

Ведение делового совещания

Выполнил
Группа
Руководитель
к.п.н, доцент

А-14

Сафиуллин В.А.

Качалова С.М.

Подготовка к деловому совещанию

- В наиболее общем виде подготовка к проведению совещания включает следующие действия: принятие решения о его проведении, определение тематики, формирование повестки дня, определение задач собрания и его общей продолжительности, даты и времени начала, состава участников, примерного регламента работы, подготовка руководителя, подготовка доклада и проекта решения, предварительная подготовка участников и помещения, а при необходимости — размещения, питания, проезда участников к месту заседания.
- После того как принято решение о проведении совещания, намечается состав участников. Приглашается достаточное число, но только тех, которые действительно необходимы, при отсутствии которых совещание было бы неэффективным. Поскольку деловое совещание предполагает свободную дискуссию, необходимо прежде всего подобрать дискуссионтов.
- Определяя время начала совещания, следует принять во внимание ритм работы. Чтобы не заставлять людей в течение дня без конца переключаться с одного вида работы на другой, заседания целесообразно проводить в начале или в конце рабочего дня либо после обеденного перерыва.
- Требуется заблаговременно оповестить участников совещания о его проведении и познакомить с повесткой дня, со всеми нужными материалами, чтобы их выступления были продуманы заранее.

С чего начать?

Психологи предлагают перед открытием совещания приготовить 2-3 комплимента участникам. При этом они ссылаются на так называемый «закон края»: начало делового разговора создает фон для основной части, или установку, а концовка разговора оставляет в памяти отношение к этому разговору.

Удачно и такое начало, когда секретарь напоминает присутствующим, какие решения были приняты на предыдущем совещании, какие из них еще не выполнены, хотя сроки истекли, и кто персонально за это отвечает. Такое начало сразу настраивает присутствующих на деловой лад и дисциплинирует.

А на повестке дня сегодня...

Ведущему совещание следует владеть техникой вступительного слова, которое занимает обычно 3-4 минуты. За это время ведущий должен сообщить:

- цель совещания;
- повестку дня;
- возможные решения и условия их принятия;
- порядок ведения и оформления протокола.

Затем следует решить, в какой последовательности будут обсуждаться вопросы повестки дня. Обычно считают, что они должны быть рассмотрены по степени своей важности и сложности. Этот подход считается наиболее целесообразным.

Однако психологи утверждают, что первым следует обсуждать вопрос интересный и недискуссионный. На него, как правило, уходит немного времени, но при этом у участников совещания возникает благоприятный психологический настрой: успешно покончив с одним вопросом, они готовы так же быстро и эффективно решить остальные.

Дипломатия или авторитаризм?

Ведущий совещание обычно выбирает один из двух основных стилей его ведения: дипломатический или авторитарный.

- ▶ Дипломатический стиль предполагает учет мнения всех участников совещания. При этом неизбежны компромиссы. Присутствующие на совещании убеждаются, что есть и их вклад в принятие решения, что их сотрудничество вам как руководителю небезразлично.
- ▶ При авторитарном стиле руководства некоторые участники стремятся «протащить» свои проекты, действуют напористо.

Дипломатия: почему?

Дипломатия в общении здесь уместна в следующих случаях:

- ▶ когда достаточно времени, чтобы обсудить все доводы;
- ▶ решение будет успешно внедрено только тогда, когда его признают все участники обсуждения;
- ▶ участники совещания понимают проблему и знают варианты ее разрешения;
- ▶ возникли большие разногласия, и необходимо убедить несогласных в правильности принимаемого решения.



Авторитаризм: почему?

- ▶ Авторитарное поведение допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться к помощи партнеров. Это бывает в том случае, если необходимо как можно быстрее принять решение.



Что же выбрать?

- ▶ Психологи утверждают, что оба стиля поведения — дипломатический и авторитарный — могут приводить к успеху. Однако авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если его участникам придется работать и дальше. Поэтому есть смысл подробно рассмотреть лишь дипломатический стиль ведения делового совещания как предпочтительный в новых условиях, когда административно-командная система осталась в прошлом.

Структура совещания: что и как нужно делать для достижения результата?

- ▶ Одна из основных задач менеджера, ведущего деловое совещание в своей группе в демократическом стиле, — привлечь как можно больше фактов, чтобы более полно оценить сложность обсуждаемой проблемы, а также вовлечь присутствующих в процесс ее решения.
- ▶ Как утверждает известный американский психолог Алан Е. Айви, чьи рекомендации приводятся ниже, ведущий совещание менеджер должен прежде всего выяснить: 1) каковы факты? и 2) как их оценивают присутствующие?

Структура совещания: что и как нужно делать для достижения результата?

- ▶ Конечно, у менеджера должна быть своя точка зрения на сложившуюся ситуацию, но необходимо знать и точку зрения других, а иначе не понять правы они или нет в своем понимании проблемы. Если верна чужая точка зрения, менеджер может изменить свой взгляд на ситуацию. Если коллеги не правы или пропускают что-то существенное, менеджер может сообщить недостающие факты. Факты и то, как присутствующие на совещании специалисты их оценивают, — вот основа для принятия решения. Легче и быстрее получить необходимые для этого данные через правильно поставленные вопросы.

Структура совещания: что и как нужно делать для достижения результата?

- ▶ Все разнообразие вопросов, применяемых в процессе любого делового совещания, можно разделить на два типа: закрытые и открытые вопросы.
- ▶ Закрытые вопросы — это наводящие вопросы, на которые можно ответить очень коротко. Чаще всего на них отвечают «да» или «нет». Ответы могут быть «правильные» и «неправильные». Это определяет ведущий совещание.
- ▶ Легче и быстрее получить необходимые данные через вопросы открытого типа. Используя открытые вопросы «что» и «как», вы получите полную картину того как говорящий воспринимает ситуацию. Они позволяют приглашенным высказывать свои точки зрения на обсуждаемую ситуацию.

Структура совещания: что и как нужно делать для достижения результата?

Как известно, люди охотно излагают свои мысли, когда их поощряют к этому. Кому-то помогает говорить одно только ваше молчание. Есть и другие способы. Кивок головой — это уже хорошее поощрение. Открытые ладони, свободно лежащие на коленях, говорят о том, что вы желаете продолжать разговор. Улыбка передает теплоту и помогает говорящему быть откровенным. Таковы некоторые невербальные способы поощрения. Вербальное поощрение выражается в прямом повторении ключевых слов и выражений человека, которого вы слушаете. Это выглядит настолько просто, что такой приём часто игнорируется.

Структура совещания: что и как нужно делать для достижения результата?

Есть немало высококвалифицированных менеджеров, которые используют приемы эмоционального воздействия на говорящего. Психологи называют эти приемы «отражением чувств». Они хороши тем, что соединяют вас с эмоциональной сферой партнера, налаживая с ним обратную связь через пересказывание наблюдаемых у него эмоций. Короткое признание чувств другого человека очень часто бывает полезным. Положим, ваш работник чем-то глубоко огорчен, и это мешает ему работать. Пока он не израсходовал весь свой эмоциональный запал, не стоит сразу переходить к делу, интересующему вас. Признание его как личности, выраженное в отражении его чувств, усиливает позитивное отношение к вам в процессе его рассказа, улучшая тем самым позитивное отношение к работе вообще.

Организация и ведение дискуссий

Чтобы деловое совещание было плодотворным и не превратилось в балаган, председательствующий менеджер должен владеть техникой организации и проведения дискуссий. Их организация требует определенных усилий со стороны организаторов и прежде всего самого председательствующего. Внимательно и до конца выслушивайте доводы оппонента трезво взвесьте и оцените их. Вначале приводите только сильные доводы, а о слабых говорите после и как бы вскользь. В процессе спора старайтесь убеждать, а не уязвить оппонента. Не упорствуйте в отрицании доводов оппонента, если они ясны и очевидны. Еще один очень важный совет: никогда не вступайте в дискуссии и споры неподготовленным. Предварительно готовьтесь к ним составьте хотя бы самый общий план борьбы за истину, подберите наиболее весомые и очевидные аргументы, которые ни у кого не вызывают сомнения.



Этапы принятия решений

- ▶ Каждое деловое совещание должно заканчиваться принятием решения. Для этого, прежде всего, его участникам надо точно определить проблему. В ее определении обычно участвует вся группа, а ведущий совещание «двигает» ее к выработке новых идей.
- ▶ Неудача многих совещаний часто объясняется тем, что реально имеется слишком много вариантов и возможностей. В такой ситуации менеджер и его группа оказываются дезориентированными, и совещание ни к чему не приводит

Этапы принятия решений

- ▶ Первый этап - это **УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТОВ**. Когда вы начинаете совещание, то ваша первая задача — создать психологический комфорт для всей группы. Используя активное внимание, в частности, визуальный контакт, сообщите каждому о том, что вы заметили его присутствие.
- ▶ Второй этап - это **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ**. Вы как лидер группы можете проявить свою готовность обсуждать проблему, задав открытый вопрос типа: «Каково мнение всех присутствующих об этой проблеме? Какие первоочередные задачи необходимо решить?» После того как участники совещания дадут свое определение проблемы, вы можете дальше вести дискуссию по интересным идеям и предложениям с помощью поощрения.

Этапы принятия решений

- ▶ Следующий, третий по счету этап проведения делового совещания — это ОПРЕДЕЛЕНИЕ его ЦЕЛЕЙ. К этому этапу можно перейти сразу после формулирования проблемы. Это чаще всего делается в форме следующего вопроса к присутствующим: «Мы определили проблему, а в чем состоит наша основная цель при ее решении? Чего мы хотим добиться?»
- ▶ Имея четкое определение проблемы и целей, можно переходить к следующему (четвертому) этапу - ВЫРАБОТКЕ АЛЬТЕРНАТИВ. Большинство деловых совещаний начинается прямо с этого этапа. Руководитель быстро дает свое определение проблемы и намечает цели. И после этого можно переходить к выработке решения.

Этапы принятия решений

- ▶ Пятым этапом принятия решения следует считать выработку у участников ГОТОВНОСТИ К ДЕЙСТВИЮ. Вести совещание не означает говорить каждому, что он должен делать. Если альтернативы возможных действий всем ясны, то следует фокусирующий вопрос: «Какую из альтернатив мы выбираем для реализации?» Такой вопрос приведет группу к совместному решению.

Завершение делового совещания

- ▶ Совещание можно закончить подведением итогов. Обычно это итоговое заключение стараются опустить — все устали и торопятся. Но, потратив на него немного времени, вы сильно продвинетесь в исполнении задуманного.
- ▶ Завершайте совещание в точно назначенное время. Таким образом вы обеспечите себе репутацию умелого организатора.
- ▶ Хотя для любого руководителя главное в деловом совещании — его итог, качественность, эффективность принятого решения, тем не менее очень важны и чисто психологические последствия подобного мероприятия.
- ▶ На заключительном этапе совещания важно не забыть зафиксировать, кто и что будет выполнять.
- ▶ Протокол, в котором правильно зафиксировано основное содержание выступлений и сформулированы принятые решения, может оказать неоценимую помощь в служебных конфликтах.
- ▶ Важно, чтобы при составлении протокола обеспечивалась его юридическая полноценность, которая определяется наличием всех необходимых реквизитов, правильным их оформлением и строгой достоверностью информации, отраженной в протоколе.