

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, даты и времени начала, состава участников, 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.
- 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.



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.



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.

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».
- ▶ 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. 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. Вербальное поощрение выражается в прямом повторении ключевых слов и выражений человека, которого вы слушаете.

Есть немало высококвалифицированных менеджеров, которые используют приемы эмоционального воздействия на говорящего. Они хороши тем, что соединяют вас с эмоциональной сферой партнера, налаживая с ним обратную связь через пересказывание наблюдаемых у него эмоций.

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 устроителей и прежде всего самого председательствующего. 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.



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. 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.
- ▶ 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

- ▶ 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.
- ▶ 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.