



ניהול רזה של ישיבות - או שישיבות הן בזבוז זמן אחד גדול?

לאחריו: פרסמו סיכום, קרוב ככל האפשר לסיום הפגישה. סיכום הדיון צריך להיות גם קצר ותמציתי: פעולות, אחראים, ל"ז", רשימת משימות לביצוע (to do list); כללו בסיכום התייחסות למטרת הישיבה, והאם היא השיגה את מטרתה.

כלל האצבע התשיעי קובע: הגדירו מוביל לישיבה. אחריות מוביל הישיבה לנהל אותה כהלכה בהתאם לכללי האצבע 8-1 שלעיל. המוביל שומר על אווירה טובה במהלך הפגישה; מקפיד שהערות תמיד יהיו לגופו של עניין ולא הערות אישיות. באחריות לוודא שהנושאים הכלולים בפגישה יהיו בסדר היום; נושאים שאפשר לסכם מראש בטלפון מחוץ לישיבה - להוציאם מסדר היום.

המוביל מזמן מחדש פגישות שנדחות, אך נדרש להבין את סיבת הדחייה. פגישה שנדחת יותר מפעמיים מראה כי הנושא לא חשוב ויחס של הנוכחים הוא בהתאם.

קבעתם ישיבה מראש והזמנתם כמה משתתפים. האם הסיטואציות שלהלן מוכרות לכם? הטלפון הנייד משמיע צלצול בשנייה שהישיבה אמורה להתחיל, ומעברו השני של הקו אומר המשתתף הפוטנציאלי: "אני אאחר בכמה דקות, תתחילו בלעדיו". ולחלופין: משתתף אחר מגיע בזמן לחדר, תופס כיסא, פורס את חפציו על השולחן ו... נעלם (הולך להכין קפה, לענות לטלפון, וכדומה) - העיקר שהוא "הגיע" בזמן; חלק מהמשתתפים מדברים בו-זמנית, קוטעים זה את זה, ומעלים את קולם כדי שדבריהם יישמעו; משתתפים אחרים יושבים בשקט וברוב ייאושם אפילו לא מנסים להשתלב בשיחה; משתתפים מסוימים גולשים בנייד, מסמסים או עושים עבודה נוספת במקביל לישיבה; חלק מהנוכחים מגיעים בזמן, אך הישיבה לא מתחילה כי מחכים לשאר המשתתפים; אף אחד לא מגיע בזמן כי ידוע שזמן התחלת הישיבה הוא המלצה בלבד; ועוד כהנה וכהנה מקרים שהופכים את הישיבה לבלתי יעילה.



מנקודת ראותו של הלקוח - לישיבות אין ערך מוסף. כלומר, אם ניהלנו 100 או 10 ישיבות כדי להפיק את התוצר - אין לכך כל משמעות מנקודת מבטו. לכן, ישיבות לא יעילות הן פוטנציאל לבזבוז זמן של משאבים יקרים. להלן 10 כללי אצבע לניהול יעיל של ישיבות:

האחד, פרסמו מראש סדר יום לישיבה. פרסמו מראש את מטרת הפגישה והזמינו רק את מי שנדרש. תנו לישיבה שם המלמד על נושא הישיבה, מוביל לישיבה, מקום לישיבה וסדר יום; חלקו חומר מראש ובקשו מהמשתתפים להגיע מוכנים. בישיבות ארוכות - זמנו אנשים לישיבה על פי סדר נחיצותם. לכל נושא רק את האנשים הרלוונטיים. אין טעם שיישבו ויחכו עד שהנושא שלהם יעלה.

ולבסוף, הכלל העשירי קובע: בדקו תקופתית את יעילות תהליך הישיבות. בדקו את תהליך ניהול הישיבות ועשו התאמות כנדרש. האם כל הישיבות השבועיות אכן חיוניות? יעילות? האם רשימת המוזמנים אכן רלוונטית לנושא, או שמוזמנים אנשים משיקולים אחרים? (ככל שמספר המוזמנים גדל, יעילות הפגישה יורדת); האם חלה התרופפות וחזרה להרגלים הישנים? אם כן - רעננו והזכירו את הכללים שוב.

ניהול רזה של ישיבות - האומנם?

הנושא נראה טריוויאלי, אך המציאות מראה, שתהליך שנראה פשוט לא תמיד מיושם. כדי לוודא שהתהליך יעיל בדקו עם עצמכם: האם באמת הישיבות מתחילות בזמן? מסתיימות בזמן? משיגות את מטרתן? האם אנשים באים ברצון או גוררים רגליים לפגישה? האם סדר היום הגיוני ובר ביצוע? האם האנשים מגיעים מוכנים לפגישות? האם נעשית עבודה בין הפגישות? אם עניתם על חלק מהשאלות בשלילה, הפשילו שרוולים ותפלו בתהליך ניהול הישיבות.

* אורנה קמין, מומחית בהטמעת תהליכים יעילים וזריזים בארגונים ומנכ"לית OK יעוצים לניהול, ok-consulting.co.il

כלל האצבע השני הוא: התחילו בזמן. הגיעו מוקדם וארגנו את המקום; אל תחכו למאחרים; התחילו עם תהליך קצר של חימום האווירה וחיבור למשתתפים, גם אם אתם מכירים היטב זה את זה; התעלמו מהמאחרים. הכלל השלישי הוא: קבעו כמה חוקים לאופן ניהול הישיבה. לדוגמה: לסגור טלפונים ומחשבים ניידים; רק אחד מדבר בו זמנית, וכדומה. הכלל הבא הוא: היצמדו לסדר היום שקבעתם. ברור, נכון? הזכירו לדוברים לשמור על הקצבת הזמן שתוכננה להם. בהתאם לסדר היום, אפשר לקבוע ישיבות גם של חצי שעה או פחות. הכלל החמישי קובע, כי יש לרשום בצד נושאים שלא קשורים לישיבה. אל תתפתו להוסיף נושאים או לפתח נושאים מחוץ סדר היום. רשמו בצד נושאים שלא תדונו עליהם בישיבה. בסוף הישיבה הקדישו 5 עד 10 דקות להחלטה מה לעשות עם אותם נושאים. הכלל הבא קובע: קבעו אחראים לביצוע משימות, כולל תאריך נדרש לסגירה.

כלל האצבע השביעי: סיימו בזמן. סכמו בקצרה את הישיבה, תאמו ציפיות ומטלות למפגש הבא והודו למשתתפים על תרומתם לפגישה.