

## Как проводить совещания?

Совещания — эффективный способ общения внутри компании. Тщательно подготовленный и грамотно проведенный консилиум экономит рабочее время и позволяет принять сбалансированное решение.

Но увы, зачастую групповое интеллектуальное творчество напоминает дурной любительский спектакль.

Для начала — о том, чего делать в ходе совещаний не рекомендуется. «Ни в коем случае нельзя проводить заседание, если заранее известно, что у всего коллектива будет негативная реакция на то, что вы собираетесь ему сообщить», — считает генеральный директор Центра развития персонала «Искусство деловой жизни» Алла Новикова. — Такую реакцию могут, к примеру, вызвать массовые увольнения или снижение зарплаты. В этом случае работодателю надо «предварительно поговорить с людьми тет-а-тет, найти, на кого опереться, а уж дальше решать, что делать». «Недопустимо собирать коллектив и для разговоров на личные темы, когда приводятся примеры из частной жизни сотрудников, — предупреждает специалист по поиску и подбору персонала компании «Экспресс-персонал» Мария Терентьева. — Вторгаться на суверенную, личную территорию можно только в исключительных случаях, по крайне веским причинам».

Нельзя устраивать совещания для того, чтобы «прорабатывать» отдельных работников за их просчеты или вести «показательные процессы» над сотрудниками, особенно если работодатель пока не намерен их уволить. «Такое собрание демотивирует людей, — считает бизнес-тренер и консультант, кандидат психологических наук Вячеслав Летуновский. — Другое дело, если компания намерена расстаться с ними. Тогда в некотором смысле оправданно публичное обсуждение их поведения — в воспитательных целях».

Вряд ли следует проводить заседания и для решения текущих, оперативных вопросов; порой достаточно «заочного» общения по электронной почте или селектору. Ну и, наконец, если повестка дня отсутствует, лучше забыть о совещании, даже если оно запланировано.

Круг тем, которые нельзя обсуждать на совещании, определяется принятой в компании корпоративной культурой. Кое-какие вопросы обязательно должны быть предметом дискуссий, но некоторые явно не предназначены для этого. Один из взрывоопасных вопросов — просчеты, совершенные работодателем или топ-менеджментом. Все, что рисует руководство в черном цвете, не должно рассматриваться публично.

Предположим, руководство компании приняло непопулярные, но необходимые меры, которые невозможно оставить без пояснений. В таком случае созыв общего совещания коллектива вряд ли оправдан, а бремя толкований лучше переложить на руководителей подразделений. Едва ли стоит посвящать персонал и в то, как именно руководство распоряжается прибылями. Эта тема также не для собраний.

Впрочем, куда больше случаев, когда совещание просто крайне важно.

## **Срочный сбор**

— Проводить совещания необходимо там, где нужны согласованное принятие решения, скоординированная программа действий, — убежден бизнес-тренер Вячеслав Летуновский. Вы ставите перед коллективом новую амбициозную цель? Можно, конечно, проинформировать об этом сотрудников заочно. «Но лучше все-таки видеть людей, говорить с ними, глядя им в глаза, — подчеркивает Алла Новикова. — Здесь важны элемент внушения, создание определенного настроения, а потому имеет смысл провести встречу со всей командой».

Порой совещания помогают снять негативный настрой — например, если в коллективе разгорелись конфликты. «Разрешить их можно, только если люди выскажутся, выплеснут накопившиеся эмоции, выдвинут аргументы и выслушают доводы других», — поясняет Новикова. Проводить такое совещание непросто, но, тем не менее, оно может оказаться спасительным.

— Когда происходит слияние компаний или поглощение, нужен жесткий директивный стиль принятия решений, — уверен Вячеслав Летуновский. — Но если у работников при этом возникают опасения, недопонимание, по компании начинают бродить слухи, целесообразно прояснить ситуацию на общем собрании. В таком случае перед работодателем стоит задача снять эмоциональную напряженность, успокоить людей, которые боятся происходящих в компании перемен, дать сотрудникам понять, насколько они значимы для руководства. И это в чистом виде «мотивационный» шаг, — подчеркивает Летуновский.

## Поговорили, разошлись

Как отличить полезное совещание от пустопорожного времяпрепровождения?

Эффективное — всегда заканчивается результатом, которого от него ожидали. Если требуется разработать миссию, то на заседании она должна быть разработана. Если можно обсудить вопросы в рабочем порядке на летучке — обсуждайте их там.

Любое совещание должно заканчиваться оглашением принятого решения и сроков его исполнения. «К совещанию должны быть пристыкованы инструменты реализации его постановлений, иначе проводить это мероприятие не имеет смысла», — уверена Алла Новикова («Искусство деловой жизни»). Основные аргументы, решения и действия, а также фамилии людей, ответственных за их реализацию, фиксирует протокол. Протоколировать нужно все, что произошло на встрече, и то, что намечено на следующий раз. Отсутствие протокола на совещании — серьезный минус.

### **Ставка верховного главнокомандования**

Стратегические совещания сегодня — явление привычное. Их стали проводить даже совсем небольшие компании. Здесь обсуждаются «макро-вопросы», принимаются судьбоносные решения. Куда дрейфует рынок, как на нем ощущает себя компания? Что за программы развития нужны? Как выйти на новые рынки сбыта и увеличить прибыль? На какого потребителя рассчитывать? Нужно ли сформировать в компании новые структуры и какой корпоративный кодекс разработать? Для ответов на эти вопросы вполне логично созывать стратегическое совещание.

Удовольствие это нечастое, до 3–4 раз в год, но длительное. Предназначено такое совещание, в основном, для руководства и топ-менеджеров. При этом текущее положение компании, ее «самочувствие» и достигнутые результаты анализируются заранее, минимум за месяц до заседания. А вот мостик в будущее строится на самом мероприятии.

Как организовать процесс генерации идей — дело ваше. В какой-то ситуации больше подходят раздумчивые, неторопливые рассуждения, в другой — напористый мозговой штурм. Иногда полезно построить дерево целей, а можно обойтись и без него. Главное — зафиксировать не только финальные, окончательные идеи и решения, но и промежуточные. Они вполне могут стать точкой отсчета для новых замыслов.

«Глобальное» совещание по стратегии может длиться от нескольких часов до 2–3 дней. Иной раз полезно устроить выездное стратегическое заседание — в доме отдыха, на турбазе. Это недешево, но есть тут и свои резоны. «Новая обстановка способствует формированию новых идей, — поясняет Вячеслав Летуновский. — Открывается пространство для креатива. Кроме того, в пансионатах топ-менеджмент обычно отключает свои «мобильники» и отвлекается от текучки, что позволяет лучше сосредоточиться на обсуждаемых проблемах».

### **Как всегда, по понедельникам**

Прямая противоположность редким стратегическим совещаниям — регулярные собрания сотрудников и разного рода летучки, на которых решаются тактические

вопросы. Какими достижениями сразить потребителей и конкурентов на грядущей выставке, как ускорить реализацию продукции, на каких участках работы произошел сбой и как его ликвидировать — типичный круг тем для регулярных совещаний. Ежедневная летучка занимает 30–45 минут, а вот на еженедельные заседания времени уйдет больше.

В чем смысл регулярных совещаний? Консультанты по оргразвитию отвечают прямо: в учете и контроле. Вы держите руку на пульсе своего бизнеса, весь коллектив в курсе дел, работает динамично и единой командой. Неплохо? Разумеется. Вот только порой летучки превращаются в технический ритуал, лишенный всякого делового содержания («и завтра то же, что вчера!»). Если так, стоит ли терять время?

Полезно проводить и совещания с участием разных отделов. Это способ «сверить часы» и состыковать деятельность подразделений. А ведь случаются и конфликты — далеко не каждая компания может похвастаться спаянной работой своих структур, порой одни отделы стараются любой ценой «обставить» друг друга, а конкуренция приобретает характер затяжной войны.

Эту проблему вполне можно решить на совещании, повернув соперничество двух отделов в нужную сторону. Само по себе соревнование не так уж плохо, если стимулирует работать больше и лучше. Можно поощрить фаворитов гонки так, чтобы остальным не было обидно, и у коллектива появится дополнительная мотивация.

Тем временем совещания в рамках команды, работающей над конкретным проектом, — как правило, узкоцелевые. Их задача состоит в поддержании боевого настроения участников и обеспечении выполнения работ в назначенные сроки. Так что в определенной мере это дисциплинарное мероприятие. На таких совещаниях речь идет о контроле расходования средств, соблюдении графиков и качества, устранении возникающих препятствий. Чтобы не сорвать воплощение плана, не поддавайтесь искушению переключиться на какие-то новейшие грандиозные идеи, разве что на то есть особенно веские причины.

Наконец, время от времени можно проводить инструктивные совещания, чем-то напоминающие «политинформацию». Их цель — решения сообщить, а не принять: руководители групп получают от начальства инструкции, а затем доводят их до сведения своих команд.

### **За отчетный период наш отдел...**

Чем выше положение человека в организации, тем чаще ему приходится принимать участие в заседаниях. Опросы показывают, что менеджеры, в зависимости от уровня управления, до 80% своего рабочего времени проводят на конференциях и совещаниях. При этом, по статистике, 70% времени уходит там на обсуждение проблем, которые лишь в небольшой степени влияют на прибыли компании. Драгоценные часы тратятся на предметы недостойные, а стратегически важные материи так и остаются без внимания.

Причины столь нерационального подхода к организации совещаний часто кроются не в намеренном саботаже со стороны сотрудников, а, скорее, в незнании принципов подготовки и проведения обсуждений. Отсутствие цели собрания, повестки дня, разговоры на мелкие сиюминутные проблемы — все это весьма распространенные ошибки. Но как провести по-настоящему действенное совещание?

Подступы к его эффективности начинаются с определения цели. Это экономит время и позволяет достичь запланированного результата с большей вероятностью. Если задача ясна, нужно определить формат работы и составить повестку дня. Этим по обыкновению в компании занимается тот, кто ведаёт стратегическими вопросами. Повестку дня всем нужно знать заранее, ведь участники должны подготовиться, прочитать необходимые документы и собрать информацию, которой они будут оперировать. Заблаговременное оповещение позволяет добавить в план обсуждения новые пункты или, напротив, убрать из повестки лишние темы.

Планируя ход заседания, нужно иметь в виду: одни вопросы спланивают людей, другие — разобщают. Значит, лучше начать с того, что объединяет, а затем перейти к проблемам, вызывающим разногласия. Однако завершить собрание нужно снова на конструктивной ноте.

Сколько всего вопросов следует выносить на повестку дня? «Лучше уж сразу решать несколько задач. Это экономит время и средства, — убеждена Алла Новикова. — Чтобы оправдать отрыв людей от производства, нужно максимально (в пределах разумного, конечно) насытить совещание информацией». В то же время не стоит и слишком усердствовать в попытке обсудить и разом решить все проблемы.

Если повестка дня оказалась длиннее, чем обычно, полезно разбить совещание на две части или перенести менее острые вопросы на следующий раз.



Состав участников, длительность и форма заседания зависят от объема и глубины проблематики. Небольшие совещания с узким составом обычно проходят быстрее и нередко оказываются более плодотворными, чем крупные. Кстати, психологи уверены: управляемым совещание будет лишь при условии, что в нем участвует до 12 человек. Кроме того, эксперты предлагают еще и такую «формулу»: на совещания зовут тех, кто принимает ключевые решения по затрагиваемым вопросам, тех, для кого важна вынесенная на обсуждение информация, и тех, кто будет исполнять найденные решения. Все остальные могут оставаться на своих местах и работать.

Различные совещания поглощают разное количество времени. И все же нужно учесть, что они не должны быть слишком длинными для своего формата. А потому на каждый пункт повестки отведите тот минимальный регламент, которого он заслуживает. Если же известно, что среди присутствующих сотрудников есть любители порассуждать, заранее предупредите их о времени, отведенном на это в повестке.

Ну и, разумеется, совещание нужно начинать в точное время — независимо ни от чего. Иначе последующие заседания никогда не удастся собрать вовремя. Это закон.

Большую роль играют как распределение ролей, так и «сценарий». Руководитель компании далеко не всегда должен вести совещание самостоятельно, но всегда определяет его цели и подводит итоги. Собранием необходимо «дирижировать» — не допускать пробуксовок и добиваться того, чтобы обсуждение постепенно перетекало в решение, в ожидаемый результат. Без труда рулить такой «разговорной машиной» способен человек, уверенно владеющий навыками деловой коммуникации. «Главным хормейстером» может быть и топ-менеджер, и руководитель отдела. Ну, а в особо сложных случаях имеет смысл позвать модератора.

— Модератор — это почти отдельная профессия, — уверена Алла Новикова. — Его задача — следить за самим процессом совещания, он располагает отдельным набором инструментов для таких ситуаций. А Вячеслав Летуновский продолжает: «Внутренний модератор едва ли будет беспристрастен. Может ли человек, работающий в компании, быть абсолютно независимым в своих суждениях? Поэтому во многих случаях внешний модератор способен сделать совещание более конструктивным».

Следите за тем, чтобы присутствующие соблюдали порядок при обсуждении вопросов. Не позволяйте отклоняться от повестки дня и при этом жестко контролируйте регламент. Того, кто его превысил, не грех и поторопить или даже прервать. Словоохотливый участник начинает беззастенчиво солировать, лишая других всякой возможности высказаться? Перехватите у него инициативу и передайте слово тому, чье мнение может оказаться более важным. Чтобы на совещании не было «сольных концертов», время от времени просите всех присутствующих по очереди высказать свое мнение. И, может быть, имеет смысл начать с самых робких подчиненных?

Как еще стимулировать творческий подход к решению вопросов? Вот один из рецептов. На совещании должна возникнуть раскрепощенная атмосфера. Объявите мозговую штурм и разрешите высказывать любые предложения, даже самые эпатажные. Ведь в них тоже может обнаружиться рациональное зерно. Настраивайте коллектив на выработку нестандартных решений. Записывайте на доске или плакатах все генерируемые идеи — это мобилизует. Не допускайте скоропалительного осуждения или высмеивания тех или иных идей. Введите правило: если один из выступающих критикует идею другого, он должен не просто изложить основания для критики, но и предложить альтернативу.

**На совещании разгорелся спор?** Руководителю лучше оставаться над схваткой, демонстрируя беспристрастность. Пусть люди выпустят пар. Агрессия ослабеет, и спорщики проще будет заставить прислушаться к доводам других. При этом не следует позволять «переходить на личности». Напомните «дуэлянтам» о том, что терять время на эмоциональные побоища неразумно.

**Совещания не должны быть пустой формальностью — они слишком дорого обходятся компании. И... если нет причин для «консилиума» — не созывайте его! В конце концов, бизнес — это не местком, распределяющий путевки в санаторий.**

## Управляемая демократия

«Самые важные решения в корпорациях фактически принимаются не коллективными органами, а отдельными лицами, — утверждал Ли Якокка. — Я всегда придерживался политики демократизма вплоть до момента принятия окончательного решения. В этот момент я становился безжалостным начальником». Проще говоря, гуру мирового бизнеса действовал по формуле, которой следуют и многие российские предприниматели: «Мы подумали, и я решил». Так где же проходит граница «демократии» в процессе обсуждения и принятия решений на совещании в частной российской компании?

— Прислушиваться к коллективу необходимо, ведь именно человеческий капитал —

самый главный. Однако решающее слово должно оставаться за руководством, — считает Мария Терентьева («Экспресс-персонал»). — Глава компании видит стратегию и управляет ее развитием в целом, а не только отдельными участками.

Впрочем, полезно избегать и другой крайности — явного авторитаризма при принятии решения. Как отмечает бизнес-тренер Вячеслав Летуновский, типичная ошибка совещаний — когда «руководитель вместо заявленного сбора мнений, убеждений, выяснения, чего хотят люди, в авторитарном ключе заявляет: «Это должно быть вот так, а это — так. И точка. Вопросы есть? Вопросов нет». В таких совещаниях не просто отсутствует смысл, они еще и вредны.

**Источник: *hr.net***