

# Эффективное совещание

## 1 Введение

**Коллеги, вам часто приходится участвовать в совещаниях?**

Думаю, что да.

Кто-то из вас эти совещания организует, а кто-то в них просто участвует.

**Скажите (независимо от того, организуете вы совещания, или участвуете в них):**

- Вы удовлетворены их качеством?
- Они плодотворны?
- Вы действительно получаете от них те результаты, которые вам нужны для работы?

Если вы на все три вопроса ответили отрицательно, - не расстраивайтесь. Это не только ваша проблема.

**Есть история про американского менеджера, который устал от бесконечных и бессмысленных совещаний.**

Он решил сделать так: каждый раз, когда его приглашали на очередное совещание, высылал письмо, в котором просил:

- а) сообщить цели и повестку совещания;
- б) объяснить его личную роль на совещании;
- в) указать, какие документы он должен подготовить к этому совещанию.

**Количество совещаний сократилось в 3 раза.**

**Совещания – необходимый инструмент работы любой организации.** Но, как любым инструментом, им нужно научиться правильно пользоваться.

**Правильно пользоваться, - это:**

- Организовывать совещания, когда надо, а в иных случаях пользоваться другими инструментами;
- Проводить совещания так, чтобы они занимали минимум времени и приносили максимальный результат.

**Этому и посвящено наше занятие.**

**Оно предназначено прежде всего для тех, кто проводит совещания, но будет полезно и тем, кто в них участвует.**

## 2 Место совещания в деловых коммуникациях

**Менеджер, т.е., управленец любого звена, основную часть работы (до 80%) проводит в общении:**

- Со своим руководством;
- С руководителями других подразделений;

- Со своими подчинёнными.

Понятно, что от эффективности коммуникаций во многом зависит успешность как каждого менеджера, так и компании в целом.

### **Какое место занимают совещания среди других видов коммуникаций?**

Во-первых, это – **личное общение, встреча**. Его можно было бы заменить перепиской, разговором по телефону, или теле-конференцией, например, по Скайпу.

Во-вторых, это **встреча большой группы людей, от десяти и более, организуемая в определённое время в определённом месте**. Вместо этого можно было бы поговорить в «рабочем порядке» либо наедине с каждым, либо группами по 2-3 человека. Такая форма коммуникации в отличие от **совещания** называется **рабочей встречей**.

**Каждая из этих форм коммуникаций имеет свои достоинства и недостатки. Поэтому для каждого конкретного случая следует выбирать правильный формат.**

**Письменные коммуникации** хороши тем, что могут проводиться «без отрыва от производства». К тому же, переписка сохраняется и можно проследить её историю. Недостаток – нет гарантии, что письмо прочитают вовремя и правильно поймут. У всех нас почтовые ящики забиты письмами, мы нередко не думая ставим друг друга в копию, поэтому письма не всегда прочитываются.

**Телефонный разговор или теле-конференция** может быть проведена достаточно оперативно. Но каждый, кто участвовал в таком общении знает, - не хватает возможности видеть партнёров. А Скайп у нас пока не так развит.

**Рабочие встречи наедине или группами по 2-3 человека**, - наверное самый удобный способ оперативного решения вопросов. Однако, он не всегда применим, особенно если необходимо донести информацию до большой группы людей, или услышать мнение, получить экспертизу более чем 2-3 сотрудников. К тому же, результаты таких встреч редко протоколируются. А протокол, как мы увидим далее, - важный продукт совещания.

### **Достоинства совещания как вида деловой коммуникации:**

- возможность сообщить важную информацию одновременно большой группе людей, убедиться, что она услышана и понята, ответить на вопросы;
- при решении сложных вопросов – услышать информацию, мнения и оценки всех, чьё участие важно.

### **Недостатки совещания:**

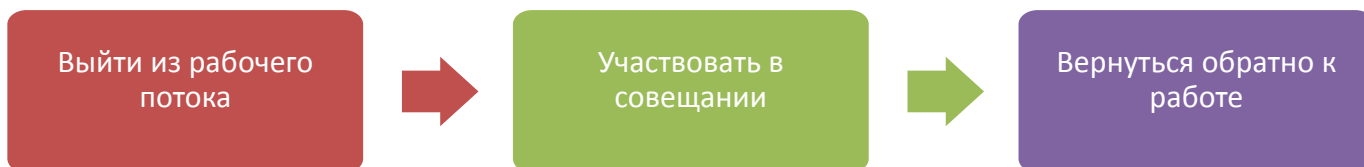
- совещания – самый трудоёмкий вид коммуникаций, занимающий много времени;
- неправильно организованное и проведённое совещание не только не решает своих задач, но и оставляет у участников ощущение, что совещания – вообще не эффективны, и к ним не стоит относиться слишком серьёзно.

**Совещания делятся на несколько видов, в зависимости, прежде всего, от их целей. Этим же определяется и формат совещания.**

- **Оперативное совещание (летучка, планёрка):** контролируем работу, обсуждаем проблемы, принимаем решения, даём обратную связь
- **Информационное совещание:** доносим до участников важную информацию и убеждаемся, что она услышана и понята
- **Совещание для принятия решений:** обсуждаем проблемы, обмениваемся мнениями и позициями, принимаем коллективные решения
- **Творческое совещание (мозговой штурм):** придумываем решения для особо сложных, нестандартных ситуаций

## Почему совещания отнимают так много времени?

На самом деле время совещания не ограничивается интервалом между его началом и концом.



Все мы – очень занятые люди, постоянно находимся в рабочем потоке, одновременно делаем несколько дел. Чтобы участвовать в совещании, нам надо выйти из этого потока, «переключить голову». На это требуется время. К тому же для участия в совещании обычно надо покинуть рабочее место и перейти в переговорную. А если вы при этом ещё и работаете на удалённой площадке – прибавьте время пути, закладываясь на пробки...

Совещания редко начинаются вовремя, считается джентльменски допустимым опаздывать минут на 15... Так что подождём ещё, пока все соберутся.

Дальше – само совещание, которое, в отличие от рабочей встречи, может продолжаться и час, и два, а то и больше. Вряд ли вас напрямую касаются все обсуждаемые вопросы, но уйти – неполиткорректно, значит, ещё какое-то время вы скучаете и думаете, чем займётесь, когда всё это закончится.

Наконец, когда закончилось, вам надо ещё вернуться на рабочее место и опять включиться в рабочий поток.

Итого, будем считать, что каждое совещание занимает как минимум на  $\frac{1}{4}$ , а то и на  $\frac{1}{2}$  больше времени, чем его продолжительность.

Поэтому менеджеры, ценящие своё время, используют период до начала совещания и после его окончания, чтобы поговорить между собой, порешать какие-то свои вопросы, раз уж собрались.

А как сделать продуктивным время самого совещания, вы узнаете из следующего раздела.

## 3 Что делает совещание эффективным

### В чём отличие эффективного совещания от НЕ эффективного?

**Первый и главный признак – поведение участников.** На **эффективном совещании** люди внимательно слушают, записывают, задают вопросы, высказывают предложения. На **НЕ эффективном** – говорит в основном ведущий или докладчик. Остальные смотрят в стол, чертят в блокнотах каракули и – «У матросов нет вопросов». Зато все очень оживляются при закрытии совещания...

**Само слово «СО-Вещание» означает: «СОВМЕСТНОЕ говорение».** Если вещает один, а остальные – вяло слушают, то это – не **совещание**, а **ЗА-Седание**. От слова «засидеться»...

1. **Эффективное совещание** собирают с **ОПРЕДЕЛЁННЫМИ ЦЕЛЯМИ**. Это означает, что в конце совещания его инициатор и другие участники могут сказать, достигнуты эти цели, или нет. Если нет – мы расходимся, опять-же чётко договорившись, чего нам не хватило для успеха, как мы преодолеем этот дефицит (например, необходимой информации), и когда соберёмся вновь, чтобы наконец

добиться результата.

**Неэффективное совещание** собирают с довольно смутными представлениями о целях и ожидаемых результатах. Поэтому в конце бывает трудно понять, достигло совещание своих целей, или нет. Так, поговорили – и разошлись...

2. **В начале эффективного совещания ведущий объявляет повестку дня (т.е. цели), а также – регламент, т.е. ожидаемое время завершения.** И этот регламент строго соблюдается, т.е. совещание заканчивается в запланированное время.

**Неэффективное совещание** должно закончиться неизвестно когда... и обычно занимает даже больше времени, чем изначально ожидали его участники. В результате ломаются графики, переносятся важные встречи, люди опаздывают на следующие совещания. Понятно, что радости это никому не прибавляет.

3. Вам никогда не приходилось во время совещания задуматься: *«А что я здесь, собственно, делаю?»* **Эффективное совещание важно и интересно для всех участников. Неэффективное – наоборот:** для многих приглашённых – пустая трата времени. Они не услышат для себя ничего важного или нового, да и сказать им особенно нечего.

Почему так получается? Очень просто: точно так же, как копия электронного письма «на всякий случай» рассылается всем подряд, из тех же соображений на совещания приглашают всех причастных и не причастных. Особенно странно бывает, когда на совещании много явно лишних людей, а вот тех, кто действительно нужен, почему-то забыли пригласить.

4. **Решения эффективного совещания фиксируются в протоколе и реализуются.** Решения неэффективного совещания – пропадают, теряются и забываются. Про то, что такое **эффективный протокол**, мы поговорим отдельно.

#### **Как сделать совещание эффективным?**

Ответ на этот вопрос вытекает из предыдущего текста.

1. **Подготовка. Не подготовленное совещание обречено на неэффективность.**

**Подготовка совещания – это:**

- ✓ определение целей и задач, ожидаемых результатов
- ✓ выбор формата совещания в зависимости от целей (оперативное, информационное, для принятия решений, мозговой штурм)
- ✓ составление списка **нужных** участников
- ✓ определение времени и места
- ✓ предварительное оповещение участников и обеспечение их информационными материалами

2. **Управление совещанием:**

- ✓ подготовка (см. п.1)
- ✓ начало
- ✓ проведение
- ✓ завершение

3. **Фиксация результатов:** правильно сделанный протокол

4. **Возвращение к результатам на следующем совещании:** возвращаемся к предыдущему протоколу, обсуждаем, что сделано, что не сделано и почему

5. **Развитие инструментов совещания:** устанавливайте правила и приучайте к ним подчинённых

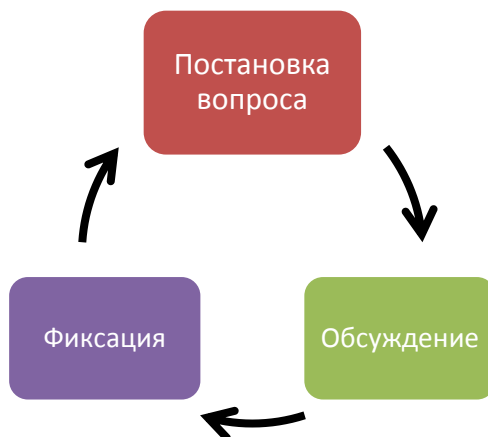
#### **Цикл совещания**

Эффективное совещание, созванное с любой целью, проходит следующий цикл:

1. **Постановка вопроса:** ЧТО обсуждаем и к чему должны прийти?
2. **Обсуждение:** мнения, оценки, предложения, вопросы

3. **Фиксация результатов:** к чему мы пришли? Занесение результата в протокол.

Этот цикл проходит столько раз, сколько крупных вопросов стоит на повестке дня. В конце совещания ведущий «подводит черту»: повторяет решение по каждому вопросу.



Ни одна из стадий этого цикла не должна быть пропущена или «скомкана»

- Если вопрос не поставлен, или поставлен недостаточно чётко, то участники не понимают, что они обсуждают, а значит – не смогут прийти к решению
- Если нет обсуждения – нет и совещания (как Совместного Вещания)
- Если нет фиксации результатов, значит участники не убедились, что пришли к тому или иному решению, а результат совещания будет утерян а потом забыт.

## 4 Роли и задачи участников совещания

У участников совещания есть 3 роли:

1. **Председатель (1)**
2. **Секретарь (1)**
3. **Другие участники (произвольное количество, но не более 15-20)**



### Председатель совещания:

- ✓ Принимает решение о проведении совещания
- ✓ Определяет цели, повестку, время и участников
- ✓ Открывает совещание
- ✓ Управляет ходом совещания
- ✓ Подводит промежуточные и окончательные итоги



### Секретарь:

- ✓ Предупреждает участников о совещании, рассылает повестку и подготовительные материалы
- ✓ Ведёт протокол
- ✓ Хранит материалы совещаний, при необходимости может их быстро найти
- ✓ Рассылает готовые протоколы (полностью или в части, касающейся каждого участника)



#### **Другие участники:**

- ✓ Получают важную для себя информацию
- ✓ Приносят нужную информацию
- ✓ Участвуют в обсуждении
- ✓ Высказывают позицию
- ✓ Проясняют не понятные для себя вопросы
- ✓ Поднимают важные для себя темы

**Представитель каждой роли выполняет свои задачи.**

**Может показаться, что Председатель и Секретарь – активные участники совещания, а роль остальных менее важна. Это совсем не так.**

В конечном итоге, совещание ведь и устраивается не для председателя и Секретаря (они могли бы поговорить с глазу на глаз), а **ДЛЯ ВСЕХ УЧАСТНИКОВ.**

Поэтому роль всех одинаково важна, и эффективность совещания зависит от **ВСЕХ.**

#### **Правила эффективной работы Председателя совещания (ведущего)**

- 1. Управлять ходом совещания.** Следить, что происходит, направлять совещание в нужное русло, избегать опасностей, о которых говорится в следующем разделе.
- 2. Формулировка целей и результатов.** Начать совещание с того, зачем оно собрано и как должны выглядеть его продукты.
- 3. Побуждать участников к активности.** Создавать на совещании атмосферу, помогающую участникам слушать и высказываться.
- 4. Контролировать время и события.** Строго соблюдать регламент и побуждать к тому же участников.
- 5. Держать фокус.** Следить, чтобы обсуждение соответствовало заявленным темам и целям совещания.
- 6. Контролировать продуктивность.** Следить за тем, чтобы поставленные вопросы в конечном итоге находили продуктивные решения.
- 7. Управлять «вредными» участниками.** Некоторые участники в силу особенностей характера или тех или иных интересов могут мешать эффективности совещания. Председатель должен управлять их поведением.
- 8. Арбитраж при спорах.** В случае споров и конфликтных ситуаций во время совещания Председатель берёт на себя роль конечного арбитра, или переводит спор в конструктивную плоскость.
- 9. Подводить черту.** Завершать совещание подведением всех его итогов. Давать оценку эффективности и достигнутым результатам.

**Приучайте подчинённых отчитываться кратко!** Хороший отчёт на совещании занимает 1,5 – 2 минуты (не считая времени на вопросы и обсуждение). Его содержание:

- ✓ Какие задачи решались (в том числе, поставленные на предыдущем совещании)
- ✓ Что сделали
- ✓ Что получилось и что не получилось
- ✓ В чём причины неудач
- ✓ Что собираемся делать
- ✓ Запросы, просьбы и пожелания

### Задачи Председателя совещания (ведущего) на разных этапах совещания

Этап совещания	Задачи ведущего	
	По существу вопросов	По регулированию отношений участников
<b>1. Начало</b>	Сформулировать тему, цели и регламент совещания.	Задать тон всему совещанию, создать атмосферу.
<b>2. Основная часть</b>	Озвучить проблему (либо задачу), ради которой собрано совещание.  Утвердить вопросы, по которым должно быть принято решение.	Дать возможность участникам высказать свое мнение, обозначить интересы.  Обеспечить процесс выработки вариантов решения задачи.
<b>3. Принятие решений</b>	Сформулировать решения, добиться распределения задач и ответственности исполнителей.	Организовать свободное обсуждение темы совещания, атмосферы, способствующей конструктивному принятию решения.
<b>4. Завершение</b>	Подвести черту, повторить принятые решения	Эмоционально, с подъёмом завершить совещание.

#### Роль секретаря: эффективный протокол

**Протокол – это не стенограмма, хотя и может готовиться на её основе.** Протокол должен быть структурирован, краток и удобен для прочтения. Из него должно быть понятно даже человеку, который не участвовал в совещании:

- ✓ Какие вопросы решались?
- ✓ Как шло обсуждение, какие точки зрения высказывались?
- ✓ Какие решения были приняты?
- ✓ Какие поручения и кому были выданы?

#### Хороший протокол совещания:

1. Тема (темы) совещания
2. Дата и время
3. Участники
4. Повестка дня
5. Основные вопросы по каждому пункту повестки
6. Решения, ответственные, сроки исполнения
7. Темы, отложенные на следующее совещание

## 8. Особые мнения участников

### Правила эффективной работы участника совещания

1. **Подготовленность.** Просмотрите материалы предыдущих совещаний. Подготовьте свои вопросы и соображения по повестке. Если надо – соберите нужную информацию. Если вам предстоит отчитываться – подготовьте выступление на 1-2 минуты.
2. **Активность.** Не присутствуйте, а участвуйте в совещании! Выступайте, задавайте вопросы, отстаивайте свою точку зрения.
3. **Конструктивность.** Не провоцируйте дрейфа темы. Высказывайтесь по существу вопроса.
4. **Корректность.** Даже в эмоционально заряженных дискуссиях соблюдайте правила этики. Уважительно относитесь к своим коллегам (даже если они не правы).

## 5 Опасности совещания и что с ними делать

---

**Рассмотрим опасности, которые подстерегают каждое совещание** (с точки зрения эффективности), а также рекомендации для Председателя и других Участников.

1. **Дрейф темы.** Это очень частая опасность, встречающаяся чуть ли не на каждом совещании. Обсуждается некая тема. Вдруг всплывает другой вопрос, важный, или просто актуальный и интересный для кого-то. За ним цепляется следующий вопрос... и так далее. В результате тема, стоявшая на повестке дня, потеряна, и участники обсуждают что-то совсем другое.

### Рекомендации для Председателя, а также для всех остальных:

- Внимательно следите за темой! Если обсуждение уходит от неё, вовремя фиксируйте этот момент и возвращайтесь к основному вопросу.
  - Если тема, в сторону которой произошёл дрейф, действительно важна и требует обсуждения, зафиксируйте её и вернитесь к ней позже, на этом же или другом совещании.
  - Если оказывается, что основная тема не решается без обсуждения вопросов, в сторону которых отклонилось совещание, прекратите обсуждение основной темы (зафиксировав, в какой момент), обсудите вопрос и примите решение, после чего обязательно вернитесь к основной теме, уже имея решение по вопросу.
2. **Забалтывание: вместо обсуждения темы участниками говорится много разных слов, и всё не по существу.** Именно забалтывание часто сопровождается дрейфом темы, поскольку теряется фокус обсуждения.

### Рекомендации для Председателя:

- Обнаружив забалтывание, остановите выступающего, задайте вопросы по существу. Попросите чётко высказаться по обсуждаемому вопросу.
  - Спросите выступающего, сколько ему надо ещё времени, попросите укладываться в регламент.
  - Если участники теряют интерес к выступлению, остановите оратора и спросите, насколько всем это интересно. Предложите решить вопросы в рабочем порядке.
3. **«Джамшутинг»: наиболее злостный вид забалтывания.** Название – от известного персонажа сериала «Наша Раша», строителя – гастарбайтера Джамшута, который свои огрехи прикрывает незнанием русского языка и объяснениями «Хотели, как лучше». Используется, если выступающий пытается спрятать за словами свою вину или некомпетентность.



**Рекомендация для Председателя: действуйте, как в п.2.** Если вы – руководитель выступавшего, после совещания оставайтесь наедине и выскажите своё мнение о его поведении.

**Рекомендация для всех участников:** В нашей компании джамшутинг хорошо известен, быстро распознаётся и чреват потерей уважения и доверия вплоть до увольнения.

**Остерегайтесь джамшутинга!**

4. **Споры, перепалки, конфликтные ситуации.** Особенно часто возникают, если обсуждается проблема, в которой участники обвиняют друг друга: *«Вы нам вовремя не дали! – А вы нам вовремя не сообщили!»*. **Вместо решения проблемы: «Что делать?» совещание переходит в плоскость «Кто виноват?».**

**Рекомендации для Председателя:**

- При возникновении спора надо попросить спорящих чётко сформулировать свои позиции по существу вопроса, избегая взаимных обвинений. Ключевой вопрос: **«ЧТО КОНКРЕТНО вы предлагаете сделать?»**.
  - Совещание в расширенном кругу – плохое место для решения конфликтных ситуаций. Следует остановить спорящих и договориться об обсуждении в рабочем порядке в присутствии только заинтересованных сторон.
5. **Вопросы не по делу:** кто-то из участников задаёт вопрос, не относящийся к повестке дня.

**Рекомендации для Председателя:**

- Оцените вопрос.
  - Если он явно не по повестке, обратите на это внимание участника, который его задал, и предложите решить вопрос, оставшись после совещания.
  - Если вопрос действительно важен, актуален и интересен для участников, постарайтесь сразу дать ответ. Если вопрос неожиданный и ответа нет, предложите вернуться к нему на следующем совещании.
6. **Пассивность участников.** Её легко заметить: все смотрят перед собой («в стол»), вместо записей рисуют в блокнотах каракули, кто-то зевает, кто-то тайком поглядывает на часы. На предложение обсудить тему и высказаться – нет реакции.

**Рекомендации для Председателя:** пассивность участников может быть вызвана несколькими причинами:

- ✓ Обсуждаемая тема никому не интересна;
- ✓ Тема интересна не всем участникам;
- ✓ Совещание сильно затянулось и люди просто устали.

**Что следует сделать:**

- При формировании повестки дня следите за важностью темы для участников. Убедитесь, что она стоит того, чтобы отрывать занятых людей от работы!
- Ставьте на начало совещания темы, для обсуждения которых нужны все участники; после этого – отпустите тех, кого оставшиеся темы не касаются.
- Если участники не реагируют на предложение высказаться, попросите сказать несколько слов каждого (слева направо или наоборот).
- Если совещание длится больше 1,5 часа, а повестка ещё не исчерпана, объявите перерыв на 10-15 минут, или предложите оставшиеся вопросы решить в рабочем порядке.