

# Организация и проведение совещаний

Начало в «ШТ» № 6, 2000; № 1, 3, 4, 2001. Публикуемые материалы предоставлены Компанией 3М Россия (тел. (095) 784-74-74).

Любое совещание, от малого до самого крупного, требует руководства. Оно, как правило, имеет три этапа. Первый, организационный, состоит в созыве совещания, составлении повестки дня, подготовке помещения, рассылке приглашений и т.п. Умение организовать выступает частью искусства руководить. Второй этап — это само совещание как таковое. На этом этапе ведущий вступает в непосредственный контакт с участниками, направляет их работу и ведёт к заключительному выводу. Третий этап, связанный с окончанием совещания, — это работа по выполнению его решений.

В предыдущих статьях (ШТ) уже рассматривалась большая часть первого этапа совещания с самого его зарождения до входа в зал участников. Подготовка совещания потребовала воображения, изысканий, внимания к мелочам и здравого смысла. Но она не коснулась таких элементов, как поведение на председательском месте, устное руководство и иные качества, необходимые для эффективного управления участниками, с опорой на повестку дня в целях выполнения намеченного объёма работы.

## Искусству руководить обучаются

Лидерами не рождаются, лидерами становятся. Качества, необходимые для проведения совещания, не являются врождёнными, а приобретаются на практике.

## Представительность и обаяние

При определении главных качеств ведущего не следует смешивать искусство быть руководителем и искусство быть комедиантом. Есть люди, которые обладают сценическим даром общения. Они красноречивы, могут себя подать, в состоянии завладеть вниманием всех присутствующих. Человек, который на публике не может сказать ни слова, убеждён, что не обладает талантом руководства совещанием. Это неправда. Многие не обладают достаточной энергичностью в своём поведении, однако это не столь важно для ведущего.

Качества хорошего ведущего — это глубокое знание темы, способность самостоятельно мыслить, оценивая ход совещания, а также умение в устной форме контролировать участников и управлять их работой. Лидер должен быть способным добиться сотрудничества со стороны как своих друзей, так и противников, найти «золотую середину» между противоречиями и объединить противостоящие стороны; объективно оценить тему совещания и обобщить выводы.

Некоторые люди обладают обаянием. Когда такой человек берёт на себя руководство совещанием, аудитория наполняется энтузиазмом. Обаяние — таинственный феномен, и до сих пор ещё не удалось определить, от чего оно зависит и как его приобрести.

Однако для профессионала обаяние, как и представительность и энергичность, не обязательное качество. Служебное совещание созывается не с целью создания общественного движения. Человек, обладающий представительностью и обаянием, не всегда является носителем других важных качеств, которые сделают его хорошим организатором и ведущим совещания.

## Уравновешенность и спокойствие

Нервозность, охватывающая человека перед группой, может иметь разные источники. Один из них — это адреналин, автоматически выбрасываемый в кровь в момент, когда человек оказывается в критической ситуации. Как только опасность исчезает, уровень адреналина понижается до нормы. Большинство ораторов ощущают выброс адреналина ещё до выхода на

трибуну, и по опыту они знают, что избыток адреналина в организме сохраняется несколько минут и быстро возвращается к норме. Опытный оратор как-то сказал нам: «Что мне нужно — так это продержаться первые несколько минут, а после этого мой адреналин возвращается на уровень, который я спокойно переношу».

Дебютанту-ведущему следует помнить, что так называемый мандраж не является физическим или психологическим дефектом. Это нормальная реакция организма на кажущуюся опасность.

## **Компетентность**

Ведущий должен ощущать компетентность в отношении темы совещания, что обязывает его тщательно изучить всю информацию по теме и хорошо подготовиться.

## **Уверенность в себе**

Уверенность является следствием компетентности. Хорошо зная предмет совещания и его цели, есть все основания быть уверенным в себе. Уверенность — это внешнее выражение внутреннего ощущения безопасности.

Реальными источниками умения проводить совещания выступают работа по его подготовке и накопленный опыт. Уверенность в себе и в собственной компетентности проистекает из ощущения отсутствия опасности, которую может представлять незнание цели совещания и повестки дня, плохая подготовленность и невладение темой дискуссии.

## **Умение вести за собой**

Управление людьми, по мнению одного государственного деятеля, — это «искусство заставить другого сделать то, что вы хотели, чтобы он сделал по собственному желанию». Это значит, что человек знает, как вдохновить и заинтересовать тех, кем он руководит. На совещании это осуществляется через компетентное исполнение роли руководителя при созыве совещания и управлении его ходом.

Важной для ведущего является роль умиротворителя и посредника, управляющего ходом совещания. Собственные идеи и экспертные оценки ведущий может высказать только в качестве просто участника, но не руководителя.

При обсуждении докладов роль ведущего перерастает в роль координатора. Он предоставляет слово выступающим, следит за соблюдением установленного временного регламента, истолковывает, объясняет и резюмирует выступления.

Итак, любой ведущий должен обладать одним важным качеством: умением управлять участниками и контролировать ход совещания. Контроль может осуществляться либо совершенно открыто, либо достаточно незаметно. Далее рассмотрим несколько применяемых с этой целью приёмов.

### **Правила успешного ведения совещания**

Ниже изложены рекомендации ведущему.

1. Изучите состав своей аудитории.
2. Предусмотрите отношения и позиции, которые займут участники совещания.
3. Делайте акцент на интересы участников.
4. Чётко определите, что нужно сказать (это результат хорошей подготовки совещания).
5. Представляйте все документы просто и коротко. При возможности обратитесь к визуальным техническим средствам — это улучшит вашу связь с аудиторией.
6. Ведите себя твёрдо и уверенно.
7. Говорите размеренным, интонационно оформленным голосом, достаточно громко, чтобы быть услышанным всеми.
8. Не манерничайте.
9. Стимулируйте обмен мнениями.
10. Изучите все предложения и мнения.
11. Следите за соблюдением повестки дня.

## 12. Не выпускайте из рук бразды правления.

### **Как открыть совещание**

Компетентный организатор открывает совещание кратким изложением его целей.

Не следует во вступительном слове излагать собственное видение темы совещания и сообщать всю информацию, с которой участникам предстоит работать.

Хорошо построенное вступление обычно кратко и ясно: «Это совещание создано для того, чтобы...» Затем излагается роль, отводимая участникам: «Наша работа будет заключаться в следующем...»

Такое вступление способно сыграть важную роль. Оно чётко устанавливает, кто ведёт совещание, и в нём определяется объём предстоящей работы. Но самое главное — оно служит доказательством серьёзной подготовки организатора мероприятия.

### **Приёмы ведения совещания**

Цель хорошего совещания — обмен мнениями. Существуют два способа, с помощью которых ведущий может подавить любую дискуссию: первый — попытаться навязать своё мнение, второй — не просить присутствующих участвовать в работе.

Для создания условий по обмену мнениями, ведущий должен:

- ставить вопросы в открытой форме, чтобы на них нельзя было ответить односложно «да» или «нет»;
- подчёркивать те выступления участников, которые, излагая своё мнение, «попали в точку» по проблемам совещания;
- направлять на обсуждение присутствующих все вопросы, задаваемые ведущему;
- излагать полезные примеры из своего опыта, с тем чтобы подтолкнуть участников к привлечению их собственного опыта;
- не останавливаться на замечаниях не по теме. Обсуждение лишь усилит их значимость;
- ставить вопросы по теме совещания либо одному участнику, либо всей группе;
- объявлять повторно пункты повестки дня в тех случаях, когда дискуссия уходит в сторону от стоящих перед совещанием целей;
- ставить на место тех участников, которые монополизируют дискуссию, передавая слово другим присутствующим. Можно сказать так: «Хорошо, я понял, что вы хотели сказать. А теперь давайте послушаем, что по этому поводу думают другие»;
- при возникновении серьёзной проблемы обращаться к мнению присутствующих;
- по мере решения пунктов повестки дня информировать участников о продвижении работы с помощью краткого резюме: «Так, мы уже приняли решение по...»

### **Предостережения для ведущего**

Очень часто какой-либо пустяк может нарушить атмосферу совещания и в результате привести к утрате нормального темпа работы. Вот некоторые из таких мелочей.

- Ведущему не нравится поставленный вопрос и он это открыто демонстрирует. Все вопросы должны приниматься со вниманием, а нежелательные нужно предвидеть.
- Ведущий включается в дискуссию и монополизирует её.
- Ведущий выступает в роли комика. Немного юмора может пойти на пользу большинству совещаний, но ведущий-комик превратит серьёзное совещание в водевиль.
- Ведущий обрушивается на участника, используя для этого замечания личного характера. Всегда есть участники, которые являются для ведущего проблемой, но публичные наскоки по отношению к ним никогда ещё не приносили пользы.
- Ведущий пускает развитие спора между участниками «на самотёк». Когда спор переходит определённые границы и превращается в перебранку, необходимо вмешаться и вернуть совещание в рамки повестки дня.
- Ведущий производит впечатление смущённого, плохо подготовленного или недостаточно сильного председательствующего. В данном случае явиться на совещание неподготовленным — намного хуже, чем не явиться вообще.

### **Как закрыть совещание**

Совещание следует закрыть, когда все пункты повестки дня рассмотрены, участники имеют тенденцию возвращаться к уже решённому и дискуссия выходит на новый круг. Если

ведущий не положит этому конец, совещание запросто может продлиться ещё час. Когда плодотворный обмен мнениями подошёл к концу, ведущий обязан дать понять это участникам, сказав: «Мы исчерпали все вопросы повестки дня». Если стояла цель принятия решения, выбора политики или определение действий, которые следует предпринять, то ведущий делает заключение, подводя краткий итог достигнутого: «Как уже было сказано, мы пришли к единому мнению, что...», после чего спрашивает у присутствующих, согласны ли они с предложенной формулировкой.

Иногда согласие достигается сразу. Если требуется внести некоторые пояснения и продлить обмен мнениями, то сделайте это. Опасность в том, чтобы заключительная дискуссия не переросла в бесконечные дебаты. Поэтому ведущий должен владеть ситуацией и стремиться сделать такое заключение, с которым будут согласны все присутствующие.

Часто в ходе совещания участникам даются новые поручения. Их просят собрать дополнительную информацию или изучить другой аспект проблемы и проинформировать коллег. Как правило, эти поручения излагаются в служебной записке или заносятся в форме отчёта в повестку будущего совещания. Делая выводы, руководитель подчёркивает, каковы ожидаемые результаты, кто должен продолжить работу и в какой форме. Если совещание было посвящено изложению документированных сообщений, то они должны быть в конце кратко резюмированы.

### **Самооценка качеств ведущего**

Предлагаем несколько вопросов, на которые будет интересно ответить ведущему после проведения совещания.

- Каковы мои сильные стороны?
- Каковы мои слабые стороны?
- Насколько эффективно я работал на последнем совещании?
- Что было наилучшим из того, чего я добился?

Чтобы ответить на эти вопросы, изучите подготовку последнего совещания и его организацию. Поразмыслите над продуктивностью этой работы и о том, как её повысить.

Удалось ли вам добиться активного участия присутствующих? Положительно или отрицательно вы воздействовали на эту активность? Как вы справлялись с недисциплинированными участниками? Можно ли было это сделать лучше? Следили ли вы за выполнением повестки дня и ходом совещания? Насколько хорошо было сформулировано заключительное слово?

Размышляя об этом, задайте себе ещё несколько вопросов.

- Какую часть моей методики проведения совещаний следует усовершенствовать?
- Могу ли я это сделать сам или мне следует пройти курс подготовки?

### **Распространённые типы ведущих**

Предлагаем перечень типичных поведенческих реакций ведущего.

#### **«Цепляющийся за соломинку»**

Он цепляется за трибуну, как за спасательный круг. Этот человек излучает страх. Известно, что любой, оставаясь один на один с аудиторией, подвержен неврозу. Но после первых минут совещания уровень адреналина в крови упадёт, а с ним исчезнет и нервозность. Один из способов ускорить этот процесс — постараться забыть, что перед вами много людей, и перенести внимание на одного человека, сидящего, например, в третьем ряду. Задержавшись на нём взглядом на несколько секунд, перейдите к другому слушателю и т.д. И если вы имеете тенденцию держать себя, как «утопающий», обретите привычку говорить, слегка отодвинувшись от трибуны назад.

#### **«Музыкант»**

Этот тип, как правило, мужчина, и одна его рука постоянно играет, например связкой ключей. Существует и другой вариант, когда женщина перебирает пальцами свои браслеты, цепочки или бижутерию. Нужно не так уж много времени, чтобы присутствующие больше заинтересовались этими музыкальными упражнениями для рук, чем речевыми достоинствами оратора. Решить проблему просто: опустошите все карманы и снимите с себя все «погре-

мушки», перед тем как выйти к трибуне.

#### **«Слабак»**

«Слабак» стоит перед публикой, переминаясь с ноги на ногу. Представители этой категории доводят себя до такого состояния своими неумеренными попытками расслабиться. «Слабак» передаёт окружающим состояние нетвёрдости и неуверенности, поэтому они не в состоянии воспринимать его всерьёз. Совет следующий: выступайте, не выходя на возвышение, и научитесь твёрдо стоять на ногах.

#### **«Оратор»**

До сих пор существуют индивидуумы, которые желают произносить фанатически зажигательные речи. Ораторы навевают скуку. Участвуя в работе служебных совещаний, присутствующие обычно стараются завершить её быстрее. Длинные выступления, которые произносятся руководителями и членами администрации, — это пустая трата времени, нарушающая нормальный ход совещания. Аплодисменты по окончании речи звучат не как одобрение речи оратора, а как удовлетворение от завершения его выступления.

#### **«Бегун»**

«Бегун» производит впечатление льва в клетке. Он стремительно перемещается с одного конца помещения на другой. Постепенно участники превращаются в толпу болельщиков, которые вертят головой, переживая за исход соревнования. Его постоянные перемещения привлекают больше внимания, чем слова, которые он произносит. Контролируемые, ограниченные передвижения и жесты могут оживить выступление, но чрезмерная жестикуляция заметно уменьшает его эффективность.

#### **«Отъезжающий пассажир»**

Этот тип размахивает на трибуне руками, как будто отправляется на теплоходе из Америки в Европу. Кто-то научил его, что, двигая руками, можно подчеркнуть важность выступления. Он принял эту науку всерьёз. Совет: постоянно думай о том, что нужно держать руки на трибуне или свободно опустить их вдоль туловища. Движения рук полезны и даже эффективны, если вы особо подчёркиваете в своей речи что-нибудь важное.

#### **«Читатель»**

Многие выступающие зачитывают текст своего сообщения... и делают это весьма неплохо! Но большинство «читателей», уткнувшись носом в бумажку, читают её, как молитву. Он редко отрывает свой взгляд от текста, и ему почти никогда не удаётся установить контакт со своими слушателями. Совет: выступая, заглядывайте в текст лишь для того, чтобы ухватить взглядом следующие две-три строчки. Хороший ведущий придаёт процессу зачитывания естественный характер, добавляя в него эмоциональные элементы и вдохновение.

## **Нарушения в процессе совещания**

Иногда возможны небольшие нарушения порядка, отвлекающие внимание слушателей в ходе совещания. Как ведущий, так и участники совещания могут быть авторами заминок, перечисленных ниже.

#### **«Фанатик авторучки»**

Для некоторых людей авторучка — просто завораживающий предмет. Они стучат ею по столу в определённом ритме, вертят в руках, катают, внимательно рассматривают в поисках таинственных знаков. «Фанатики авторучки» представляют серьёзную помеху совещанию. В число таких фанатиков входят как слушатели, так и ведущие.

#### **«Рисовальщик»**

«Рисовальщики» лучше концентрируются, когда что-то царапают ручкой в своём блокноте. Но создаётся впечатление, что когда они заняты размалёвыванием очередной страницы, то они больше поглощены созданием своих художеств, чем совещанием. Конечно, заядлые малевальщики уверяют, что так им лучше думается. Может быть. Но делать записи на совещании для расширения своего кругозора было бы намного продуктивнее.

#### **«Комментатор»**

На каждом совещании есть свой «комментатор», вставляющий неожиданные замечания и проводящий параллели в ходе обмена мнениями. Иногда он стремится вызвать смех, иногда

встревает в выступление другого участника. Обычно такие попытки имеют целью обратить на себя внимание. «Комментатор» — это человек, сориентированный только на себя, и если кто-то вставляет своё замечание в момент его выступления, он тут же напомним всем, что сейчас слово имеет только он.

#### **«Критик»**

«Критика» можно слышать на протяжении всего совещания, но говорит он обычно вполголоса. Свои замечания он вставляет даже не по поводу дискуссии. То сиденья кажутся ему слишком жёсткими, то в помещении дышать совершенно нечем. Да и прохладительные напитки подают тёплыми. Чем дольше идёт совещание, тем больше «критик» самоутверждается.

#### **«Любитель посторонних разговоров»**

Всегда есть участник, которому нужно срочно поведать своему соседу что-то, не имеющее ничего общего с темой совещания. Совет: вежливое требование внимания со стороны ведущего. Болтун редко принимает участие в работе совещания, он довольствуется самим фактом присутствия на нём.

### **Выводы**

Искусству управления совещанием можно научиться, а качества ведущего приобрести путём наблюдения и практики.

Основным умением выступает владение ходом дискуссии и удерживание участников в рамках повестки дня.

Если необходимо принять решение, организатор запускает процесс обмена мнениями и направляет его ход, после чего осуществляет синтез всех внесённых по ходу дискуссии элементов, обобщая их в заключительном слове. Если совещание посвящено заслушиванию сообщений с демонстрацией визуальных документов, то организатор играет роль координатора: предоставляет слово выступающим, контролирует продолжительность работы и, при необходимости, истолковывает, поясняет и резюмирует всё, что происходит на совещании.

### **Участие в работе совещания**

Участие в совещании — это работа, которая предполагает определённую ответственность. Участники выступают членами рабочей группы, которая стремится достичь общей цели и доказать, что умеет работать на совещании. Хороший участник должен уметь слушать, включаться в обмен мнениями, присоединяться к другим участникам при принятии решения, быть несогласным, оставаясь при этом конструктивным.

### **Полезные советы**

Предлагаем весьма полезные советы для участников профессиональных совещаний.

- Изучите необходимость вашего присутствия на совещании. Вы должны обосновать затраты времени на участие в нём.

- Участвуйте в подготовке совещания. Систематизируйте ваши знания и подготовьте сообщение, с которым вы хотите выступить. Это улучшит как ваши личные показатели, так и продуктивность совещания.

- Участвуйте в работе совещания. Задавайте вопросы, следите за правильностью представляемых документов, при появлении разногласий задавайте вопросы, которые могли бы прояснить позиции сторон, преподносите противоположную точку зрения так, чтобы исключить недоразумения. Проявите компетентность, чтобы выгодно подчеркнуть важность ваших предложений. Признавайте свои ошибки и не подчёркивайте ошибки других. Умейте вовремя отступить.

- Настаивайте на необходимости разрешения проблем. Выступите с информацией или предложениями, которые ориентируют коллег в продуктивном направлении. Успех состоит во влиянии, которое можно оказать на других. Шутливое замечание — это один из наилучших

инструментов. Ваше чувство юмора может стать единственным двигателем в создании продуктивного единства участников.

- Не стремитесь заставить врасплох руководителя. Ваше предложение может быть феноменальным, но его следует рассмотреть вместе с вашим начальником.

## **Умейте слушать**

Все мы знаем, как слушать. Однако существует разница между понятиями «слышать» и «слушать». Слышать не значит слушать. Слышать — это действие физиологического порядка, слушать — физиологический акт, подкреплённый пониманием.

Способность слушать является необходимым качеством любого участника совещания.

Проявление умения слушать заключается в том, что человек, озабоченный собственными проблемами, в состоянии сконцентрировать своё внимание и внимательно выслушать своего собеседника. Заметим, что очень непросто мобилизовать свой ум, занятый другими проблемами. Однако научиться по-настоящему слушать вполне возможно.

## **Несколько советов, как развить умение слушать**

Невнимательность препятствует умению слушать. Предлагаем несколько советов с целью улучшения способности слушать.

*Чаще встречайтесь взглядом с ведущим или с выступающими.* Это позволяет не обращать внимания на отвлекающие факторы.

*Пытайтесь не только слушать произносимые слова, а вникать в заключённые в них мысли.* Некоторые выступающие прекрасно умеют излагать свои идеи, но так бывает нечасто. Попробуйте отбросить словесную шелуху, в которой часто прячется интересная мысль, чтобы таким образом достичь реального понимания того, что говорится.

*Спрячьте все мысли, которые не имеют отношения к совещанию.* Работа и личные проблемы всегда прячутся за кулисами мышления и ожидают любого случая, чтобы выйти на первый план. Стоит вам отвлечься от предмета совещания, как иные мысли тут же заполняют сознание. Усилие воли и умственная дисциплинированность помогут избавиться от них.

*Делайте записи.* Сам факт, что вы взяли карандаш и сделали ключевые пометки в процессе дискуссии, помогает сконцентрировать внимание на проблемах совещания. Записывайте идеи или вопросы, которые вам приходят на ум во время обсуждения.

*Не обращайтесь внимания на несовершенство речи и логические ошибки, допускаемые оратором.*

*Умственная дисциплинированность требует усилий.* С практикой коэффициент внимательности увеличивается до достижения разумного контроля за состоянием мыслей. Постепенно вы будете затрачивать меньше усилий, чтобы контролировать мысли.

## **Как участвовать в обмене мнениями**

Участник должен отыскивать ошибки в предлагаемых проектах, улучшать их и вносить новые идеи. Но проблема заключается в том, что не все могут эффективно включиться в дискуссию.

Вступать в дискуссию надо тогда, когда можешь сказать что-то в дополнение к предложенному ранее. Ограничивайте выступления краткими и своевременными замечаниями, позволяющими не занимать много времени.

Никогда не прерывайте выступающего, чтобы предложить новую идею. Если новая стратегия будет преподнесена подобным образом, то будет тут же забыта, так как перескакивание с предмета на предмет требует от участников больших усилий.

Задавайте вопросы, чтобы вникнуть в идею и включиться в дискуссию. Если вопросы сформулированы точно и кратко, то они будут по достоинству оценены всеми.

## **Как предложить новую идею**

Существует развёрнутая формула, полезная при подготовке предложений, выносимых на

обсуждение.

1. Прежде чем внести предложение, полностью изучите его. Удостоверьтесь в том, что оно осуществимо.
2. Изложение начните с непосредственного объяснения идеи и её достоинств. Укажите на слабые места, показав при этом, что преимущества превалируют над недостатками.
3. Будьте готовы защитить свою идею. Подготовьте ответы на возможные вопросы.
4. Чётко излагайте способы реализации идеи.

### **Искусство и способы внесения предложений**

В профессиональной среде интерес к идее определяется в большей степени её источником, чем присущей ей ценностью. Это постоянно наблюдаемый факт любой профессиональной жизни. Когда идея исходит от руководителя, она опирается на авторитет автора и будет принята к немедленному рассмотрению. Если инициатива рождается у обычных сотрудников, то предложение должно быть по-настоящему ценным, хорошо поданным и способным выдержать любую критику.

Во-первых, такая идея должна быть предварительно изучена и согласована с непосредственным начальником. Во-вторых, идея должна быть понята всеми и выдвинута в подходящий момент.

### **Два табу участников совещания**

На совещаниях существуют две разновидности идей. Одни появляются в процессе совещания, другие были заранее заготовлены. Идеи, рождающиеся в ходе дискуссии, как правило, не имеют авторства. Но когда кто-то предлагает идею, он выступает её автором. Если предложение принимается, то автор извлекает из этого пользу. Но помните, что *нельзя соглашаться на авторство предложения, которого вы не вносили*, так как попытки завладеть оригинальной идеей всегда выглядят плохо.

*Никогда открыто не отвергайте идеи, предложенные другими.*

### **Сохраняйте свои записи**

Ведущий должен подготовить отчёт о совещании и раздать его копии всем участникам. Но такого может не быть. Поэтому храните сделанные вами записи, которые в дальнейшем могут быть использованы как справочный материал. В них должны быть выделены главные вопросы совещания, принятые решения и поручения, данные участникам.