

Искусство проведения совещаний*

* Продолжение. Начало в «ШТ» №6, 2000 г. Публикуемые материалы предоставлены Компанией 3М Россия (тел. (095) 784-74-74)

Князева Марина Максовна, зав. кафедрой экспериментального инновационного образования Московского института повышения квалификации работников народного образования, кандидат философских наук.

Подготовка совещания

Ответственность за успех совещания лежит на плечах того, кто его созывает.

Для хорошей подготовки необходимо:

- разработать повестку дня;
- заранее пригласить участников;
- проверить возможность присутствия всех приглашенных;
- проконтролировать наличие свободного зала для проведения совещания.

Для обычного внутреннего совещания в офисе приготовления не должны занимать более 10–15 минут. Повестка дня может быть просто написана на странице блокнота, а затем зачитана секретарём. Несколько телефонных звонков позволят вам убедиться, что выбранные для совещания дата и час устраивают всех и что участники смогут прийти на него. Одновременно все могут получить разъяснения по содержанию повестки. Всё это позволит улучшить результаты совещания и быть уверенным в том, что никаких сбоев не произойдёт.

Плохая подготовка негативно влияет на цель созываемого мероприятия. Если большинство участников демонстрируют слабую осведомлённость по повестке дня, то те, кто подготовился к обсуждению, чувствуют себя лишёнными мотивации.

Атмосфера совещания

Атмосфера, которую называют настроением, тональностью, климатом и т.п., формируется за несколько часов до начала совещания и устанавливается спустя несколько минут после его открытия.

Атмосфера может быть позитивной, негативной или нейтральной. Задача любого руководителя, созвавшего совещание, создать позитивную атмосферу. Существуют определённые факторы, которые позволяют достичь этого: обстановка, царящая там, где идёт совещание; важность темы; поведение ведущего, так как именно он задаёт мотивацию объявлением повестки дня.

«Климат, или тональность, совещания, — пишет Джозеф Калланан в своей книге «Искусство общения», — определяется одновременно материальной обстановкой и поведением участников. Люди чувствуют себя более раскованными, если сидят в удобных креслах в зале с приятным освещением и хорошей вентиляцией». И добавляет: «Если люди испытывают ощущение удобства рядом с другими людьми и чувствуют себя соответственно предъявляемым к ним требованиям, участие в работе будет более свободным и продуктивным... И наоборот, чувство несостоятельности понизит результативность их деятельности».

Атмосфера совещания — вещь хрупкая. На создание негативной атмосферы могут оказать воздействие факторы, не имеющие на первый взгляд никакого значения:

- председательствующий опаздывает на совещание;
- зал для совещания не подготовлен;
- председательствующий открывает совещание в шуточной форме и таким образом вносит ноту несерьёзности;
- председательствующий не готов к выполнению своей роли и открывает совещание фразой типа: «Я точно не знаю, зачем мы здесь собрались, но...»;
- участники совещания опаздывают;

- совещание постоянно прерывается разговорами по телефону;
- участники демонстрируют свою неподготовленность, отклоняясь от темы в ходе выступлений.

Позитивная атмосфера совещания

Организатор должен осуществить ряд мероприятий для того, чтобы на совещании была установлена деловая атмосфера.

- За час до заседания убедитесь в том, что все участники придут на совещание. Если перед началом совещания выяснится, что отсутствие некоторых приглашённых поставит под удар его эффективность, отмените его сразу, чтобы другие не теряли времени.
- Вы заранее должны прибыть на место проведения совещания и приготовить к работе столы, разложив на них бумагу и документы.
- Убедитесь в том, что на столе перед каждым участником лежит экземпляр повестки дня.
- Открыть совещание необходимо в точно назначенное время.
- При появлении опоздавших продолжайте совещание, обеспечивая непрерывную работу участников.
- Сообщите, что повестка дня будет выполнена и что совещание закончится в намеченное время.

Атмосфера совещания должна быть приятной. Шутки не запрещаются, они могут положительно повлиять на установление доброжелательной атмосферы. Тем не менее в отношении шуточного тона всем должно быть ясно, что он находится за пределами совещания и не имеет ничего общего с ним.

Если кто-либо из участников говорит: «Я не понимаю, зачем мы здесь собрались», это свидетельство плохой подготовки совещания. Если большинство собравшихся ощущают то же самое, становится ясно, что это совещание созывать не следовало. Совещание должно быть перенесено на более поздний срок, когда будет осуществлена вся необходимая подготовительная работа.

Роли участников совещания

В ходе совещания каждый из участников, сознательно или неосознанно, играет определённую роль. Председательствующий либо руководит совещанием, либо отстраняется и даёт ему идти своим ходом. Участники могут активно работать над выполнением повестки дня, быть сторонними наблюдателями, а то и вовсе играть роль «адвоката дьявола». Результаты совещания часто определяются ролями присутствующих.

Каждый участник должен очень внимательно отнестись к роли, которую он играет, так как она может влиять на его репутацию. Люди, которые хронически критикуют, постоянно придирчивы или являются закоренелыми болтунами, да и ведущие, которые никуда не ведут, — на каждого из них присутствующие быстро наклеивают соответствующий ярлык. При рассмотрении возможности повышения эти ярлыки могут всплыть на поверхность. Совещания — это театр, где и руководители, и рядовые сотрудники показывают свои актёрские способности.

Кого пригласить на совещание

Список приглашённых составляется автоматически, при этом рассматриваются причины совещания, должности и уровни ответственности сотрудников предприятия. Однако если вы хотите эффективнее проводить совещания, этот список не должен автоматически «вытекать из источника». Рассмотрите кандидатуры тех, чьё участие предусмотрено с самого начала, и оцените их достоинства с помощью следующих вопросов:

- Обладают ли они нужными познаниями по рассматриваемому вопросу? Насколько реальным будет их вклад?

- Обладают ли они достаточными полномочиями, чтобы принять то или иное решение или одобрить любое действие, по которому все участники совещания пришли к согласию?
- Обладают ли они полномочиями для претворения в жизнь решений, принятых на совещании, могут ли взять на себя реализацию последующих этапов проекта?
- Представляют ли они группу, которая будет задействована в выполнении принятых совещанием постановлений? Если да, то представляет ли собой такое лицо звено стратегической связи, ответственное за передачу результатов совещания своей группе?
- Есть ли необходимость в том, чтобы они располагали информацией, которая будет вынесена на обсуждение совещания?

Типы совещаний

С точки зрения динамичности можно выделить два типа совещаний: совещание-конференция и рабочее совещание. Конференция с докладом — это совещание, на котором происходит однонаправленное общение. Успех такого совещания почти полностью зависит от выступления докладчика, то есть от того, какую информацию он подготовил, какими средствами наглядного изображения будет пользоваться, как его выступление будет логически построено и каким будет язык текста.

Число участников варьируется от двух до бесконечности и ограничивается размером помещения. Как только все участники удобно расположились и готовы следить за ходом совещания-конференции, их количество считается достаточным. Только необходимо учесть психологический фактор. По мере роста числа участников ощущение интимности и личной причастности к событию ослабевает. Возникает чувство отстранённости. Таким образом, характер выступления и тип представляемого материала должны быть соотнесены с оптимальным количеством участников совещания.

Рабочее совещание подразумевает двустороннее общение. Его основой является обсуждение. В эту категорию входят совещания по решению проблем, принятию решений, изысканию фактов и аргументов.

Успех рабочего совещания зависит от способности председательствующего управлять ходом дискуссии, а также от желания участников вступить в обмен мнениями. Чем больше присутствующих, тем труднее выполнить эти два условия.

«Для того чтобы добиться настоящего общения, что называется лицом к лицу, — пишет Лесли Сиз в *The Small Meeting Planner*, — не следует превышать максимум в 15 участников. Сверх этого числа дело уже будет не в технике ведения совещания. Устанавливается психологический климат отстранённости... феномен подгрупп становится реальностью, и участники чувствуют, как они отдаляются друг от друга».

Совещание усложняется не в прямой пропорции с ростом числа участников.

Так, один консультант по вопросам организации вычислил сложные взаимодействия, которые устанавливаются между участниками совещания. Когда к группе из четырёх человек добавляется пятый, он приносит сам по себе 20 взаимосвязей и сверх того, добавляет 9 взаимосвязей каждому из членов первоначально созданной группы. Появление пятого увеличивает продуктивные возможности группы на 20%, но и усложняет общение на 127%.

Вывод: чем больше число участников, тем больше совещанию потребуется времени для выполнения запланированной работы.

Советы в отношении участников

При составлении списка участников совещания руководствуйтесь прежде всего направленностью предстоящего мероприятия.

Если оно посвящено изложению информации, то оставьте в списке только тех, кому она необходима.

На совещание по принятию важных решений советуют приглашать максимум пять человек.

На совещание, посвящённое выявлению проблемы, приглашайте не более 10 человек.

Для совещания информационного плана оптимальное число приглашённых — 30 человек.

Если сотрудники созываются в целях обучения, в особенности когда предполагается проводить совещание в форме вопросов и ответов, то приглашайте не более 15 человек.

Совещание-семинар будет наиболее успешным, если на нём будут присутствовать не менее 15 участников.

Если проводится заседание комитета, то эффективнее пригласить семерых участников.

Придерживайтесь золотого правила: никогда не приглашайте на совещание тех, у кого нет необходимости на нём присутствовать. Это правило годится для любого совещания.

Если число участников больше 15

Если на совещании неизбежно должны присутствовать более 15 человек, то сразу встаёт проблема его динамичности. Расширенные заседания обычно медлительны, громоздки и, как правило, менее эффективны. Один из способов решить проблему — разбить повестку дня и разделить большое совещание на несколько заседаний меньшего масштаба. Другой способ — выбрать небольшую рабочую группу, исключив тех, кто имел все основания участвовать в работе совещания, а затем дать возможность каждому из членов этой группы собрать остальных для сообщения им результатов работы.

Когда лучше созывать совещание

1. Созывайте совещание после того, как участники будут к нему по-настоящему готовы. Избегайте назначать совещания на утро понедельника, на вторую половину дня пятницы и сразу после плотного обеда. Не назначайте совещание за пятнадцать минут до окончания рабочего дня.

2. Избегайте совещаний, которые являются для его участников «сюрпризом». Неожиданные совещания срывают производственные планы многих из них и не дают им возможности даже продумать вопросы. А такого рода психологическая подготовка просто необходима, поскольку позиция, занимаемая каждым из участников, играет свою роль в достижении успеха.

3. Предоставьте участникам время подготовиться к совещанию. Предупредите их заранее о цели совещания, чтобы они успели собрать необходимый материал и сделать нужные записи. Оповещая о предстоящем совещании, укажите вопросы повестки дня и время окончания совещания.

4. Удостоверьтесь в том, что лица, которые приглашены на совещание, будут в это время свободны.

5. Если планируются выступления участников, отведите им время на подготовку. Текст выступления должен быть написан и соответственно оформлен, средства наглядного изображения должны быть готовы к использованию.

Продолжительность совещания

Когда вы обдумываете возможную продолжительность совещания, помните о том, что продуктивность работы сохраняется в течение полутора часов. Более длительные совещания должны разбиваться на две части с перерывом на 10–15 минут. Если перерыв затягивается, то участники отстраняются от обсуждаемой темы и им трудно вновь вникнуть в неё. Если перерыв слишком краток, участники не успевают расслабиться и освежиться.

Планирование рабочего времени и перерывов важно в тех случаях, когда совещание рассчитано на полный день. С утра лучше всего провести два полуторачасовых сеанса работы с небольшим перерывом. На совещаниях, где обсуждение затягивается, творческий вклад участников снижается после первого часа работы. Особое внимание уделите планированию обеденного перерыва.

Хронобиологи придумали специальное название — «послеобеденное расслабление», которое употребляют для обозначения момента, когда плотно пообедавший человек впадает в дрему. Они говорят, что дело здесь не только в эффекте, вызванном поглощением обильного обеда, но и в естественной паузе, требуемой организмом, который испытывает потребность в расслаблении и восстановлении после активно проведенного предобеденного времени. Не боритесь с природой. Планируйте ход совещания так, чтобы избежать падения активности. Полчасовой перерыв для принятия пищи между двумя заседаниями может, с одной стороны, показаться выигрышем времени, но тот час, который следует за обедом, рискует оказаться вообще потерянным.

На послеобеденное время планируйте короткие заседания, которые ускоряют ход времени, тогда как более долгие кажутся нескончаемыми. Высокий темп оживляет атмосферу и активизирует деятельность участников.

Место проведения совещания

Место проведения существенно влияет на настроение участников и атмосферу совещания.

В большинстве случаев совещания проводятся в офисе или в зале. Но опытные руководители знают, что иногда предпочтительнее сменить место проведения, так как такая «смена декораций» влияет на качество выступлений.

Офис или обычный зал заседаний — место, требующее минимальной подготовки, а климат, в них царящий, приводит, как правило, к положительным результатам работы. Необходимо помнить, что офис нужно подготовить к совещанию. Ведь даже минимум приготовлений играет позитивную психологическую роль и в какой-то мере определяет атмосферу совещания.

Выводы

Совещание представляет собой живую, динамичную, но весьма хрупкую сущность, обладающую своей собственной атмосферой. Лицо, организующее совещание, управляет его обстановкой и призвано создать положительный климат. Необходимо, чтобы совещание было созвано по серьёзному поводу, приглашены на него именно те, чьё присутствие важно, а также созданы все условия для его проведения.

Перечислим факторы, которые могут негативно повлиять на атмосферу совещания.

1. Опоздание председательствующего.
2. Неподготовленность помещения к проведению совещания.
3. Шутливый тон председательствующего, провоцирующий несерьёзный настрой.
4. Неподготовленность преседателя к ведению совещания.
5. Опоздания участников.
6. Прерывание совещания телефонными звонками.
7. Неподготовленность участников к обсуждению вопросов совещания.

Кто должен быть приглашён на совещание?

1. Тот, кто хорошо владеет вопросом и в состоянии внести в работу совещания реальный вклад.

2. Кто достаточно компетентен для принятия решения.
3. Тот, кто отвечает за претворение в жизнь решений совещания.
4. Представитель группы, которой касается принятое на совещании решение.
5. Лицо, заинтересованное в распространяемой на совещании информации.

Характер планируемого совещания может служить руководством для определения количества приглашённых.

Конференции с сообщениями: все, кому необходима данная информация.

Принятие решений или решение проблем: 5–6 человек.

Определение сущности проблемы: 10 человек максимум.

Информация: менее 30 человек, что позволит сохранить хороший личный контакт в зале.

Подготовка: 15 человек, не более, особенно если предусмотрена фаза вопросов и ответов.

Рабочие семинары: не более 15 человек.

Заседания комитетов: эффективное число участников — 7 человек.

При планировании совещания выберите подходящий момент для его проведения.

1. Избегайте созыва совещаний по понедельникам с утра, по пятницам во второй половине дня, в послеобеденный час и за четверть часа до окончания рабочего дня.

2. Не собирайте совещаний экспромтом. Время, предусмотренное для решения важных вопросов, может быть безвозвратно потеряно.

3. Предоставьте участникам время для того, чтобы они успели физически подготовиться к совещанию. Заранее сообщите им его тему.

4. Удостоверьтесь в том, что все приглашённые будут свободны в момент проведения совещания.