

Искусство проведения совещаний

Начало в «ШТ» № 6, 2000 г.; № 1, 3, 2001 г. Публикуемые материалы предоставлены Компанией 3М Россия (тел. (095) 784-74-74)

Зал заседаний: поле сражения или производственный цех?

Хороший генерал перед тем, как двинуть вперёд свои войска, проводит рекогносцировку поля сражения. Он примет во внимание достоинства и недостатки местности, подумает, как превратить негативные характеристики в положительные и как использовать местность для обеспечения преимущества своим войскам.

Профессиональное совещание нельзя сравнивать с настоящей военной схваткой. Тем не менее выбор места может сыграть столь же важную роль в его успешном проведении, как и разведка местности для достижения победы в сражении. Неподходящий или плохо оснащённый зал может стать причиной неудачи совещания, а правильно выбранное помещение превратит даже плохо подготовленное мероприятие во что-то более или менее удовлетворительное.

Атмосфера совещания

«Существует почти всеобщее понимание того, что интерьер оказывает значительное влияние на душевный комфорт,— пишет Джозеф Калланан в своей книге «Communicating». — Слишком продуманная обстановка порождает чопорную атмосферу. Такая атмосфера уместна при объявлении о каком-то важном решении, подписании контракта или выдвижении руководителя высокого ранга, но официальность неблагоприятно сказывается на создании рабочей атмосферы совещания, которая позволяла бы вам придвинуть свой стул ближе к соседу, вывесить на стенах таблицы и вообще действовать и реагировать так, как хочется».

Исследования, продолженные Левинсоном из Гарвардского университета и другими психологами, показывают, что у индивидуумов, как и у групп, слишком официальная обстановка подавляет состояние «расслабленной сконцентрированности», без которого нет продуктивной работы. Организаторы совещаний могут добиться наилучших результатов, когда участникам удобно в окружающем их пространстве. Разумно и приятно обставленный офис — место более подходящее, чем конференц-зал. Вполне очевидно, что приятная обстановка общения должна быть уравновешена организованным и эффективным рабочим пространством, которое по возможности желательно защитить от всего, что мешает работе или прерывает её.

Что вы имеете в своём распоряжении

Для рабочих совещаний выбор места почти всегда ограничивается офисом или специально оборудованным кабинетом. Для проведения более крупных совещаний могут подойти специально подготовленные актовЫй зал или столовая.

Слишком маленькие помещения могут причинить значительные неудобства сотрудникам как психологического, так и материального плана. В таком помещении мало воздуха, невозможно пошевелиться или положить свои документы на стол, не помешав при этом соседу. Любой человек обладает ощущением собственной территории и подсознательно борется с любым вторжением в это пространство. Когда такие ощущения становятся доминирующими, они могут серьёзно повлиять на тональность обмена мнениями и затруднить работу участников.

Большое помещение облегчает решение проблемы грамотной подготовки к совещанию. Можно собрать людей в конце или в углу зала таким образом, чтобы они сидели спиной к

свободному пространству.

Критерии выбора места проведения совещания

Выбирая место проведения совещания, обратите особое внимание на следующие элементы: размеры помещения, акустику, освещение, возможность избежать помех по ходу совещания, доступ в помещение, возможность проветривания, техническое оснащение.

Размер помещения

должен по возможности соответствовать числу участников. Восемь человек, рассеявшихся в амфитреатре, будут чувствовать себя раздавленными громадой свободного пространства. Акустика в таких случаях плохая, выступающих не слышно. В таких условиях очень сложно сконцентрироваться.

Большие помещения подавляют диалог и вызывают у участников ощущение обезличивания. Бывает даже, что те, чья очередь высказаться наступила, замыкаются в себе или их охватывает нервозность. Другие просто не в состоянии сосредоточиться на предмете совещания.

Напротив, некоторые совещания, проводимые в слишком малых помещениях, напоминают вагон метро в часы пик. Присутствующие сидят локоть к локтю, не имея возможности пошевелиться или положить свои документы на стол. Люди могут быть настолько поглощены этими «пространственными» проблемами, что становятся неспособны уделить должное внимание предмету обсуждения.

Акустика

просторных, не заполненных людьми, залов часто бывает искажённой, в особенности если в них нет ковров, ковров или иных поглощающих отраженный звук материалов. Голос звучит гулко или приглушённо. Прежде чем воспользоваться для совещания большим залом, проверьте его акустику: каждый участник должен иметь возможность хорошо слышать выступающих. Если присутствующие плохо слышат оратора, то они чувствуют себя отстранёнными от совещания и редко принимают участие в его работе.

Следует ли проверять **освещение** помещения? Если на совещании не будет доклада и единственной его целью является обмен мнениями, то контроль освещения необязателен. Но если предусматривается представление средств наглядного изображения, может появиться необходимость погасить свет для обеспечения чёткой видимости документов. Такая проблема может возникнуть при демонстрации диапозитивов, фильмов и т.п.

Совещание может быть испорчено различными **помехами**: шумами, доносящимися из соседнего помещения, людьми, которые входят и выходят, телефонными звонками, раздающимися в самое неподходящее время. Такие помехи не только замедляют его ход, но и мешают обмену мнениями, нарушают полноту взаимодействия участников. Избегайте плохо сконструированных помещений с тонкими стенами или перегородками, которые легко пропускают внешние шумы. Примите меры, чтобы устранить помехи со стороны телефонов, обслуживающего персонала. Телефонные звонки должны приниматься секретарём, а сообщения передаваться в перерывах или после совещания.

Лучше всего, когда **доступ в зал совещания** открывается через дверь в глубине помещения таким образом, чтобы опоздавшие или те, кому нужно уйти до окончания совещания, могли входить и выходить, не нарушая его хода. Если стол председательствующего находится у двери, совещание будет прерываться каждый раз при её открытии.

В закрытом помещении с людьми становится душно, даже если никто не курит. Часто не помогает и кондиционер. Духота и нехватка кислорода угнетают участников, которые тут же начинают зевать и дремать. Перед совещанием необходимо удостовериться в том, что зал хорошо вентилируется либо механически, либо открытыми окнами. Если вентиляция кажется вам недостаточно эффективной, сократите число участников или время заседания за счёт увеличения перерывов.

Пять основных способов устройства помещения для заседаний

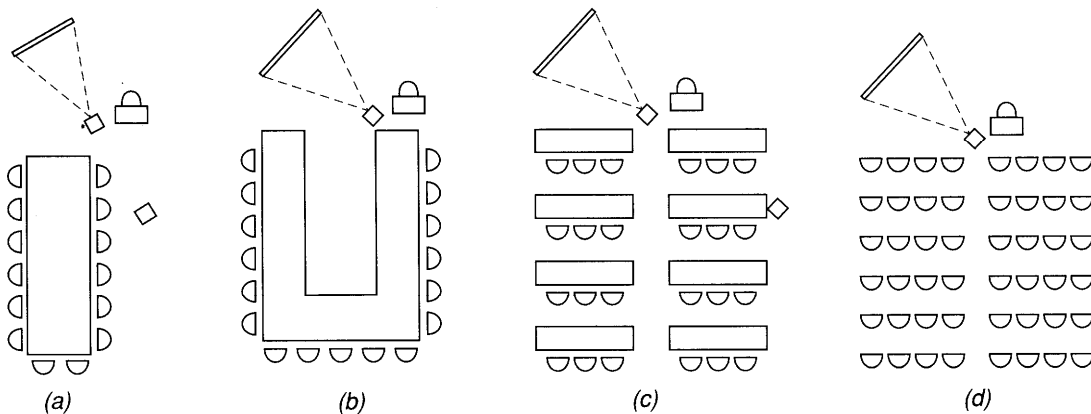
Обычное кабинетное расположение

Подавляющее большинство совещаний проходит в служебных кабинетах, имеющих в качестве обстановки кресла и стол. Совещание в кабинете будет более эффективным, если кресла установить полукругом перед столом, за которым сидит руководитель. Последний видит лица всех участников, а они могут беспрепятственно наблюдать за председательствующим. В зависимости от размера комнаты такое расположение сохраняет свою функциональность, если число участников не превышает 6–8 человек. Предпочтительнее прибегать к нему для малочисленных совещаний.

Обстановка кабинетов большего размера, в которых предусмотрено пространство для проведения совещаний, включает круглый стол, за которым могут сидеть восемь человек, или размещение в стиле «салон», когда кресла для того же количества людей устанавливаются вокруг кофейного стола.

Расположение вокруг стола

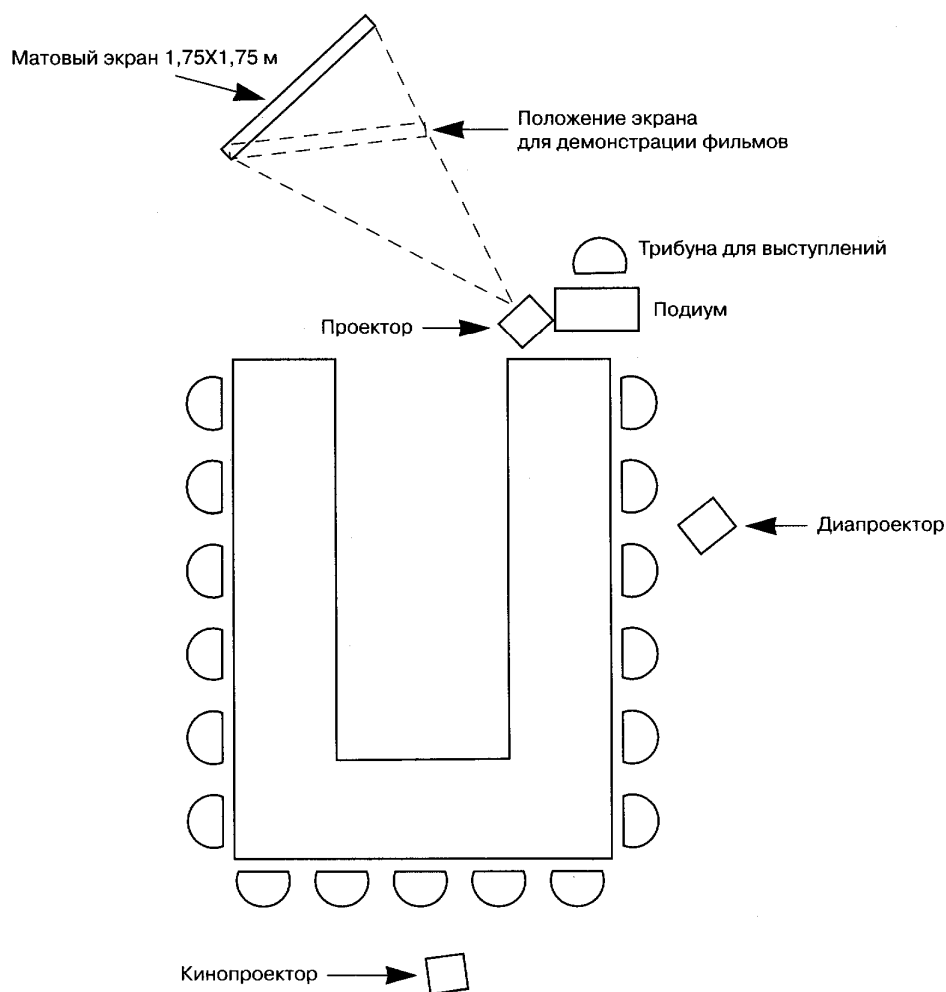
Рис. 1. Типовые расположения помещений для совещаний: (а) Расположение вокруг стола. Подходит максимум для 20 участников. Способствует общению. Подходит для длительных совещаний. (b) Расположение стола в виде перевернутого П. Подходит максимум для 30 участников. Способствует общению. (c) Расположение типа «учебный класс». Подходит для любого количества участников. (d) Расположение в виде амфитеатра или зрительного зала. Подходит для любого числа участников.



Если проводится небольшое совещание, на котором предполагается интенсивный и углублённый обмен мнениями, обычным является расположение вокруг стола во время совещания (рис. 1а). Участники рассаживаются за длинным столом, во главе которого находится ведущий. Такое расположение подойдёт для размещения до двадцати участников. Круглый стол даёт те же возможности, но не подходит для количества участников свыше 12 человек.

Расположение стола в виде перевернутого П

Рис. 2. Расположение стола в форме перевернутого П. Подходит лучше всего для совещаний по обмену мнениями в группах до 30 человек.



Это идеальное расположение для совещаний с числом присутствующих до 30, но наличие стола в форме перевернутого П (рис. 1b и 2) требует большего помещения, чем стандартный служебный кабинет или малый зал для совещаний. Свободное пространство рядом со столом отводится для проекционных устройств и экранов.

Стол в форме перевернутого П подходит как для совещаний с участием 6–8 человек, так и для мероприятий более крупного масштаба. Помещение, оборудованное таким столом, не оставляет впечатления пустоты, столь свойственное крупным залам. На совещании с ограниченным числом участников они располагаются ближе к председательствующему. В данном случае нет необходимости в использовании микрофонов.

Если руководитель предпочитает сидеть не за отдельным столом, а вместе со всеми, следует развернуть стол на 180 градусов. Председательствующий занимает место в центре замкнутой части стола, а участники устраиваются вдоль стола слева и справа. Участники не должны сидеть внутри П. Таким образом, образуются два противоположных друг другу крыла. Если же места мало, то можно рассадить участников и внутри крыльев, хотя это мало способствует обмену мнениями.

Расположение в виде классной комнаты

При таком расположении (рис. 1c) участники сидят за столами лицом к эстраде, установленной в передней части помещения. Такое расположение может применяться в любой комнате вне зависимости от её размеров. Если столы расположены под углом к рядам, каждый участник может видеть экран, который высоко подвешен. Представляемый на экране документ должен легко читаться даже с последнего ряда.

Расположение в виде зрительного зала

При таком расположении (рис. 1d) наличие стола необязательно. Участники размещаются рядами, лицом к подиуму. Такое расположение удобно для многочисленных совещаний.

Но такое расположение совершенно неуместно при проведении совещаний по обмену мнениями, так как устройство в театральном стиле побуждает присутствующих занять позицию пассивных наблюдателей, а не активных участников. При этом расположении хорошо проводить информационные совещания или конференции с докладами, потому что слышимость голоса выступающего и лёгкость прочтения проецируемых на экран документов имеют очень важное значение.

Расположение амфитеатром является вариантом предыдущего расположения. Кресла расставлены уступом и разбиты на полукруги, сориентированные лицом к подиуму. Это расположение прекрасно подходит при приёме очень большого числа людей, так как обеспечивает почти идеальную видимость. На рис. 3,4 представлены размещения для различных типов помещений.

Рис. 3. Расположение столов горизонтальное. Подходит для групп любой численности. Подходит для комбинаций: собрание рабочее, совещание групп численностью от 15 до 100 участников. Размеры изображения, проецируемого на экран, увеличиваются в зависимости от размеров помещения, высота подвески экрана меняется соответственно. Особенно подходит для информационных совещаний и тех, на которых предусматривается минимальный обмен мнениями.

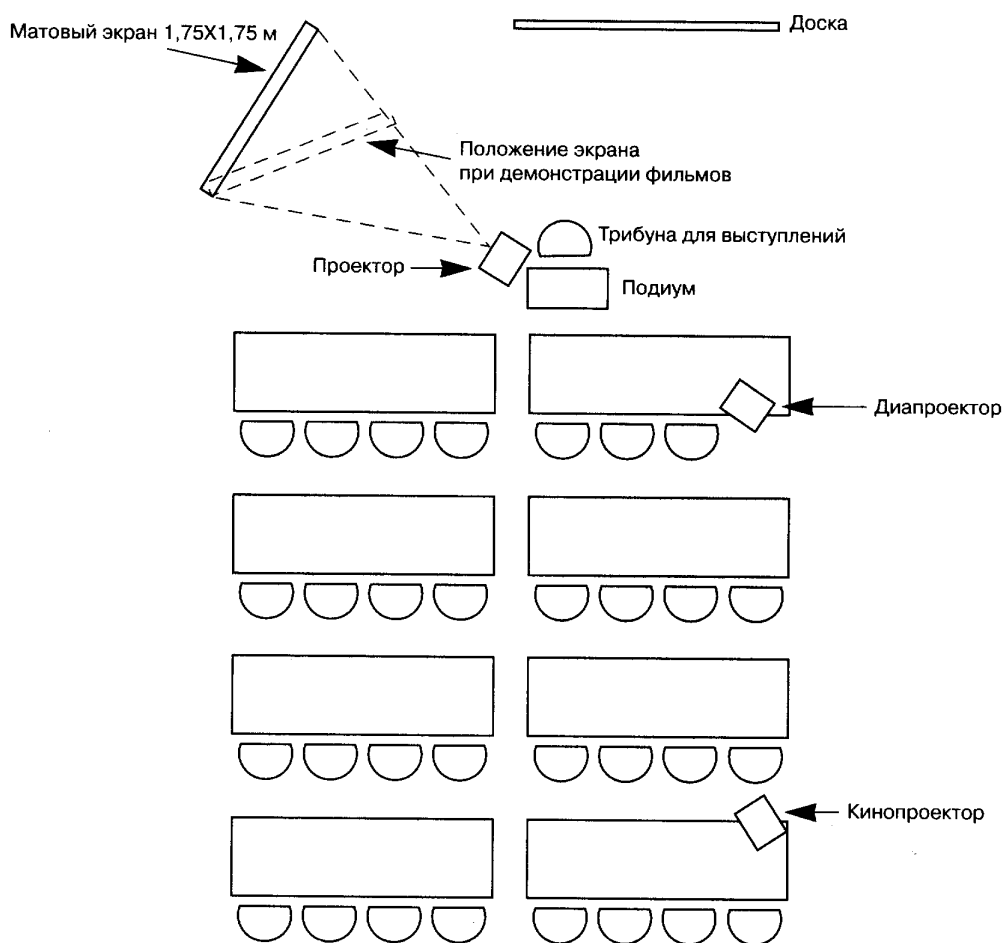
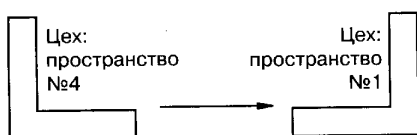
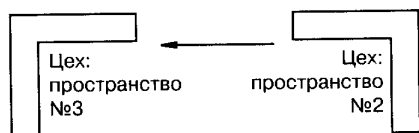
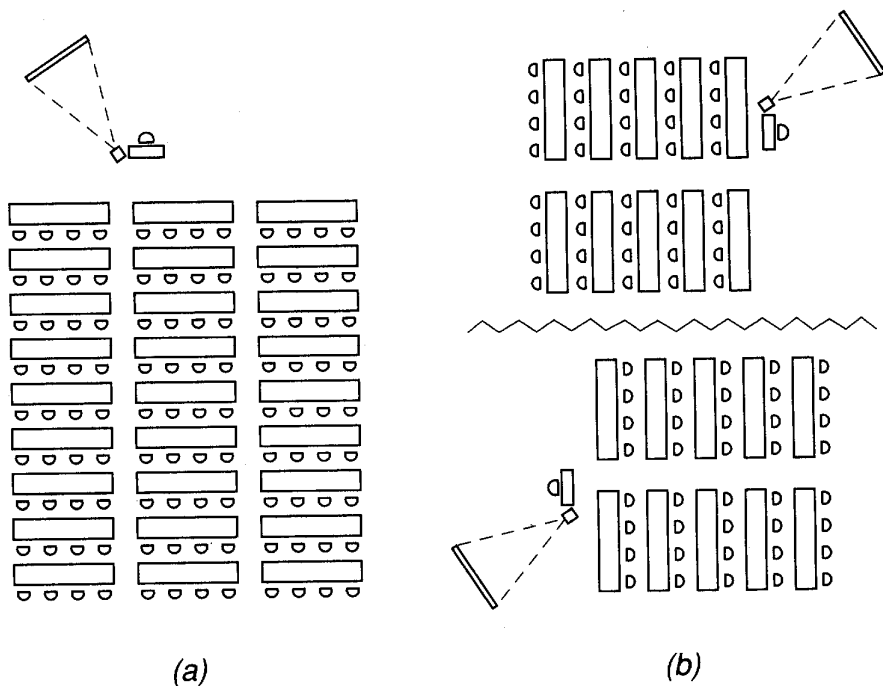
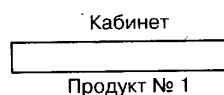
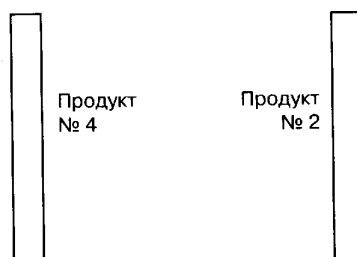
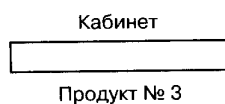


Рис. 4. Четыре способа использования одного и того же помещения: (а) Общее собрание в первый день работы. (b) Разделение на две отдельные группы на второй день. (с) Разделение по четырем цехам на третий день. (d) Разделение в целях представления продукции продавцам и внешним группам на четвертый день.



(c)



(d)

Оборудование помещения для совещаний

Так как средства наглядного изображения очень важны для успешного проведения совещаний, рекомендуется, чтобы даже обычный служебный кабинет был оборудован хотя бы элементарной проекционной техникой.

В комплект оборудования должны входить малогабаритный переносной проектор, подставка (paper-board) с рулоном бумаги или доска. Демонстрации могут осуществляться либо непосредственно на светлую стену, либо на складной экран, прикрепляемый позади рабочего стола.

Конференц-зал должен быть оборудован проектором и экраном — стационарным, закреплённым на стене, или складным.

Конференц-зал или зал для совещаний больших размеров должны кроме проектора иметь трибуну, аудиосистему, кресла для выступающих и докладчиков, использующих средства наглядного изображения, дополнительное проекционное оборудование, например диапроек-

тор или кинопроектор.

Учитывая широкое использование видео в сфере коммуникаций, телевизор и видеоманитофон будут весьма современным дополнением к оборудованию зала совещаний.

Столы для собраний и совещаний

Идеальный стол для проведения совещания — прямоугольный, желательно размером 2,5 м и более на 1–1,30 м. Такой стол обеспечивает каждому рабочее пространство, поддерживая при этом ощущение сопричастности с рядом сидящими без вторжения в их пространство. Столы могут быть расположены различными способами. Возможен вариант последовательной установки двух или трёх столов для создания очень длинного стола. Оптимальное распределение — это восемь человек по обеим сторонам одного стола, в торце которого располагается руководитель.

Кресла

В помещении для совещаний кресла должны быть достаточно комфортабельными. Люди, продолжительное время сидящие на твердых стульях, да к тому же складных, чувствуют себя не очень уютно и быстро отвлекаются от темы совещания. Если вы хотите, чтобы участники совещания уделили вам максимум внимания, позаботьтесь об удовлетворении их элементарных потребностей: об удобных креслах, о возможности удобно писать, о достаточном просторе их размещения, чтобы человек мог встать и уйти или свободно выйти для выступления, не создавая при этом помех работе совещания.

Подготовка зала

Ответственность за подготовку помещения возлагается на организатора совещания (или на его секретаря). Лучше всего поручить подготовку одному сотруднику, который станет действовать исходя из списка мероприятий, предназначенных к осуществлению. Если же подготовкой совещания заняты несколько человек, каждый из них должен действовать, опираясь на основной перечень и основываясь на том, что уже сделано, а что ещё предстоит выполнить.

В список задач по подготовке совещания входят следующие пункты:

1. Резервирование помещения на запланированные день и час.
2. Обеспечение блокнотами, карандашами и т.п.
3. Чай, кофе и другие напитки.
4. Подготовка сидячих мест в соответствии с количеством участников и именных табличек для их размещения, если это необходимо.
5. В случае выступлений с наглядной демонстрацией документов — проверка наличия оборудования (проекторов и диапроекторов) и его технической исправности (усилители, микрофоны, громкоговорители). Каждый аппарат должен быть заранее опробован.
6. Отключение всех телефонов, установленных в помещении, и включение системы передачи сообщений.
7. Отпечатанная повестка дня для каждого участника.
8. Наличие на столе для совещания всех документов, которые будут розданы участникам в ходе совещания.
9. Наличие мелков и маркеров для доски; питьевой воды и бокалов у каждого места.
10. Указки для выступающих.

Выводы

Интерьер зала оказывает значительное влияние на психологический климат совещания и на его результат. Организаторы добьются лучших результатов, если участники чувствуют себя удобно в своём окружении и могут достичь состояния «расслабленной концентрации», способствующего эффективной работе. Слишком официальная обстановка не совсем подходит для выполнения интенсивной работы.

Выбирая место для проведения совещания, примите во внимание следующее:

1. Размеры зала — выбранное место должно соответствовать числу участников.
2. Акустика — каждый участник должен без усилий слышать то, что говорится в зале.

3. Освещение должно подлежать контролю, если в этом есть необходимость.
4. Любая вероятность возникновения помех после начала совещания должна быть устранена.
5. Доступ в зал совещания должен осуществляться через заднюю дверь.
6. Должно быть обеспечено хорошее кондиционирование.