمیم، شخص یا واحد مجری تصمیم، زمان شروع و خاتمه اجرای تصمیم، و تحویل نتیجه کار به شخص یا واحد مربوط. البته مؤلفه‌های یک تصمیم عموماً بر مدت اجرای آن تأثیر می‌گذارد، ولی برآورد کلی پیشاپیش برای مدیریت زمان لازم است. در جلسه‌های مشورتی، که غرض از آنها تصمیم‌سازی است نه تصمیم‌گیری، صرفاً دستور جلسه و چگونگی رسیدن به تصمیم سازی مهم است و مدیر می‌تواند به سلیقه خود جلسه را اداره کند. بنابراین، برای افزایش بهره‌وری، تفکیک میان جلسه‌های مشورتی و جلسه‌های تصمیم‌گیری اهمیت دارد.

دستور

جلسه بی دستور، نه صریح و نه ضمنی، حداکثر گپ‌زدنی است مفید. البته گپ‌زدن اداری هم ممکن است در بهره‌وری مؤثر باشد اما به هیچ وجه جای جلسه را نمی‌گیرد؛ تمایز میان گپ‌زدن جمعی و جلسه اگر برای مدیر روشن نباشد بهره‌وری کاهش می‌یابد. بنابراین، اولین شرط برگزاری جلسه داشتن دستوراتی است که باید صریح و مکتوب باشد و حتی‌المقدور از قبل به اطلاع اعضا رسانده شده باشد. مدیر هم باید آگاهانه جلسه را طبق دستور اداره کند. منظور از جلسه معمولاً یا تصمیم‌سازی مشورتی است یا تصمیم‌گیری مشارکتی، و مدت جلسه فرصتی است که آهنگ پرداختن به این امور را تعیین می‌کند. مدیریت زمان ایجاب می‌کند که هر جلسه‌ای هدف مشخص و مدت معین داشته باشد. بنابراین، در تعیین دستور جلسه باید این دو قید هدف و مدت را در نظر گرفت.

جلسه اگر دستورش متناسب با هدفش نباشد، یا متناسب با مدتش نباشد، به نتیجه مطلوب نمی‌رسد. تناسب دستور با هدف، لایه‌ای عمیق‌تر از بحث کنونی است و مایلیم از آن بگذریم، اما متناسب نبودن دستور با مدت آفتی است بسیار شایع که رفع آن زیاد مشکل نیست.

مدیران ما، که چندان به نقش زمان واقف نیستند، در مدیریت زمان ضعف‌های شدیدی از خود بروز می‌دهند، چه در تعیین موضوعات دستور و چه در اداره جلسه برای پرداختن به هر موضوع. بسیار دیده می‌شود که افراد حاضر در جلسه، فارغ از موضوع دستور، به طرح موضوعاتی می‌پردازند که صرفاً برای بیان حضور خودشان است، یا موضوع را بهانه قرار می‌دهند که حرفی به زبان بیاورند که مایلند بعضی از اعضای دیگر آن را بشنوند. به این ترتیب، بی توجه به محدودیت وقت و تعدد موضوعات، زمانی نسبتاً طولانی فقط به یک موضوع اختصاص داده می‌شود. به این ترتیب، معمولاً کمتر جلسه‌ای است که در آن به همه موضوعات دستور پرداخته شود. این بی تناسبی را می‌توان ناشی از ناتوانی مدیران در پیش‌بینی زمان لازم برای

بررسی موضوعات دستور هم تلقی کرد. در هر صورت، این بی توجهی را، چه در تعیین دستور و چه در تنظیم وقت برای پرداختن به هر موضوع، نمی توان ندیده گرفت. تعدد جلسه‌هایی که مدیران ارشد کشور باید خواسته یا ناخواسته در آن شرکت کنند نیز حکایت از همین بی توجهی‌ها دارد. اینها همه نشان می‌دهد که فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری ما از طریق جلسه به شدت زیان‌آور است و نیاز به دگرگونی بنیادی دارد.

تصمیم

جلسه، اگر مشورتی نباشد، برای تصمیم‌گیری است. هر تصمیم باید برای اجرای یک کار معین باشد، و بنابراین لازم است کارهایی که باید انجام بگیرد در صورت جلسه به صراحت بیان شود. جای تمام گفته‌های اعضای جلسه در صورت جلسه نیست. نقل مذاکرات، در صورت ضرورت، باید جداگانه باشد. در تصمیم‌گیری‌ها باید به شأن جلسه، جایگاه آن، اختیارات آن، و نیز به ظرف زمانی توجه کرد. تصمیم، و بحث آن، باید مرتبط با موضوع دستور و فارغ از زوائد باشد. اعضا نباید تصور کنند که جلسه کرده‌اند تا تمام مسائل کشور را یکجا حل کنند.

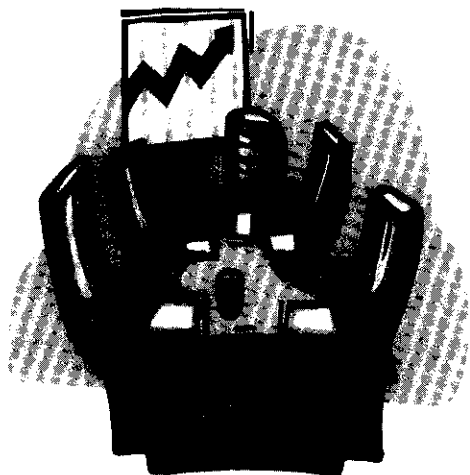
مجری

هر تصمیم مقدمه اجرای کاری است. پس باید شخص یا واحد اداری مجری آن کار تعیین شود. تعیین مجری بهتر است در همان جلسه انجام شود، و اگر این امکان نداشت دست کم باید مشخص شود مسئولیت تعیین مجری با کیست و چه وقت مجری تعیین خواهد شد. بنابراین، در صورت جلسه باید مجری هر تصمیم هم اعلام شود.

مهلت اجرا

کار باید آغاز و پایان معین داشته باشد، در غیر این صورت اعضای جلسه به جای تصمیم‌گیری قاطع لابد به بیان آرزوهای خود پرداخته‌اند، یعنی وقتشان را تلف کرده‌اند. فراوان است صورت جلسه‌هایی که برای اجرای تصمیم‌های آنها نه فقط زمان شروع و خاتمه، بلکه حتی مجری هم تعیین نشده است، و طبیعی است که بسیاری از این تصمیم‌ها هرگز اجرا نشده باشد.

البته، مواردی هم هست که زمان شروع و خاتمه تعیین نشده ولی تصمیم سرانجام اجرا شده است. در هر صورت برای سلامت کار اداری، و برای برآورد تقریبی پیشرفت امور، زمان‌بندی اجرای تصمیم‌ها بسیار اهمیت دارد. حسن دیگر این زمان‌بندی، عادت کردن مدیران به پیگیری منطقی امور و نیز عادت کردن کارشناسان به برآورد صحیح مدت لازم برای انجام هر کاری است. در این باره ضعف بسیار شدیدی در سازمان‌های کشور مشاهده می‌شود. یافتن مثال برای این آسیب کار ساده‌ای است. مشکل در پیدا کردن مثال نقیض آن است. پس این آسیب جدی است و یکی از علل بنیادی ناپره‌وری را باید در آن جستجو کرد.



تحويل کار

در صورت جلسه باید تعیین شود که مجری نتیجه کار را به چه کسی یا چه واحدی تحويل بدهد یا گزارش کند. به این ترتیب مجری احساس می‌کند نتیجه کارش برای شخص یا واحدی مفید است و هم اینکه تحويل گیرنده کار خود را موظف می‌بیند که آن نتیجه را به کار بگیرد. در نهایت این تبادلی است که محصول آن افزایش بهره‌وری اداری است. کافی است به صورت جلسه‌هایی که در چند سال گذشته شرکت کرده‌اید مراجعه کنید تا ببینید چه درصد کمی از کارها، در صورتی که

اصلاً انجام شده باشد، به کسی هم گزارش شده یا تحویل داده شده است.

تعدد جلسات

با توجه به نکته‌های پیشین و نقش بالقوه جلسه‌ها در تصمیم‌گیری‌ها و انجام کارهای اداری، خوب است بینیم که چقدر از وقت یک مدیر واقعاً لازم است در جلسه‌ها گذرانده شود. میانگین وقتی که مدیران ارشد ما به مسئولیت‌های خود اختصاص می‌دهند ۱۲ ساعت در روز و پنج روز در هفته است. واضح است که دست کم نیمی از این فرصت باید مختص اموری غیر از اداره جلسه یا شرکت در جلسه باشد. قبلاً گفتیم که هر جلسه نوعی، با مقدمات و موخراتش، به طور متوسط ۳ ساعت وقت می‌برد. پس دو جلسه در روز حداکثر تعداد جلسه‌هایی است که می‌توان، ضمن حفظ سلامت امور، برگزار کرد. اما واقعیت اداری ما در ایران بسیار از این هنجار به دور است. اینکه بیشتر وقت مدیران در جلسه‌ها سپری می‌شود حاکی از آن است که روش‌های ما برای تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری، و اجرا غلط‌اند؛ جلسه‌ها بد اداره می‌شوند و مدیریت زمان رعایت نمی‌شود. درصد قابل توجهی از جلسه‌ها به موضوعات تکراری می‌پردازند و در واقع بی حاصل‌اند.

آسیب شناسی رفتار مدیر جلسه

جلسه، چه به منظور مشورت چه برای تصمیم‌گیری، نقش مهمی در اداره کشور دارد. پس لازم است حاضران هر جلسه شأن حضور خود را به درستی درک کنند و سهمی تعیین کننده در تصمیم‌سازیها و تصمیم‌گیری‌ها داشته باشند. نکاتی که در اینجا ذکر می‌شود مبتنی بر تجربه نویسنده در طی ربع قرن شرکت در جلسه‌های گوناگون در سطوح مختلف کارشناسی و مدیریتی است- از سطوح پایین کارشناسی تا عالی‌ترین سطوح مدیریتی کشور. نکته‌های آسیب‌شناختی نه از دید مدیریت زمان که از دید مدیریت محتوی برشمرده می‌شوند. محتوای گفته‌ها در جلسه نقش اساسی در تصمیم‌گیری‌های مدیران دارد. از این جهت شناخت این آسیب‌ها برای رفع آنها و توجه مدیران به نقش این آسیب‌ها در تصمیم‌گیری‌هایشان ضروری است. در

اینجا در پی تحلیل انگیزه‌ها و علت‌های فردی یا قومی، تاریخی یا مقطعی، و اقتصادی یا فرهنگی این آسیبها نیستیم. منظورم بر شمردن و آشکار ساختن خود این آسیب‌ها و به عبارت دیگر

پدیده‌شناسی آسیب‌های رفتار جلسه‌ای است. آسیب‌شناسی، در اصل، به معنی نفی کلی سلامت جلسه نیست، بلکه فقط به دنبال شناخت آسیب‌های رایج است. بدیهی است که این شناخت تنها در مقایسه با نمونه‌های سالم حاصل می‌شود؛ کما اینکه در آسیب‌شناسی بدن انسان هم همین طور است. آنچه در زیر می‌آید چند نمونه از رفتارهای آسیب‌ناک بعضی مدیران است.

ندانم کاری به علت نابه‌جایی

مدیران نابه‌جا وانمود می‌کنند که به اوضاع اداری مسلط‌اند. پس به کارکنان دست چندم بله گو در جلسه‌ها امتیاز می‌دهند و از کارشناسان زبده، که یا سکوت می‌کنند یا به صراحت عیوب را بیان می‌کنند، دوری می‌جویند. این مدیران معمولاً توان پذیرش انتقاد هم ندارند و در مقام مدیر جلسه کمابیش به تصمیم‌های نابه‌جایی می‌رسند که حتی اگر اجرا هم بشوند تأثیری در افزایش بهره‌وری نخواهد داشت.

بزرگ نمایی

نوع رفتار بعضی مدیرانی است که در چند صبحی که به منصبی گماشته شده‌اند ادای بزرگان را در می‌آورند. مثلاً، در شروع جلسه، آیه‌ای را که به هر زحمت از قبل تهیه دیده‌اند می‌خوانند و باقی وقت جلسه را به سکوت می‌گذرانند، و جلسه‌گردانی را عملاً به همه اعضا یا یکی از مدیران رتبه‌های پایین‌تر وامی‌گذارند. در واقع این مدیران، به جای جلسه واقعی، نمایشی از جلسه برگزار می‌کنند. روشن است که چنین جلساتی چقدر کم حاصل‌اند.

تواضع بدل از ناتوانی

در رفتار بعضی مدیران نا به جا دیده می‌شود که ناتوانی خود در اداره امور را در لفاف تواضع می‌پیچند. مثلاً تصمیم‌گیری را به عهده کارشناسان می‌گذارند و مسئولیت مدیریتی را از خود ساقط می‌کنند؛ در حالی که مدیر باید بتواند میان نظرهای

تصمیم‌گیری در جلسه، قاعدتاً این است که عضو حاضر بکوشد دستور جلسه را به گونه‌ای بشکافد که در نهایت مدیر بتواند منطقی‌تر و مطمئن‌تر تصمیم بگیرد. اما بسیاری از رفتارهای اعضای جلسه‌ها در کشور ما ناشی از انگیزه‌های دیگری است که در نهایت حاصل کار مدیر ضعیف را بدتر و افزایش بهره‌وری مدیر توانا را سخت‌تر می‌کند. نکته‌هایی که در اینجا گفته می‌شود عمدتاً مبتنی بر تیپ‌شناسی اعضای نوعی جلسه‌هاست.

جوگیری اداری

بسیاری افراد، کارشناسان و مدیران میانی، به هنگام مشارکت در جلسه‌ها، ابتدا مقام و نظر رییس جلسه و حاضران دیگر و به طور کلی جو حاکم را می‌سنجند و بعد، گاهی حتی بر خلاف عقیده واقعی‌شان، نظر می‌دهند. فراوان دیده می‌شود که اعضا در جلسه یک نظر دارند و در خارج از جلسه، چه قبل و چه بعد از آن، نظری دیگر. این تناقض میان گفتار و کردار باعث می‌شود تصمیم‌های مهم کشوری مبنای منطقی نداشته باشد و در اجرا، به علت مخالفت قلبی مدیران و کارشناسان حاضر در جلسه، با مشکل مواجه شود. کارشناسان زبده و صادق کشور از این موضوع بسیار رنج می‌برند و بخشی از افسردگی‌های اداری ناشی از همین جوگیری رایج در جلسات و نیز تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر این رفتارهاست.

مبتلابان به این بیماری در جلسات به گفتارهای رییس پسند می‌پردازند و به هر بهانه‌ای با صراحت یا به طور ضمنی در مدح مدیر و تایید افراد یا گروه‌های مورد حمایت او سخن می‌گویند- حتی اگر در خارج از جلسه در ذم همه آنها سخن گفته باشند. این افراد در جلساتی که فاصله سلسله مراتبی‌شان با مدیر جلسه چندان نباشد که احساس خطر کنند، گاهی رفتارشان به کلی تغییر می‌کند و در مواردی حتی به نقادی‌های غیرسازنده هم می‌پردازند.

تلفیق گرایی

تلفیق‌گرایان معمولاً حرف تازه‌ای برای گفتن در جلسات ندارند، اما برای اعلام حضور و تاکید بر موجودیت خود حرف‌های

مختلف کارشناسی بر مبنای سیاست‌های اداری خود تصمیم بگیرد و این نقش را نمی‌تواند به عهده دیگران بگذارد. در هر حال بعید است که چنین مدیرانی به تصمیم‌های قاطع و کارسازی برسند.

تکبر ناشی از قدرت

بعضی مدیران به مجموعه زیر پوشش مدیریت خود همچون متاعی می‌نگرند. این مدیران مناسبات اداری را هم ارباب رعیتی می‌خواهند؛ تا آنجا که بتوانند از نظام و حکومت امتیاز بگیرند؛ حتی از اجرای قانون سرباز می‌زنند، و به اساسنامه و آیین‌نامه و شرح وظایف هم وقعی نمی‌گذارند. این مدیران تصویری از مدیریت در دوران نوین ندارند، حتی اگر تحصیلات عالی نوین هم داشته باشند باز هم این سنت را معتبر می‌شناسند. بدیهی است مجموعه زیر پوشش چنین مدیرانی تا چه اندازه از شرایط دنیای مدرن و شتاب توسعه کشور و مفهوم بهره‌وری اداری به دور می‌ماند.

جلسه، چه به منظور مشورت چه برای تصمیم‌گیری، وقتی مهمی در اداره کشور دارد، پس لازم است حاضران هر جلسه شأن حضور خود را به درستی درک کنند و مهمی تعیین کننده در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌ها داشته باشند.

آسیب‌شناسی رفتار اعضای جلسه

طیف رفتار اعضای جلسه بسیار گسترده است و بسته به نوع و مقام مدیر، شخصیت خود عضو، و دستور جلسه تغییر می‌کند. هنجار رفتار جلسه‌ای، با توجه به هدف تصمیم‌سازی یا

چند نفر، به خصوص مدیر را، به هم می‌آمیزند و با استناد به آنها معمولاً بدیهیاتی را تکرار می‌کنند.

در هر صورت، بر طرف کردن این آسیب‌ها بسیار ضروری است.

فرصت طلبی و حسابگری

رفتار اعضایی است که روحیه و نبض رئیس جلسه را فوراً تشخیص می‌دهند و طوری صحبت می‌کنند که شأن مدیران در جلسه بارز شود، و از این طریق امتیاز می‌گیرند. اینها گاهی در گفته‌های خود به دانشمندان و متفکران مشهور هم چه درست چه نادرست استناد می‌کنند.

ابزارگرایی در امر بهره‌وری مدیریت مانند گرایش به فناوری اطلاعات و رایانه، که تب آن کشور را فرا گرفته است چاره کار نیست. آسیب زدایی صرفاً با استناد به نوشتارهای مدیریتی کشورهای صنعتی هم ممکن نمی‌شود. رفع این نوع موانع افزایش بهره‌وری اداری در کشور ما، قبل از هر چیز، مستلزم بحث و بررسی عمیق این آسیب‌ها از جنبه‌های مختلف علمی است.

پرخاشگری

پرخاشگران معمولاً در جلسه‌هایی که مدیر اختلاف کمی از نظر سلسله مراتب اداری با اعضا دارد، حضوری قوی دارند. اینها با پرخاشگری و اعتراض چه مربوط چه نامربوط جلسه را به هم می‌ریزند، کار مدیر را برای رسیدن به تصمیم مشکل می‌کنند، و اعضای دیگر را خسته می‌نمایند. این اعضا حتی به فکر ماهیگیری از آب گل آلود هم نیستند، و نوعاً کارشان پرخاشگری به منظور اعلام حضور و احتمالاً جلب توجه است.

سیاسگزاری: بسیاری از نکته‌های این مقاله در شورای مدیران حوزه معاونت پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، بسته گریخته در طی یک سال گذشته مطرح شده است. نکته‌های بخش ۶-۲ در یک بحث طولانی با آقای دکتر فرید مر مطرح شد. پیش نوشت مقاله را مدیران حوزه مطالعه کردند و نظر دادند؛ به ویژه خانم دکتر حجازی، و آقایان دکتر سلطانی، دکتر شریفی، و دکتر اعتماد نظرهای مفیدی ابراز کردند. آقای دکتر ابوالحسن فقیهی، رئیس انجمن علوم مدیریت ایران نیز نظرهای مفیدی دادند. آقای محمدرضا بهاری با وسواس هنرمندانه خودش هم نثر را ویرایش کردند و هم منطق ارائه مطالب را. آقای دکتر مهدی ایران‌نژاد مراجع ۲ و ۳ را در اختیار گذاشتند. از همگی آنها سپاسگزارم.

ساده لوحی

ساده‌لوحان، که صراحت ناگزیرشان گاه جلسه را تلخ می‌کند و گاه به بذله‌گویی می‌کشاند، با رفتارهای نوعی‌شان دیگران را - به عمد یا به سهو به خنده می‌اندازند و موجب اتلاف وقت جلسه‌ها می‌شوند. اینها، بر خلاف نکته‌گویان، حتی نقشی در جهت تلطیف زیری‌های جلسه نیز ندارند.

منابع و مأخذ

[1] Henry M. Roberts, Robert's Rules of Order, Portland House (Random House Value Publishing, New York, (1978).

[2] Timm, P R., How to Hold Successful Meetings, Career Press, NJO7417, (1997).

[۳] ماریون هینز، روشهای مؤثر در اداره جلسات، ترجمه آقای دکتر مهدی ایران‌نژادپاریزی، مؤسسه بانکداری ایران، تهران، (۱۳۷۲).

نتیجه‌گیری

رفتار اداری ما در ایران بشدت آسیب زده است. این آسیب زدگی را با بخشنامه‌های اداری نمی‌توان بر طرف کرد. به نظر می‌رسد برخی از این آسیب‌ها را بتوان عمومی پنداشت که خاص یک قوم، یک زبان و یک فرهنگ نباشد و ریشه بعضی دیگر را شاید بتوان در فرهنگ خاص ما ایرانیان جستجو کرد.