

# Искусство проведения совещаний

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

## Планирование совещания

Никто не готовит блюда без рецепта и не строит дом без плана. Как же можно рассчитывать на успех совещания, если не составить для него плана?

*Джордж Ж. Ламсен*

## Повестка дня — это план совещания

Повестка является основным элементом любого совещания независимо от количества участников и поставленных задач. Единственная рекомендация, которую хотела бы дать команда по проведению совещаний Компании 3М, звучит так:

*Никогда не начинайте совещания, не написав повестки дня.*

Некоторые руководители утверждают, что не записывают повестку, так как в состоянии удержать её в памяти. Без всякого сомнения, существуют люди, которые могут проводить совещания подобным образом. Но написанная повестка даёт столько важных преимуществ, что трудно представить, как можно без неё обойтись.

Джордж Ламсен пишет по этому поводу следующее: «Очень соблазнительно считать, что небольшие, непротокольного характера совещания не заслуживают интенсивного планирования. Здесь кроется ошибка, характерная для многих: это не более чем обычное совещание в узком кругу, где все друг друга знают, так что поговорим в дружеской обстановке и без всяких условностей. Однако насколько бы свободной или неофициальной ни была атмосфера совещания, оно призвано выполнить определённую задачу. Участники должны рассмотреть различные вопросы и сделать это в разумно допустимое время».

Повестка дня является гарантией того, что все вопросы будут изучены и совещание пройдёт этапы, необходимые для принятия решения.

## Характеристика повестки дня

Человек, организующий совещание, обязан составить повестку дня, благодаря которой совещание приобретёт логическую организацию. Из этого следует, что сначала будут обсуждены наиболее важные вопросы. Это экономит время и поможет достижению ожидаемых результатов.

Особенностью повестки является использование её в роли инструмента совещания и управления его ходом. Ведущий вычёркивает каждый пункт, изучение которого закончено. Он может вернуть дискуссию в нужное русло, сославшись на повестку. Если имеются разногласия, то ведущий предлагает рассмотреть вопрос, не внесённый в повестку дня, на следующем совещании.

Повестка служит ориентиром для участников, так как за два-три дня до совещания они могут её осмыслить, собрать материал и подготовиться к тому, чтобы внести реальный вклад в успешное проведение создаваемого мероприятия.

Когда повестка отсутствует, дискуссия начинается по воле председателя и развивается так, что бывает трудно определить, какой вопрос является первоочередным. Участники переходят от темы к теме в порядке, предложенном ведущим, но у них нет ощущения, что совещание логически продвигается к достижению поставленной цели.

Первый этап подготовки повестки дня — рассмотрение стратегии, которая будет принята для управления предстоящим совещанием.

## Разработка стратегии совещания

Любое совещание требует определённой стратегии. Существует цель, которую необходимо достичь, и существует план её достижения. Этот план может быть обычным перечнем вопросов, и единственная стратегия, которую в данном случае следует применить, состоит в обеспечении нормального обмена мнениями. Если совещание носит сложный характер, когда необходимо либо принять промежуточное решение, либо справиться с сильным противостоянием, то должна быть разработана более сложная стратегия.

На начальном этапе разработки стратегии формулируются следующие вопросы.

### *1. Следует ли созывать совещание на данную тему?*

Если не существует другого средства для достижения нужного результата, то совещание нужно созывать.

### *2. Какова цель этого совещания?*

Необходимо чётко определить цель совещания одной простой фразой, которая становится введением в повестку дня.

### *3. Что нужно сделать для того, чтобы поставленная цель была достигнута?*

Для достижения цели нужно осуществить передачу или обмен информацией, довести проблему до понимания всеми участниками и принять предварительные решения до перехода к окончательным выводам. Эти этапы должны быть отражены в повестке дня и будут рассматриваться по отдельности.

### *4. Кто может помочь в достижении этой цели и кто может стать препятствием на пути её достижения?*

Необходимо пригласить тех, кто должен быть на совещании по причинам информативного порядка, кто занимает особое положение в организационной структуре предприятия. Необходимость стратегии становится очевидной, если среди приглашённых есть люди, известные своей оппозицией, или принципиальные противники любого движения в сторону прогресса.

Скелетом повестки дня служат три основных элемента информации:

- какую работу должно проделать совещание?
- какая информация должна быть подготовлена для выполнения этой работы?
- кто должен присутствовать на совещании?

В черновом варианте повестки ведущий может предусмотреть необходимое число коротких выступлений. Отводимое для них время определяется планом совещания. За каждым выступлением должен следовать этап вопросов и ответов, а затем начинается обсуждение. Когда все детали уточнены, повестка начинает приобретать окончательную форму.

## Советы по обеспечению эффективности повестки дня

Повестка дня представляет собой схематичный набросок будущего совещания. Она может начинаться вступлением, информирующим о цели совещания. Затем следует краткое перечисление различных пунктов, на которые должна будет ориентироваться дискуссия. Вот несколько советов о том, как добиться эффективности повестки дня.

1. Повестка должна быть посвящена нескольким основным пунктам или темам. Сократите до минимума количество отдельных вопросов и подумайте о том, не лучше ли для таких вопросов созвать ещё одно совещание.

2. Повестка совещания должна быть заранее продумана и не перегружена.

3. Повестка дня должна быть сообщена участникам заранее.

4. В повестке дня указаны участники совещания, а также дата, час и место его проведения.

5. Повестка открывает возможности, а не создаёт проблемы.

6. Никогда не начинайте совещание в негативном ключе, используя фразы типа: «Это уже третье совещание по данной проблеме. Предыдущие два не принесли результата, поэтому...»

7. Повестка дня должна иметь точно установленный временной регламент.

## **Подготовка выносимых на обсуждение вопросов**

Тема каждого вопроса или пункта должна быть достаточно узкой, чтобы обеспечить дискуссии определённое русло и предупредить возможные от него отклонения.

Благодаря правильно построенной повестке дня ведущий владеет ситуацией, и собрание протекает в логически оправданном порядке.

Хорошо структурированная повестка даёт участникам прочную основу для работы и предоставляет возможность проявить все возможные варианты решения. Обмен мнениями позволяет взвесить различные предложения, найти компромиссы и прийти к окончательному решению с минимальным отклонением в сторону.

## **Препятствия, которые могут возникнуть**

Руководителю совещания следует обратить внимание на преодоление тех препятствий или помех, которые могут помешать достичь поставленных целей. Чаще всего такими препятствиями выступают действия присутствующих лиц.

Нормальная дискуссия и выражение различных точек зрения являются важными элементами любого совещания, а вот решение конфликта — задача не из лёгких. Но все полярные точки зрения должны быть предугаданы, услышаны и затронуты в дискуссии таким образом, чтобы в результате было достигнуто согласие. На этапе планирования ведущий должен задать себе вопрос: «В чём выражаются противоположные точки зрения и конфликты, к которым мне нужно быть готовым, и как я должен руководить совещанием, чтобы выйти из данного положения?»

Ведение обсуждения в условиях конфликта — в значительной степени вопрос знания позиций, темпераментов и личностных качеств участников. Любая группа — это букет характеров: пробивной мыслитель, закоренелый «возражатель», притворщик-выступающий, ультраконсерватор, безоглядный любитель риска, разрушитель любой идеи, любитель мгновенных решений, осторожный трус, здравомыслящий человек, который пройдёт сквозь всякий туман идей без затруднений. Нужно найти способ дать им самовыразиться, а затем подвести к принятию необходимого решения. Репутация каждого из участников шагает за ним по пятам, что позволяет руководителю заранее выработать стратегию развития совещания.

Стратегия должна содержать также идею необходимости компромиссов, согласования точек зрения и обмена ими. Он с большим тактом должен уметь примирять мнения как осторожных тугодумов, так и бесшабашных торопыг с помощью строгой и логически обоснованной мысли, направленной на обеспечение плодотворной дискуссии. Понимание того, что решения, принятые на совещании, могут повлиять на судьбу каждого из участников, помогает правильно определить вид компромисса.

Для того чтобы иметь возможность предусмотреть позицию и тех, и других участников, необходимо:

- знать возможную позицию, которую займёт каждый по обсуждаемому вопросу;
- знать, как личные цели каждого повлияют на занятую им позицию;
- знать всё о внутренних конфликтах группы, способных «вспылить» в процессе углублённого обсуждения вопроса.

Опытные руководители и менеджеры знают всех служащих своего предприятия, поэтому поведенческий анализ не занимает у них много времени и основной задачей для них является разработка стратегии.

## **Стратегия распределения ролей в процессе совещания**

Уже рассматривался тот факт, что в ходе совещания каждый участник играет определённую роль и что людей часто характеризуют положительно или отрицательно в зависимости от этой роли. Существует и другой тип роли, которой ведущий наделяет каждого из участников. При разработке стратегии руководителю часто приходится обращаться к одному или нескольким участникам будущего совещания с просьбой выполнить для него особую работу.

Роли, которые могут быть поручены участникам в процессе обсуждения, не столь заметны со стороны. Рассматривая совещание в деталях, руководитель может сказать: «Когда мы подойдём к четвёртому пункту повестки, я прошу вас поднять вопрос о...» Это способ обеспечить рассмотрение всех аспектов темы. Это также великолепный метод ввести в рамки совещания обсуждение деликатных вопросов, которые не фигурируют в повестке дня. Наконец, это средство для рассмотрения всех аспектов проблемы.

### **Повестка дня как дисциплинирующий элемент**

Два основных преимущества повестки дня заключаются в следующем: обеспечивается логическое развитие обсуждения в течение всего совещания благодаря предварительно составленному плану; повестка даёт возможность руководителю управлять дискуссией без риска потерять контроль за ходом совещания.

Ведущему совещания ситуация знакома: то, что началось как обычная дискуссия, внезапно поворачивается в непредвиденном направлении после выступления с комментарием, далёким от обсуждаемой темы. В течение нескольких минут спланированное совещание превращается в собрание общественности, где обсуждаются далёкие от намеченных темы.

Подготовленная повестка— это простой и эффективный метод восстановления контроля на совещании. Руководителю достаточно прервать обсуждение следующей фразой: «Мы остановились на четвёртом пункте повестки дня. Давайте вернёмся к нему». Если в процессе отвлечения речь зашла о какой-либо серьёзной проблеме, руководитель может восстановить порядок следующими словами: «Вы правы, этот вопрос заслуживает обсуждения. Но сегодня его в повестке нет. Мы можем поговорить об этом в следующий раз. А теперь вернёмся к четвёртому пункту...»

Подобное руководство, бесспорно, будет оценено занятыми людьми, которым значительную часть своего рабочего времени приходится проводить на совещаниях.

### **Повестка дня с разнообразной тематикой**

В идеале на совещании должна рассматриваться одна тема. В этом случае наблюдается тенденция к минимальным затратам времени и обеспечивается большая глубина и продуктивность обмена мнениями. Короткая повестка дня побуждает к более тщательному рассмотрению вопроса, длинная — к более поверхностному.

Тем не менее поставить в повестку дня один-единственный пункт удаётся далеко не всегда. Например, регулярно проводимые совещания руководящего состава всегда вынуждены рассматривать целый список вопросов. Поэтому включать различные пункты в повестку необходимо таким образом, чтобы совещание не утратило своей эффективности.

Когда вы организуете совещание, начните с составления списка вопросов. Подумайте, нет ли в списке тем, которые могут быть решены иным способом, скажем, с помощью служебной записки или телефонного разговора.

Далее, поставьте вопросы в логическом порядке. Сгруппируйте пункты, которые связаны между собой, тогда дискуссия будет переходить от одного пункта к другому без потерь времени. Сделав это, обратите внимание, каждая ли тема достаточно чётко разделена на пункты повестки дня.

Наконец, когда повестка окончательно разработана, подсчитайте, сколько времени потребуется, чтобы всё это обсудить.

### **Использование повестки дня для подготовки совещания**

Повестка служит документом, напоминающим о том, что:

- с каждым из участников нужно связаться (смогут ли они все участвовать в совещании? не следует ли изменить дату его проведения, чтобы обеспечить присутствие всех нужных людей?);

- каждый выступающий должен знать свою задачу. Ведущему требуется знать, какое время и техническое обеспечение (ретропроектор, диапроектор и т.д.) понадобятся для каж-

дого доклада. Совещание может быть смещено во времени так, чтобы обеспечить подготовку докладов, или в пространстве, чтобы обеспечить готовность необходимого оборудования;

- необходимо связаться с участниками, чтобы они получили возможность внести свои предложения по составлению повестки дня;
- с выступающими или докладчиками, получившими определённую задачу, контакт должен быть установлен заранее, чтобы можно было предусмотреть их замену;
- особые демонстрационные материалы или проспекты должны быть заказаны заблаговременно;
- место проведения совещания должно быть зарезервировано на предусмотренные дату и время;
- следует предусмотреть подачу участникам кофе и других освежающих напитков.

Секретарь должен проверить готовность зала совещаний, предусмотреть перерыв для кофе, отпечатать и раздать повестку дня. В некоторых случаях он может проверить, все ли участники готовы к совещанию. Однако предпочтительнее, чтобы телефонный звонок исходил от того, кто созывает совещание, поскольку это может позволить собеседникам коротко поговорить о предстоящем мероприятии.

## **Использование формуляров**

В своё время в Компании ЗМ были введены в практику формуляры для упрощения подготовки совещаний, сбора участников и выработки краткого изложения решений, принимаемых на заключительном этапе.

### **Формуляр для подготовки совещания**

Формуляр для подготовки совещания напоминает организатору о необходимости зарезервировать помещение, разослать приглашения, распорядиться о подготовке карандашей и т.п., заказать необходимое техническое обеспечение и составить список участников.

### **Приглашение участников**

Каждый участник получает на руки экземпляр приглашения. Формуляр-приглашение содержит указание даты, места, часа начала и окончания совещания, а также повестку дня, определение цели совещания и все подготовительные мероприятия, которые должен выполнить приглашённый.

### **Краткое изложение решений, принятых на совещании**

Краткое изложение решений совещания разработано для замены распорядка совещания. Оно представляет собой основную документацию, которую должен получить каждый участник. Один из них, избранный в состав секретариата, может заполнять формуляр краткого изложения решений. По мере их принятия или при постановке задач секретарь делает записи в соответствующих разделах формуляра. Участники перечисляются на обратной стороне листа. По окончании совещания секретарь передаёт формуляр председательствующему. С одной стороны, формуляр — это своего рода памятка о принятых решениях, полезная при их дальнейшей реализации, а также для контроля за выполнением поставленных задач. С другой стороны, формуляр может быть воспроизведён и передан каждому участнику в качестве отчёта о результатах совещания.

### **Контроль после рассылки приглашений**

Мудрый организатор контролирует подготовку совещания. Простое совещание без доклада, назначенное на завтра, не требует никакого контроля. Если совещание назначено на более поздний срок, контроль приобретает существенное значение. Организатор должен убедиться, что предполагаемые участники по-прежнему в его распоряжении, что подготовка докладов идёт полным ходом и что все выступающие будут готовы.

Когда совещание назначено заранее, может возникнуть необходимость корректировки

повестки дня. Таким образом, потребуется неотложный телефонный звонок или служебная записка ко всем участникам.

### **Завершение совещания на оптимистической ноте**

Один из способов устранить негативные ощущения, связанные с совещанием, — закончить его на оптимистичной ноте. После совещания участники должны ощущать удовлетворение от выполненного.

### **Краткое подведение итогов**

Краткое подведение итогов должно стоять последним пунктом в повестке дня. Совещание должно заканчиваться выступлением ведущего, который кратко подводит итоги, извещает о принятых решениях и тех действиях, которые будут предприняты. Если запланировано проведение нового совещания, это нужно оговорить. Итоговое выступление обязательно заканчивается объявлением о закрытии совещания.

Итоговое заявление может оказаться самой сложной задачей, которую придётся решать руководителю. Сообщение должно быть лаконичным и исчерпывающим. Участники должны почувствовать, что в нём отражено именно то, что действительно имело место на совещании, а не то, что хотелось бы увидеть руководителю.

### **Выводы**

Любое совещание требует хорошей системы управления. Таковой выступает повестка дня, которая предписывает совещанию логическую организацию, служит руководством и средством контроля в работе ведущего и указывает участникам, как нужно готовиться.

Существуют следующие этапы построения повестки дня.

1. Определение конечной цели совещания.
2. Определение промежуточных этапов, необходимых для достижения этой цели.
3. Выбор участников.
4. Учёт препятствий, которые могут возникнуть, и средств, которые помогут их обойти.

Совещания должны посвящаться рассмотрению одной темы. Если возникает необходимость в обсуждении нескольких тем, следует сгруппировать связанные между собой вопросы, что обеспечит большую упорядоченность дискуссии. Исключительно важные темы следует рассматривать на специальных совещаниях, что одновременно подчеркнёт их значимость и даст экономию времени.

В конце каждого совещания ведущий должен выступить с кратким итоговым заявлением. После закрытия следует раздать участникам письменное резюме совещания, составленное на основе заметок или на основе формуляра об итоговых решениях.