

## Искусство проведения совещаний

Процессы интенсификации и информатизации современной жизни вносят жёсткие коррективы в деятельность большинства предприятий и учреждений. Руководители вынуждены равняться на современные направления менеджмента и маркетинга. Не обошла эта участь и школу. Современное образовательное учреждение должно учитывать социальный заказ общества для того, чтобы выжить и процветать. Всё больше дошкольных учреждений, школ, колледжей, институтов приобретают статус образовательных холдингов, предоставляющих платные дополнительные услуги. Современные руководители таких образовательных холдингов должны уметь ориентироваться в быстро меняющемся современном обществе и быть не только хорошими педагогами и психологами, но и успешными менеджерами своих предприятий.

С этого номера мы начинаем публикацию материалов, предоставленных Компанией 3М Россия (тел. (095) 784–74–74, факс (095) 784–74–75). Статьи посвящены технологиям проведения совещаний, деловых встреч и могут быть успешно использованы в работе руководителями предприятий и учреждений.

Авторы публикуемых материалов — коллектив руководителей компании 3М, специалисты по проведению рабочих совещаний. Это Стефан П. Бекленд, доктор философии, технический директор; Дэвид Дж. Купер, менеджер в области маркетинговых операций; Маршалл Хэтфайлд, доктор философии, вице-президент Аудиовизуального департамента; Вирджиния Джонсон, менеджер в области развития рынка и обучения; Франк Е. Поль, директор маркетинга; Жозеф М. Рамос, вице-президент Компании 3М для Латинской Америки.

Идеальное служебное совещание — это хорошо организованное театральное представление. Оно протекает без потерь времени от начала и до конца, прекрасно спланировано, имеет чётко определённую цель, строго подчинено повестке и регламенту и решает все до единого вынесенные на обсуждение вопросы.

Взаимодействие идей и лиц влияет на собравшихся. Когда такое взаимодействие заканчивается, результатом его являются обмен информацией, проверка и сопоставление уже использованных и возникновение новых концепций и идей. Совещание может и должно быть многоликим: и средством передачи идей, и творческой кухней, где готовятся новые идеи, и наковальней, на которой выковываются серьёзные проекты.

К сожалению, совещание может быть также и наилучшим способом напрасной траты времени.

### Определение совещания

Совещание — это собрание лиц, имеющих целью проделать определённую работу в интересах предприятия.

Современные руководители предприятий и управленческий персонал должны быть профессионалами в сфере коммуникаций, нацеленными на принятие оптимальных решений. Руководителей-индивидуалов больше не существует. Каждый из них связан с другими как на предприятии, так и во внешнем мире быстродействующей коммуникационной сетью. Такое широкое поступление информации, с одной стороны, может улучшить их способность к принятию решений, но с другой — требует ответственности. Руководители должны уметь очень быстро анализировать и оценивать всю полученную информацию, затем передавать её коллегам в доступной для понимания форме. Если они не справляются с таким объёмом работы, то превращаются в слабое звено коммуникационной цепочки. Отсюда вывод: таким руководителям необходимо быть профессионалами в сфере комму-

никаций.

Совещание является основным коммуникационным инструментом руководителя, поэтому в условиях информационного взрыва оно приобретает всё большую значимость.

## **Роль совещания в сфере профессионального общения**

Истинная функция совещания как коммуникационного средства может быть утрачена в бесконечной серии таковых мероприятий, на которых руководители и ответственные лица должны присутствовать. В таком случае очередное совещание всё чаще становится просто ещё одним собранием и всё реже важным событием. Каждое из них посвящено комплексу проблем или решений, среди которых попадаются и малозначительные. Вследствие этого теряется само понимание того, что каждое совещание — это часть другого, более крупного комплекса, который именуется рентабельным функционированием предприятия. «Моя жизнь,— признался нам один руководитель, — это бесконечная цепь совещаний с перерывами на кофе и обед». Когда мы спросили его о важности этих совещаний, он ответил сразу: «Конечно, это были важные совещания, — но тут же, слегка задумавшись, добавил: — Но иногда бывает трудно вспомнить, о чём на них шла речь».

Представляется полезным остановиться вкратце на роли совещаний. Посмотрим, например, на руководителя, отвечающего за маркетинг на предприятии. Каждый день он получает информацию из различных точек реализации продукции, разбросанных по всей стране. Таким образом, он располагает самыми свежими данными о тенденциях в области продаж и маркетинга, всей фундаментальной информацией для принятия решений на будущей месяц, квартал, год. Решения, принимаемые на базе такой информации, не только распространяются на сбыт и маркетинг, но сказываются и на производстве, финансах, планировании.

Эта информация изучается, после чего передаётся заинтересованным ответственным лицам, которые на её основе принимают решения и разрабатывают проекты. Возможно, результатом будет создание новой продукции или изменение уже существующей, перемещение какого-то количества точек реализации или открытие новых, или же придётся вообще пересмотреть политику предприятия. В общем, быстрое поступление информации может потребовать проведения целой серии значимых и эффективных совещаний. Чтобы извлечь максимум выгоды из полученной информации, такие совещания должны проводиться безотлагательно.

Очевидно, что служебное совещание в информационной системе выполняет функцию своеобразного интерфейса. Спомощью грамотно проводимых совещаний предприятие может своевременно менять стратегию, легко адаптироваться к постоянно изменяющемуся рынку и извлекать выгоду из оперативного доступа к информации.

Разумеется, не все совещания оказывают столь глубокое влияние на жизнеспособность предприятия. Большинство из них носят рабочий характер и являются внешне незначительными, часто даже рутинными, на которых принимаются не столь важные решения. Но если совещания не являются энергичными, протекают нединамично и не дают особенных результатов, то, в конце концов, так ли уж это важно?

Оказывается, важно. Если совещание, сколь бы незначительным оно ни выглядело, вместо одного часа затягивается на целых два, если оно так и не сумело справиться с намеченной повесткой дня, такое совещание рано или поздно окажет своё негативное влияние на деятельность предприятия.

На протяжении более трёх десятков лет наша команда работала с самыми разными предприятиями: от ремесленной артели до транснациональной корпорации, ворочающей миллиардами долларов. Мы наблюдали за тем, что даёт хорошо проведённое совещание. Существует определённая корреляция между развитием предприятия и эффективностью его внутренней коммуникационной системы. Плохо организованная система обмена информацией создаёт путаницу, медлительность в принятии решений, нерациональное ис-

пользование управленческого персонала, несогласованную соревновательность и неоправданные затраты. В то же время эффективная система коммуникации способствует развитию предприятия и повышению его рентабельности.

*Вывод один: плохие совещания обходятся дорого, хорошие приносят прибыль.*

## **Почему профессионалы так не любят совещания**

Если совещания так важны, то почему же профессионалы не очень-то их любят? Когда эти люди пишут для профессиональных журналов статьи на эту тему, то почти все они начинаются с того, что совещания скучны, на них царит сплошная неразбериха и они вредны. Цинизм в этом вопросе просто безграничен. По поводу неинтересных совещаний директор отдела по связям с общественностью Zenith Electronics Corporation Уильям А. Нейл, перефразировав Карла Маркса, заметил, что «совещания — это опиум для руководителей».

В своем труде «Эффективный руководитель» доктор Питер Дракер отражает позицию большинства руководителей и управленцев, когда без обиняков утверждает: «Давайте либо совещаться, либо работать. Невозможно делать и то и другое сразу».

Совещание — это самый лучший и самый используемый инструмент коммуникации. Рост и рентабельность предприятия зависят от его успешного проведения. Продвижение служащего в компании часто связывается с тем, как он ведёт себя на совещании. И несмотря на это, профессионалы придерживаются невысокого мнения о совещаниях и рассматривают их как напрасную трату времени. Откуда такая разница в оценках?

Годы наблюдений привели нас к выводу, что собрания вызывают отвращение. Они и должны вызывать это ощущение, потому что проводятся из рук вон плохо. Если бы в большинстве своём собрания были эффективными, их перестали бы критиковать. И руководители, и управленцы высоко оценивают совещания, на которых делается дело. Просто они недостаточно часто бывают на таких совещаниях.

Что же касается работы, проводимой на эффективном совещании, то председательствующий, участники работают и само совещание является рабочим органом. Когда такое совещание заканчивается, это значит, что собравшиеся продвинулись на один шаг вперёд и что сделано то, что и должно быть сделано.

## **Недостатки совещаний**

Можно отметить следующие недостатки совещания:

- оно слишком затянуто;
- повестка дня перегружена;
- совещание проводится одновременно с другими важными собраниями;
- участвует слишком много людей;
- не присутствуют те, кто на нём быть обязан;
- некоторым участникам на этом совещании нечего делать, своим присутствием они лишь мешают работе;
- плохо подготовлено;
- созвано без достаточных на то оснований;
- совещание было прекращено, хотя рассмотрение вопроса осталось незаконченным;
- присутствующие оказались не подготовленными к участию в работе.

## **Откуда берутся плохие совещания**

Почему совещания так часто бывают неудачными? Ответ прост: слишком мало людей, которые имели возможность изучить методику организации и ведения действительно эффективных совещаний. Как правило, в вузах не учат студентов, как руководить совещанием, в то время как после получения диплома многим из них придётся значительную

часть своего рабочего времени посвятить совещаниям.

Распространённый способ обучения — свалить всё в одну кучу. На коммерческих предприятиях полагают, что молодые менеджеры научатся всему сами, участвуя в совещаниях. Как говорит Нейл из Zenith, «Предполагается, что молодой руководящий работник изучит технологию ведения совещаний путём участия в плохо организованных совещаниях. Мы часто бываем на совещаниях, но никто и никогда не замечал, чтобы они имели какую-то структуру» — и далее: «Слишком часто не уделяется ни малейшего внимания ни методологии, ни форме проведения совещаний. Мы просто собираемся на них».

Многие предприятия, подобные Компании ЗМ, признают ценность хорошо проведённых совещаний. На таких предприятиях проводится обучение управленческого аппарата организации совещаний, руководить ими приглашаются специалисты по совещаниям, которые отвечают за эффективность их работы и осуществляют постоянный контроль за их проведением, с тем чтобы изыскать возможности их улучшения. Но на каждое такое предприятие приходится десяток других, где довольствуются тем, что просто созывают совещания.

В своём труде Берт Оже, работавший многие годы в отделе аудиовизуальных средств Компании ЗМ и недавно ушедший на пенсию, писал не без юмора: «Я очень долго работал в сфере совещаний. Я вижу внутри нашего предприятия значительные улучшения, но теперь, когда я езжу по всему миру, должен констатировать, что пропорция между хорошими и плохими совещаниями осталась прежней. Предприятия, на которых совещания проводятся плохо, по-прежнему не отдают себе отчёта в том, что у них есть проблемы».

К сожалению, изменилось не многое. Потребность в хорошо организованных и эффективных совещаниях стала ещё более настоятельной.

## **Совещания хорошие, плохие и бесполезные**

Хорошее совещание отличается следующим:

- есть цель, которую знают и понимают все его участники;
- имеется повестка дня, специально задуманная для достижения этой цели;
- присутствуют все приглашённые, независимо от того, являются ли они участниками совещания или просто обучающимися;
- приглашённые на совещание сотрудники понимают свою роль, готовы к работе и участвуют в ней;
- совещание ведётся чётко, в строгом соответствии с повесткой дня, цель совещания достигается без лишних затрат времени или передвижений;
- когда возможно, используется визуальная презентация новых товаров, что вносит ясность, точность и красочность в постановку проблемы;
- ведущий совещание даёт краткую оценку его работы;
- организовано выполнение решений, принятых на совещании.

### **А нужно ли именно это совещание?**

Это самый первый вопрос, который любое ответственное лицо должно задать себе. Для более полного понимания проблемы следует также ответить ещё на несколько вопросов.

#### **1. Каковы мотивы созыва совещания?**

С самого начала чётко определите цель совещания. Займите для себя такую позицию: нет мотива — не будет совещания. Многие из тех руководителей, которые взяли на вооружение этот принцип, поражаются количеству совещаний, которые они решили не проводить по причине отсутствия чётко определённой цели. Следуйте хорошему правилу: если вы не можете чётко сформулировать одной простой фразой ограниченную конкретными рамками цель совещания, не созывайте его.

#### **2. Насколько совещание своевременное?**

Подходят ли для проведения совещания момент и обстоятельства? Назрела ли необходимость дискуссии по выносимому на совещание вопросу? При отрицательном ответе вам

придется прекратить совещание и созвать новое, когда вы будете располагать достаточной информацией.

3. Что произойдёт, если совещание не состоится?

Вопрос критический. Если ничего, то тогда нет никаких оснований для его созыва. В этом случае совещание пройдёт только ради того, чтобы оправдать его созыв. Но если вам ясно, что без этого совещания невозможно вовремя принять решение или очень важная информация не будет доведена до тех, кому она необходима, то это хороший мотив для созыва совещания.

4. Есть ли иные варианты решения вопроса?

Часто наилучшим решением проблемы является именно совещание. Тем не менее нередко бывает так, что несколько телефонных звонков или служебная записка могут оказать вам ту же услугу, что и совещание.

5. Сколько будет стоить совещание?

Насколько ожидаемые результаты соответствуют необходимым вложениям? Этим вопросом должен задаться каждый руководитель относительно любого рассматриваемого проекта. Действительно, стоимость является для большинства совещаний вопросом, который не находит решения. Созвать совещание просто, а вот его стоимость определить достаточно сложно. Однако любое совещание стоит денег, а в обязанность всякого руководителя входит забота о том, чтобы предприятие извлекало прибыль из сумм, затрачиваемых на совещания.

## **Причины, по которым созывается совещание**

Существует столько же причин для созыва совещания, сколько и оснований, чтобы этого не делать. Большинство причин, заслуживающих внимания, мы вам представляем.

### **Анализ докладов, изложенных участниками.**

Пояснение докладов с помощью графических изображений, с тем чтобы сделать их более живыми и запоминающимися, вовлечение участников в дискуссию, которая может иметь положительные последствия, — вот две главные причины для созыва совещания аналитического характера.

Однако длинные доклады могут сделать совещание затянувшимся и скучным. Если объём доклада представляет угрозу нормальному ходу совещания, следует разослать его копии будущим участникам за несколько дней до совещания, чтобы они в свободное время могли ознакомиться с его содержанием. Тогда совещание может быть посвящено визуальному представлению или резюмированию основных моментов доклада с последующим их обсуждением.

Каждый раз по возможности заменяйте длинное и скучное зачитывание доклада хорошо сконструированным представлением последнего с опорой на средства наглядного изображения, освещающие суть проблемы. Но не забудьте оставить необходимое время для подготовки такой презентации. Помните, что плохая презентация способна похоронить самый лучший доклад.

### **Выработка коллективного мнения или решения.**

Совещание такого типа предоставляет каждому из его участников возможность выразить мнение, способное оказать влияние на характер конечного решения. Обмен мнениями приводит к согласию. Важно, чтобы такое совещание достигло согласия путём голосования. Руководитель, ведущий совещание, часто довольствуется тем, что выясняет мнение участников, после чего закрывает совещание, не сформулировав выводы по результатам обмена мнениями. Опытный же ведущий даёт каждому участнику возможность определиться в своей позиции, формирует большинство и заключает совещание формулой: «Мы пришли к единому мнению о...»

### **Участники совещания с самого начала его работы должны знать, что им придётся выработать решение.**

Чувство ответственности является важным аспектом совещания, которое имеет целью принятие решения. Руководителю не следует созывать совещание по принятию решения, если таковое уже принято им самим. Участники быстро сообразят, что их созвали по причинам, о которых им ничего не известно. Если руководитель ставит целью совещания изучение или одобрение уже принятого решения, собравшихся следует предупредить, что совещание созвано для «изучения и одобрения».

### **Анализ или решение проблемы.**

Коллективное обсуждение привносит идеи и обеспечивает обмен мнениями. В результате дискуссии на свет может появиться либо решение проблемы, либо предложение приемлемого решения. Для того чтобы быть эффективным, такое совещание должно нести в себе уравновешенное соотношение идей, фактов, опыта, противоречий и интуиции. Задача ведущего — недопущение крайностей при обсуждении, давления на участников или навязывания своего мнения.

### **Одобрение участниками идеи, программы или решения.**

Любой товар в своё время находит своего покупателя. Свежие идеи, новые программы и даже решения не являются исключением из этого правила. То, как новые идеи воспринимаются участниками совещания, представляет собой великолепный тест. Если идея или программа не вызывает у присутствующих энтузиазма, то вполне возможно, что ни та ни другая много и не заслуживают.

Кроме «продажи» идей ведущий совещание обычно стремится заручиться активной поддержкой в отношении какого-либо предложения или решения. Если и здесь нет проявлений всеобщего одобрения, это свидетельствует о том, что принятие такого предложения или решения может иметь самые неприятные последствия.

Очевидным является тот факт, что именно тем, кто вносит свой вклад в принятие решения, приходится больше всех работать над его претворением в жизнь. В процессе работы совещания, созванного в целях принятия готового предложения, участники его должны быть уверены, что в него можно внести изменения и что их конструктивный вклад будет встречен доброжелательно.

### **Определённая педагогическая функция.**

Любое совещание— своего рода учебный полигон. В ходе совещаний молодые сотрудники имеют возможность наблюдать, какими методами пользуются опытные руководители предприятия для принятия решений, обмена информацией и разрешения проблем.

### **Примирение различных точек зрения.**

В бизнесе наличие противоположных точек зрения полезно. Взаимодействие мнений вызывает к жизни созидательные, динамичные силы. Но если позволить полярно противоположным мнениям беспрепятственно развиваться, не контролируя и не примиряя их, различие во мнениях может перерасти во внутреннюю войну мнений. Совещания, на которых приветствуется высказывание разных точек зрения, могут рассчитывать на благоприятное разрешение проблем. Но как только противники укрепятся в своих резко противоположных позициях, заставить их изменить мнение будет совсем не просто. Такая цель может быть достигнута на совещании, в котором принимают участие как обе стороны, так и те, кто не приемлет мнения ни одной из соперничающих сторон. Если совещание организовано грамотно и ведётся с достаточной тонкостью, люди с различными точками зрения могут найти возможность согласования позиций.

### **Передача участникам важной информации.**

Это самый распространённый вид совещания. Эффективность его базируется, как пра-

вило, на использовании качественных средств наглядного изображения и на присутствии специалиста по коммуникации, способного вдохнуть искру жизни в скучное нагромождение статистических данных, сделать их понятными и проанализировать нюансы, выражаемые этими данными. Любая информация, которая может быть истолкована двояко или неверно, должна быть представлена на собрании предпочтительно не в письменной, а в устной форме. Это позволит представляющему ответить на любой вопрос и помочь участникам избежать неправильной интерпретации.

#### **Снятие напряжённости и беспокойности среди сотрудников путём представления соответствующей информации и оглашения мнения, которого придерживается руководство предприятия.**

Совещание может явиться весьма мощным заградением против слухов. Оно представляет собой наилучший способ объяснить и истолковать неприятные новости, которые в противном случае могли бы перерасти в нечто худшее. Совещание, созванное с такой целью, позволяет участникам получить информацию из компетентного, официального и заслуживающего доверия источника, а также создаёт у них ощущение непосредственного участия в событиях. Это намного лучше, чем узнавать новости по кулуарным слухам, которые наверняка исказят и преувеличат происходящее.

#### **Способ убедиться в том, что все участники одинаково воспринимают информацию.**

Совещания сводят к минимуму риск непонимания, возникающий при обсуждении достаточно сложной информации. Здесь участники могут задавать любое количество вопросов до тех пор, пока не будет достигнута необходимая степень понимания.

#### **В целях получения быстрой реакции.**

Как сотрудники предприятия отреагируют на то или иное решение? На новую программу? На новую политику? До какой степени переживаемая проблема представляется серьёзной? Чего стоит её решение? Руководители и управленцы, формулирующие решения, принимающие программы и определяющие политику, зачастую бывают обеспокоены тем, какова будет реакция персонала. Небольшое совещание может сыграть роль своеобразного «барометра общественного мнения». В этом случае повестка дня должна ясно указывать, что на совещании руководитель хочет ознакомиться с реакцией каждого участника.

В отношении совещаний такого рода проблема заключается в том, что недостаточно решительные руководители и менеджеры пользуются совещанием как подпоркой. Колеблясь в принятии решения, они созывают совещание, которое служит им своего рода обеспечением принимаемого затем решения. Именно это — источник бесполезных совещаний.

Будьте осторожны, прибегая к созыву таких совещаний. Будьте позитивны в манере постановки вопросов, просите участников высказывать не одобрение, а собственное мнение. Будьте внимательны в оценке высказанных мнений и, если это необходимо, внесите коррективы в принятое вами решение.

*Возобновление приостановленного проекта.* Затормозив по причинам административного порядка — вещь обычная. Они проистекают главным образом из-за непринятия индивидуального решения в каком-то звене административной цепочки. Один из способов формирования нужного решения — это созыв совещания с постановкой данного вопроса на повестку дня. Здесь бывают замешаны политические интересы, поэтому проводить такие совещания довольно непросто и прибегать к их созыву следует только после тщательного изучения проблемы.

#### **Внедрение новой продукции или системы.**

Совещание, созванное в целях презентации новых видов продукции или систем, может быть событием как важным, так и малозначимым. Если совещание проводится на предприятии, то задачей его может стать ознакомление персонала с новой продукцией,

пробуждение у него ощущения причастности к событию, объявление и объяснение новой политики или программ участия. Совещание, проводимое за рамками предприятия, является наилучшим способом представить новую продукцию продавцам, дилерам, прессе и общественности. Такие совещания стоят немалых средств, но и отдача от них значительна.

#### **Выработка новых идей или концепций.**

Когда возникает необходимость свежих идей или новых концепций, созывайте творческое совещание, которое существенно отличается от обычных служебных совещаний. На деле они представляют собой внеиерархические встречи, на которых слово взять может любой. Участникам предлагается проявить интерес к рассматриваемой проблеме, дать простор своему воображению и высказать любое соображение. Метод «мозговой атаки» широко применяется рекламными агентствами, службами «паблик ри-лейшнз» и продвижения товаров на рынок, реже к нему прибегают инженеры, разработчики продукции, исследователи. Творческие совещания используются для того, чтобы найти удачное название новой продукции, разработать рекламную концепцию или организовать кампанию по продвижению товара на рынок.

Творческие совещания подчиняются единственному главному правилу: какой бы странной ни казалась выдвинутая идея, критиковать её, отбрасывать сразу как негодную или высмеивать не разрешается никому. Ведётся список всех высказанных идей и наиболее плодотворные принимаются к изучению. Процесс отбора идей продолжается до тех пор, пока в списке не останется несколько полностью развёрнутых, подлежащих заключительной оценке.

Существуют, конечно, и другие причины, по которым созываются совещания, но приведённый перечень перекрывает большинство самых распространённых поводов. Важным общим знаменателем этого перечня является то, что каждая из рассмотренных ситуаций требует действия или участия группы лиц. Если такого общего знаменателя выделить не удаётся, тогда никакого совещания созывать не нужно, а следует поискать иные коммуникационные возможности.

Существуют обстоятельства, при которых совещание представляется инструментом, исключительно подходящим для осуществления руководства. Но при иных обстоятельствах совещание как инструмент никуда не годится в силу непригодности. А то и потому, что просто нет времени для его хорошей подготовки. В таком случае нужен иной инструмент.

Легкодоступными представляются следующие четыре способа:

- 1) осуществление индивидуального руководства;
- 2) использование письменной коммуникации — обычно служебная записка;
- 3) телефонные переговоры между заинтересованными лицами;
- 4) телефонные совещания.

#### **Индивидуальное руководство**

Этот метод является наиболее быстро реализуемым и эффективным при принятии рутинных решений, особенно если он подкрепляется обменом мнениями либо по телефону, либо в личном общении. Когда же решение касается новой политики или процедуры, если оно является непростым и требует значительного информационного обеспечения или последствия его могут иметь долгосрочный характер, вот тут-то и следует созвать совещание.

#### **Служебная записка**

Служебная записка обладает определёнными преимуществами, а именно: все адресаты получают одинаковую информацию, которую каждый получатель может при необходимости вновь перечитать.



Использование служебной записки ограничено определёнными рамками. Автор может написать записку недостаточно ясным языком, что послужит причиной её неверного истолкования, либо будет слишком краток, либо впадёт в противоположную крайность, надиктовывая секретарю так много, что ни у кого не найдётся достаточно времени, чтобы прочесть записку полностью.

Язык изложения, стиль служебной записки должны быть чёткими и прямыми. Единственной её задачей является передача информации в краткой и ясной форме.

## **Телефон**

Разговор по телефону — это своего рода совещание. Ясно, что несколько к месту и ко времени сделанных звонков могут обеспечить сбор всех сведений и мнений, необходимых руководителю для принятия толкового решения. Телефонные совещания могут быть столь же неэффективными, как и все прочие. Для того чтобы быть успешными, они должны быть хорошо подготовленными. О том, что они могут быть импровизированными, не может быть и речи.

Телефонные совещания стали популярными по той причине, что они к достоинствам телефонной связи добавляют возможность одновременного общения руководителя с несколькими участниками разговора. Однако такие совещания носят также ограниченный характер в том смысле, что каждый из собеседников должен ждать своей очереди, чтобы высказаться.

Совещания, использующие телевидение, телефон и компьютерные технологии, опираются на новые методы. Оборудованные электроникой залы совещаний позволяют руководителям, находящимся друг от друга на любом расстоянии, общаться практически лицом к лицу. Выступающий виден на экране каждому абоненту всей коммуникационной сети. Графическое изображение, например рекламного анонса, предстаёт перед всеми, причём согласованные изменения могут быть осуществлены практически незамедлительно. В большинстве таких систем бумажные копии графических и текстовых документов могут быть переданы очень быстро каждой группе участников с помощью факсимильной или компьютерной связи.

В сфере международных связей уже широко используются видеосовещания.

Некоторые из систем в силу сложного устройства требуют наблюдения специалиста, управляющего ими с панелей, расположенных в конференц-зале. Более простыми системами могут управлять сами члены рабочей группы без посторонней помощи.

Совещания, проводимые с помощью электронной техники, требуют более строгого планирования, графических документов повышенного качества и ещё более профессиональной презентации, чем совещания физически присутствующих лиц. Учитывая высокую часовую стоимость, время таких совещаний должно использоваться очень продуктивно. Тем не менее если такие совещания ведутся грамотно, экономия времени и транспортных расходов участников делают их высокорентабельными.

## **Выводы**

Идеальное совещание проходит без потерь времени от начала и до конца. Такое совещание имеет ясную цель, строго следует заранее подготовленной повестке дня и экономно расходует время на обсуждение каждого вопроса. Оно приносит наилучшие идеи, решения и имеет высочайшую отдачу от их реализации.

Для хорошего собрания характерны определённые основные качества:

1. Цель понята всеми участниками.
2. Повестка дня оптимальна для достижения поставленной цели.
3. В совещании участвуют лишь те лица, присутствие которых действительно необходимо.
4. Повестка дня строго соблюдается.

5. Вспомогательные визуальные средства используются каждый раз, когда это необходимо.

6. Выступления участников подготовлены.

7. Председательствующий на совещании подводит краткий итог проделанной работе на совещании.

8. Организовано исполнение решений, принятых на совещании.

Если тот или иной параметр совещания не соответствует норме, снижается возможность получения успешного результата.

Вопрос, которым следует задаться до того, как собрать совещание: «Есть ли необходимость в данном совещании?». Рассмотрите каждый случай созыва совещания, отвечая на следующие вопросы:

1. Каковы мотивы созыва совещания?
2. Своевременно ли данное совещание?
3. Нет ли других способов решения вопроса?
4. Какого результата я ожидаю от этого совещания?
5. Что будет, если я не стану проводить это совещание?

Совещание может быть созвано для:

- заслушивания докладов;
- достижения общего мнения или принятия коллективного решения, решения какой-либо проблемы;
- получения поддержки какого-либо проекта;
- подготовки будущих ответственных работников;
- примирения противоположных точек зрения;
- передачи информации;
- снятия напряжённости путём информирования;
- получения быстрой реакции;
- возобновления отложенного ранее проекта;
- представления новой продукции или системы;
- облегчения общения между членами дирекции;
- изучения свежих идей и новых концепций.

Однако созыв совещания не всегда является самым оптимальным вариантом решения актуальных вопросов. В таком случае самое уместное — это рассмотреть другие возможные средства:

- индивидуальное принятие решения руководителем;
- письменное общение;
- личные телефонные переговоры;
- телефонное совещание.

Для того чтобы избежать неудачи совещания, следует разобраться и понять её причины. Самыми распространёнными из них являются следующие:

- совещаний проводится слишком много;
- совещания слишком затянуты по времени;
- повестка дня перегружена вопросами;
- совещание совпадает по времени с другими мероприятиями;
- слишком много участников;
- на совещании присутствуют лица, не имеющие к нему никакого отношения;
- на совещание не приглашены те, кто действительно нужен;
- совещание плохо подготовлено;
- немотивированное совещание;
- плохое ведение совещания председательствующим;
- по итогам работы совещания не сделаны выводы;
- присутствующие не готовы к участию в работе совещания.

## **Ваша заинтересованность в успехе совещания**

Рассмотрим совещание как средство подготовки новых ответственных лиц и поиска новых руководящих кадров. В ней авторы останавливаются на проблеме персональной точки зрения, причём совещание рассматривается как сцена, на которой будущие руководители и молодые сотрудники могут продемонстрировать свои таланты и способности. Эти аспекты, весьма полезные, часто обходят вниманием, хотя они очень важны как для развития предприятия, так и для становления личности будущего руководителя.

В своей статье, опубликованной в журнале «Менеджмент», один из бывших руководителей НАСА Е.С. Килгор пишет: «Не существует организации, которая была бы лучше, чем её персонал. Умение осуществить отбор и подготовку нового поколения руководителей является для предприятия залогом будущего». Большинство руководителей согласились бы с этим высказыванием. Тем не менее на практике значительное число руководителей высшего эшелона не уделяют должного внимания вопросам развития человеческих ресурсов и занимаются ими лишь по мере возможности.

Анализ, даже поверхностный, наиболее хорошо управляемых и результативных частных и государственных предприятий выявляет тесную зависимость между их успехом и вниманием, уделяемым совершенствованию искусства менеджмента.

## **Совещание как средство выявления новых руководителей и ответственных лиц**

В условиях экономической экспансии предприятиям приходится постоянно сталкиваться с невысоким уровнем подготовки менеджеров. Большинство компаний предпочитает готовить руководящие кадры своими силами и обеспечивать их продвижение внутри своей структуры. Если им и приходится обращаться к «охотникам за головами», услуги которых, кстати, обходятся достаточно дорого, то лишь когда необходимый талант на самом предприятии отсутствует.

Тот факт, что таланты встречаются нечасто, обязывает руководство постоянно заниматься поиском перспективных работников для обеспечения творческого потенциала предприятия. Руководители обязаны подбирать носителей идей, способных понять и решить ту или иную проблему, и должны находить кадры, демонстрирующие предрасположенность к той или иной деятельности.

Совещание является идеальным местом, где можно заметить личность, обладающую таким потенциалом. Оно представляет собой уникальную возможность увидеть кандидата в окружении коллег в действии: анализирующим ситуацию, защищающим свою идею, добивающимся продвижения своей точки зрения.

Руководители, как правило, оценивают своих сотрудников в процессе повседневного наблюдения за их деятельностью. Они видят своих подчинённых в действии, работают с ними вместе и устанавливают определённые взаимоотношения при составлении докладов, обмене служебными записками, выдаче рекомендаций, оказании помощи в случае необходимости... Методика эта достаточно эффективна. Тем не менее поведение подчинённого на совещании в роли ведущего или участника добавляет ещё одно измерение, позволяющее более полно оценить личность.

На очень крупных предприятиях, где офисы разбросаны на большой территории, совещание зачастую является единственным средством, позволяющим руководителю оценить окружающих его подчинённых, увидеть их в действии, в состоянии общения, осмысления информации и реагирования на неё. Впечатления, выносимые с совещаний, в сочетании с оценкой производственной деятельности работника предприятия дают достаточно глубокое понимание его потенциальных возможностей.

## Продвижение по служебной лестнице

По мере повышения уровня ответственности и подъёма в иерархии предприятия сотрудник участвует в подготовке и работе всё большего количества служебных совещаний, имеющих для предприятия важное значение, и встречается на них с руководителями более высокого уровня как в рамках предприятия, так и за его пределами. Как мы уже отмечали, руководитель проводит на совещаниях минимум 40% рабочего времени. Эффективность его как ответственного лица в значительной мере базируется на способности извлечь максимальную пользу из участия в проводимых совещаниях.

Точка зрения руководителей по поводу значимости совещаний в плане личностной оценки подчинённых изложена в помещённой в статье Фрэнка Консидайна, генерального директора National Can Congregation, где он пишет:

«Совещание в реальности является анализом, возможностью наблюдать аналитические способности сотрудников. Вы видите, как каждый из них размышляет, как реагирует на трудный вопрос и обладает ли он размахом мыслителя».

## Собрание, на котором идёт подготовка новых ответственных работников

Многие из ответственных лиц используют совещание как средство развития личности. Некоторые из них созывают совещания с единственной целью: заставить подчинённых поработать над решением сложной проблемы, примерное решение которой руководитель уже нашёл. Такие совещания представляют тройной интерес. Они имеют самостоятельное значение как инструмент подготовки; они предоставляют возможность наблюдения за молодыми кадровыми работниками, находящимися «под давлением»; наконец, такие совещания иногда дают лучшее решение проблемы по сравнению с ранее найденным.

Например, один начальник отдела по связям с общественностью систематически поручает своей команде вести ежегодно два плановых совещания, цель которых — выработка плана мероприятий на полугодие.

«Я присутствую лишь в роли наблюдателя, — говорит он. — Они сами выбирают ведущего, вырабатывают повестку дня, готовят выступающих и составляют отчёт, который представляют мне. Из этих совещаний вынесена масса новых идей, но не всегда они бывают успешными. Я вспоминаю, было два случая, когда я отменил совещание через десять минут после его начала. Было видно, что они подготовлены настолько плохо, что толку не было бы никакого. Но эти отмены показали моей команде, что совещание либо должно быть хорошо подготовленным, либо не должно созываться вообще. В результате все последующие были удачными... Они решают двойную задачу: готовят мою команду к проведению совещания и развивают их творческое мышление. Все они — будущие руководители и в этом качестве нуждаются в подготовке и обучении такого плана».

Нет лучшего способа выявить менеджерские способности сотрудника, как подвергнуть их динамике действия и групповой реакции — и не только в рамках совещаний в своей среде, как об этом сказано выше, но и в качестве наблюдателей или участников на совещаниях более высокого уровня.

Роль руководителя заключается также в выработке указаний, которые позволяют подчинённым проявить свои способности и быть по достоинству оценёнными теми, на кого они работают.

Подготовка и обучение персонала — это непрерывный процесс. Совещание не является само по себе единственным уроком овладения методами его проведения. Одно из самых больших удовольствий, которое может позволить себе руководитель или ответственное лицо, — это наблюдение за появлением и становлением молодого менеджерского таланта. Как только молодой сотрудник начинает демонстрировать способность управлять работой совещания на всех его этапах, это может служить сигналом к тому, что пора его повышать.

## **Средства наглядного изображения**

Ничто иное не помогает лучше сконцентрироваться на логической организации материала, не дает такого осознания времени и эффективности коммуникации, как средства наглядного изображения. Будучи обязанным представить в сжатой форме доклад или иное устное сообщение в пределах отпущенного времени, выступающий должен усвоить содержание, подвергнуть его анализу для выделения основных положений, после чего изыскать наилучшие средства для их иллюстрации.

Представление материалов, в особенности с использованием визуальных средств, является личным испытанием. Для большинства это источник обогащающего и обучающего опыта. Реакция присутствующих немедленно показывает автору, насколько верно был осуществлён выбор средств наглядного изображения. Несколько таких опытов — и человек уже многое постигает.

Можно сказать, что создание средств наглядного изображения носит обучающий характер по следующим причинам:

1. Эта работа заставляет организовать и упорядочить мышление человека, представляющего материал.

2. Она вынуждает его заняться отбором и анализом главных идей, не забывая при этом о других важных моментах подготовки выступления.

3. Она обучает участника совещания умению распределять своё время, так как ему приходится следовать выработанному плану и быть точным.

4. Она придаёт оратору уверенность, уменьшает внутреннее смятение и вырабатывает у него привычку думать только о главном.

То, что в процессе представления и сразу же по окончании присутствующие задают вопросы по существу, автоматически служит оценкой выступления. Если оно порождает оживлённую дискуссию — это является высшей оценкой, если же были опущены важные моменты или неправильно расставлены акценты, что вызвало необходимость в пояснениях ещё до начала обсуждения, то это будет оценено средне или ниже среднего.

## **Возможность научиться быть руководителем**

Изложенное ниже предназначено для тех, кто делает первые шаги в менеджменте. Рассматривайте совещания как редкую возможность, посредством которой вы можете принести пользу вашему предприятию, расширить свои познания в сфере коммерции и управления и заложить основы продвижения. Не делайте ошибки, избегая совещаний или пренебрегая ими. Считайте их тем, чем они являются: исключительным средством менеджмента. Чем быстрее вы научитесь эффективно пользоваться этим инструментом, тем раньше наступит момент, когда с вами станут считаться на предприятии.

Если вы внимательно проанализируете ход совещаний, то обнаружите, что ваше внимание должно быть обращено на самые разные уровни. Первым, конечно же, является сам предмет совещания, то есть проблема, вынесенная на обсуждение. Второй уровень заключается в том, чтобы видеть, что делают на совещании другие. Наблюдая за действиями более опытных участников, вы можете приобрести особое понимание технологии деятельности кадровых руководителей. Третий уровень касается специальных знаний, которые используются в ходе совещания. Вы быстро расширите сферу вашей компетентности, если будете внимательно наблюдать за тем, что делают ваши коллеги.

Совсем непросто распределить указанным образом своё внимание в ходе совещания, зато вы будете чувствовать себя намного свободнее, когда осознаете, что существуют упомянутые различные уровни. Возможно, что самым благотворным для вас будет осмысление совещания после того, как оно закончится. Проанализируйте все ошибки, которые были вами замечены. Почему один из членов группы не добился желаемого результата? Будучи на его месте, вы действовали бы так же или использовали бы иной подход? Одно из редких преимуществ неудачных или неэффективных совещаний состоит в том, что они

позволяют вам научиться многому. Если совещание не удалось, то почему? Знание причины позволит вам избежать подобной ошибки в будущем.

Совещания сделают для вас понятными различные функции, выполняемые вашим отделом, в особенности если вы работаете в новой должности недавно. Вы быстро усвоите, кто чем занимается и кто за что отвечает. Позже, когда сотрудники других отделов будут присутствовать на ваших совещаниях или когда вы сами будете участвовать в совместных совещаниях различных отделов, вы сможете расширить познания в управленческой сфере. Вы начнёте понимать, как осуществляется взаимодействие на уровне задач предприятия и насколько глубоко их взаимопроникновение; научитесь синтезировать все данные, которые позволяют вести дела, видеть точку зрения коллег и общие принципы, которыми руководствуется предприятие. Все это отразится на вашей последующей деятельности.

Спланировать и правильно вести совещание нетрудно, но для этого нужно предварительно поработать. Готовьте каждое совещание тщательно. Совещание не может быть удачным, если ему предшествовала плохая подготовка. Продумайте точное определение целей и соответствие им повестки дня. Изучите всё заранее и сведите случайности к минимуму.

Второй положительный момент в использовании полученного опыта — это ваш первый доклад с использованием средств наглядного изображения. Начните с изучения темы, составьте список информации и фактических данных, необходимых для доклада, пометив при этом возможные их источники.

Помните: совещание — именно тот случай, благодаря которому ваше руководство может открыть для себя ваши личные качества и потенциальные возможности. Совещание, к которому вы готовитесь, — это не проблема, а возможность блеснуть.

## **Выводы**

Некоторые аспекты совещаний, иногда остающиеся в тени, весьма полезны в поиске новых талантливых менеджеров и подготовке молодых кадровых служащих для будущей ответственной работы. Совещание не только предоставляет молодому менеджеру возможность познакомиться с важнейшими правилами управления и функционирования предприятия, внутренними путями подготовки сотрудников, но и является своеобразной платформой для завязывания весьма интересных личных отношений.

Подготовка визуальных документов для представления доклада является особенно эффективным методом, так как эта работа:

1. Заставляет привести в порядок и систематизировать по полочкам свои идеи.
2. Заставляет отобрать и проанализировать основные из них, не позволяя при этом обойти вниманием другие важные моменты.
3. Учит правильно распределять своё время, заставляя докладчика следовать своему плану и быть убедительным.
4. Внушает докладчику уверенность, уменьшает чувство смятения и развивает навык решительно подступать к сути вопроса.