

## Правила и особенности проведения совещаний

**Совещание — это форма умножения интеллектуальных возможностей руководителей и выработки правильных путей управления персоналом. Почему же руководители называют совещания одной из главных причин вечного дефицита времени, срыва сроков работ и, наконец, просто усталости, наваливающейся к концу рабочего дня? Обычно в таких случаях дело заключается в неумении проводить совещания. Как же эффективнее и быстрее проводить совещания?**

*Автор: Юрий Алексеевич Шибалкин, старший преподаватель Московского государственного индустриального университета.*

Совещание — это форма умножения интеллектуальных возможностей руководителей и выработки правильных путей управления персоналом. Почему же руководители называют совещания одной из главных причин вечного дефицита времени, срыва сроков работ и, наконец, просто усталости, наваливающейся к концу рабочего дня? Обычно в таких случаях дело заключается в неумении проводить совещания. Вот и растягиваются они на долгие часы, и редкие ценные мысли тонут в болоте долгих словоизлияний.

К сожалению, пока редко обучают будущих руководителей даже азам искусства проведения совещаний. А ведь это действительно искусство, потому что, например, лишь очень искусный руководитель способен обеспечивать во время совещания конструктивное критическое рассмотрение выдвигаемых предложений, избежав при этом перехода критики на личности, личных обид и конфликтных ситуаций.

Как же эффективнее и быстрее проводить совещания? Рассмотрим некоторые особенности этого вида делового общения.

## I. Тип совещания

Многие совещания обречены на неудачу еще до того, как они начнутся. Почему? Потому что тот, кто будет руководить этим совещанием, забыл прежде всего подготовиться к нему сам. Он уподобился капитану, который желает управлять кораблем, не имея ясного представления о его курсе.

Поэтому прежде всего необходимо четко определить характер того совещания, которое вы намерены провести.

Специалисты выделяют следующие типы совещаний:

1. *Учебное* (конференция), цель которого дать участникам необходимые знания и повысить их квалификацию.
2. *Информационное*, необходимое для обобщения сведений и изучения различных точек зрения на возникающие проблемы.
3. *Разъяснительное*, в ходе которого руководство стремится убедить сотрудников в правильности проводимой хозяйственной политики и неизбежности предпринятых шагов.

4. *Проблемное*, которое собирается для того, чтобы выработать метод решения существующих проблем.

## II. Подготовка совещания

Для обеспечения высокой эффективности совещаний руководящие работники должны придерживаться следующих пяти правил.

1. *Необходимо четко и однозначно определить тему и желаемый результат совещания*. Нередко тема определена так расплывчато, подразумевает столько аспектов, что после обсуждения у участников остается чувство неудовлетворенности. Кроме того, следует определить для себя, какой результат вам необходим: принять решение по тому или иному вопросу; выработать рекомендации для принятия такого решения; убедить присутствующих, что уже предпринятые вами шаги правильны.

2. *Тщательнейшим образом разработайте повестку дня*. Выбрать наиболее целесообразную последовательность рассмотрения вопросов. При этом исходите не из деловых критериев, а из психологических. Начинать лучше всего с той подтемы, которую решить легче всего. Достигнутый таким образом «успех» подбодрит участников совещания. Выделите вопросы, которые могут вызвать оживленную дискуссию, и продумайте, как придать этой дискуссии нужное направление. Особо сложные проблемы постарайтесь проиллюстрировать наглядными материалами, потому что лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Заранее обдумайте, какие черты характера тех или иных участников совещания могут проявиться в его ходе и как надо на них реагировать. Продумайте заранее, как втянуть в обсуждение проблем даже самых инертных и немногоречивых из присутствующих. Мнение этой категории специалистов может оказаться весьма ценным, и нельзя им давать отмалчиваться.

3. *Ознакомьте участников совещания с фактами, которые будут обсуждаться в ходе дискуссии*. Такое ознакомление можно организовать до начала совещания, предоставив его будущим участникам соответствующую документацию.

4. *Пришлите как можно раньше приглашение лицам, которые должны принять участие в совещании*. Из такого приглашения должно быть ясно видно, каковы тема и цель совещания. Тот, кто не может эффективно помочь в достижении желаемых результатов, но должен быть проинформирован о ходе совещания, может затем получить протокол и ознакомиться с результатами.

5. *Выберите место проведения совещания исходя из его целей.* Условия размещения участников имеют очень большое значение для создания соответствующей деловой обстановки. Помещение должно иметь нормальную температуру воздуха, хорошую вентиляцию и не слишком роскошную обстановку. Каждый из присутствующих должен иметь возможность без труда видеть и слышать выступающего.

### **III. Начало совещания**

Начинать совещание нужно точно вовремя. Во вступительном слове необходимо ясно и предельно конкретно обрисовать обсуждаемую проблему и еще раз обратить внимание всех присутствующих на конечную цель совещания. Чтобы создать стимул для дискуссии, подчеркните практическую значимость обсуждаемых вопросов, а еще лучше — сразу поставьте перед слушателями ряд конкретных вопросов. Особенно постарайтесь, чтобы отчетливо была видна связь между темой совещания и интересами тех его участников, кому оно может показаться бесполезным.

Согласуйте с участниками совещания правила совместной работы. Поручите одному из участников ведение протокола. Все вступительное слово должно уложиться в 10 минут. Рекомендуется записать главную тему и очередность подтем на доске таким образом, чтобы они все время были перед глазами слушателей и выступающих.

### **IV. Организация дискуссии**

Организовать дискуссию можно по-разному. Открытая и плодотворная дискуссия возможна лишь в атмосфере непринужденности. Советуем все время сохранять спокойный и дружеский тон, чрезмерная официальность способна задушить дискуссию. Попробуйте расположить выступления в таком порядке, чтобы дискуссия развивалась постепенно.

Если вы действительно хотите извлечь пользу из совещания, вам необходимо ознакомиться со всеми точками зрения на обсуждаемые проблемы, в том числе и с теми, которые противоположны вашей. А это означает, что вам нужно очень осторожно выбирать слова. Острая реплика типа «это абсолютно неверно» или «вы в корне заблуждаетесь» убивает мысль и задевает чувство собственного достоинства у выступающего, а значит, преграждает дорогу истинной дискуссии.

Иногда бывает полезно давать немедленную оценку каждому вносимому предложению. Однако если есть опасение, что критические оценки могут остудить творческий пыл участников, то лучше использовать метод так называемой «мозговой атаки». Здесь разрешается высказывать любые, самые невероятные на первый взгляд предложения, а критика их запрещена до окончания «атаки».

Развития дискуссии в нужном направлении вы сможете добиться только в том случае, если все время будете следить, чтобы выступающие оставались в рамках обсуждаемой проблемы и их «не заносило» в сторону. Но действовать при этом необходимо весьма дипломатично.

Как же следует полемизировать, чтобы не обидеть и не унижить оппонента? Советуем вам придерживаться следующих правил.

1. Несмотря на раздражение, говорите медленно и негромко.
- 2.
3. Обращайтесь не непосредственно к своему противнику, а ко всей аудитории. Благодаря этому возникает деловая и спокойная обстановка.
4. В самом начале своей реплики подчеркните, что по некоторым вопросам взгляды ваши и вашего оппонента полностью совпадают. Можно даже подкрепить это каким-нибудь новым аргументом. И только затем можно переходить к контраргументам, формулируя их в виде конкретных вопросов.

Умелая постановка вопросов — самое верное средство управления дискуссией. Благодаря этому методу можно переключать внимание присутствующих с одной темы на другую; нацеливать внимание на те аспекты проблемы, которые еще остались в тени. Это дает возможность выяснить новые важные данные или заставить участников совещания занять более четкую позицию по тому или другому вопросу.

Одно из важнейших требований к руководителю совещания: не навязывайте с самого начала свою позицию остальным участникам. Помните, что должность руководителя придает вашим словам особый вес и те из присутствующих, которые придерживаются противоположных взглядов на рассматриваемую проблему, могут просто не решиться их высказать, чтобы не противоречить начальству.

Кроме того, нейтральная позиция вовсе не исключает возможности высказать свое

мнение. Только надо излагать его от третьего лица: «Недавно читал, что...» или сформулировать в виде вопроса: «А может быть, стоит задуматься над вопросом...».

## **V. Завершение совещания**

Заканчивая совещание, кратко суммируйте проведенное обсуждение и определите будущие мероприятия, которые планируются осуществить согласно принятому решению.

Совещание завершайте на позитивной ноте. Это позволяет добиться уверенности в том, что все присутствующие отчетливо понимают, о чем шла речь на совещании, у них складывается убеждение, что в ходе дискуссии достигнут определенный прогресс.

Результаты совещания необходимо зафиксировать в протоколе и разослать всем лицам, которые должны быть о них информированы.

Эффективность совещания целиком зависит от общего стиля руководства. Принцип «в этом доме хозяин я» неминуемо скажется на атмосфере совещания. Открытой и непринужденной дискуссии в этом случае не получится. Такая дискуссия возможна лишь при действительно коллегиальном стиле руководства.

## VI. Типы участников совещания

При проведении совещания следует исходить из того, что зачастую приходится иметь дело с одними и теми же характерными типами участников обсуждения. Ниже следуют советы относительно того, как с ними обходиться или как их нейтрализовать.

1. *Спорщик*. Сохранять невозмутимость и деловитость. Предоставить группе участников опровергать его утверждения.
2. *Позитивист*. Предложить ему подведение итогов, сознательно втянуть в дискуссию.
3. *Всезнайка*. Призвать группу участников занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.
4. *Словоохотливый*. Тактично прерывать. Напоминать о регламенте.
5. *Застенчивый*. Ставить несложные вопросы, укреплять уверенность в его силах.
6. *Негативист*. Признать и оценить его знания и опыт.
7. *Не проявляющий интереса*. Спросить его о работе. Привести примеры его сферы интересов.
8. *«Крупная шишка»*. Избегать прямой критики, применять технику «да, но...»
9. *Расспрашивающий*. Адресовать его вопросы группе участников.

## VII. Общие советы

Чем выше будет ваш пост, тем более широкими проблемами вам придется заниматься. А значит, с большим числом людей придется эту работу согласовывать и координировать. Поэтому постарайтесь преодолеть неприязнь к совещаниям и научитесь извлекать из них максимальную пользу.



Этого вам удастся добиться, если вы будете следовать следующим советам.

1. Не пожалейте 10 минут на то, чтобы составить для себя хотя бы схематичный план предстоящего совещания. Наметьте, кому в какой очередности дать слово, на что обратить особое внимание присутствующих и чего от них надо добиваться.

2. Приучитесь выделять в каждом выступлении основную мысль. Абстрагируйтесь от «словесного шума», который присущ многим специалистам, искренне полагающим, что кратко высказать свое мнение или предложение просто не солидно, и поэтому старающимся полностью занять отведенное им по регламенту время.

3. Подавляйте любые вспышки эмоциональности в ходе совещания. Помните о том, что эмоции резко снижают результативность обмена мнениями, но зато сильно увеличивают продолжительность совещаний.

4. Незамедлительно пресекайте попытки отдельных специалистов заморочить голову остальным присутствующим, используя для этой цели крайне специфическую терминологию, понятную лишь им самим.

5. Постарайтесь до самого последнего времени скрыть от участников совещания, если они ваши подчиненные, то личное мнение, с которым вы пришли на это совещание.