

ГЛАВА 15

ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ. МОИ НАВЫКИ ПРОВЕДЕНИЯ СОВЕЩАНИЙ

На каждый из предложенных вопросов выберите наиболее подходящий для вас ответ; вспомните о том, как вы проводите совещания, а если подобный опыт у вас отсутствует, представьте себе, как бы вы их проводили. Не старайтесь отвечать так, как по вашему мнению *следовало бы* проводить совещания.

Что я предпринимаю для проведения совещаний?

	Обычно	Иногда	Редко
1. Заранее составляю повестку дня.	_____	_____	_____
2. Убеждаюсь, что главные участники совещания подготовились к нему.	_____	_____	_____
3. Прежде чем начать совещание, ожидаю всех опаздывающих.	_____	_____	_____
4. Убеждаюсь в том, что все участники совещания осведомлены о его главной цели/целях.	_____	_____	_____
5. Стараюсь свести расхождения во мнениях к минимуму.	_____	_____	_____
6. Каждого из участников совещания побуждаю к активной дискуссии.	_____	_____	_____
7. Слежу за ходом дискуссии; предотвращаю уход в сторону от основной темы.	_____	_____	_____
8. В том случае, если обсуждение запланированных вопросов не укладывается в заранее установленные сроки, продолжаю совещание.	_____	_____	_____

Оценка и интерпретация

За каждый ответ “обычно” на вопросы 1, 2, 4, 6 и 7 вы получаете по 3 балла, за каждый ответ “иногда” — по 2 балла, за ответ “редко” — по одному баллу за. Ответы на вопросы 3, 5 и 8 следует оценить, используя противоположную шкалу: “редко” — 3 балла, “иногда” — 2 балла, “часто” — 1 балл.

Найдите сумму полученных баллов. Если она составляет 22 балла и выше, вы хорошо владеете навыками ведения совещаний. Сумма от 16 до 21 балла свидетельствует о том, что вам следует поработать над улучшением этих навыков. Если вы получили 16 баллов или меньше, перед вами открывается широкий фронт работы.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Исследования показывают, что типичный менеджер до 25–30% своего рабочего времени проводит на совещаниях [2]. Чем выше поднимается менеджер по карьерной лестнице, тем больше совещаний ему приходится посещать. Главы корпораций и генеральные директора отдают запланированным совещаниям до 59% рабочего времени, а незапланированным — до 10% [3].

Не все долгие часы, проведенные на совещаниях, менеджер организации играет лидирующую роль. Иногда он всего лишь участник, и не от него зависит исход совещания. Тем не менее, подготовка к совещаниям и их правильная организация ложится именно на его плечи. Менеджеру определять круг присутствующих на совещании. Ему же определять повестку дня и следить за тем, чтобы участники совещания придерживались установленного регламента. Однако важнее всего то, что действия руководителя (или, напротив, отсутствие таковых) в значительной мере влияют на эффективность совещаний.

В этой главе рассматривается вопрос проведения групповых совещаний с тем, чтобы участники тренинга научились выполнять эту управленческую обязанность с максимальной эффективностью.

Значение групповых совещаний

Совещания — это именно тот аспект управленческой деятельности, которому чаще всего уделяется или слишком много, или слишком мало внимания. Было подсчитано, что в Соединенных Штатах Америки ежедневно проводится примерно 11 миллионов совещаний [4]. При условии правильной организации и проведения совещание является наиболее эффективным средством обмена мнениями [5]. Также это мощный метод принятия решений, внедрения организационных изменений и развития командного духа. Однако плохо организованное и проведенное совещание равноценно пустой трате времени и ресурсов, а также оказывает на участников деморализующее влияние. Когда непродуктивные совещания становятся системными, участники мечтают лишь о том, как бы поскорее сбежать, а не вынести что-то из совещания [6]. Предположим, что стоимость рабочего времени менеджера, включая заработную плату и премиальные, составляет около 100 долл. в час (что примерно соответствует реальному положению дел). В таком случае, если десять менеджеров собираются на бесполезное двухчасовое совещание, общая сумма потерь составляет

несколько тысяч долларов, не считая времени, которое могло быть потрачено на выполнение других рабочих задач.

Повсеместное внедрение телекоммуникационной техники, такой как устройства для проведения видео- и телеконференций, а также аудио- и компьютерной связи, позволяет снизить часть этих затрат, поскольку участники совещаний могут оставаться на своих рабочих местах. Однако телеконференции никогда не заменят традиционных совещаний, несмотря на то, что значительная доля групповой динамики, характерной для встреч лицом к лицу, возникает и на виртуальных совещаниях.

В ваших силах улучшить качество проводимых совещаний, внедрив ряд простых мер. Мы предоставим вам советы двух типов: касающиеся подготовки к совещаниям и собственно их проведения. Оба этих направления развития одинаково важны: самая тщательная подготовка окажется бесполезной, если вы не сможете эффективно руководить ходом совещания, и точно так же искуснейшее проведение совещания не покроет недостатки планирования.

Подготовка к совещанию

Возможно, самый лучший способ начать — это просто положить перед собой пустой лист бумаги и подумать о том, каким должно быть совещание. Следует записать все вопросы, подлежащие обсуждению, и указать, какие решения следует принять участникам встречи. Также важно отметить, каких изменений вы ожидаете достичь после совещания и какие необходимо осуществить изменения накануне его. Хотя обстоятельства каждого совещания уникальны, планирование обычно строится по следующим принципам.

Постановка целей. Большинство совещаний проводятся для обмена мнениями или решения проблем. Даже в тех случаях, когда цели совещания могут быть очевидными для вас, как организатора и руководителя, их следует четко сформулировать и предоставить всем участникам. Имейте в виду, что для подчиненных ваши цели могут оставаться непонятными и даже двусмысленными. Не забудьте заранее сообщить участникам дату и время проведения совещания, повестку дня и планируемый алгоритм принятия решений.

Совещание, посвященное обмену информацией, будет эффективным, если во время его происходит обмен сложной или противоречивой информацией, если эта информация имеет важные последствия для участников совещания, или если личная передача информации имеет символическую ценность. Во всех остальных случаях следует подумать над тем, чтобы ограничиться перепиской или телефонными звонками.

Совещания, посвященные решению проблем, позволяют объединить знания и умения нескольких людей. Идеи, которые рождаются в открытой дискуссии, обычно богаче и креативнее, чем идеи, к которым те же люди могут прийти по одиночке¹.

Выбор участников. На совещание следует пригласить сотрудников, которые примут в нем активное участие, а также тех, кого коснутся ожидаемые результаты

¹ *Интеллектуальный потенциал группы людей, который гораздо выше, нежели возможности каждого из индивидов, исследует Дж. Шуровьески в своей книге Мудрость толпы (выходит в ИД "Вильямс" в 2007 г.)*. — Примеч. ред.

встречи. Это в первую очередь те, у кого есть знания и навыки, имеющие отношение к проблематике совещания, а также кто несет ответственность за распределение организационных ресурсов (времени, бюджета, кадров, власти и влияния), необходимых для реализации ожидаемого решения.

Постарайтесь учесть возможные опасения и интересы менеджеров, а также их отношения между собой. Ваша цель — достичь приблизительного баланса власти и статуса в противоборствующих подгруппах (кроме тех случаев, когда у вас есть причины наделить какую-либо из групп большей силой).

Сделайте все от вас зависящее, чтобы численность участников совещания соответствовала его целям. Количество участников на встрече, главной целью которой является обмен информацией, может значительно варьироваться, но, как правило, чем их меньше — тем лучше. Хорошо, если на собрании, посвященном принятию решений, присутствуют пять человек с примерно равноценными знаниями и опытом. Процесс принятия решений — это не спортивное состязание, и зрители могут лишь помешать [7]. На совещании, посвященном решению проблем, не должно присутствовать более 12 человек. В противном случае встреча становится тягостной и выходит из-под контроля руководителя, а вероятность эффективного взаимодействия между участниками резко снижается [8].

Планирование повестки дня. Повестка дня, задающая участникам общее направление встречи, остается эффективным способом контроля над обсуждением даже на неофициальном, скажем, исследовательском совещании. В повестке дня следует указать цели совещания для участников и обрисовать пределы, в которых дискуссия может оставаться продуктивной. Более того, предоставляя участникам повестку дня заблаговременно, руководитель побуждает их подготовиться к совещанию.

Ниже перечислены основные принципы, которых следует придерживаться при составлении повестки дня.

- По возможности, располагайте темы повестки дня в таком порядке, чтобы они логично следовали друг за другом.
- Располагайте темы повестки дня от самых простых к самым сложным и противоречивым.
- В повестке дня не должно быть слишком много пунктов: придерживайтесь здравого смысла.
- Не вносите в повестку дня темы, которые лучше всего решить в малых группах или в беседах один на один.
- Отделяйте обмен информацией от решения проблем.
- Четко определите время начала и окончания совещания.
- В зависимости от продолжительности совещания, запланируйте несколько перерывов — так, чтобы они не прерывали важных обсуждений.

Не обязательно придерживаться четкой, подготовленной заранее повестки дня на каждом совещании. Зачастую вы просто не можете предугадать, куда пойдет обсуждение или насколько долго оно продлится. Однако, последовав нашим советам, вы сможете предсказать разногласия и подготовиться к ним, чтобы разрешить их наилучшим способом. Даже когда вы не готовите повестку дня в письменном виде

и не собираетесь представлять ее остальным участникам, не начинайте совещания, если у вас нет ясного представления, каким оно должно быть.

Выполнение домашнего задания. Главная цель подготовки к совещаниям — собрать и проанализировать всю релевантную информацию. Часть данных вы можете почерпнуть из письменных документов, но во многих случаях важная информация содержится только в головах ваших сотрудников. Чем более важна и противоречива тема совещания, тем более активным должно быть заблаговременное общение организатора с будущими участниками.

Благодаря этому предварительному общению вы сумеете предвидеть “тупиковые ситуации” совещания и расхождения во мнениях участников. В процессе такой подготовки постарайтесь получить как можно более полное представление о точке зрения каждого из них, а также об ожиданиях, которые они возлагают на планируемую встречу. Личные цели участников — так называемая скрытая повестка дня — могут оказать столь же значительное влияние на ход и результат встречи, как и явная, разработанная руководителем повестка дня. Поэтому, чем больше вы будете осведомлены об этих личных целях, тем более предсказуемым окажется для вас ход дискуссии и тем эффективнее вы сумеете на него влиять.

Осуществляя предварительную подготовку к совещанию, вы подаете своим подчиненным хороший пример. Если на подготовку к совещанию отводится достаточно времени, чтобы собрать релевантные данные, совещание пройдет быстрее. Немногие события в жизни организации могут вызвать столь же сильное разочарование, как совещание, в котором принимают участие совершенно неподготовленные и неосведомленные сотрудники.

Подготовка к совещанию должна также включать информирование вашего руководства — тех, кто не будет принимать участие в совещании, но несомненно заинтересуется его результатами.

Наконец, за день-два до совещания распространите среди участников повестку дня и другие важные материалы. Этим вы поставите их в известность о своих целях и ожиданиях, и они окажутся более подготовленными к обсуждению. Но соблюдайте умеренность — люди скорее прочтут краткие заметки, чем длинные и запутанные отчеты.

Определение даты, времени и места совещания. Время и место проведения совещания может оказать тонкое, но существенное влияние на эффективность обсуждения. Устанавливая рамки встречи, вы преподнесите будущим участникам поразительно много сообщений: как о значимости встречи, так и о ее стиле (официальный, неофициальный) и возможных результатах.

Какое время рабочего дня больше всего подойдет для проведения конкретного совещания? Зачастую рабочий процесс в организации не оставляет руководителю широких возможностей выбора. Например, вы не сможете организовать общее собрание всех банковских кассиров на протяжении рабочего дня или всех приемщиков сразу после получения большого объема почтовой корреспонденции.

Тем не менее иногда выбор остается за организатором совещания. Что следует учесть?

В начале рабочего дня участники будут отдохнувшими и не озабоченными другими рабочими проблемами. С другой стороны, в послеполуденное время совещания проходят более спокойно, поскольку, когда рабочий день подходит к концу, над

участниками не висит дамоклов меч других забот. Планируя время начала совещания, важно задать себе простой вопрос: чем предстоит заняться его участникам по окончании встречи? Будут ли они страстно желать окончания совещания, чтобы приступить к своим рабочим обязанностям или решению других проблем? Или, напротив, постараются затянуть обсуждение? Какая стратегия в большей степени отвечает вашему видению планируемой встречи? Не существует времени суток, идеального для проведения совещаний, поэтому следует тщательно взвесить, какое время более всего целесообразно в вашем случае.

Планируя совещание, следует также учесть два дополнительных фактора. Во-первых, убедитесь в наличии запаса времени: редко когда удается избежать неожиданных нарушений хода совещания. Во-вторых, согласуйте время начала совещания с его предполагаемой или желательной продолжительностью. Скажем, если совещание продлится всего один час, неплохо начать его в 11:00.

Старайтесь не планировать совещаний, превышающих по продолжительности полтора часа — в противном случае вам не удастся поддерживать заинтересованность людей в теме совещания. В случаях, когда предмет совещания крайне сложен или обойтись без продолжительного обсуждения невозможно по иным причинам, следует предусмотреть небольшие перерывы, чтобы можно было выпить кофе и размяться, — как минимум, каждые полтора часа.

Следующий ключевой вопрос — место проведения совещания. Обстановка, в которой происходит обсуждение, оказывает заметное влияние на содержание и тон дискуссии. Подумайте хотя бы о разнице в двух случаях: когда вы вызываете троих подчиненных в свой кабинет и когда вы приглашаете их на деловой обед в ресторан. Из этого простого примера видно, что, оговаривая место проведения встречи, вы косвенно сообщаете участникам о степени ее официальности и запланированном формате обсуждения. Аналогично: когда у вас намечается совещание с коллегами, организация его на нейтральной территории, скажем, в конференц-зале способствует созданию атмосферы, отличной от встречи в кабинете одного из участников. В каждом из этих случаев нет правильных и ошибочных вариантов — место проведения совещания следует выбирать исходя из его целей.

Нельзя забывать и об остановке внутри помещения. Так, если при совещании в вашем кабинете вы станете так, что аудиторию и вас разделяет письменный стол, тем самым вы сыграете в значительной степени авторитарную роль. Сидя на стуле в кругу участников, вы поставите себя на одну с ними доску. Если встреча проходит в конференц-зале, вы можете занять место во главе стола (демонстрируя свое превосходство) или сесть в кругу остальных участников.

Позаботьтесь и о подготовке необходимого во время совещания оборудования, такого, как диапроектор, подставки, доска. Эти простые приспособления облегчат обмен информацией и принятие решений.

Проведение совещания

Добросовестно выполнив подготовительные мероприятия — вашу домашнюю работу, к началу совещания вы будете иметь четкое представление о том, чего хотите достичь на момент его окончания. Помните, что вы организовали совещание потому, что намерены добиться чего-то от участников — то ли информации, имеющей отношение

к актуальной проблеме, то ли помощи в принятии или утверждении решения. Теперь успех в достижении данных целей не предопределен вашими знаниями, умениями и навыками, но зависит от того, насколько вы наряду с другими участниками совещания будете открыты опыту и сможете усвоить новую информацию. Следовательно, первое, о чем следует позаботиться после открытия совещания, — создание здоровой атмосферы, способствующей открытому обмену мнениями, продуктивной конфронтации и, как следствие, формулированию совместного вердикта и решению текущей проблемы.

Ниже приводятся советы и разъясняются конкретные техники, которые помогут вам достичь указанных целей.

Начало совещания. Если вы хорошо подготовлены к совещанию, никто не осведомлен о нем лучше вас. Следовательно, для начала совещания необходимо представить участникам повестку дня и свои цели. Это начальное обсуждение дает участникам возможность задать вопросы, внести предложения и высказать мнения относительно того, почему они присутствуют на этом совещании. Начиная совещание с оглашения повестки дня, вы акцентируете внимание присутствующих на ее важности и задаете направление дискуссии, ориентированное на решение конкретных задач.

Избегайте искушения просто перечислить пункты повестки дня, ведь другие участники могут внести полезные дополнения или уточнения, а также предложить иной, более актуальный взгляд на заявленные вами проблемы. Некоторые из ваших планов присутствующие могут встретить в штыки, но вы рискуете об этом не узнать, если не заявите, что повестка дня подлежит уточнениям. Чем больше участники совещания обсуждают цели и задачи встречи, тем больше они будут вовлечены в наполнение ее конкретным содержанием.

Итак, начальное обсуждение позволяет сплотить участников совещания, очертить релевантные вопросы и исключить из повестки дня пункты, не имеющие отношения к делу.

Побуждение участников к решению проблем. Как формальный лидер совещания вы можете применить широкий спектр техник, чтобы поддерживать группу участников в “рабочем режиме”. Ваша формальная власть позволяет оказывать значительное влияние на действия участников. Зачастую всего лишь одного взгляда, простого замечания или даже приподнятой брови достаточно для того, чтобы осудить или похвалить поведение кого-либо из участников.

Возможно, ваше главное оружие — это ваш собственный стиль участия в дискуссии; если вы взвешенно подходите к предоставляемой информации, опираетесь на подтвержденные факты, приемлете конструктивную критику и не допускаете перехода на личности, остальные участники совещания в большинстве случаев последуют вашему примеру. По ходу дискуссии старайтесь обсуждать разные точки зрения примерно в равном соотношении. Не позволяйте доминировать нескольким участникам, в то время как другие будут отмалчиваться. Заметив такой перекося в обсуждении, открыто поинтересуйтесь мнением самых пассивных участников, попросите их высказать свои идеи. Забудьте поговорку “Молчание — знак согласия”; гораздо чаще нежелание раскрывать рот сигнализирует о более или менее выраженном несогласии с доминирующей на совещании точкой зрения. Эффективные совещания, главной целью которых является принятие решений, обычно разворачиваются в несколько

этапов. Вначале группа исследует предложенную в качестве повестки дня проблему. На данном этапе вам следует поощрять обмен информацией, обсуждение данных, безоценочный взгляд на “симптомы” проблемы и поиск всех возможных причин. Когда понимание достигнуто, внимание участников смещается на поиск решений. И вновь, вам следует пресекать любые оценивающие замечания до тех пор, пока не будут исследованы все возможные альтернативы. После этого можно позволить, чтобы дискуссия протекала в оценивающем ключе.

Научившись чувствовать эти фазы процесса решения проблем (описание симптомов проблемы, поиск возможных вариантов решений, их оценка, выбор наилучшего из возможных решений), вы сможете варьировать стиль своего лидерства в соответствии с особенностями каждой конкретной группы. Но в любой момент совещания поддерживайте дискуссию в заданных рамках, не позволяйте участникам переходить на личности и решительно пресекайте отступления от темы, вне зависимости от того, насколько они важны сами по себе. Сообщите участникам о своих приоритетах и контролируйте обсуждение в соответствии с ними. Наконец, поддерживайте дружественную атмосферу, в которой любые мнения (включая ваше собственное) могут подвергаться открытому обсуждению и проверке.

Поддержание дискуссии в заданных рамках. Когда один или несколько участников ставят под сомнение тему совещания, вам потребуется приложить много усилий, чтобы поддерживать дискуссию в заданных рамках. Противоречия и сомнения всегда сопряжены с дискомфортом, и участники совещаний нередко избегают обсуждения сложных вопросов, обращаясь к менее значимым и менее соответствующим теме совещания. Если дискуссия уходит очень далеко от основной темы, вам предоставляется возможность испытать свои навыки лидерства и вернуть ее в нужное русло.

Однако осуществлять подобные вмешательства необходимо исключительно с позиций здравого смысла. Если участники дискуссии испытывают злость или разочарование, отклонение от основной темы и обращение к более “безопасной” поможет им успокоиться и снова настроится на конструктивный разговор. В целом наибольшую пользу такие отступления приносят, когда они следуют за ярким противостоянием участников, а не предшествуют ему. Если вы полагаете, что группа достигла согласия по ключевым вопросам повестки дня (даже не высказанного напрямую), можете позволить дискуссии время от времени уходить в сторону. С другой стороны, если посредством ухода от темы участники совещания избегают необходимой конфронтации, вам следует вмешаться и вернуть обсуждение в нужное русло.

Выполнить данную рекомендацию (по поддержанию дискуссии в заданном ключе) будет легче, если вы начнете совещание с открытого обсуждения повестки дня. Иногда достаточно простого напоминания или красноречивого взгляда на часы. Другая полезная техника — периодическое подведение итогов, сопровождаемое просьбой к участникам подтвердить или опровергнуть ваши выводы.

Когда обсуждение угасает или упорно уходит в сторону, возможно, необходимо сделать перерыв. Даже двухминутная разминка может вернуть участникам совещания интерес к пунктам повестки дня. Полезен перерыв и тем, что он прерывает затянувшиеся обсуждения и позволяет начать новые.

Старайтесь поддерживать ход дискуссии так, как это было запланировано, чтобы уложиться в отведенное для совещания время. Без часов вам не обойтись — очень

немногие опытные менеджеры могут позволить себе эту роскошь. Если вы четко определили время окончания совещания и поставили об этом в известность всех участников, вероятность того, что обсуждение уйдет в сторону, значительно снижается.

Контроль обсуждения. Насколько жестким должен быть ваш контроль над дискуссией? Ответ на этот вопрос не может быть однозначным, поскольку зависит от конкретных обстоятельств. Уровень официальности должен соответствовать вашим целям, теме совещания, фазе процесса принятия решений, а также характеру ваших отношений с участниками совещания (официальные или неофициальные). Более серьезный контроль необходим в следующих случаях:

- совещание в большей степени посвящено обмену информацией;
- темы повестки дня могут вызвать у участников яркие, потенциально деструктивные чувства;
- участники дискуссии подошли к необходимости принятия решения;
- время, отведенное для обсуждения, ограничено.

Для усиления контроля над ходом дискуссии можно применить различные техники. Например, когда вы не позволяете участникам высказываться без вашего разрешения, комментируете каждое высказывание или подводите его итог, вы не оставляете участникам совещания шансов вступить в открытое противостояние. Если вы используете демонстрационные материалы и/или доску, чтобы подытоживать высказываемые мнения, вы также делаете совещание более официальным, а следовательно, снижаете возможность прямого обмена информацией и взглядами на проблему. В некоторых обстоятельствах вы даже можете привнести в совещание формальные процедуры: мониторы, четко фиксированное время выступлений, ведение протокола и т.д. Такие меры могут оказаться уместными, например, на совещаниях советов директоров, переговорах на высоком уровне или устанавливающих собраниях, в которых принимают участие менеджеры разных отделов организации.

Многие из этих техник совершенно не подходят для небольших рабочих совещаний и, по правде говоря, применяются крайне редко. Хотя эти техники позволяют усилить контроль за ходом совещания, они не гарантируют отсутствия у участников ярких чувств и эмоций, которые, если они будут выражены открыто, со временем усиливаются.

В любых обстоятельствах полезно контролировать совещание так, чтобы минимизировать возможность конфликтов. Однако одним из последствий директивного стиля управления совещанием может оказаться усиление напряжения и даже возникновение враждебности между участниками, что ведет к появлению более серьезных проблем. С другой стороны, если дискуссия сама по себе стала очень напряженной — до такой степени, что участники уже не в силах найти рациональный выход из нее, применение некоторых из перечисленных в этом разделе директивных техник может оказаться как нельзя кстати.

Принятие решения. Многие руководители приобретают привычки, связанные с принятием решением, и совершенно не осознают их последствия. Два основных подхода к принятию группового решения — это голосование и достижение консенсуса. Каждая из этих стратегий имеет свои преимущества и недостатки.

К голосованию часто прибегают в случаях, когда без решения не обойтись, а группа зашла в тупик. Главное достоинство голосования — гарантия готового решения. Однако людям приходится в открытую признавать свою позицию — это не всем дается легко. Кроме того, при принятии решения с помощью голосования неизбежно есть “выигравшие”, или большинство, и “проигравшие”, образующие меньшинство. Проигравшие нередко стараются восстановить свои позиции в ходе следующего голосования, выигрывая сражение, но проигрывая войну.

Достижение группового консенсуса считается более эффективным способом принятия решений. Осуществление его требует гораздо больших затрат времени и усилий. Стремление к достижению истинного консенсуса непременно включает в себя выслушивание участниками совещания всех мнений, но сформированное в итоге решение обычно очень эффективно, что особенно важно тогда, когда члены группы несут ответственность за последствия принятых решений. Даже в тех случаях, когда с групповым решением согласны не все участники обсуждения, они скорее согласятся поддержать его (и не саботировать), когда знают, что их мнения выслушали и приняли во внимание.

Окончание совещания. Самое важное, что необходимо сделать в конце совещания, — это очертить планы на ближайшее будущее. Если итогом совещания стало принятие решения, убедитесь, что вы назначили ответственных за его внедрение и установили сроки.

Если участникам предстоит встретиться снова, необходимо оговорить время и место проведения следующего совещания. Пусть участники совещания сделают отметки в своих ежедневниках — так вы сэкономите массу времени на телефонных звонках.

В зависимости от темы дискуссии и особенностей принятых решений, вам или кому-то другому следует подвести итог совещания, перечислить принятые решения и обязательства, возложенные на отдельных участников, а также оформить их в письменном виде. Такие записи послужат не просто протоколом совещания, но и руководством к действию для каждого из участников.

По возможности последние пять минут совещания (или около того) уделите обмену мнениями о том, насколько успешным оказалось совещание. Хотя большинство менеджеров неохотно высказывают критику в свой адрес, такая практика благотворно влияет на процесс принятия решений в группе. Поделиться своими впечатлениями от совещания лучше сразу после его завершения. Вы же постоянно оцениваете эффективность других менеджерских техник; почему бы не применить те же самые критерии к совещаниям?

Выводы относительно ключевых навыков проведения совещаний

Знания, касающиеся проведения групповых совещаний, можно представить как определенные типы поведения, которые следует освоить каждому менеджеру. Двенадцать наиболее важных перечислены ниже.

- 1. Подготовка повестки дня.** Определите цели совещания и решения, которые необходимо принять. Исходя из задач совещания, выберите сотрудников, участие которых в совещании наиболее целесообразно. Составьте повестку дня.

2. **Заблаговременное (до совещания) уведомление участников о повестке дня.** Чтобы удостовериться в том, что определенные вами участники явятся на совещание, а также проведут подготовительную работу, заблаговременно сообщите им о запланированном мероприятии и предоставьте повестку дня. Что означает “заблаговременно”? Однозначного ответа нет; это зависит от масштабов предполагаемых подготовительных работ, важности совещания и того, является ли оно единичным (созываемым из-за внезапно возникшей проблемы; в этом случае его придется повторить лишь в аналогичных обстоятельствах) или регулярным (скажем, проводится каждый понедельник в 8:30).
3. **Предварительные консультации с участниками.** Не следует ожидать от неподготовленных участников полноценного участия в совещании; поэтому ответственность за их подготовку возлагается на организатора и руководителя совещания. Какие им необходимо предоставить сведения? Имеют ли они доступ к соответствующим ресурсам? Если нет, как вы можете им помочь?
4. **Открытое обсуждение и уточнение повестки дня (в начале совещания).** Первое, что вам следует сделать после открытия совещания, — предоставить участникам повестку дня и позволить ее уточнить и доработать. Проясните вопросы, входящие в повестку дня. Ваша цель — добиться от участников принятия повестки дня.
5. **Установление временных рамок совещания и сообщение их участникам.** Совещание следует вовремя начинать и заканчивать [9]. Ответственность за соблюдение временных рамок также возлагается на вас.
6. **Поддержание дискуссии в нужном ключе.** Председатель совещания задает направление всей дискуссии; он следит за тем, чтобы обсуждение было по существу и не нарушалось внезапными вмешательствами, не имеющими отношения к теме высказывания [10]. Заметив, что участники совещания отклоняются от темы, председатель возвращает обсуждение в нужное русло. Аналогично: не следует позволять одному или нескольким участникам монополизировать дискуссию или оказывать на других людей давление. Подходящие превентивные меры варьируются от пристального взгляда, приподнятой брови или других невербальных жестов или мимики до директивных указаний, таких, как активное вмешательство в ход дискуссии или запрет на высказывания кому-то из участников.
7. **Побуждение всех присутствующих на совещании к активному участию.** Чтобы повысить эффективность совещания, направленного на решение проблем, необходимо побуждать к активному обсуждению каждого из участников. Сдержанных и замкнутых следует вызывать на разговор и добиваться того, чтобы услышать их мнения.
8. **Установление необходимого и достаточного уровня контроля над обсуждением.** Стилль лидерства может варьироваться от авторитарного и доминирующего до попустительского. Эффективный руководитель искусно балансирует в этих широких пределах: по необходимости оказывает давление или остается пассивным.
9. **Поддержка расхождения во взглядах.** Вам следует поддерживать все точки зрения, критическое мышление и конструктивное противостояние между участниками. Ваша цель — стимулировать их творческий подход и учитывать желание членов группы как можно скорее достигнуть консенсуса.

10. **Пресечение переходов на личности.** Эффективное совещание характеризуется критикой идей, а не взаимными нападками участников. Во время проведения совещания следует решительно пресекать переход на личности и любые формы словесных оскорблений.
11. **Демонстрация навыков эффективного слушания.** Модель освоения навыков эффективного слушания представлена в главе 5. Эффективное слушание снижает риск возникновения непонимания, улучшает ход дискуссии и качество критического оценивания идей. Даже если остальные участники совещания не владеют указанными навыками, вам, как председателю, не следует пренебрегать ими.
12. **Правильное завершение совещания.** По завершении совещания следует подвести итоги и перечислить достижения группы. Также целесообразно наметить план действий для участников и распределить между ними ответственность (особенно если на совещании были приняты решения) [11].

ТЕСТ

Прочтите десять утверждений и определите, истинны они или ложны. Ниже приведены правильные ответы. Если вы допустите ошибки, вернитесь к соответствующим разделам этой главы и повторите пройденный материал.

Обведите правильный ответ.

- | | | |
|----|-----|---|
| Да | Нет | 1. Совещания всегда приносят больше пользы, чем вреда. |
| Да | Нет | 2. Цель большинства совещаний — обмен информацией или решение организационных проблем. |
| Да | Нет | 3. Совещания с большим числом участников всегда эффективнее малочисленных совещаний. |
| Да | Нет | 4. Темы повестки дня следует располагать от самых сложных к самым простым. |
| Да | Нет | 5. В целом совещания не должны продолжаться дольше полутора часов. |
| Да | Нет | 6. Самый лучший способ начать совещание — обсудить повестку дня. |
| Да | Нет | 7. Чтобы совещание было эффективным, председатель не должен придерживаться авторитарного стиля проведения дискуссии. |
| Да | Нет | 8. Из соображений гибкости следует дожидаться всех опаздывающих на совещание, даже ценой значительной потери времени. |
| Да | Нет | 9. Эффективное совещание характеризуется отсутствием противоречий или минимальным их уровнем. |
| Да | Нет | 10. Достижение группового консенсуса считается более эффективным способом принятия решений, чем голосование. |

Ответы: 1. Нет; 2. Да; 3. Нет; 4. Нет; 5. Да; 6. Да; 7. Нет; 8. Нет; 9. Нет; 10. Да.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА

Оценивая собственные навыки проведения совещаний, обратите внимание на перечисленные ниже типы поведения. Также используйте их в качестве критерия для оценки навыков проведения совещаний другими менеджерами.

Чтобы эффективно проводить совещания, вам необходимы:

- заблаговременная разработка повестки дня;
- предварительные консультации с участниками совещания, позволяющие убедиться в их достаточной подготовке;
- установление даты и времени начала и окончания совещания;
- поддержание обсуждения по существу;
- побуждение к участию в обсуждении всех присутствующих;
- поощрение разнообразных мнений и конструктивных противоречий;
- предотвращение перехода на личности;
- завершение совещания подведением его итогов, указанием достигнутого результата и распределением ответственности между участниками (в том, что касается реализации решений, принятых на совещании).

Внимание!

Дальше читайте только с позволения вашего инструктора.

МОДЕЛИРУЮЩЕЕ УПРАЖНЕНИЕ

Проведение совещания по вопросу модернизации

Действующие лица. Жан Форбс, Терри Джеймс, Ли Даррен, Блэр Рокич и Витни Мак-Фарлин.

Описание ситуации. Жан Форбс — управляющий фабрикой в компании по производству микрочипов. Он ответственен за все производственные операции на фабрике (одной из пяти, принадлежащих этой компании). Жан организует совещание, темой которого станет предстоящая модернизация фабрики, предполагаемая стоимость которой составит 3 млн. долл. План модернизации уже утвержден высшим руководством компании. Совещание назначено на сегодня, на 10:00. В совещании примут участие следующие сотрудники:

- Терри Джеймс, ответственный за выпуск продукции;
- Ли Даррен, ответственный за качество;
- Блэр Рокич, начальник смены;
- Витни Мак-Фарлин, ответственная за оборудование.

Повестка дня была разослана им пять дней назад.

Уведомление

Кому: Терри Джеймсу, Ли Даррену, Блэр Рокичу, Витни Мак-Фарлин.
От: Жан Форбс.

В следующий понедельник в 10:00 состоится совещание, посвященное утверждению принятой руководством компании программы модернизации фабрики. Совещание состоится в конференц-зале.

Повестка дня

1. Приказ руководства компании.
2. Временные рамки.
3. Реализация проекта: производственный персонал.
4. Реализация проекта: производственные операции.

Внимание!

Участники моделирующего упражнения читают описания только своих ролей.

Роль Жана Форбса. Вы председательствуете на совещании. С каждым из участников вы работаете уже много лет и знаете, насколько они не похожи друг на друга.

Высшее руководство компании выделяет 3 млн. долл. на модернизацию вверенной вам фабрики. Ей уже 10 лет, и по производительности она значительно уступает другим предприятиям компании и ее конкурентам. Программа модернизации рассчитана на три месяца, а начнется через месяц. В связи с этим процесс производства будет нарушен. Однако руководство требует, чтобы в процессе модернизации производительность фабрики понизилась не более чем на 30%.

Поскольку производство сокращается, часть персонала на три месяца придется отстранить от работы.

Цели совещания — информирование ключевых сотрудников о предстоящей модернизации, выявление потенциальных проблем, принятие по ним решений.

Ваша задача — уложиться с этими обсуждениями в отведенное для совещания время.

Роль Терри Джеймса. Вы ответственны за составление расписаний производственных операций. Программу модернизации вы считаете сплошной головной болью. Поскольку планом модернизации предусмотрено разделение некоторых производственных отделов, составить расписание производственных процессов будет очень сложно. По вашему мнению, сохранить в ходе модернизации производительность фабрики на уровне выше 40% от обычной совершенно нереально. Исходя из этого, лучше бы руководство компании вообще закрыло фабрику на время реконструкции — об этом вы и собираетесь заявить во всеуслышание на совещании.

Роль Ли Даррена. Вы ответственны за соответствие всех выпускаемых вашей фабрикой микрочипов стандартам качества. На ваш взгляд, существует несколько проблем. Например, качество выпускаемой продукции неизбежно пострадает в результате штатных изменений, снижения требований и адаптации к новому оборудованию. Однако, поскольку вы довольно замкнутый человек, не привыкший подвергать критике решения руководства компании, в совещании вы играете пассивную роль. Вы высказываетесь, только когда к вам обращаются.

Роль Блэр Рокич. Вы осуществляете надзор за тремя управляющими фабрикой. Вы слышали слухи о планируемой модернизации, но все еще думаете, что руководство компании должно построить новую фабрику, изначально рассчитанную на новое оборудование и условия производственного процесса, после чего закрыть старую. Вы даже слышать не хотите о программе модернизации, настолько бредовая это затея. Скорее, вы согласитесь обсудить, в своем уме ли начальство. Кроме того, вы в принципе ненавидите совещания, на которых присутствует Витни Мак-Фарлин: по вашему мнению, она совершенно безответственна. С ней вы всегда ведете себя агрессивно.

Роль Витни Мак-Фарлин. Вы ответственны за поддержание производственного оборудования. Вы считаете, что вместе с коллегами представляете команду, и очень цените сотрудничество. Вы очень не любите конфликты и разногласия, стараясь как можно скорее улаживать любые размолвки. Вам известно, что кое-кто из коллег называет вас “Витни за мир любой ценой”. В связи с программой модернизации у вас возникает ряд сложностей, главная из которых — обучить персонал фабрики работе с новым оборудованием. Но вы считаете, что каждый должен делать все от него зависящее, чтобы модернизация прошла успешно.

Общее время. 40 минут (подготовка — 10 минут; ролевая игра — 20 минут; подведение итогов — 10 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки проведения совещания Жаном Форбсом по шкале от 1 до 5 (где 5 — высший балл) и укажите краткое обоснование своего выбора.

Заранее разрабатывает повестку дня предстоящего совещания. _____

Проводит предварительные консультации с участниками совещания. _____

Устанавливает временные рамки совещания. _____

Поддерживает дискуссию по существу. _____

Побуждает всех присутствующих к активному участию в совещании. _____

Стимулирует приток разнообразных идей, поддерживает продуктивную конфронтацию. _____

Не допускает переход на личности. _____

Правильно завершает совещание. _____

ГРУППОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

Сформируйте группы по шесть участников. Каждый участник называет три первые цифры номера своего паспорта. У кого трехзначное число больше, чем у остальных, играет роль председателя; например, в первом упражнении это Фран Мельтцер. Остальные студенты играют роль наблюдателей и заполняют бланк подведения итогов. При необходимости роль наблюдателей играют другие участники ролевой игры, которые оценивают навыки проведения совещания председательствующим.

Упражнение 1. Изменения в политике путешествий [12]

Указания. Распределите роли между участниками. Прочитайте описание ситуации и описание роли своего персонажа.

Действующие лица. Фран Мельтцер, руководитель дизайнерской инженерной группы. Ли Кларк, старший инженер-дизайнер, работает в компании 21 год и руководит двумя лаборантами. Крис Манос, старший инженер-дизайнер, работает в компании 16 лет и руководит одним лаборантом. Б. Дж. Пельтер, старший инженер-дизайнер, работает в компании 15 лет и руководит двумя лаборантами. Пэт Розен, инженер-дизайнер, работает в компании 8 лет и руководит одним лаборантом. Сэнди Солас, инженер-дизайнер, работает в компании 3 года и руководит одним лаборантом.

Описание ситуации. Группа из пяти инженеров-электронщиков разработала новый продукт для *Alta Electronics Company*, небольшой фирмы, занимающейся производством программного обеспечения. Инженеры работали над созданием данного продукта в индивидуальном порядке с помощью лаборантов и, при необходимости, составителей проектов. Все они гордятся своим детищем, обладающим как совершенными техническими характеристиками, так и высокой производительностью. Фран Мельтцер — руководитель группы — организует совещание с целью обсудить изменения в политике компании, касающейся путешествий.

В последние несколько лет компания испытывала определенные финансовые сложности. Дело не дошло до банкротства, но повышения заработной платы работникам были строго ограничены, а также не допускались любые изменения, посещение сотрудниками профессиональных конференций, подписка на журналы и подобные расходы. В целом эти ограничения были несущественны, в отличие от запрета на посещение профессиональных конференций. Вы и ваши сотрудники не имели возможности получать новый опыт и свежую информацию, быть в курсе последних достижений в своей отрасли и налаживать профессиональные контакты. Только что вы узнали, что дела компании понемногу пошли в гору.

Согласно политике компании, инженеры ответственны заверяемые им проекты не только на стадии дизайнерских разработок, но и в процессе выпуска, вплоть до начала массового распространения. Во многих проектах решению проблем, касающихся выпуска продукции, уделяется минимум времени. Но иногда ими приходится заниматься подолгу — особенно в тех случаях, когда проект должен соответствовать очень высоким стандартам.

Роль Франа Мельтцера. Вы — руководитель дизайнерской инженерной группы, члены которой в индивидуальном порядке работают над дизайнерскими проектами. Из-за финансовых трудностей на протяжении нескольких лет компания не выделяла средств на посещение инженерами профессиональных конференций. От одного из руководителей вы услышали, что в следующем месяце руководство компании планирует отправить по одному инженеру от каждой группы на национальный симпозиум — важное мероприятие в вашей отрасли. Этот руководитель также сообщил вам мнение вице-президента по техническим вопросам: он полагает, что лучше оплатить посещение конференции инженерами, а не менеджерами, к которым принадлежите и вы сами.

Вы уверены, что все ваши инженеры изъявят желание посетить это интересное мероприятие, и знаете, что в распределении приглашений на конференцию не обойдется без задетых чувств и обид. Поэтому вы считаете, что не стоит принимать решение самостоятельно, а собираете для этого совещание. Вы предоставите подчиненным информацию о том, какие средства выделяются на посещение конференции, и попросите их выбрать будущих участников тем способом, который они посчитают оптимальным. Ваш руководитель отмечал, что средства из фонда могут быть потрачены исключительно на посещение конференции.

На совещании вы не будете явно показывать, кого считаете лучшими претендентами на посещение конференции.

Роль Сэнди Солас. Вы чувствуете себя последним человеком в этой группе. Большая часть вашего оборудования старая и часто выходит из строя. Но, по всей видимости, Франа не волнуют ваши неудобства. С тех пор как вы окончили колледж, вам ни разу не представилась возможность посетить профессиональную конференцию, поскольку в компании, на которую вы работаете, на обучение работников средства не выделяются. Вы уверены, что если бы вам посчастливилось посетить подобное мероприятие, вы бы обязательно завязали несколько деловых контактов, что благотворно повлияло бы на ваш профессиональный рост. Вы надеетесь, что улучшение финансового положения компании сыграет свою роль и вы начнете посещать профессиональные конференции.

Роль Криса Маноса. Вы уверены в том, что вам крайне необходимо посещать профессиональные конференции. Сложилось так, что, хоть и не по своей вине, вы не посещали профессиональные конференции несколько лет перед тем, как счета, из которых выделялись средства, были заморожены. Ваша дочь как раз вышла замуж, а ваша собственная жизнь не ладилась, и поэтому вы уклонялись от налаживания новых контактов, профессионального роста и даже от поддержания уже достигнутого уровня профессионализма. Сейчас вы остро ощущаете пагубные последствия этого простоя.

Роль Пэт Розен. В последнее время вам приходится выполнять множество длительных испытаний нового оборудования. Ваш лаборант не справлялся с этой работой, и вам пришлось ему помогать. Однако даже вдвоем эта работа заняла у вас много времени и еще, как минимум, столько же требовалось выполнить. Чтобы разобраться в проблемах, связанных с тестированием нового оборудования, вы надеетесь посетить профессиональную конференцию, которая проводится в следующем месяце. Вы на-

меревались серьезно поговорить об этом с Франом, хоть и знаете, что в последние годы компания не выделяет средств на подобные мероприятия. Другим вариантом решения проблемы может быть прием на работу еще одного лаборанта, однако вы сомневаетесь, есть ли такая возможность.

Роль Б. Дж. Пельтера. В настоящее время вы заняты тем, что осваиваете новые направления работы — не только в том, что касается личного развития или развития вашей компании, но и развития всей отрасли. Вы испытываете насущную необходимость в общении с другими инженерами, занимающимися подобной деятельностью. Вы желаете перенять их опыт и получить помощь в решении некоторых проблем. Вы знаете, что в следующем месяце состоится профессиональная конференция, где некоторые из интересующих вас специалистов выступят со своими докладами. К счастью, вы успешно устранили проблемы, связанные с выпуском новой продукции, и сейчас можете себе позволить участие в конференции.

Роль Ли Кларка. Если руководство компании выделит средства для посещения персоналом профессиональной конференции, то вы, безусловно, являетесь первым претендентом на это. У вас самый большой стаж работы в компании, и вы занимаете руководящую должность. Вы убеждены, что в бизнесе старшинство имеет вес. Кроме того, за годы работы в компании вы наладили множество контактов и с их помощью сумеете собрать информацию, полезную компании.

Общее время. 25 минут (подготовка — 5 минут; ролевая игра — 10 минут; подведение итогов — 10 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Оцените навыки проведения совещания Франом Мельтцером (5 — высший балл) и обоснуйте свой выбор.

Заранее разрабатывает повестку дня к предстоящему совещанию. _____

Проводит предварительные консультации с участниками совещания. _____

Устанавливает временные рамки совещания. _____

Поддерживает дискуссию по существу. _____

Побуждает к активному участию в совещании всех присутствующих. _____

Стимулирует приток разнообразных идей, поддерживает продуктивную конфронтацию. _____

Не допускает переход на личности. _____

Правильно завершает совещание. _____

Упражнение 2. История Джимми Линкольна [13]

Участники разделяются на группы по шесть человек, как и в упражнении 1, но в этот раз роль председателя отводится тому, чьи первые три цифры номера паспорта соответствуют наименьшему числу. Председательствующему отводится 25 минут на то, чтобы провести совещание с остальными пятью участниками.

Перед началом совещания все участники ролевой игры прочитывают описания ситуации и своих ролей. Каждый участник в индивидуальном порядке заполняет колонку личных предпочтений рабочего бланка, представленного ниже (с точки зрения персонажа, которого он представляет).

Действующие лица. Супервизор, бригадир, опытный менеджер, представитель профсоюза, сотрудник отдела кадров, сотрудник отдела компенсирующей программы².

Описание ситуации. У Джимми Линкольна темное прошлое. Третий ребенок в семье, проживающей в бедном районе и относящейся к национальным меньшинствам. Воспоминая о детстве, Джимми рассказывает, как его отец-алкоголик жестоко избивал всю семью. Мать была не намного лучше отца — раздражительная, вечно несчастная, она всегда предсказывала, что Джимми “пойдет по плохому пути”. Но, когда ей позволяло здоровье, мать работала, чтобы прокормить и одеть семью. Нередко она называла себя никудышной матерью. Джимми проучился в школе всего лишь семь лет. Он считался трудным ребенком, а затем — подростком. Его корили за плохое поведение, прогулы и драки с одноклассниками. Несколько раз его арестовывала полиция и допрашивала по обвинению в мелких и крупных кражах; он стоял на учете как малолетний преступник. Лишь один полицейский, работающий с молодыми правонарушителями, заметил в Джимми хорошие черты. Этот человек, мистер О’Брайан, взял на себя ответственность заменить Джимми отца. Он подолгу беседовал с парнем, пробиваясь сквозь, казалось бы, непроницаемую броню защитных реакций. Для Джимми этот человек оказался первым, кто проявил по отношению к нему заботу и участие. Благодаря усилиям О’Брайана Джимми вернулся в школу, закончил ее и получил аттестат зрелости. Вскоре названный отец помог парню устроиться на его первую работу.

Сейчас, в свои 22 года, Джимми занимает должность кладовщика в фармацевтической лаборатории *Costello Pharmaceutical Laboratory*. В целом его работой довольны, но он допускает и вопиющие нарушения. Так, однажды он отказался последовать указанию своего непосредственного начальника, хотя дело было совершенно пустяковое. В другой раз коллега на основании косвенных “улик” обвинил Джимми в порче дорогостоящего оборудования. Хоть выяснение всех обстоятельств продолжается по сей день, похоже, что порча была неумышленной. На счету Джимми утеря исключительно важной инструкции (хотя он клялся, что даже не видел ее). И в довершение его отрешенная манера поведения и саркастический тон высказываний вызывают раздражение сотрудников.

Также важно отметить жалобы на вечно неряшливый вид Джимми, который называют “не соответствующим политике компании”. Поговаривают также о том, что он принимает наркотики.

² Лицо, ответственное за разработку и реализацию программ, направленных на защиту прав дискриминируемых в прошлом групп. — Примеч. ред.

Внимание!

Участники моделирующего упражнения читают описания только своих ролей.

Роль супервизора Джимми. Вы новичок в менеджменте и не совсем уверены, как выйти из такой ситуации. Вы считаете, что дать Джимми шанс было правильным шагом, но не уверены, оправдает ли он ожидания. В поисках решения вы организуете совещание и приглашаете на него всех, кого касается сложившаяся ситуация. Это бригадир (которому придется отвечать за недобросовестность Джимми и его негативное воздействие на психологический климат в коллективе), опытный менеджер (имеющий репутацию справедливого руководителя), представитель профсоюза (который склонен усматривать в любом требовании к работникам ущемление их прав), сотрудник отдела кадров (озабоченный тем, чтобы соблюдалась политика компании) и сотрудник компенсирующей программы (он беспокоится, что менеджеры *Costello Pharmaceutical Laboratory* не вполне осознают тот вред, который наносят сотрудники, подобные Джимми).

Роль бригадира. Вы разочарованы последствиями недобросовестной работы Джимми и ухудшением морального климата в коллективе. Необходимо срочно принять меры, чтобы вернуть все на свои места.

Роль менеджера. Вы способны взглянуть на сложившуюся ситуацию с разных точек зрения. Но больше всего вас волнует, чтобы было принято по-настоящему справедливое решение.

Роль представителя профсоюза. Вы склонны усматривать в любом требовании к работникам ущемление их прав, и вас больше всего волнует, чтобы к Джимми не были применены несправедливые меры; возможно, он делает лучшее, на что способен.

Роль сотрудника отдела кадров. Незадолго до инцидента вам запретили увольнять кадры по незначительным причинам. Вас больше всего волнует не результат решения, а соблюдение политики компании.

Роль сотрудника компенсирующей программы. Вы беспокоитесь, что менеджеры *Costello Pharmaceutical Laboratory* не вполне осознают тот вред, который причиняют сотрудники, подобные Джимми, и собираетесь открыто заявить об этом.

Указания. Вначале участники в индивидуальном порядке заполняют колонку личных предпочтений рабочего бланка. Затем супервизор, выступая в роли председателя, проводит совещание. Цель дискуссии — достижение консенсуса, оценивание всех возможных вариантов выхода из сложившейся ситуации (они перечислены в рабочем бланке) и ранжирование альтернатив от наименее до наиболее целесообразной. Не следует проводить какие-либо математические вычисления, чтобы найти “средние” оценки (участники не сообщают напрямую друг другу о своих индивидуальных оценках разных вариантов).

Общее время. 45 минут (подготовка — 10 минут; ролевая игра — 25 минут; подведение итогов — 10 минут).

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ

Участники оценивают навыки проведения совещания председателем и указывают краткое обоснование своего выбора.

Заранее разрабатывает повестку дня предстоящего совещания. _____

Проводит предварительные консультации с участниками совещания. _____

Устанавливает временные рамки совещания. _____

Поддерживает дискуссию по существу. _____

Побуждает к активному участию в совещании всех присутствующих. _____

Стимулирует приток разнообразных идей, поддерживает продуктивную конфронтацию. _____

Не допускает переход на личности. _____

Правильно завершает совещание. _____

РАБОЧИЙ БЛАНК

Указания. Вначале участники дискуссии прочитывают описание ситуации и в индивидуальном порядке определяют свои предпочтения (исходя из своих ролей), но не обмениваются мнениями. Затем в процессе совещания участники обсуждают возможные альтернативы и совместно ранжируют их от наименее до наиболее предпочтительной.

Индивидуальные предпочтения	Групповое решение	
_____	_____	1. Сделать Джимми устное предупреждение и указать, что в случае еще одного нарушения соответствующая запись будет внесена в его личное дело.
_____	_____	2. Воздержаться от каких-либо действий по отношению к Джимми, поскольку его вина не доказана. Дать ему шанс проявить себя с лучшей стороны.
_____	_____	3. Установить строжайший контроль над работой Джимми, в частности предоставить ему подробную должностную инструкцию. В случае малейших нарушений — немедленное наказание, например в виде штрафа.
_____	_____	4. Продемонстрировать по отношению к Джимми теплоту и заботу (не придавая значения его дурным манерам), чтобы он ощутил принятие окружающими.
_____	_____	5. Уволить Джимми. Не имеет смысла тратить время и силы на перевоспитание столь незначительного работника.
_____	_____	6. Относиться к Джимми как к остальным сотрудникам и назначить куратора, который поможет молодому человеку выработать здоровые привычки в работе.
_____	_____	7. Вызвать Джимми “на ковер” и открыто обсудить с ним сложившуюся ситуацию. Поинтересоваться его мнением происходящего и тем, как, по его мнению, следует решать эту проблему.
_____	_____	8. Не принимать никаких мер, но внимательно следить за работой Джимми с тем, чтобы похвалить его за успехи (предоставив, таким образом, положительное подкрепление).

Упражнение 3. Враги совещаний

Указания. Участники разделяются на группы по шесть человек (можете сохранить те же группы, что и в предыдущем упражнении).

Задание. Вначале проведите мозговой штурм, в ходе которого определите типы поведения, препятствующие эффективным совещаниям. Далее дополните составленный список наиболее целесообразными реакциями руководителя совещания — “ответами” на деструктивные обстоятельства и действия участников. И наконец, каждая группа должна представить составленный список всей аудитории.

Общее время. 35 минут (мозговой штурм — 20 минут; отчет и обсуждение — 15 минут).

РЕЗЮМЕ

Поскольку для отработки навыков проведения совещания требуется время, возможно, студентам не удастся отработать все типы навыков, о которых шла речь в этой главе. На основе полученных знаний, участия в упражнениях (в качестве действующих лиц и наблюдателей) попытайтесь оценить себя по каждому из навыков. Затем определите, в каких ключевых поведенческих навыках проведения совещаний вам необходимы улучшения.

Отметьте галочкой те типы поведения, которые требуют совершенствования.

- Я заблаговременно разрабатываю повестку дня и предоставляю ее будущим участникам совещания. _____
- Я провожу предварительные консультации с участниками, чтобы убедиться в том, что они достаточно подготовлены к совещанию. _____
- Я устанавливаю четкие временные рамки совещания. _____
- Я поддерживаю дискуссию по существу. _____
- Я побуждаю к активному участию в обсуждении всех участников совещания. _____
- Я стимулирую приток новых разнообразных идей и мнений. _____
- Я пресекаю переход на личности. _____
- Я завершаю совещание подведением итогов: перечислением достигнутого и распределением ответственности за выполнение принятых решений. _____

Практические вопросы

1. Установлено, что от трети до половины всего времени совещаний тратится впустую. Почему же, по вашему мнению, осведомленные, опытные и ориентированные на решение задач менеджеры попадают в эту ловушку?
2. “Совещания зачастую эффективны, но редко когда эффективны”. Согласны ли вы с этим распространенным утверждением? Обсудите его в группе.
3. Один из способов предотвратить конфликты на совещаниях — не придавать им большого значения. Как бы вы предложили решать конфликты, которые могут возникнуть на совещании?
4. Исходя из своего опыта участия в официальных совещаниях, подумайте, часто ли их руководители реализовывали на практике принципы, изложенные в этой главе. Каковы были основные расхождения и их последствия?

Закрепляющие упражнения

1. Во время совещания — на работе, в школе или институте, в клубе досуга или профессиональном объединении — внимательно следите за действиями председателя. Определите, какие его поступки соответствуют принципам эффективного проведения совещаний, изложенным в этой главе, а какие — нет. Что вы можете ему посоветовать для достижения большей эффективности?

2. По собственной инициативе выступите в качестве председателя на неофициальном совещании, например в клубе досуга. Используйте шанс отработать навыки эффективного проведения совещаний. Приобретайте опыт при любой возможности.

План действий

1. Над каким из типов поведения, связанных с проведением совещаний, мне следовало бы поработать в первую очередь?
2. Почему? Какого результата я добьюсь?
3. Какие обстоятельства могут мне помешать?
4. Какими могут быть мои конкретные шаги? (Например, см. раздел “Закрепляющие упражнения”).
5. Когда я смогу этим заняться?
6. Как и когда мне следует оценивать свой успех?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. The material in this section was drawn from a variety of sources including Edward A. Michaels, *Business Meetings // Small Business Reports*. – February 1989. – P. 82–88; Andrew S. Grove. *How (and Why) to Run a Meeting // Fortune*. – July 11, 1983. P. 132–139; Daniel Stoffman, *Waking Up to Great Meetings // Canadian Business*. – November 1986. – P. 75–79; James P. Ware. “How to Run a Meeting. – Harvard Business School, 1977.
2. Michaels E. A. *Business Meetings // Small Business Reports*. – February 1989. – P. 82–88; Wakin E. *Make Meetings Meaningful // Today's Office*. – May 1991. – P. 68–69.
3. Mintzberg H. *The Nature of Managerial Work*. – Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1980.

324 ЧАСТЬ V. Управление командами

4. Jay A. How to Run a Meeting // *Harvard Business Review*. — March-April 1976. — P. 46.
5. Kiechel W. III. How to Take Part in a Meeting // *Fortune*. — May 26. 1986. P. 177–180.
6. Michaels E. A. Business Meetings // *Small Business Reports*. — February 1989. — P. 82–88.
7. Filley A. C. Committee Management; Guidelines from Social Science Research // *California Management Review*. — Fall 1970. — P. 13–21.
8. Grove A. S. How (and Why) to Run a Meeting // *Fortune*. — July 11, 1983. — P. 137.
9. Stoffman D. Waking Up to Great Meetings // *Canadian Business*. — November 1986. — P. 75–79.
10. Ibid.
11. Ibid.
12. Adapted from Roy J. Lewicki and Joseph A. Litterer. *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*. — Homewood, IL : Richard D. Irwin. 1985, p. 423–425, 565, 568, 572, 606, 627.
13. Adapted from David A. Whetten and Kim S. Cameron. *Developing Management Skills: Applied Communication Skills*. — New York : HarperCollins College Publishers, 1993, p. 45–47, 111.