

Проведение рабочих совещаний

Make Meetings Work

Julie-Ann Amos

Проведение рабочих совещаний

Джули-Энн Амос

Книги, которые экономят время деловых людей и помогают им овладеть определенными навыками, фокусируясь на самых важных моментах, на том, что действительно имеет значение – *существенных аспектах*.

Другие книги из этой серии:

Менеджмент 80/20

Основы делового общения

Организация конференций

Лидерство в командах

Бизнес-план

Делегирование полномочий

Успешные переговоры

Содержание

Предисловие	9
Благодарность	11
1 Введение	13
Сколько стоит собрание	15
Возьмите на себя ответственность	21
Прежде чем совещаться – подумайте	23
Почему рабочие совещания проходят неэффективно	28
2 Планирование и подготовка	34
Целесообразность рабочего совещания	36
Кого приглашать для участия в рабочем совещании	39
Кого не приглашать	41
Базовая информация	43
Повестка дня	45
Предупреждение проблем	49
3 Повестка дня	57
Вопросы, связанные с предварительной оценкой	59
Стандартные вопросы	62
Порядок рассмотрения вопросов	64

Регламент	66
Составление повестки дня	68
4 Если вы – председатель	74
Планирование и подготовка	76
Знакомство	79
Обсуждение и участие	82
Улаживание конфликтов	87
Согласие и одобрение	91
Оценивая успех	93
5 Если вы – один из участников	99
Коммуникабельность	102
Игры и интриги оппонентов	108
Непредвиденные вопросы	112
Если контроль неэффективен	113
Как пережить скучнейшее рабочее совещание	116
Комитеты и рабочие группы	118
6 Как действовать, чтобы получить результат	122
Подходите к делу творчески	124
Голосование	129
Составление протокола	132
Стимулирование выполнения намеченного	134
После рабочего совещания	136

7	Передовые технологии и проведение рабочих совещаний	139
	Простые технологические решения	140
	Организация телеконференций	143
	Организация видеоконференций	145
	Интернет или WEB-конференция	149

Предисловие

Многим приходилось бывать на совещаниях, которые оставляли желать лучшего. Затратив время и деньги, можно получить в результате испорченное настроение, разочарование и конфликт с другими людьми. Эффективно проведенное рабочее совещание, напротив, великолепный способ обсудить проблемы, достичь соглашения и принять решение по тому или иному вопросу. Всем, кому часто приходится проводить рабочее совещание или присутствовать на нем, необходимо знать, что это такое, как следует его проводить и как можно повысить его эффективность.

Если вы председатель собрания либо просто ведете его, существует множество способов сделать его продуктивнее. Даже присутствуя на собрании, которое ведет другой человек, можно позитивно повлиять на его ход; при этом вовсе не обязательно брать на себя роль ведущего.

В этой книге рассматриваются разные аспекты проведения рабочих совещаний, начиная с подготовки и заканчивая теми действиями, которые необходимо предпринять впоследствии.

Данные советы помогут практически любому научиться получать от совещаний больше пользы.

Идеальный вариант – провести такое рабочее совещание, которое действительно будет эффективным и поможет реализовать намеченное. Конечно, это – идеал, но вполне реальный и осуществимый!

Джули-Энн Амос

Благодарность

Эту книгу я посвящаю Ричи Стивенсону, одному из величайших руководителей, которого мне когда-либо приходилось встречать в своей жизни. Многие материалы либо любезно предоставлены им, либо являются плодом нашей совместной работы.

Я в долгу перед Ричи за те знания и мудрые советы, которые получила за шесть лет нашего творческого союза. Это касается как проведения рабочих совещаний, так и многих других вопросов.

Остается только надеяться, что эта книга получилась такой, какой ее хотел увидеть Ричи.

1 • Введение

Рабочие совещания могут и должны быть эффективным инструментом для принятия решений, получения информации, согласования действий и их анализа – всего того, что необходимо для достижения цели.

Содержание главы:

- 1 СКОЛЬКО СТОИТ СОБРАНИЕ
- 2 ВОЗЬМИТЕ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
- 3 ПРЕЖДЕ ЧЕМ СОВЕЩАТЬСЯ – ПОДУМАЙТЕ
- 4 ПОЧЕМУ РАБОЧИЕ СОВЕЩАНИЯ ПРОХОДЯТ НЕЭФФЕКТИВНО

Бесконечные рабочие совещания могут превратить нас в «про- заседавшихся». Судите сами. Вы, как правило, регулярно принимаете участие в совещаниях команд и рабочих групп. Плюс к этому рабочие совещания, посвященные конкретным проектам или задачам, плюс экстренные внеплановые заседания, плюс... А когда работать?

А что можно сказать о рабочих совещаниях, которые мы находим настолько интересными, что готовы потратить на них половину своей жизни? Разумеется, ничего! Нас поглощает бесконечная череда совещаний, бестолково организованных и все менее и менее эффективных. Времени на них уходит все больше и больше, а результативность их – все меньше.

Для многих из нас рабочие совещания стали своеобразным образом жизни. Давайте проанализируем: посещаем ли мы те собрания, которые нам действительно необходимы, экономим ли мы время, обеспечивая при этом максимальную результативность и высокое качество?

Это о вас?

- Мне нравятся рабочие совещания! Можно оставить на время свое рабочее место и отвлечься от утомительной работы с бумагами.
- У меня рабочие совещания вызывают лишь разочарование. Никогда не удавалось высказать все, что я думаю. Все «плывут по течению», каждый придерживается мнения большинства, а «глас вопиющего в пустыне» все равно никто не услышит.
- Совещания были бы эффективными, если бы председа-

тельствующим был я. Когда их ведут другие, они часами ходят вокруг да около, и в итоге не принимаются необходимые решения.

- Если я захочу, чтобы мной руководили, вернусь в школу! За кого они меня принимают? Никто не дает права председателю разговаривать с нами в таком тоне!
- У нас прекрасные совещания. На них царит дружеская атмосфера, каждый может высказать свою точку зрения. Мы принимаем решения и всегда приходим к консенсусу. Вот только потом никто ничего не делает. Обсуждаем одно и то же вновь и вновь.

1 • Сколько стоит собрание

Насколько продуктивны собрания?

Сколько раз вы замечали, как во время рабочего совещания кто-то (или даже вы сами):

- мечтает
- машинально чертит или рисует
- занимается посторонними делами, дорабатывает принесенное с собой

- дремлет
- извиняется и просит разрешения выйти

В чем причина?

Дело в том, что на многих рабочих совещаниях выступления посредственны и неубедительны; многие люди вообще не имеют представления о том, какими должны быть действительно результативные и эффективные собрания. Поэтому мы и не понимаем, в какой степени наши совещания далеки от идеала (если не сказать – ужасно далеки!). И даже если мы это осознаем, то недооцениваем важности реальных действий. Проще оставить все как есть и не пытаться ничего изменить. Куда легче катиться по накатанной колее. Многие боятся, что для повышения качества совещаний потребуется слишком много времени и усилий, и страх этот перевешивает те многочисленные преимущества, которые подобная работа может принести, а именно – экономию сил и времени

Ущерб от плохих рабочих совещаний

Попросту говоря, результат плохого совещания – это отсутствие результатов. И чем хуже оно организовано, тем сильнее желание уступить руководителю и «плыть по течению». Время и деньги потрачены, а результатов нет. Чем больше тратится

времени на такие совещания, тем дальше от цели. В попытке достичь намеченного назначаются все новые встречи. Пока вы убиваете на них время, другая работа простаивает, и это рождает ощущение неудовлетворенности и разочарования. Круг замкнулся!

А если подумать о том, во сколько все это удовольствие обходится и сколько на это уходит времени, то понимаешь, что поводов для радости не так уж много. Совещания – дорогое удовольствие. Чаще всего их посещают наиболее высокооплачиваемые сотрудники компаний, руководители организаций. Газета «*Wall Street Journal*» опубликовала некоторые данные относительно рабочих совещаний и времени, которое они отнимают у сотрудников разных уровней:

- генеральный менеджер (президент) – в среднем 17 часов в неделю;
- исполнительный директор – в среднем 23 часа в неделю;
- менеджеры среднего звена – в среднем 11 часов в неделю.

Хуже того, менеджеры, которые принимали участие в опросе, заявили, что только 56% совещаний, на которых они присутствовали, были результативными, а около 25% из них можно было бы заменить телефонным разговором или банальной служебной запиской.

Только подумайте, во сколько обходятся компании такие совещания! «Прозаседавшиеся» сотрудники могли бы вместо этого работать. По приблизительным подсчетам, на совещания затрачивается в среднем 15 часов в неделю, а сотрудник работает в среднем 45 часов в неделю. Это означает, что треть своего рабочего времени он заседает. То есть треть зарплаты идет на оплату его участия в совещаниях, а другие две трети выплачиваются за проделанную им работу.

Дальше – больше. Предположим, что на совещании присутствует шесть человек. Третья часть их заработной платы равна оплате труда двух новых сотрудников. Насколько больше работы можно сделать, наняв дополнительно двух человек? Считайте, что вы кормите двух несуществующих сотрудников в дополнение к тем шести, которые треть рабочей недели прозябают на совещаниях. Кризис человеческих ресурсов на предприятиях становится вполне объяснимым. На рабочем месте никого нет – все совещаются.

Рабочие совещания – вещь дорогостоящая, что становится очевидным из нижеприведенной таблицы. Для того чтобы подсчитать, сколько времени эти совещания отнимают, возьмите за основу обычное для вашей организации совещание, общую сумму заработной платы сотрудников, которые принимают в нем участие, и прибавьте стоимость мероприя-

тия сообразно затраченному на его проведение времени. Исходя из восьмичасового рабочего дня и 260 рабочих дней в году, можно подсчитать стоимость любого совещания. Не правда ли, цифры впечатляют?

Общая приблизительная сумма зарплат сотрудников, посещающих совещания, за год £	Стоимость совещания за час £	Стоимость совещания за полчаса £	Стоимость совещания за четверть часа £
200 000	96,15	48,08	24,04
150 000	72,12	36,06	18,03
125 000	60,10	30,05	15,02
100 000	48,08	24,04	12,02
90 000	43,27	21,63	10,82
80 000	38,46	19,23	9,62
70 000	33,65	16,83	8,41
60 000	28,85	14,42	7,21
50 000	24,04	12,02	6,01
40 000	19,23	9,62	4,81

Один лишний человек на совещании или лишних пятнадцать минут времени могут вылиться в ужасающую сумму в год

Возможны также другие убытки от нерезультативных совещаний

- пока персонал находится на совещании, производство простаивает, продажи отсутствуют, в результате – убытки,
- другая работа не ведется,
- упускаются возможности,
- снижается эффективность работы из-за разочарования, разрыва отношений или натянутости в отношениях между коллегами,
- отсрочки влекут за собой последствия,
- другие важные задачи уходят из поля зрения

Позволит ли вам руководитель потратить £100 в час на получение консультации по проекту? Вряд ли! Тогда почему вы тратите £100 в час, обсуждая это?

2 • Возьмите на себя ответственность

Возьмите на себя ответственность за те рабочие совещания, которые вы посещаете, независимо от того, являетесь ли вы на них председателем или нет. Если не вы, то кто же? Если вы не возглавляете совещание, а председатель полной ответственности за его проведение на себя не берет, сделайте это за него. Ниже приведены некоторые советы относительно того, как взять на себя ответственность за проведение рабочего совещания, независимо от исполняемой вами роли. Может статься, что вы – единственный эффективно действующий участник встречи. Есть надежда, что другие потянутся за вами и последуют вашему положительному примеру.

- Подготовьтесь к совещанию: соберите необходимые данные, факты, информацию, принесите с собой все необходимые документы.
- Прочтите документы заранее, если это требуется или если вы полагаете, что это вам поможет.
- Излагайте мысль ясно и лаконично.
- Не прерывайте выступающих, если у вас нет веских аргументов. Перебивать говорящего из-за желания поспорить – плохой тон.
- Умейте уступать. Если вас никто не поддерживает, даль-

нейшее обсуждение бессмысленно. Умейте выйти из дискуссии красиво, не стоит зря сердиться.

- Отстаивайте свою позицию, особенно если вы видите, что совещание пошло по ложному пути, а вы действительно правы. Но дальнейшие действия предпринимайте после совещания. Экономьте время других людей.
- Отмените ненужные рабочие совещания или объясните, почему вы на них не пойдете.
- Начните реализовывать задачи, намеченные решением совещания.
- Записывайте принятые решения или поставленные задачи.
- Уважайте людей и их мнения. Помогайте быть услышанными людям, которым сложно выступать публично.
- Не опаздывайте на встречи и заканчивайте рабочие совещания вовремя.

Этот список можно продолжать, но перечисленное – основа основ. В последующих главах книги будут более подробно описаны другие способы успешного проведения собраний.

Даже если вы не единственный, кто берет на себя ответственность за результат рабочего совещания, вы будете знать, по крайней мере, что ваша совесть чиста, и в итоге у вас не возникнет чувства разочарования. Поверьте, немногим это удастся!

3 • Прежде чем совещаться – подумайте

Нередко рабочие совещания проводятся лишь для галочки. Истинной причиной, по которой необходимо их проводить, является получение желаемого результата. Ниже приведены случаи, когда рабочие совещания действительно необходимы:

- информирование людей
- обмен информацией
- обсуждение сделки
- принятие решений
- обсуждение различных вопросов
- разрешение конфликтов
- определение плана действий

- регулярные заседания, на которых решается целый комплекс из вышеперечисленных задач.

Тема и цель

С одной стороны, рабочее совещание позволяет сэкономить время, с другой – люди приходят в замешательство, когда речь заходит о том, для чего они собрались. Старайтесь определить цель, даже если это не более чем обычная еженедельная встреча команды. В таком случае, кто в нем участвует, будет осознавать, зачем проводится это мероприятие.

Совещания, посвященные тематике типа: «реализация продукции» или с похожей двусмысленной формулировкой, не дают людям четкого понимания того, для чего им, собственно говоря, придется собраться вместе. Все начинают размышлять. Наверное, будем *обсуждать*, как идет реализация продукции. Или наметим план реализации? Или будем его *согласовывать*? Следует ли *высказать свои мнения*, чтобы начальник отдела продаж смог утвердить план реализации продукции? Может быть, совещание проводится для того, чтобы *пересмотреть* план реализации продукции на последний квартал? Люди готовы прийти на деловое совещание лишь тогда, когда они знают, *зачем* им туда следует приходить.

Большинство проблем возникает, когда одни люди *полагают*,

что идут на деловое совещание, чтобы сделать то-то и то-то, а другие (подчас включая ведущего или председательствующего) думают, что они здесь для того, чтобы сделать нечто иное, иными словами, когда у людей существует разное видение целей проведения совещания.

Например, вы организуете рабочее совещание для того, чтобы обсудить с командой важное изменение, которое планируете ввести. Допустим, это обязательная работа в выходные; соответственно тема совещания: «Работа в выходные». Команда заинтригована: ведь это волнующая тема. Некоторые только выигрывают в данном случае; остальных же это заденет за живое, и они будут рьяно выступать против такого нововведения. Некоторые, полагая, что целью совещания будет найти добровольцев для работы в выходные дни, к коим они себя не относят, придут на собрание неподготовленными. Каково же будет их разочарование, когда они поймут, что это не так.

Такая тема рабочего совещания – прямой путь к провалу. Почему? Потому что вы никому не сообщили цель его проведения. Если присутствующие на собрании поймут, что их пригласили лишь за тем, чтобы проконсультироваться, а решение остается за вами, ждите бесполезных аргументов и беспочвенных конфликтов. Люди будут считать, что это единствен-

ная возможность для них высказаться или повлиять на решение. Произойдет столкновение противоположных мнений; отношения могут испортиться настолько, что впоследствии их будет непросто наладить.

Другой пример: сотрудники присутствуют на рабочем совещании и их просят принять решение по той или иной проблеме, хотя у них не было возможности подумать над этим. Они полагали, что присутствуют только для того, чтобы обсудить проблему или предоставить информацию, которой располагают. Очень часто в подобных случаях просьба принять решение вызывает возмущение со стороны участников встречи, и аудитория погружается в нескончаемые дебаты. На таких рабочих совещаниях очень много времени тратится на принятие решения о том, могут ли и должны ли участники совещания принимать решение по данному вопросу. О самом решении в такой ситуации, как правило, забывают

Долой бесполезные собрания!

Если не удастся четко сформулировать цель рабочего совещания и если оно представляет из себя простое обыденное событие, спросите своих коллег и сами задайтесь вопросом, стоит ли городить огород.

Планирование собраний

За двумя зайцами погонишься – ни одного не поймаешь. Чем рассматривать одновременно два разных вопроса, не проще ли разбить заседание на две короткие встречи? А если гоняться за пресловутыми зайцами все же надо, проведите длинное совещание с перерывом «на полпути». В таком случае участники будут бодрыми, работоспособными и не станут отвлекаться.

Сконцентрировать на чем-то все свое внимание можно только на ограниченное время. В среднем внимательно слушать, не уставая, человек может около 20 минут. Однако даже незначительное изменение в интонации или голосе говорящего, а также смена темы могут мгновенно вновь привлечь внимание слушателей к предмету обсуждения.

Если собрание длится более часа, необходимо сделать перерыв. Непрерывное обсуждение непродуктивно, поскольку, если не делать паузы, одна лишь «подзарядка» за счет новой темы обсуждения не поможет!

Еще один важный вопрос: *когда* следует проводить деловое совещание? Проще сказать, когда их *не надо* проводить:

■ в понедельник утром. В это время не планируйте встреч по

основополагающим вопросам: большинству сотрудников понадобится время, чтобы настроиться на рабочий лад,

- в послеобеденное время, когда всех охватывает тайное желание сладко вздремнуть;
- в пятницу, во второй половине дня. Тогда все охвачены мечтами о безмятежном отдыхе в выходные. Какие уж тут дела!

Большинство рабочих совещаний не имеет определенной цели или результата. Для успешного проведения совещания необходима четкая постановка целей. Это поможет вам избежать обсуждения ненужных вопросов и сэкономит время.

4 • Почему рабочие совещания проходят неэффективно

Иногда низкая эффективность рабочих совещаний обусловлена не какими-то своевольными действиями, а непониманием или случайным стечением обстоятельств. Ниже перечислены некоторые причины низкой эффективности совещаний. Это «болезни», которые могут погубить такое мероприятие. Ознакомимся с их «симптомами».

- **Посторонние звуки и хождения туда-сюда.** Помещения с низкой изоляцией от шума, звонки мобильных телефонов и сигналы SMS-сообщений являются отвлекающими факторами. Отрицательное влияние на ход совещания также оказывают опоздания или преждевременный уход участников.
- **Отсутствие цели.** Если нет цели, нет и результата, которого следует достичь. Если люди не знают, каким должен быть результат, они и не стремятся к нему.
- **Нечетко сформулирована цель.** Если участники рабочего совещания по-разному видят его цели, они начинают высказываться не по существу. Дискуссия скатывается в другую плоскость.
- **Цель не достигнута.** Решение по тому или иному вопросу не принято. Участники рабочего совещания ссылаются на то, что им не хватило времени на обдумывание, а полученная информация не оправдала их ожиданий или оказалась недоступной для понимания.
- **Интриги и межличностные мотивы действий.** Встреча превращается в конфронтацию. Участники разделяются на противоборствующие группировки. Один или несколько человек пытаются манипулировать ходом совещания. Тайные планы становятся явными.

- **Неподготовленность.** Люди не располагают верной информацией, потому что они ее попросту не нашли, а разосланные материалы не изучили.
- **Плохое руководство.** Представьте себе рабочее совещание, где в роли председательствующего – генерал армии. На таком собрании участники рта не раскроют, потому что знают, что генерал возражений не потерпит. Или же совещание ведет председатель, который... «ни рыба, ни мясо». В обоих случаях бразды правления перехватят участники совещания. Итак, два полярно противоположных стиля ведения совещания имеют одинаковые последствия: обсуждение оказывается в тисках открытой конфронтации, расхлябанной дисциплины и двойных стандартов. Люди начинают на рабочем совещании читать, разговаривать на отвлеченные темы, позволяют себе опаздывать. Всего этого можно избежать, если председательствующий будет держать все под контролем.
- **Плохие условия.** Представьте себе: восемь человек сидят в комнате, предназначенной для троих. Стол заставлен чашками, а бумаги положить некуда. Или, например, три человека сидят за огромным столом в конференц-зале. Либо шумные помещения, совещание под открытым небом, душные помещения или холодные школьные залы. Приходилось ли вам испытывать подобные неудобства?

- **Плохое планирование.** Рабочее совещание начинается с опозданием. Люди опаздывают. К моменту завершения совещания рассмотрена лишь часть повестки дня. Время проведения мероприятия выпадает на тот день, когда ключевые фигуры отсутствуют на работе (например, такое отсутствие может отрицательно сказаться на ежемесячном итоговом совещании бухгалтеров). Деловое совещание запланировано, а требуемую информацию еще не подготовили или не добыли (вот и повод для пустых разговоров). Или же информация предоставлена слишком поздно, и это уже не может повлиять на решение.
- **Нужные люди отсутствуют.** Необходимые на совещании люди не приглашены, либо с ними не удалось связаться, чтобы предупредить о намеченном событии. Может случиться так, что вы их предупредили, а они не пришли. Потратьте пятнадцать минут, чтобы напомнить о данном совещании тем, кто будет принимать в нем участие. Обычно критично настроенные люди предпочитают на совещаниях не присутствовать.
- **Саботаж.** Некоторые сотрудники открыто начинают руководить совещанием. Это участники, которые затаили злобу на председателя или своих коллег либо с чем-то не согласны. Это также могут быть люди, которые реализуют свои тайные замыслы, пытаются руководить ходом

собрания и привести его к финалу, который им интересен.

- **Ненужные совещания.** Совещания, которые обязательно проводятся каждую неделю для галочки. Такое совещание легко заменить письмом по электронной почте или служебной запиской. Вовсе не обязательно совещаться, если вам необходимо получить обратную связь касательно какой-либо идеи. Попросите сотрудников сделать это в письменном виде. Совещание, на котором обсуждаются только обыденные, текущие вопросы, также лишено смысла. Заседание, посвященное отчету по решениям, принятым на предыдущем заседании, – пустая трата времени.
- **Присутствуют ненужные люди.** Тот, кто необходим, отсутствует, а присутствует тот, кто бесполезен. Люди, которые не хотят или не считают нужным присутствовать на собрании, сами того не желая, могут разрушить ваши планы. Те, кто не располагает знаниями по той или иной обсуждаемой проблеме, могут увести вас в сторону, засыпав бесполезными вопросами.

Знать, почему собрания проходят неудачно, – лишь шаг к победе. Вы не справитесь с проблемой, пока не вскроете ее причину.

Выводы

- Заставьте людей задуматься о том, как дорого обходятся рабочие совещания вашей организации. Меньше слов, больше дела.
- Возьмите на себя ответственность за проведение рабочего совещания, кто бы ни был на нем председателем, но делайте это тактично. Вы сможете влиять на ход встречи и следить за ее проведением, даже если ее проводит кто-нибудь другой; при этом никто не теряет своей значимости.
- Обдумайте целесообразность проведения рабочего совещания; спросите себя, почему вы их посещаете или проводите. Постоянно спрашивайте себя (и при необходимости – других людей): «Какова цель проведения данного рабочего совещания?»
- Проанализируйте, что происходит не так во время рабочего совещания и почему. Это поможет вам понять, как в будущем этого избежать.

2 • Планирование и подготовка

Почему мы никогда не готовимся к рабочим совещаниям должным образом? Ведь это могло бы значительно облегчить нам жизнь.

Содержание главы:

- 1 ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ РАБОЧЕГО СОВЕЩАНИЯ
- 2 КОГО ПРИГЛАШАТЬ ДЛЯ УЧАСТИЯ В РАБОЧЕМ СОВЕЩАНИИ
- 3 КОГО НЕ ПРИГЛАШАТЬ
- 4 БАЗОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ
- 5 ПОВЕСТКА ДНЯ
- 6 ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Чаще всего несложно определить, что на данном рабочем совещании происходит не так, в чем состоит суть проблем. И большинство этих проблем можно решить или избежать во время подготовки и планирования.

Многие из нас не готовятся к рабочим совещаниям должным образом из-за нехватки времени. Помните, что ваша задача не просто убить время на подготовку, а инвестировать его в будущее, чтобы сберечь его и приумножить. Затраченное на подготовку время компенсируется тем, что совещание пройдет быстрее, а проведя несколько встреч, вы сэкономите еще больше.

Не подготовившись заранее и не спланировав рабочее совещание, вы, напротив, затратите на его проведение гораздо больше времени. Чтобы избежать этого, нужно лишь потратить немного времени на чтение документов, а также обдумать повестку дня и решить, кого следует пригласить.

Если вы потратите хотя бы немного времени, чтобы обдумать то, что может случиться на рабочем совещании или что не удастся, то вы сможете предотвратить подобные ситуации.

Это о вас?

- Мне приходится ходить на все эти рабочие совещания только потому, что туда ходит коллега из моей группы. Как правило, меня самого там ни о чем не спрашивают.
- Мы ходим на рабочие совещания, чтобы обсудить какую-то одну проблему. Почему босс не собирает нас

каждые две недели для обсуждения всех накопившихся проблем?

- Когда я получаю повестку дня, у меня нет времени на то, чтобы обсудить ее. Часто я даже не заглядываю в нее. В любом случае там ничего толкового не написано.
- Мы получаем кипу бумаг с повесткой и протоколом совещания, затем тратим 20 минут на то, чтобы все это зачитать. Какой в этом смысл?
- Я ненавижу эти совещания! Надоели сбивчивые речи и нескончаемые тирады. Половину участников можно смело выставить за дверь. Тогда, может быть, успели бы сделать вдвое больше.

1 • Целесообразность рабочего совещания

Рассмотрим ряд поводов, когда проводить рабочее совещание не нужно.

- **Чтобы выяснить, что происходит в других отделах.** Без сомнения, такие встречи полезны, потому что каждый рассказывает о том, чем занимается его отдел. Но всем приходится выслушивать чужую информацию. Если вам одному интересно узнать, что происходит в отделах,

опросите ответственных лиц с глазу на глаз, встретьтесь с ними лично.

- **Чтобы быстро принять решение.** Экстренное рабочее совещание – вещь полезная. Однако, если решение будет приниматься шестью сотрудниками, а не двумя или тремя, это займет гораздо больше времени. Пригласите лиц, компетентных в подобных вопросах, для непродолжительного обсуждения и незамедлительного принятия решения.
- **Еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные рабочие совещания.** В одной компании директор настоял на проведении ежедневных рабочих совещаний с менеджерским составом, и эти утренние совещания длились по полтора-два часа. Процент рабочего времени, который тратился впустую, ежедневно вырастал в ужасающее количество. А ведь этому времени можно было найти куда более выгодное применение. Совещания, которые проводятся регулярно, – палка о двух концах. С ними важно не переборщить. Не стоит впадать в истерику, если обстоятельства вынуждают вас отменить одно из таких традиционных заседаний. Если ситуация в компании стабильная, смело отменяйте рабочее совещание, а намеченные вопросы не забудьте рассмотреть в ходе следующей встречи.

- **Вы хотите, чтобы все были задействованы.** Рассказывать сотрудникам о том, какие решения были вами приняты, не возбраняется. Но, поставив их в известность, т.е. проинформировав, вовлечь их в рабочий процесс вам не удастся. Если вы не рассчитываете на то, что они внесут вклад в тот или иной вопрос, нечего просить их об этом и уж тем более возлагать на них завышенные ожидания. Лучше сработают письмо по электронной почте или служебная записка, проясняющие суть и причины произошедшего, а также опрос сотрудников (не на совещании).
- **Передача информации, которая не является спорной.** Понятно, что собирать рабочее совещание в данном случае ни к чему. Письмо по электронной почте или служебная записка – это все, что вам нужно!

Не устраивайте рабочих совещаний, если в этом нет очевидной необходимости. Посещайте только те рабочие совещания, которые действительно целесообразны и полезны для вас.

2 • Кого приглашать для участия в рабочем совещании

Ниже приведены категории сотрудников, которые могут быть смело занесены в список участников рабочего совещания.

Люди, которые должны дать согласие

Очень часто мы проводим рабочее совещание, а затем представляем результаты этого собрания на одобрение третьему лицу. Пригласите этого человека на совещание, чтобы он имел возможность лично выслушать различные мнения. Но поступайте так только в том случае, если вы не можете просто подойти к нему после совещания и представить принятые на нем решения на его рассмотрение и великодушное одобрение.

Эксперты или люди с опытом

Приглашайте людей, имеющих соответствующий опыт, или экспертов в данной области, которые могли бы внести свою лепту или ответить на вопросы. Поступая таким образом, вы получите нужный совет. Это освободит вас от дальнейших совещаний и сбора информации по интересующему вопросу.

Генераторы идей и творческие личности

Они помогут группе выработать идеи и/или обсудить их. Но постарайтесь найти применение их бьющей ключом энергии на рабочем совещании, идущем несколько часов кряду.

Те, кто принимает решение

Пригласите на рабочее совещание тех, кто обладает правом принятия решения. В таком случае они смогут понять в полной мере все доводы и причины действий, которых от них ждут. Обычно сотрудники лучше справляются со своей работой, если их привлекали к принятию решения по данному вопросу. Однако, если им не нужно участвовать в принятии решения или же они не в восторге от такой ответственности, лучше оставьте их в покое.

Группа поддержки

Иногда очень хочется или необходимо заручиться чьей-либо поддержкой. Но будьте осторожны, чтобы остальные ничего не заподозрили и не поняли, с какой целью присутствуют на рабочем совещании ваши тайные сторонники. Иначе вы навлечете на себя враждебность со стороны других участников встречи.

Старайтесь всегда приглашать нужных людей – тем самым вы облегчите себе жизнь.

3 • Кого не приглашать

Тех, от кого помощи ждать не стоит, следует вычеркнуть из списка приглашенных. Итак, вычеркиваем

«Трудных»

Есть люди, с которыми трудно сработаться. Ими сложно управлять, а иногда просто невозможно. Постарайтесь избежать их присутствия на рабочем совещании. Однако попадаются и такие субъекты, которые, если их не пригласить на данное рабочее совещание, могут стать совершенно несносными.

Тех, кто не хочет присутствовать или не должен присутствовать

Если таким людям все же пришлось прийти на совещание, им не избежать разочарования. Однако у вас могут быть вполне объективные причины, чтобы пригласить их. Только доведите до их сведения, почему вы так поступаете и почему они вам так понадобились.

Целую толпу

Конечно, бывают ситуации, когда все без исключения должны участвовать в рабочем совещании. Но если это не тот случай, постарайтесь не переборщить с количеством приглашенных, иначе ваше собрание затянется надолго, а управлять им станет гораздо сложнее.

Из вежливости или согласно протоколу

Было бы замечательно, если бы вы разъяснили «царственным особам», сколько времени они сэкономят, если не придут на собрание.

Задействованных лишь частично

Пусть такие сотрудники придут на рабочее совещание тогда, когда в плане стоит рассмотрение их вопроса. А если их дальнейшее присутствие не требуется, позвольте им (или заставьте их) покинуть рабочее совещание до момента его окончания.

От того, кто находится в списке приглашенных, а кто из него вычеркнут, собственно говоря, и зависит успех вашего рабочего совещания. Если вы ошибетесь в выборе, то не получите желаемого результата и потратите чужое время зря.

4 • Базовая информация

Рассылка материалов

Если в ходе рабочего совещания планируется рассмотреть более одного вопроса, обычно после утверждения даты и времени участникам собрания рассылают повестку дня. Иногда повестка сопровождается рассылкой исходных данных, которые лежат в основе обсуждаемой темы встречи. Продумайте следующее:

- какую информацию вы можете предоставить сотрудникам перед рабочим совещанием, чтобы сэкономить время. Например, документы для ознакомления;
- нужны ли кому-либо исходные данные (записи или краткое изложение предыдущего рабочего совещания);
- хотите ли вы, чтобы кто-то предпринял определенные дей-

ствия перед рабочим совещанием (например, ознакомился с мнениями своих коллег или клиентов по тому или иному вопросу),

- надо ли до рабочего совещания вкратце объяснить суть вопроса одному или двум сотрудникам, чтобы заручиться их поддержкой

Исходные данные

- Получив исходные данные, ознакомьтесь с ними. По крайней мере, просмотрите их и поймите, стоит ли их читать
- Сделайте записи по поводу того, что вы хотите выяснить, или запишите на бумагу любые вопросы, которые вы планируете вынести на обсуждение
- Запишите те пункты, которые вы желаете обсудить
- Используйте данную информацию чтобы решить, действительно ли вам нужно присутствовать на данном рабочем совещании

Исходные данные помогут вам определиться с целесообразностью проведения рабочего совещания или вашего в нем участия

Советы «на десерт»

Если вы председатель рабочего совещания, никогда не тратьте время на то, чтобы осветить информацию, которая рассылалась сотрудникам заранее, иначе все подумают, что читать ее вовсе не обязательно. Цените тех, кто к такой информации подходит с вниманием, и давайте понять, что вы недовольны в том случае, если сотрудники проигнорировали разосланные вами исходные данные. Ваши сотрудники давно вышли из детского возраста, поэтому нянчиться с ними – не ваша работа. Если же материалы не прочитал никто, сделайте небольшой перерыв, дайте время для ознакомления и продолжите совещание. Пусть все поймут, что вы не станете мириться с ненадлежащей подготовкой.

К сожалению, мало кто читает материалы, которые рассылаются до рабочего совещания. В таком случае стоит ли тратить бумагу, если кто-то думает, что это нужно только вам, и больше никому?

ке дня относятся довольно прохладно и легкомысленно. Если ее записывают на бумагу, то забывают придерживаться намеченного плана, либо же опираются на нее эпизодически, или вовсе о ней забывают. Если хотите революционного прорыва в деле проведения деловых совещаний, составьте повестку дня.

Что включить в повестку дня

Многие используют повестку дня, чтобы:

- указать время начала рабочего совещания и место его проведения
- предоставить список ожидаемых участников
- предоставить список вопросов для обсуждения
- установить порядок обсуждения вопросов
- указать имена докладчиков. Обычно имя ставится после темы выступления, например:
 - 1 Данные по объему продаж (Джон).
 2. Сверхурочная работа (Саймон).

Для чего еще нужна повестка дня

Повестка создается еще и для того, чтобы:

- озвучить цель рабочего совещания
- указать желаемые результаты: каждый пункт повестки дня должен содержать ожидаемый результат
- указать регламент на обсуждение каждого вопроса, чтобы предотвратить обсуждение не по делу, иначе обсуждение последующих вопросов может быть скомкано или на них просто не хватит времени
- указать время завершения собрания – люди будут видеть свет в конце тоннеля и поймут, как мало времени они потратили на вопросы, которые, казалось, им не обсудить и за месяц.

Рассылка повестки дня

Удобно сделать это письмом по электронной почте или при помощи служебной записки со следующими данными:

- время проведения рабочего совещания;
- цель рабочего совещания;
- место проведения рабочего совещания;

- вопрос о том, придут ли приглашенные на данное рабочее совещание,
- дайте понять человеку, что от него ждут, что он посетит данное совещание
- просите каждого, кто выступает на рабочем совещании, предварительно связаться с вами и назвать те вопросы, которые будут вынесены на обсуждение, а также время, необходимое для выступления (при этом устанавливайте регламент)
- Рассмотреть нужно все вопросы. Если вы считаете неуместным обсуждать их на предстоящем рабочем совещании, предложите сделать это в следующий раз
- Разошлите повестку дня всем участникам рабочего совещания, напоминая о его цели, месте, времени и продолжительности
- В главе 3 более подробно обсуждаются сложные вопросы повестки дня, а также рассказывается, как эффективно использовать их для управления рабочим совещанием

Просто удивительно, насколько полезна грамотно составленная повестка дня при организации и оптимизации рабочих совещаний, но на практике этим очень часто пренебрегают.

6 • Предупреждение проблем

Правильно организуйте время проведения рабочих совещаний

Ваши рабочие совещания часто начинаются и заканчиваются не вовремя? Это можно исправить! Пора серьезно задуматься об их должной организации. Независимо от того, являетесь ли вы организатором или участником рабочего совещания, заставьте себя начинать и заканчивать его вовремя. Требуйте от участников встречи пунктуальности и следите за тем, чтобы выдерживался регламент. Высказывая свое неодобрение опоздавшим, вы установите норму поведения для остальных. Участникам собрания, в свою очередь, будет легче принять ваши требования, если они будут четко сформулированы и подкреплены действиями. Далее перечислены советы, которые помогут вам уложиться во временные рамки при организации и участии в рабочем совещании.

Организация времени при проведении рабочего совещания

- Укажите, что рабочее совещание начнется вовремя, и попросите участников прийти пораньше.
- За полчаса до начала рабочего совещания вышлите учас-

тникам напоминания по электронной почте, где еще раз попросите их прибыть вовремя

- Начните рабочее совещание в строго установленное время
- После того, как вы попросили участников не опаздывать, будет просто невежливо опоздать самому
- Следуя установленному регламенту, в буквальном смысле закрывайте двери и начинайте совещание. Опоздавшие очень мешают!
- Если рабочее совещание все же началось с небольшим опозданием, постарайтесь, тем не менее, уложиться в установленные временные рамки. Совершенно неуместно полагать, что участники захотят изменить свой распорядок дня из-за вас и вашего мероприятия. Заканчивайте рабочее совещание как обещали
- Заведите в офисе кружку для штрафных «пожертвований» опоздавших

Организация времени при участии в рабочем совещании

- Прежде чем пойти на рабочее совещание, еще раз прочтите повестку дня. Вспомните, зачем вы идете на данное совещание

- Приходите всегда за 10 минут до начала рабочего совещания. Тогда вы успеете сходить в туалет, переговорить с коллегами, выпить чашечку кофе или быстро уладить непредвиденные проблемы, возникшие в последнюю минуту.
- Подготовьте вступительную речь, если организаторы опаздывают. Если они постоянно опаздывают минут на 10, задайте им вопрос о том, не стоит ли следующее совещание начать на 15 минут позже.
- На совещании постарайтесь задавать вопросы только по существу. Если ваш комментарий не относится непосредственно к обсуждаемой теме, воздержитесь от него.
- В установленное время окончания встречи вежливо удалитесь из зала. Если рабочие совещания затягиваются регулярно, то таким образом вы сможете деликатно на это намекнуть.

Заранее продумав расписание встречи, вы сможете избежать проблем при организации своего времени. Маленькие хитрости и неопасные манипуляции в сочетании с благими намерениями в итоге сыграют положительную роль в деле проведения рабочих совещаний.

Защитные меры против «трудных»

Если вы предполагаете, что кто-то из ваших «трудных» сотрудников может повести себя на рабочем совещании неадекватно, лучше продумать ответные действия

Животрепещущие вопросы

Если вам предстоит рассмотрение острых вопросов, по которым не избежать полемики, продумайте заранее, как вы будете действовать. Введите регламент на рассмотрение такого вопроса (подробнее о повестке дня читайте в главе 3). Превратившись в прорицателя, угадайте, кто из ваших сотрудников примкнет к стану врага, и заручитесь дружеской поддержкой для того, чтобы противостоять им. Копья и мечи вам не понадобятся, а вот веские аргументы и неоспоримые доказательства сослужат неплохую службу

Интриги и противостояние оппонентов

Некоторые сотрудники, вообразив, что они на поле боя, а не на собрании, могут сколотить группировку единомышленников и начать борьбу с теми, кто, по их мнению, является неприятелем. Что бы неприятель ни сказал, они не согласны и стоят друг за друга стеной. Что ж, тут вам на помощь придет

принцип «разделяй и властвуй» Это значит, что новоиспеченного вождя лучше удалить с заседания, а остальных рассадить подальше друг от друга

Поддержка

А почему бы и вам не иметь группировку единомышленников? Договоритесь с одним или двумя сотрудниками об оказании помощи в случае возникновения противостояния Объясните, почему вы обращаетесь именно к ним, просите их о помощи Как говорится, стучите – и откроют вам

Предвидение и преодоление трудностей

Если в ходе рабочего совещания возникли осложнения и стало жарко, как на поле боя, вам придется «перекрыть кислород» тем, кто создал вам эти трудности Внезапность – вот что решило исход многих сражений Почему бы и вам не воспользоваться некоторыми «упреждающими ударами», изящно упакованными в словесную форму

- «Как вы знаете, я необъективен в данном вопросе и хотел бы попросить Стефани сменить меня на посту председателя совещания, чтобы я никоим образом не смог повлиять на его ход».

- «Сара, а почему бы вам не перейти сразу к этому вопросу? Я знаю, у вас есть четкое мнение на этот счет. Давайте его послушаем»
- «Извините, что приходится вас перебивать, Гейвин! Но, поскольку времени у нас не так уж много, давайте ограничимся двумя минутами при выступлении по данному вопросу. Не могли бы вы подвести итог?»
- «Совершенно очевидно, что сегодня нам не удастся достичь соглашения. Давайте составим список «за» и «против» для дальнейшего рассмотрения»
- «Я вижу, у вас у всех есть что сказать по данному вопросу. Предлагаю записать комментарии, проранжировать их в порядке приоритетности, и я представлю их на обсуждение вышестоящему руководству»
- «Послушайте, я так же, как и вы ненавижу все эти совещания. Так давайте же наконец приложим усилия и покончим с этим как можно быстрее, чтобы мы все смогли наконец приступить к работе»

Существуют и другие приемы, но вышеназванные «упреждающие удары» зададут вам направление мыслей. Конечно, любой из них может иметь неприятные последствия, ведь здесь кроется определенный риск. Например, в первом случае уча-

стники могут решить, что Стефани – лучший председатель, чем вы, и предпочтут ее вам. Но, строя планы относительно проведения рабочего совещания, вы можете заготовить выигрышные тактические приемы, которые помогут вам избежать ненужных осложнений.

Продумав заранее ход действий, вы можете рассчитывать на то, что рабочее совещание пройдет без сучка и задоринки. На этих совещаниях всегда присутствует много людей, и если вы замешкаетесь, то ударите в грязь лицом. Это не останется незамеченным, а для вас это будет вдвойне унижительно.

Выводы

- Вам действительно необходимо провести это рабочее совещание или участвовать в нем? Почему?
- Пригласите нужных людей и скажите, почему важно, чтобы они пришли.
- Если возможно, постарайтесь не приглашать ненужных людей.
- Разошлите дополнительную информацию, чтобы люди воспользовались ею. Используйте любую информацию при принятии решения о целесообразности посещения данного рабочего совещания.
- Составьте выигрышную повестку дня и придерживайтесь ее. Помните о том, насколько важной она может быть для успешного проведения рабочего совещания.
- Продумайте варианты на случай возникновения проблем. Не надо отрабатывать жесткий сценарий; все равно в ходе встречи все будет несколько иначе. Надо только все хорошо обдумать и определить потенциальные трудности и способы их преодоления.

3 • Повестка дня

Если вы составите грамотную повестку дня, считайте, что рабочее совещание у вас «в кармане», ибо доброе начало – половина дела.

Содержание главы:

- 1 ВОПРОСЫ, СВЯЗАННЫЕ С ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКОЙ
- 2 СТАНДАРТНЫЕ ВОПРОСЫ
- 3 ПОРЯДОК РАССМОТРЕНИЯ ВОПРОСОВ
- 4 РЕГЛАМЕНТ
- 5 СОСТАВЛЕНИЕ ПОВЕСТКИ ДНЯ

Не секрет, что повестку дня мало кто читает. И надо сказать, что для этого есть достойное оправдание: как правило, в этом нет никакого смысла. А все потому, что повестки дня недостаточно информативны. Зачем же читать их, если там ничего нет, кроме места и времени проведения совещания да порядка обсуждения вопросов?

Не удивительно, что большинство людей лишь мельком просматривают ее и автоматически подсчитывают в уме количество выдвигаемых на обсуждение вопросов. Таким образом, если вам удастся составить действительно информативную повестку дня, вы облегчите и упростите проведение рабочего совещания, поскольку участникам будет уже известно о том, какие вопросы будут обсуждаться, а также почему именно эти вопросы внесены в повестку и какие действия будут предприняты во время их обсуждения.

В повестке дня неплохо будет указать продолжительность рабочего совещания и время, выделенное для обсуждения каждого вопроса. Прочитав такую повестку, люди подготовятся к совещанию, и это не потребует от них дополнительных усилий.

Это о вас?

- Мы из года в год обсуждаем одни и те же вопросы. Повестка дня превратилась в пустую трату бумаги, поэтому мы решили ее больше не составлять.
- Я вообще никогда не читаю повестку дня. Это всего лишь перечень тем, а я и без того знаю, что будет обсуждаться в очередной раз.

- Я умею составлять повестки дня В начале пишешь протокол прошлого заседания, в конце – все остальное, в середине – вопросы для обсуждения Все очень просто
- Я так занят! У меня нет времени, чтобы составлять повестку дня по всем правилам, я постоянно провожу рабочие совещания, и если бы я каждый раз выдумывал повестку, пришлось бы приобрести акции бумажной фабрики
- Повестку дня ведь готовят только для официального совещания, не правда ли?

1 • Вопросы, связанные с предварительной оценкой

Всегда оценивайте, сколько вопросов вы реально сможете обсудить на одном рабочем совещании

Стимулирование участия

В начале рабочего совещания спросите участников, есть ли у них предложения относительно вопросов, включенных в повестку дня В конце спросите, есть ли у участников предложения, которые они хотели бы вынести на обсуждение в следующий раз Если вы председательствуете на рабочем совещании, это еще не значит, что лишь вы есть та «августей-

шая особа», которая имеет право выдвигать что-либо на рассмотрение. Позволив высказаться другим, вы сможете заблаговременно подготовиться к последующим вопросам. Это поможет вам по окончании совещания избежать неожиданно возникших разговоров по любому другому делу или другому вопросу.

Включить или не включить – вот в чем вопрос

Могут быть только три причины для внесения вопроса в повестку дня:

- **информирование,**
- **обсуждение,**
- **принятие решения.**

Если у вас имеется хотя бы одна из вышеперечисленных причин, смело вносите вопрос в повестку дня. Каждый вопрос, который может быть вынесен на обсуждение, должен содержать разъяснение, в какую категорию он попадает. Например:

1. Перерасход бюджетных средств (информация у Роджера).
2. Работа в выходные – обсудить (все).
3. Новое расписание дежурств – принять решение (Сара).

Таким образом, никому уже не надо объяснять, почему вы включили в повестку каждый из вопросов. Все смогут подготовиться к обсуждению, например, двух-трех вопросов.

Приоритетность вопросов

Увидев перед собой нескончаемый список вопросов, сотрудники будут обескуражены. Куда приятнее быть участником рабочего совещания и осознавать, что сегодня наконец-то удалось рассмотреть все запланированное. А как это вдохновляет! Как греет чувство, что совещание пришло к желаемому результату!

Заранее определите, какие из вопросов являются приоритетными. В случае необходимости обсудите с участниками встречи, можно ли рассмотреть последний вопрос на следующем рабочем совещании.

При внесении того или иного вопроса в повестку дня каждый раз спрашивайте себя, почему вы это делаете. Даже если для вас все вполне очевидно, остальные могут думать иначе.

2 • Стандартные вопросы

В каждой повестке обязательно должны присутствовать некоторые стандартные вопросы. Они, как правило, таковы:

1. Протокол предыдущего рабочего совещания
2. Отсутствующие
3. Вопрос 1
4. Вопрос 2
5. Вопрос 3 и т. д.
6. Прочие вопросы
7. Дата и время проведения следующего рабочего совещания

Данная схема является наиболее распространенной и типичной, но может привести к некоторым осложнениям. Во-первых, увидев такую повестку дня, участники могут подумать, зачем приходить на совещание вовремя, если первые 5–10 минут там будут зачитывать протокол прошлого совещания.

Во-вторых, само название пункта 2 уже говорит о том, что в принципе на собрание можно вообще не ходить. Если вы не ошиблись в выборе участников и их присутствие на данном

рабочем совещании действительно необходимо, не стоит давать им повода думать, что они вольны не приходить

Пункт 6, в свою очередь, позволяет участникам задавать во время совещания незапланированные вопросы. В идеале хорошо бы заранее договориться о таких моментах. Тогда не придется перекраивать ход совещания. Пусть сотрудники заранее зададут «прочие вопросы». Однако их все же не исключить в экстренных случаях.

Стандартную форму повестки дня можно слегка изменить

- 1 Вопросы/решения прошлого собрания
- 2 Изменения, внесенные в повестку (если таковые имеются)
- 3 Вопрос 1
- 4 Вопрос 2
- 5 Вопрос 3 и т. д.
- 6 Прочие вопросы (с указанием регламента)
 - а) Уровень заболеваемости (Джонатан)
 - б) Благотворительная лотерея среди персонала (Салли)
- 7 Дата и время проведения следующего собрания

Чем лучше вы продумаете повестку дня, тем лучше сможете управлять ходом рабочего совещания. К тому же это позволит участникам лучше подготовиться, незаметно настроив их на эффективную работу.

3 • Порядок рассмотрения вопросов

В каком порядке следует выносить на обсуждение те или иные вопросы? Вот где вступает в силу добрый гений манипуляций – умение управлять людьми. При определении порядка обсуждения председателю следует учитывать следующее:

- рассмотреть вначале самое важное – правильная мысль; однако помните о психологии людей, которые мыслят категориями «победитель/проигравший». Тот, кому пришлось уступить при обсуждении основных вопросов, почувствует себя проигравшим и потеряет интерес к дальнейшему обсуждению;
- начать с наименее важных вопросов – тоже хорошо! Не придется потом тратить время на банальные вопросы – это плюс. Но есть риск, что важные, насущные вопросы, требующие детального рассмотрения, останутся в тени;
- начните с обсуждения вопросов, касающихся одного-двух

сотрудников, после чего они могут покинуть совещание, экономя свое время;

- оставив «на десерт» заведомо спорные вопросы, вы сократите время их обсуждения – и это плюс. Но помните, что во время обсуждения предыдущих сложных вопросов участники собрания могли зарядиться отрицательной энергией и испытывать чувства раздражения и разочарования;
- сначала разделайтесь с рутинной, и чем быстрее, тем лучше;
- а можно обсудить рутинные вопросы и в конце, поскольку, если не хватит времени на их обсуждение, можно всегда обойтись письмом по электронной почте или служебной запиской.

Алгоритмов проведения рабочего совещания, а также способов ранжирования вопросов по принципу приоритетности существует превеликое множество. Определять, хороши они или плохи, будете вы, и никто иной. Только вы знаете, какие вопросы необходимо рассмотреть и обсудить, какова будет реакция сотрудников и как они себя поведут в той или иной ситуации.

Следуя повестке дня и, в частности, порядку обсуждения вопросов, рабочим совещанием можно управлять.

4 • Регламент

Теперь вы можете изучить повестку дня и определить регламент для рассмотрения каждого из вопросов. Вы знаете, когда начинается и заканчивается данное рабочее совещание, и можете определить примерное время на обсуждение вопросов.

Держать такую информацию за семью печатями глупо. Пусть при получении повестки дня люди знают, сколько времени выделено для обсуждения каждого из вопросов. Если же чувство смятения не покидает вас всякий раз, когда вам предстоит определить регламент, разошлите повестку дня без указания времени на обсуждение. Но к началу рабочего совещания перед вами должны лежать бумаги с регламентированной повесткой дня, которые вы раздадите участникам совещания в самом начале.

Зачем заявлять о регламенте?

- Чтобы не нарушать ход встречи
- Чтобы участники знали, что время ограничено
- Чтобы дать почувствовать, что не стоит долго распространяться на излюбленные темы
- При крайней необходимости регламент можно использовать как средство пресечения затянувшейся дискуссии (естественно, при необходимости)
- Чтобы вам было проще контролировать ход совещания
- Чтобы люди понимали, что долгие, пространные речи нежелательны и им следует хорошо продумать свои выступления
- Чтобы поставить перед участниками цели, к выполнению которых можно было бы осознанно стремиться

Рабочее совещание без конца

Случается, что определено только время начала совещания. Типичный пример – заседания совета губернаторов, которые обычно проходят по вечерам. Неопределенность со временем окончания заседания заставляет людей сидеть на таких совещаниях сутки напролет. Если же заранее указать в повестке дня время окончания мероприятия, это стимулирует людей к

достижению конкретных целей. Если же вдруг обсуждение затянулось, то, по крайней мере, они будут знать, что когда-нибудь все это закончится.

При необходимости можно попросить продлить совещание, если оно протекает явно медленнее, чем запланировано. Однако не стоит делать это слишком часто, чтобы у людей не создалось впечатление, что указанное время окончания на самом деле простая формальность.

Установите четкие временные рамки для каждого вопроса и для рабочего совещания в целом. Как только такая система станет привычной практикой, управлять рабочим совещанием будет значительно легче.

5 • Составление повестки дня

Не забывайте про вопросы, которые могут возникнуть у других людей.

При отправлении приглашений участникам рабочего совещания желательно выяснить, хотят ли они вынести что-либо на обсуждение. Если вы по каким-то причинам этого не делаете, люди все равно внесут свои предложения. Помните, что, если

у участников будет возможность внести свой вклад в составление повестки дня, они будут настроены более позитивно и проявят заинтересованность. Если в повестке не нашлось места для чьего-либо вопроса, обязательно обсудите это с тем, кто его предложил. Ни в коем случае не стоит просто игнорировать или вычеркивать предложенный вопрос из плана. В противном случае вы рискуете столкнуться с непредвиденными осложнениями на совещании.

Рассылка повестки дня рабочего совещания

После того, как вы определились с вопросами, а также с порядком их обсуждения и примерно установили для каждого из них временной регламент, то все, что вам еще остается сделать, – разослать участникам экземпляры повестки дня совещания.

К ним также необходимо приложить

- любые особые требования/инструкции/памятки (такие как «Не курить», «Предусмотрен обед», «Не забудьте отключить мобильные телефоны», «Просьба не перебивать выступающих»),
- краткое описание каждого из обсуждаемых вопросов в 3–4 строчки (максимум),

■ четкое описание необходимых приготовлений

Пример составления повестки дня смотрите далее

Вопрос 3 сам по себе ничего не значит. Вопрос как вопрос, ничего особенного. Однако стоит лишь объединить его с вопросом 4, как он тут же приобретает спорный, животрепещущий характер и порождает полемику, разногласия и дебаты. Пусть сначала выступят представители головного офиса. Таким образом вы предоставите людям возможность выступить с информацией *прежде*, чем присутствующие вступят в жаркие споры по данной теме. Если вы составите повестку дня именно так, участники рабочего совещания выслушают суть вопроса *прежде*, чем как в омут с головой погрузятся в обсуждение.

Предположим, шестым пунктом вашего совещания рассматривается вопрос о том, что для оборудования новой столовой требуется *помощь со стороны персонала*. Это своего рода напоминание о необходимости помочь работникам столовой тем, кто еще не сделал этого на момент проведения рабочего совещания. Таким образом, планируется обсудить данную тему. Однако, если сотрудников собрали только для того, чтобы проконсультироваться с ними, это означает, что окончательное решение будет принято не на данном совещании. То

Еженедельное рабочее совещание служащих

Конференц-зал 1

СРЕДА, 3 МАЯ 200_, с 10.00 до 11.30

Председатель собрания – Том Кэмпбелл, генеральный директор

Вопрос	Цель	Ответственный	Регламент
1 Вопросы/ решения по последнему рабочему совещанию	Обсуждение	Все	5 минут
2 Данные за неделю, кратко, по каждой команде (включая прогнозы по бюджету и продажам)	Информирование	Все	15 минут
3 Новые предложения по внесению организационно- структурных изменений (информация из головного офиса касательно запланированных изменений)	Информирование	Том	10 минут
4 Обсуждение третьего пункта и формулировка вопросов/возражений и их передача в головной офис	Обсуждение	Все (Том – ответственный за сбор информации)	30 минут
5 Счета, регистрация новых платежей	Решение	Джеффри	5 минут
6 Получение обратной связи от персонала, работающего над обустройством столовой	Консультации	Все, Росс координирует обсуждение	15 минут
7 Организация вечеринки для персонала	Консультации	Том/Все	5 минут
8 Предложения по проведению/вопросы для следующего рабочего совещания	Консультации	Том	5 минут

же самое и с пунктом 7: не давайте повода людям думать, что они приняли какое-либо решение (которое может изменить ход обсуждения и настрой на сотрудничество), если решение должно быть принято вне данного совещания.

Тщательно обдумав каждый вопрос, вы с легкостью создадите выигрышную повестку дня рабочего совещания.

Выводы

Взвешенно подходите к целесообразности того или иного вопроса; спросите себя: зачем вы выносите его на обсуждение?

Определите стандартные вопросы, не забывая об особенностях вашего рабочего совещания.

От того, в каком порядке вы поставите вопросы, будет зависеть способность управлять совещанием: в ваших интересах, с наибольшей эффективностью и целенаправленностью и с наименьшей тратой времени на бесполезную деятельность.

Установите регламент на рассмотрение каждого вопроса. Тогда рабочие совещания будут протекать более гладко, и вы не будете попусту терять время.

Разошлите экземпляры повестки дня с четкими разъяснениями каждого пункта: кого он касается, почему он включен в повестку дня совещания, какая предварительная работа должна быть проведена. Укажите, возможно ли увеличение регламента.

4 • Если вы – председатель

Вы никогда не поймете, как на самом деле трудно вести рабочее совещание, пока не попробуете сами.

Содержание главы:

- 1 ПЛАНИРОВАНИЕ И ПОДГОТОВКА
- 2 ЗНАКОМСТВО
- 3 ОБСУЖДЕНИЕ И УЧАСТИЕ
- 4 УЛАЖИВАНИЕ КОНФЛИКТОВ
- 5 СОГЛАСИЕ И ОДОБРЕНИЕ
- 6 ОЦЕНИВАЯ УСПЕХ

Легко управлять только теми рабочими совещаниями, на которых присутствуют легкоуправляемые люди. Никому не понравится собрание, где председатель выступает в роли хозяина с кнутом в руках, а участники немые как рыбы. С другой стороны, плохи и те собрания, что идут сами по себе, а если председатель все же есть, то он постоянно

смущается и боится расстроить кого-нибудь замечаниями. В обоих случаях остается одинаково неприятное впечатление.

Так как же найти золотую середину? Конечно, необходимо надлежащим образом составить повестку дня, пригласить «правильных» людей и избежать общения с теми, кто создает проблемы вокруг себя. Рабочее совещание должно быть управляемым. И управлять им должны именно вы!

При правильном ведении рабочего совещания люди смогут высказываться по существу, и в то же время они не смогут перехватить у вас контроль за ходом встречи. При таком раскладе даже тихони смогут высказаться без опаски и их услышат! Возникнет всеобщее удовлетворение от участия в совещании и от того, что мнение каждого было услышано.

Это о вас?

- Председатель должен руководить рабочим совещанием, тогда как остальные должны слушать и высказываться лишь после того, как им будет предложено, только так можно держать ситуацию под контролем.
- Не нравится мне все это. Похоже на манипуляцию людьми. Я вам не Макиавелли!

- Я и не председатель в принципе, просто приглашаю на совещания. Я выполняю свою работу, а главного у нас, в общем-то, нет.
- У нас с совещаниями полный порядок. Только вот иногда бывает действительно трудно заставить некоторых людей включиться в обсуждение. Честное слово, легче из камня воду добыть.
- Я прекрасно справляюсь. В том смысле, что никто не жалуется, посещаемость стабильная.

1 • Планирование и подготовка

Помните формулу успешного рабочего совещания, о которой написано в первой главе? Теперь давайте несколько расширим ее, поскольку, как председатель совещания, вы понимаете всю ответственность, которая возложена на вас с целью достижения положительного результата.

<p>Повестка дня</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Реалистичная ■ Целенаправленная (проинформировать, провести консультации или принять решение) ■ Структурированная 	+	<p>Участники</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Знакомство ■ Мотивация ■ Слушание ■ Контроль ■ Подведение итогов 	=	<p>Результаты</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Удовлетворение ■ Достижение результата на деле
--	---	--	---	--

Повестка дня

В предыдущей главе мы рассмотрели повестку дня. Однако планирование не должно ограничиваться только этим. Необходимо выполнить «домашнее задание». Подумайте над следующими вопросами:

- Обсуждался ли этот вопрос ранее?
- Если да, какой результат был достигнут?
- Кто был «за», а кто «против»?
- Изменил ли кто либо свою точку зрения?
- Какой результат наиболее вероятен на этот раз?
- Запасной вариант: каковы будут ваши действия, если решение будет принято не в ваших интересах?

Участники

И все же, даже если вы пригласили нужных людей, радоваться еще рано. Необходимо убедиться, что все они придут. Умение ладить с людьми, коммуникабельность, умение находить с людьми общий язык – называйте это как хотите, но вам понадобятся эти навыки, поскольку грамотное ведение дискуссии – очень сложная задача. Здесь нужно обратить внимание на некоторые аспекты, которые могут помочь вам: знакомство

людей друг с другом, мотивация, умение выслушать людей, контроль, подведение итогов. Вы можете заранее подготовиться к тому, чтобы представить людей друг другу, а также провести минимальную подготовительную работу по подведению итогов.

Мотивировать сотрудников нужно не только с точки зрения их вовлеченности в рабочий процесс на совещании, но и с точки зрения подготовки. Если вы заранее определите, что мотивирует того или иного человека, для вас не будет неожиданностью то, как он себя поведет в той или иной ситуации. Не забывайте и о том, как важны такие составляющие рабочего совещания, как «слушание» и «контроль».

Результаты

Сделать дело и достигнуть того, что было намечено, недостаточно. По окончании рабочего совещания важно дать людям почувствовать, что результат был получен. В противном случае у них снова и снова будет возникать желание обсуждать одни и те же проблемы, поскольку у них не будет ощущения, что вопросы действительно решены.

Важно не просто получить нужный результат во время рабочего совещания; важно дать остальным понять, что этот результат был достигнут.

2 • Знакомство

Знакомство участников рабочего совещания друг с другом

Порой бывает совсем не лишним представить друг другу участников рабочего совещания. Вам может казаться, что все присутствующие знакомы между собой; однако в современном мире люди все чаще знают друг друга лишь по телефонным звонкам или по переписке по электронной почте. Нужно хотя бы убедиться, что все присутствующие знают друг друга в лицо.

Ознакомление с целью рабочего совещания

После того, как вы представите участников рабочего совещания друг другу, назвав их должности и имена, объясните им, зачем они здесь присутствуют. Вы можете либо сделать это сами, пользуясь правом председательствующего лица, либо предложить каждому из участников сделать это самому (хотя это рискованно, поскольку люди могут не знать, почему они

здесь, или же они могут полагать, что они приглашены по совершенно другой причине). Часто бывает полезно сказать что-то вроде: «Джордж собирается озвучить показатели продаж, и позже, я надеюсь, он поможет нам при обсуждении нашей маркетинговой стратегии. Терезу интересуют вопросы обустройства столовой. И, хотя она обычно не посещает подобные мероприятия, мне показалось, что ее присутствие будет уместно». Такое начало сразу даст всем четкое представление о цели пребывания на данном совещании и придаст уверенность тем, кто обычно проявляет сдержанность или стесняется высказываться.

Ознакомление с повесткой рабочего совещания

Полезно также провести краткое ознакомление участников рабочего совещания с повесткой дня. Убедитесь, что она есть на руках у каждого. Если кто-то ее забыл, не стоит раздавать дополнительные копии. В противном случае люди будут считать, что можно вообще не приносить повестку дня на совещание и можно не готовиться. Если повестка дня благополучно оставлена на рабочем месте, вся надежда на соседа. А запасные копии приберегите для тех, кто по недоразумению не получил исходных материалов или плана рабочего совещания.

Конечно, сразу возникает мысль о том, что лишние 20 минут роли не сыграют, но ведь за это время можно провести целое совещание! Если подобные рекомендации вызывают у вас внутреннее сопротивление, не делайте этого. Однако в некоторых ситуациях это весьма полезно. Порой для ознакомления с повесткой дня достаточно двух-трех минут времени. На более официальных мероприятиях рекомендуется начинать со знакомства с повесткой дня.

Ознакомление с вопросами

Необходимо кратко ознакомить участников с каждым вопросом повестки дня. Вам, должно быть, не раз приходилось быть свидетелем таких случаев, когда во время рабочего совещания председатель говорит: «Вопрос 2: предложения от персонала. Каролин?», и несчастной Каролин ничего не остается, как вымучивать в гордом одиночестве этот вопрос. Составляя повестку, вы преследовали определенную цель. Напомните о ней присутствующим. Например. «Вопрос 2: предложения от персонала. Каролин кратко изложит суть вопроса, чтобы мы смогли определить, какие вопросы будет необходимо более детально обсудить на следующем совещании».

Подобно пастуху, который ведет стадо через горы и долины, направляйте обсуждение в нужное русло. Знакомство в начале встречи создаст благоприятную почву для совместной работы. Не дайте заблудшим овцам сбиться с пути!

3 • Обсуждение и участие

Размер группы и участие в обсуждении

Чем больше группа, тем сложнее контролировать участие людей в обсуждении. Часто сотрудники, придя на рабочее совещание, имеют в запасе очень ценные заготовки и комментарии, но, увы, предназначенные не для всех участников. Упомянув о них, они приковывают внимание слушателей, храня молчание и скрывая от вас важные моменты. Количество участников должно быть оптимальным для того, чтобы все активно участвовали в работе.

Перерыв

Ранее мы упоминали, что благодаря перерывам участники более внимательны к предмету обсуждения. Однако перерыв также и прекрасный способ для привлечения участников к

обсуждению. Иногда полезно организовать неофициальный перерыв на пять минут в начале совещания (например, на чай или кофе). Это поможет снять скованность, и обсуждение будет идти более живо и непринужденно. Точно так же – в ходе перерыва в буфете между участниками совещания могут завязаться весьма полезные и рациональные дискуссии. Кроме того, поедая бутерброды, чересчур активные участники встречи наконец угомонятся. Перерыв – дополнительный ресурс для достижения успеха в проведении рабочего совещания. Пользуйтесь им умело.

Мотивация

- Поощряйте застенчивых и неуверенных сотрудников высказываться. Не позволяйте им сидеть молча в течение совещания, иначе вы никогда не узнаете их мнение.
- Чтобы побудить к участию такого тихоню, вам, вероятно, придется объяснить, почему вы считаете необходимым, чтобы он высказался. Иногда на помощь придут вопросы или опрос по той или иной проблеме.
- Если вы сами чего-то не знаете, не стесняйтесь открыто спрашивать это у аудитории. Так вы дадите людям возможность ощутить собственную значимость.
- Чтобы стимулировать обсуждение, выслушайте участни-

ков, имеющих различные точки зрения. Это мотивирует людей, поскольку они будут знать, что вы беспристрастны и готовы выслушать любое мнение.

- Если проблема заводит кого-то в тупик, не позволяйте ему отмалчиваться. Предоставьте слово тем, кто придерживается одной точки зрения (скажем, минут на десять), а потом тем, у кого есть противоположное мнение. Такой прием поможет вам предотвратить заикливание на одной проблеме и избежать возникновения конфликтов, а также не допустить того, чтобы все переключилось на те вопросы, которые вы не планировали рассматривать.

Слушание

Пассивное слушание не принесет пользы вашему рабочему совещанию. А вот слушание активное – напротив! Ничего не выражающее лицо означает, что вас не слышат. Станьте примером для подражания. Покажите другим, что вы внимательно слушаете. Выразить это можно, кивая головой, глядя в глаза говорящему и задавая вопросы.

- Чтобы элегантно остановить людей, которые перебивают выступающего, не вызвав при этом раздражения с их стороны, можно воспользоваться следующей уловкой: попросите их дать вам возможность дослушать докладчика, ска-

зав что-нибудь вроде «Вы не возражаете, если я дослушаю Джима до конца. Я бы хотел его послушать, поскольку не являюсь экспертом в данной области»

- Слушая выступления других, вы должны всегда пытаться понять их точку зрения, независимо от того, какого мнения вы придерживаетесь как председатель
- Прислушивайтесь к мнению меньшинства и, если это необходимо, выскажитесь в их пользу. Озвучьте их мнение, если случилось так, что вы оказались единственным, кто услышал их точку зрения

Контроль

- Всегда помните о том, что люди, пришедшие на рабочее совещание, будут ожидать от председателя в первую очередь контроля
- Вовсе не обязательно прямо высказывать свою точку зрения. Для этого подойдут союзники или оппоненты, к которым вы можете примкнуть
- Существует много способов прямого контроля: формальные процедуры, регламент и, наконец, стиль поведения. Выигрышная повестка дня – ваш козырь и средство контроля

Помимо всего прочего, держите под контролем обсуждение и степень вовлеченности участников рабочего совещания в процесс. Люди будут высказывать свои мнения и говорить о своих чувствах. Поэтому вам понадобится найти золотую середину, чтобы не перегнуть палку и чрезмерным контролем не отбить у людей желание высказываться.

Контроль должен быть мягким и ненавязчивым, вежливым и эффективным.

Пресекайте на корню посторонние беседы

Уступайте вовремя, а не то запянаете «честь мундира». Где написано, что ваш голос – решающий? Думать так – значит быть необъективным. Возглавлять рабочее совещание – это не значит занимать нейтральную позицию абсолютно по всем вопросам. Однако при этом участники совещания должны доверять вам как человеку честному и справедливому.

**Согласно кодексу чести председателя, не злоупотребляйте
вверенной вам властью и на все имейте собственное мнение.**

4 • Улаживание конфликтов

Когда возникает конфликт, это зачастую не только неприятно. От этого нет никакой пользы для совещания. Участники высказывают противоположные точки зрения, что приводит к возникновению конфликта. В результате мы становимся свидетелями принятия несвойственных людям решений, которые порой лишены здравого смысла. Поэтому умение держать ход рабочего совещания под контролем является основополагающим при улаживании конфликтов.

Факты против мнений

Много конфронтаций случается из-за того, что факты противопоставляются мнениям. Почувствуйте разницу!

Факт

Общеизвестно, что верно

Может быть доказано

Основывается на исследованиях, знаниях или опыте

Мнение

Считается, что верно

Может быть оправдано или поддержано

Основывается на предвзятом мнении и/или убеждении

Данная таблица показывает нам, чем отличаются факты от мнений. Однако если вы наблюдаете разгорающееся пламя дискуссии, то, пока дело не дошло до конфликта, важно выяснить, на чем основаны мысль или суждение – на фактах или на личных мнениях.

- Людям свойственно обсуждать те или иные вопросы или точки зрения, оперируя не фактами, а мнениями.
- Часто мнения выдают за факты, однако то, что недоказуемо, было и остается лишь мнением.

Чтобы уладить конфликт, попробуйте дистанцироваться от субъективных высказываний и переведите обсуждение на язык фактов. Оспаривайте мнения, которые, даже будучи подкрепленными фактами, не содержат достаточно доказательств. При обсуждении и принятии решений рассмотрите сначала все факты, а затем все мнения. Придавайте больше значения фактам, не давайте эмоциям склонить чашу весов в свою сторону.

Разногласия и споры

Разногласия – неотъемлемая часть обсуждения. Нереалистично рисовать в своем воображении картину идиллического согласия всех и во всем. Под воздействием разногласий ре-

шения принимаются с учетом различных точек зрения, что, несомненно, полезно. Спор, в свою очередь, отличается от разногласия. Спор обычно имеет эмоциональный оттенок и может возникнуть в следующих случаях

- кто то сильно недоволен результатом,
- кто то имеет особое эмоциональное отношение к вопросу/проекту/проблеме,
- затронуты личные моменты, что влечет за собой всплеск эмоций,
- по возможности пытайтесь не дать конфликту выйти из-под контроля. Как коня на полном скаку, разгоревшийся конфликт трудно остановить. Если участники конфликта брызжут эмоциями, это верный признак того, что спор основывается на мнениях, а не фактах. Попытайтесь объяснить это конфликтующим – тогда у вас есть шанс ликвидировать конфликт в зачаточном состоянии.

Как разрешить конфликт, если он все-таки возник

- Попытайтесь все уладить, и чем скорее, тем лучше. Ситуацию невозможно будет взять под контроль, если она достигла «точки кипения»

- Прежде всего прервите все посторонние беседы и заставьте всех участников рабочего совещания обратить внимание на возникший конфликт и включиться в общее обсуждение
- Честно и откровенно заявите «Ситуация на совещании накалилась до предела» Иногда одно лишь указание на это позволяет снять напряженность
- Попросите о помощи Например «Давайте мы все успокоимся, призовем на помощь здравый смысл и обсудим данную проблему»
- Не прибегайте к угрозам Никогда не говорите «Если сейчас все не успокоится, я должен буду прервать собрание и начну его только тогда, когда страсти немного поутихнут» В подобных действиях нет ничего страшного, но есть опасность, что своей угрозой вы только подольете масла в огонь.
- Найдите точки соприкосновения
- Не позволяйте участникам перебивать друг друга Заставьте людей ждать, пока кто-нибудь не закончит высказываться, и только потом позволяйте задавать вопросы и отвечать на них

Быть председателем рабочего совещания необычайно сложно, однако, имея твердое намерение, со временем можно овладеть требуемыми навыками.

ваться хором. Понятно, что расслышать голос истины при таком раскладе не удастся. Опросите всех по очереди, ограничивая время выступления каждого.

- Выслушав мнения участников обсуждения, подведите итог.
- При необходимости проведите голосование. Помните, что в этом есть определенная доля риска, поэтому иногда бывает лучше воздержаться от голосования, пока чаша весов не склонилась в какую-либо сторону. Помните, что не стоит, будучи председателем совещания, использовать право решающего голоса (даже в ситуации, когда количество голосов с той и с другой стороны одинаковое).

Золотые правила

- Соглашайтесь или принимайте решение сами
- Держитесь того, с чем вы согласились, или того, что вы решили
- Определите
 - что будет сделано,
 - кто это сделает,
 - к какому сроку

- Конспектируйте или протоколируйте принятые решения

Достичь согласия легко. А вот добиться принятия того, относительно чего было достигнуто согласие, – вот эта задача действительно не из легких!

6 • Оценивая успех

Заккрытие собрания

В конце рабочего совещания председатель должен сделать краткое резюме. В редких случаях можно обойтись без пышных церемоний и, просмотрев повестку дня, подвести итоги: какие решения были приняты и по каким вопросам пришли к согласию. Также следует указать действия, которые необходимо будет предпринять в дальнейшем. Будьте уверены, что после таких шагов с вашей стороны не останется ни одного участника рабочего совещания, который не знал бы, чем ему теперь заняться.

Удовлетворение и достижение результата

В начале этой главы мы рассмотрели формулу успешного рабочего совещания. Эффективное совещание предполагает

достижение результата и появление чувства удовлетворения у его участников (как от процесса, так и от результата встречи) В идеале мы хотели бы получить и то, и другое

Поскольку к рангу богов никого из нас причислить нельзя, вы не сможете гарантировать достижение результата при проведении рабочего совещания всякий раз Но если люди уходят с совещания с чувством удовлетворения и с ощущением того, что они чего-то достигли, то, по крайней мере, время на этом мероприятии было потрачено не зря С другой стороны, не забывайте о том, что ради одного только удовольствия совещание проводить не стоит Подчас достигать намеченного придется в ущерб чувству удовлетворенности присутствующих на собрании людей – преодолевая «не хочу» и «не могу»

История...

Историю о совещаниях Совета управляющих школы мне поведал мой друг. Обычно эти совещания начинались вечером и из-за бесконечных дебатов заканчивались поздно ночью Однажды председатель не смог прийти и попросил провести совещание моего друга Он очень хорошо справился с ролью председателя, смог пресечь неконструктивные дебаты и сумел закончить его менее чем за два часа И, конечно, сам для себя решил, что все прошло «на ура»

Подходя к своему автомобилю, припаркованному на ближайшей стоянке, он случайно услышал разговор нескольких участников совещания. Каково же было его удивление, когда он понял, что, по их общему мнению, совещание прошло ужасно сумбурно и присутствовать на нем было неприятно, потому что не было обычной дружественной атмосферы. Он не мог поверить своим ушам, когда собеседники заявили, что, если председателем снова будет «этот господин», ноги их там больше не будет.

Это показательный пример того, как можно достичь желаемых результатов на совещании в ущерб чувству удовлетворения присутствующих. Некоторые из управляющих были людьми пожилыми, по большей части пребывали в отставке, и ежемесячные собрания были для них настоящим событием и основным источником личной самореализации и ощущения собственной значимости и востребованности обществом. Справедливо или нет, но отчасти они ходили на совещания именно потому, что это им нравилось. И, утратив это ощущение после совещания, проведенного моим другом, они сочли его провальным, несмотря на то, что им удалось таки обсудить все необходимые вопросы. По их мнению, не все цели собрания были достигнуты. И в скором времени можно будет ожидать того, что они будут пережевывать на совещании все те же вопросы, причем, делать они это будут

совершенно впустую, и лишь потому, что им «не дали высказаться как следует»

Компромиссы

Конечно, ни один председатель рабочего совещания не в восторге от нескончаемых споров и пререканий, которые с таким удовольствием смакуют его участники. Ведь он отдает себе отчет, как дорого это обходится компании, и осознает, что время – деньги. Поэтому перед ним стоит задача разрешить дилемму – провести совещание так, чтобы сотрудники покинули его с чувством глубокого удовлетворения, достигнув при этом всех поставленных целей и обсудив все вопросы.

Вот некоторые советы, как сделать так, чтобы были «и волки сыты, и овцы целы»

- Проводите рабочее совещание в хорошем темпе, но не забывайте ставить четкие задачи перед комитетами или рабочими группами. Наиболее спорные, животрепещущие вопросы сотрудники могут обсудить после совещания и сообщить о своем решении в ходе следующей встречи.
- Объясните участникам, что на официальную часть рабочего совещания отведено определенное время, после чего

желающие могут удалиться, а остальные приступят к обсуждению намеченных вопросов. Далее действуйте по ситуации либо ведите собрание самостоятельно, либо поставьте вместо себя кого-нибудь из числа ваших сотрудников

- До начала самого рабочего совещания полезно провести мини-заседания рабочих групп по обсуждению тех вопросов, которые будут рассматриваться на этом совещании. От рабочей группы такие встречи практически ничем не отличаются. Разница лишь в том, что они проводятся непосредственно перед совещанием. Вы можете проводить такие встречи сами или же можете поручить их проведение ведущим сотрудникам. Можно и «пошептаться» с наиболее «дерзкими» до начала совещания, потому что, если их не пригласят на собрание безо всяких объяснений, они не простят вам этого

В ходе рабочего совещания следует и удовлетворить запросы его участников, и соблюсти повестку дня.

Выводы

- Подготовка – ключ к успеху в проведении рабочего совещания.
- Краткое ознакомление с повесткой дня позволяет достичь максимального результата с наименьшими затратами.
- Поощряйте обсуждение и участие. Люди чувствуют себя причастными к происходящему, если они вовлечены в процесс принятия решений.
- Помните, что в роли председателя вы должны быть беспристрастны и честны.
- Удостоверьтесь, что вы ведете людей к принятию решения или согласию. Убедитесь, что все понимают, по каким вопросам было достигнуто согласие.
- Хорошо все, что делается с удовольствием. Поэтому позаботьтесь о том, чтобы процесс принятия решений стал приятным событием в жизни ваших сотрудников. В этом вам помогут предварительные встречи с персоналом.

5 • Если вы – один из участников

Вы должны работать на совещании не только тогда, когда являетесь на нем председателем. Вы можете многое сделать, чтобы помочь управлять совещанием другому председателю.

Содержание главы:

- 1 КОММУНИКАбельНОСТЬ**
- 2 ИГРЫ И ИНТРИГИ ОППОНЕНТОВ**
- 3 НЕПРЕДВИДЕННЫЕ ВОПРОСЫ**
- 4 ЕСЛИ КОНТРОЛЬ НЕЭФФЕКТИВЕН**
- 5 КАК ПЕРЕЖИТЬ СКУЧНЕЙШЕЕ РАБОЧЕЕ СОВЕЩАНИЕ**
- 6 КОМИТЕТЫ И РАБОЧИЕ ГРУППЫ**

Случалось ли вам посещать рабочее совещание не в качестве председательствующего лица? Наверняка, приходилось. Тогда вам знакомо сильное чувство разочарования от совеща-

ния, проведенного кое-как, неэффективно, при отсутствии надлежащего контроля со стороны ведущего. Вялый или, напротив, агрессивно настроенный председатель кого угодно может настроить против себя. Важно осознавать, что вы можете, даже не располагая полномочиями председателя рабочего совещания, значительно повлиять на его ход и даже повести присутствующих в том направлении, которое вы считаете интересным.

Если же вы чувствуете, что председатель явно не справляется с возложенной на него ролью, возьмите на себя ответственность за проведение мероприятия. Однако не думайте, что в глазах окружающих вы будете выглядеть эдаким удалым молодцом. Зачастую смена ведущих персонажей на совещании вредит престижу председательствующего лица, а аудитория уходит с собрания в расстроенных чувствах от разыгравшейся на их глазах «трагедии»

Поэтому, если уж вы решили перехватить мяч у ведущего игрока, делайте это тактично. Для этого одинаково необходимы и виртуозное умение общаться, и тщательная подготовка. Если с общением у вас все в порядке, то с большой долей уверенности можно сказать, что данное совещание пройдет успешно и придет к какому-либо решению.

Иногда нам с вами выпадает возможность участвовать в работе комитетов или рабочих групп. Такие встречи направлены на подготовку к конкретному совещанию, и, как правило, формальный лидер на таких встречах отсутствует. Отсутствие контроля за ходом работы может привести к возникновению проблем, поэтому так важно, как вы себя поведете в подобной ситуации. На рабочем совещании, где есть председатель, брать на себя ответственность за проведение встречи не столь важно, как в ситуации, когда лидер отсутствует.

Это о вас?

- Я ненавижу совещания, на которых руководит кто-то другой
- Мое мнение не имеет значения. Все равно последнее слово в принятии решения остается за председателем
- Лучше бы председателем был Джордж. На его собраниях можно говорить все, что взбредет в голову и хоть сутки напролет.
- Собрание – просто болтовня. Не вижу смысла учиться этому.

1 • Коммуникабельность

Много книг написано о том, как наладить контакт с окружающими. В книге *Managing Yourself* («Управление собой») из серии «HowTo» рассказывается о том, как стать уверенным в себе и найти общий язык с людьми. Вот пять основных способов установления контакта с окружающими, которые помогут справиться даже с самой сложной ситуацией на рабочем совещании.

Признание

Поблагодарив сотрудников за вклад в общее дело и выразив признательность за участие в работе, вы, без сомнения, вселите в них самые теплые чувства. Ведь признание – это то, что людям действительно необходимо. Дайте им почувствовать, что вы цените их и прислушиваетесь к их мнению. Поняв это, они будут слушать вас с неподдельным интересом. Сделать это можно следующим образом (данные примеры подходят как для тех, кто настроен против вас, так и для тех, кто к вам благоволит).

- Я рад вашему присутствию на этой встрече, поскольку вы больше меня знаете об этом.
- Нам действительно нужен ваш совет по данной проблеме.

- Признаться, я ожидал услышать иное, но приведенная информация и степень ее детализации – это именно то, что нам нужно
- Благодарю вас за предоставленную информацию. Совершенно очевидно, что вы потрудились на славу.
- Я думаю, что в дальнейшем мы сможем взять за основу представленную вами информацию.
- Просто отлично. Вы не могли бы составить краткий конспект для меня?
- Я знаю, что ранее вы пытались уладить это, но попытка не удалась. Я уверен, что теперь все получится, ведь мы готовы обсудить все это вместе.
- Спасибо, такие совещания – отнюдь не самое приятное времяпровождение. Однако я доволен, что вам удастся с этим справиться.
- Без вас нам было бы гораздо сложнее.

Открытость

- Будет очень полезно, если вы изложите свою точку зрения. Это подтолкнет других участников встречи поступить таким же образом. Люди делают это, чтобы помочь окружающим почувствовать себя более комфортно и раскрыть-

ся. Но, рассказывая о себе, помните, что не стоит слишком увлекаться.

- Думаю, что самое важное – это ...
- Я рад, что мы собрались здесь, потому что...
- Меня волнует тот факт, что мы до сих пор не владеем всей информацией.
- Мне не очень нравится такой способ решения проблемы. Мы уже пытались поступить так ранее, и у нас ничего не вышло. Давайте сначала рассмотрим все возможные варианты.
- Признаться, я сначала сомневался. Но теперь я должен заявить: эта идея мне очень нравится. Это просто здорово!
- Я уверен, что мы можем справиться с этим. Нам просто надо подольше подумать над этим.
- Нам стоит делать это чаще.
- Надеюсь, что это не обернется для нас неприятными последствиями. Признаться, я до конца не уверен в целесообразности таких действий.

Причастность

Необходимо сделать так, чтобы участники почувствовали свою

причастность к происходящему. Следует стимулировать и желание участвовать в собрании.

- Давайте не будем отвлекаться от темы.
- Какие у вас есть вопросы?
- Это как-то повлияло лично на вас и на вашу команду?
- Вы хотели бы добавить что-то еще?
- У вас есть какие-нибудь соображения на этот счет?
- Не могли бы вы немного развить эту тему? Что вы думаете по этому поводу?
- Давайте кратко подытожим, чтобы я знал, на чем мы остановились.
- Когда, по-вашему, мы сможем получить результат?

Сочувствие

Сочувствие означает, что вы понимаете, что чувствуют другие. Это имеет отношение именно к области чувств, а не мыслей.

- Я знаю, что не очень-то приятно возвращаться к началу, когда, казалось бы, все решено. Однако...

2 • Игры и интриги оппонентов

Случается так, что в ходе рабочего совещания оппоненты бросают вам вызов своими провокационными вопросами и возражениями

Игры и интриги оппонентов могут привести к тому, что:

- Время будет потрачено впустую
- За спорами будет забыта повестка дня рабочего совещания
- Желаемого результата не будет.
- Может понадобиться проведение дополнительного совещания.
- Наступит моральный упадок у участников
- Отношения могут быть испорчены и, может быть, даже разорваны
- Люди разуверятся в вас и в других
- Люди останутся разочарованными
- Участники будут уклоняться от посещения рабочих совещаний в дальнейшем.

шение мы должны принимать все вместе

- По-моему, начинать должен Джон, поскольку он ответственный за этот вопрос
- Я могу высказать свое мнение. Однако Мишель располагает реальными фактами по этому вопросу
- Конечно, я буду рад предоставить вам возможность услышать об этом. Но сначала я хотел бы выяснить, что именно вы хотите узнать
- У меня, конечно, есть некоторые соображения по этому поводу, но вы и сами прекрасно знаете, что дело в первую очередь касается вашей команды
- Не стоит отчаиваться! Давайте рассмотрим этот вопрос в следующий раз
- Что я могу сделать для того, чтобы вы подготовили это в установленный срок?
- Если кто-то нуждается в помощи по данному вопросу, — сообщите мне об этом, хорошо?

Умению общаться учатся всю жизнь. Но если вы владеете хотя бы несколькими техниками общения, то вы почти волшебник.

2 • Игры и интриги оппонентов

Случается так, что в ходе рабочего совещания оппоненты бросают вам вызов своими провокационными вопросами и возражениями.

Игры и интриги оппонентов могут привести к тому, что:

- Время будет потрачено впустую.
- За спорами будет забыта повестка дня рабочего совещания.
- Желаемого результата не будет.
- Может понадобиться проведение дополнительного совещания.
- Наступит моральный упадок у участников.
- Отношения могут быть испорчены и, может быть, даже разорваны
- Люди разуверятся в вас и в других.
- Люди останутся разочарованными.
- Участники будут уклоняться от посещения рабочих совещаний в дальнейшем.

Концентрируйтесь на проблеме

Большинство людей считает своим долгом переиграть участников рабочего совещания, воспринимая их как соперников. За этими играми упускается проблема, ради решения которой, собственно, все и собираются вместе. Поэтому вам следует сконцентрироваться на проблеме (а не на проведении или мнении кого-либо) и опираться на логику и факты. Вы можете использовать такую «победоносную» стратегию по отношению к спорщикам: подытожив сказанное ими, плавно подведите стороны к соглашению, а затем объясните, почему то, что они предложили, не будет работать. Это и есть опора на логику и факты в действии. Когда же каждый основывается на чувствах и личных мнениях, не заботясь о фактах, тогда мы можем наблюдать совершенно лишённые логики решения.

Заручитесь поддержкой

Вы можете заручиться поддержкой союзников. Это может сработать. Однако здесь таится и опасность превращения совещания в противостояние двух враждебных лагерей (пример этому – свалка на футбольном поле). Если такая ситуация возникает, то выйти из нее можно, напомнив собравшимся о том, что все собрались здесь не ради конфронтации, а для достижения общей цели.

Сделайте перерыв

Перерыв – полезное время как для вас, так и для вашего оппонента. Он позволяет обдумать, как действовать дальше. Иной раз не вредно вызвать оппонента на пару слов и попытаться решить проблему с глазу на глаз. Еще один вариант – отложить рассмотрение вопроса до следующего совещания. К тому времени страсти поутихнут, острые углы сгладятся, и работать будет легче.

Контролируйте себя

Учитесь держать себя в руках. Даже в самых сложных ситуациях старайтесь сохранить хладнокровие и спокойствие.

Уступите

В некоторых ситуациях следует пойти на незначительную уступку, а вопрос обсудить с вышестоящим начальством либо же вновь поднять его на совещании в следующий раз. Неприятно, конечно, но вот увидите – это сработает на вас.

Как уладить или предотвратить конфликт

- Говорите уверенно

Не позволяйте другим перебивать вас или задавать вопросы, пока вы не закончите свое выступление. В таких случаях вежливо скажите «Извини, Джордж, я бы хотел сначала закончить свою мысль, а уж потом отвечу на твой вопрос»

Никогда не используйте фразы, отражающие вашу слабость, такие как «Я не уверен, что . » или «Я не знаю . ». Говорите в утвердительной манере (избегая частицы «не») «Я думаю, что . » или «Мне кажется, что...»

Не говорите с вопросительной интонацией, поскольку люди могут подумать, что вы не уверены в том, что говорите

Не забывайте о языке жестов, не волнуйтесь и не нервничайте, когда говорите. Если в вашем взгляде чувствуется уверенность, это воспринимается как вежливый намек: «Не надо меня перебивать»

Не позволяйте собравшимся на рабочем совещании противостоять вам, если это возможно. Но если этого нельзя избежать, разберитесь с этой проблемой эффективно.

3 • Непредвиденные вопросы

Иногда на рабочем совещании начинают обсуждаться темы, к которым мы не готовы. Если это происходит на вашем совещании, с этим легко справиться. Если же вы попадете в такого рода ловушку на чужом совещании, то быстро разрешить ситуацию может оказаться нелегко.

Быстро переходите к действиям

- Как только вы поняли, что обсуждение пошло по незапланированному пути, скажите что-нибудь вроде «Извините, но мне кажется, что я неправильно понял этот вопрос. Я думал...»
- Если вы можете добыть какую-нибудь дополнительную информацию, получить консультацию компетентных людей или заручиться их поддержкой, позвоните им или обратитесь за помощью. Но предварительно выясните у остальных участников рабочего совещания, не возражают ли они против этого.
- Если вы не подготовлены и действительно не можете участвовать в обсуждении, честно признайтесь в этом и предложите перенести совещание.
- Никогда никого не обвиняйте. Будьте вежливы по отноше-

нию к другим. Если вы выбираете элегантную линию поведения в неожиданной ситуации, вам не стоит говорить «Что я могу поделать, если вы не поняли повестку дня!»

- Если тот или иной вопрос застиг вас врасплох, главное – не паниковать. Лучше всего в таком случае не спешить с ответом. Возьмите тайм-аут, подготовьтесь, соберите необходимую информацию – и снова в бой! Пока ведется подготовка, разошлите сотрудникам письма по электронной почте или составьте служебные записки следующего содержания: «Так как в ходе совещания возникли некоторые непредвиденные вопросы, мне необходимо выяснить следующее…»

Не поддавайтесь панике, если вам неожиданно задали каверзный вопрос. Действуйте очень осторожно.

Добровольно взять ведение обсуждения на себя

Вызваться самому вести обсуждение – чем не вариант? Однако, чтобы не дискредитировать председателя рабочего совещания, не забудьте спросить у него разрешения следующим образом «Могу ли я взять на себя ведение обсуждения?» При этом ни председатель, ни вы не потеряете лица

Вести протокол

Бытует мнение, что составление протокола – удел секретарей. Однако это выигрышная стратегия для того, кто хочет оставаться в тени и одновременно играть ведущую роль в проведении рабочего совещания. Если вы ведете протокол совещания, вы имеете повод остановить выступающего и просить его говорить медленнее. Вы также сможете узнать мнения других участников под предлогом неумемного желания записать все факты в строжайшем порядке. Это позволит вам незаметно для участников взять на себя руководство рабочим совещанием.

Служить примером

Просите у председателя разрешения высказаться или спросите, какой вопрос будет рассматриваться следующим и т.п.

Дайте людям понять, что председатель наделен полномочиями вести рабочее совещание и контролировать его ход. Участники встречи последуют вашему примеру. Заставьте присутствующих воспринимать председателя всерьез: «Подожди, Джейн, Грег все же председатель. Давайте послушаем, что он хочет сделать в первую очередь!»

Атаковать

В экстремальной ситуации, когда вы чувствуете, что все складывается не в вашу пользу, можете выдвинуть свое предложение и попросить остальных поддержать его. Это достаточно эффективное средство. Своей уверенностью вы вселите уверенность в остальных, и они вас непременно поддержат.

Неэффективный контроль со стороны председательствующего лица – вещь малоприятная. Но вы можете многое поправить в такой ситуации. При этом вовсе не обязательно публично свергать председателя, отнимая у него бразды правления.

5 • Как пережить скучнейшее рабочее совещание

Итак, вы обнаруживаете, что данное рабочее совещание – не совещание, а просто тоска зеленая, результатов обсуждения что-то не видать, а уйти нет возможности. Превознемогая себя, вы ждете следующего пункта обсуждения. Может, что-нибудь изменится? Итак, как же высидеть на таком нудном рабочем совещании и не умереть от тоски?

Извиниться и уйти

- Чем масштабнее рабочее совещание, тем сложнее найти способ с него улизнуть.
- Дождитесь перерыва в обсуждении и, вежливо извинившись, удалитесь.
- Вежливо объясните причину. Например, скажите, что вам необходимо вернуться к работе. Это веская причина, хотя, конечно, долгих и продолжительных аплодисментов со стороны участников совещания в таком случае не ждите.

А если извиняться не хочется?

Скучнейшее рабочее совещание может проводить очень важная персона, и вы можете оказаться в списке приглашенных.

Как же убить время?

- Возьмите записную книжку или бумагу и попробуйте поработать.
- Не забывайте периодически поднимать голову, чтобы было похоже, что вы конспектируете
- Иногда кивайте и делайте одобрительные жесты, как будто вы слушаете.
- Найдите, чем заняться, чтобы не заснуть. Если вы заснете на рабочем совещании, многие сочтут это оскорбительным, и в глазах окружающих вы предстанете не лучшим образом.

Запомните, никогда:

- Не пытайтесь оживить обстановку, используя неуместные комментарии или шутки!
- Не делайте нетерпеливых жестов: не постукивайте и не щелкайте ручкой, не шаркайте ногами, слишком часто перекладывая ногу на ногу. Не поглядывайте ежеминутно на часы или на входные двери.
- Не пытайтесь пристально смотреть на оратора. Так вы еще больше захотите спать. Кроме того, вы окажетесь одним из первых, кому зададут вопрос.

Извинитесь и покиньте скучное рабочее совещание или переживите его с достоинством.

Преимущества комитетов/рабочих групп

- Вы можете сделать больше, привлекая меньше ресурсов.
- Вы можете сосредоточиться на одной проблеме или на ряде проблем
- Обстановка на них менее формальная, что сближает людей
- В ходе таких встреч тихони будут чувствовать себя увереннее и смогут высказать свою точку зрения
- Вы можете привлечь экспертов или компетентных людей, которые по каким-либо причинам не могут участвовать в основном рабочем совещании
- Вы можете узнать мнения людей до основного рабочего совещания.
- Вы можете устранить разногласия в менее формализованной обстановке
- Вы можете решить конкретные вопросы.
- Вы сэкономите время на основном собрании

Недостатки комитетов/рабочих групп

- Участники основного рабочего совещания могут враждебно отнестись к принятому на предварительном заседании решению, а то и вовсе его отвергнуть

Дружеская атмосфера, царящая на встречах комитетов и рабочих групп, может убаюкать вашу бдительность. Напористость оппонентов подействует на вас отрезвляюще.

Участники основного рабочего совещания, не входящие в комитеты или рабочие группы, не проявят заинтересованности.

Участникам комитетов и рабочих групп приходится проделывать двойную работу, поскольку, по сути, они присутствуют на двух рабочих совещаниях. (В качестве решения такой проблемы можно порекомендовать выбрать одного или двух представителей, которые сделают на основном рабочем совещании доклад о проделанной работе.)

Комитеты и рабочие группы не всегда располагают необходимыми ресурсами, чтобы справиться с трудностями технического характера или разобраться в деталях проблемы.

В ходе работы комитета или рабочей группы легче навязать свое мнение.

Вы повысите эффективность управления рабочим совещанием, если рассмотрите отдельно суть и технические особенности проблемы.

Выводы

- Искусство общения подразумевает такие поведенческие аспекты, как признание, открытость, причастность, сочувствие и поддержка.
- Учитесь держать себя в руках. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на чьем-то поведении.
- Столкнувшись с непредвиденными вопросами, не пугайтесь. Вы всегда сможете вернуться к проблемам позже, если это необходимо.
- Если председатель бездействует, действуйте вы. Окажите ему поддержку, а в критической ситуации тайно или явно возьмите на себя его полномочия.
- Если необходимо, незаметно уйдите с рабочего совещания либо просто переждите, не создавая о себе плохого впечатления.
- Комитеты и рабочие группы могут помочь в проведении основного рабочего совещания, представляя вниманию собравшихся готовые варианты решения проблем.

6 • Как действовать, чтобы получить результат

Договориться - целое искусство. Порой кажется, что дело сделано, а на поверку выходит совсем иное.

Содержание главы:

- 1 ПОДХОДИТЕ К ДЕЛУ ТВОРЧЕСКИ
- 2 ГОЛОСОВАНИЕ
- 3 СОСТАВЛЕНИЕ ПРОТОКОЛА
- 4 СТИМУЛИРОВАНИЕ ВЫПОЛНЕНИЯ НАМЕЧЕННОГО
- 5 ПОСЛЕ РАБОЧЕГО СОВЕЩАНИЯ

Мало начать действовать. Нужно начать действовать **именно так**, как решено на рабочем совещании. Порой бывает так сложно найти подходящий персонал, чтобы сделать именно то, что нужно и при этом точно в срок.

Случается так, что, внешне согласившись с тем или иным ре-

шением, человек не принимает его сердцем. А иногда люди рассматривают решение с разных углов зрения, отчего одно и то же воспринимается ими по-разному.

Порой забывают о том, что по тому или иному вопросу было достигнуто согласие (или люди делают вид, что у них провалы в памяти). Поэтому для реализации достигнутых на рабочем совещании договоренностей столь важно ведение протокола.

Именно протокол не дает вам забыть о тех задачах, которые предстоит реализовать в связи с решениями, принятыми на рабочем совещании. В протокол также заносятся все задачи, которые предстоит рассмотреть на следующем заседании.

Не следует думать, что ведение протокола рабочего совещания – это дело типа «сделал и забыл».

Это о вас?

- **Вести протокол – это же курам на смех! Мы подобной ерундой не занимаемся.**
- **Все равно никто не читает протоколы, так что я не особо беспокоюсь о том, как они ведутся, и ведутся ли вообще.**

- Надо доверять людям. Я никогда не проверяю их: нельзя все время следить за тем, что они делают.
- На то, чтобы составить этот несчастный протокол и всем его разослать, потребуется больше времени, чем на проведение совещания. Какой в этом смысл?

1 • Подходите к делу творчески

Чтобы справиться с проблемой, вам понадобятся идеи и возможные варианты решений. Для стимулирования творческой активности невозможно придумать лучший способ, чем **мозговой шторм**. Мозговой шторм – это отнюдь не просто посиделки и придумывание как можно большего количества идей. Этот вполне определенный процесс разработал директор одного из американских рекламных агентств по имени Осборн.

Использование мозгового шторма на рабочем совещании

О самом методе мозгового шторма написана масса книг. В нашем случае нас больше интересует, как использовать технику мозгового шторма в процессе проведения рабочего совещания.

Подготовьтесь к мозговому штурму до рабочего совещания

- Составляя план рабочего совещания, кратко изложите участникам суть проблемы и историю вопроса. Это поможет им подготовиться и сфокусироваться на проблеме.
- Если вы ожидаете от людей хорошей подготовки, скажите это им и объясните, почему.
- Пригласите на рабочее совещание одного или двух специалистов, придерживающихся разных взглядов: свежий взгляд на проблему никогда не будет лишним.
- Однако очень хорошо подумайте, прежде чем приглашать авторитетных или незнакомых вам людей. Это может отрицательно повлиять на посещаемость рабочего совещания. Старайтесь иметь собственное мнение по всем вопросам.

Правила мозгового штурма

Ознакомьте участников с правилами мозгового штурма. Тогда, высказывая свои идеи, никто не будет бояться насмешек и несерьезного отношения к его идеям. Эти правила таковы:

- Запрещается критиковать чьи-либо идеи.
- Каждая из высказанных идей хороша, их необходимо

поощрять, независимо от того, насколько абсурдными или неправдоподобными они могут показаться.

- Чем больше идей, тем лучше.
- Хороши как собственные идеи, так и доработка идей остальных.

Эффективное управление рабочим совещанием

- Заседания не должны длиться более 40 минут. Если по прошествии этого времени вам не удалось найти нужного решения или идеи, тогда сообщите людям, что совещание окончено, а рассмотрение вопроса отложено до следующего раза. Если возможно, сразу же назначьте дату, чтобы у сотрудников было время на обдумывание проблемы.
- С самого начала объясните, что в ходе мозгового штурма запрещено критиковать, негативно отзываться об идеях и уж тем более высмеивать их.
- Предупредите людей, что если они отнесутся друг к другу с пониманием и будут друг друга поддерживать, то мозговой штурм пройдет более эффективно.
- Попросите людей отталкиваться в своих рассуждениях от высказанных коллегами идей, если это возможно.

- Если это уместно, разбейте участников на подгруппы, чтобы каждая из них могла самостоятельно решить проблему или поработать с различными ее аспектами. Чем меньше группа, тем больше вероятность того, что люди будут чувствовать себя комфортно и непринужденно и, как следствие, смогут больше сделать для общего решения
- Сформулируйте в письменной форме проблему, цель данного рабочего совещания или вопрос и поместите эту информацию на стену или на флипчарт, чтобы всем было видно. Самым лучшим способом будет написать все это в виде вопросов.
- Пусть все видят ваши идеи – не надо записывать их в свой блокнот. Наглядно представляя себе идеи других, самому легче придумать что-то новое. Поэтому для наглядности используйте флипчарт или белую доску.
- Если поток мыслей и идей начал иссякать – вмешайтесь, пока он совсем не пересох. Можно, например, зачитать уже имеющиеся на этот момент идеи или попросить присутствующих выбрать из их списка наиболее понравившуюся и объяснить ее преимущества. Подойдут любые способы, чтобы разговорить участников. И, наверняка, свежие идеи появятся, и мозговой штурм возобновится.
- Не стоит сразу раскрывать все карты. Идеи, которые воз-

никают у вас в ходе мозгового штурма, набросайте в блокнот и придержите про запас на случай, когда не будет свежих и полезных идей.

После рабочего совещания

- Если вам удалось найти решение внутри группы – прекрасно! Письменно зафиксируйте, что было решено и благодаря кому. Признание чьей-либо заслуги никогда не бывает лишним.
- В противном случае разделите предложения по группам и разошлите их. Попросите участников изучить их и выбрать те, которые, по их мнению, являются лучшими. Если ни одна из предложенных идей им не нравится, пусть предложат компромисс.
- Всякий раз благодарите участников за внесенные предложения.

Мозговой штурм является превосходным способом выработки идей. В группе идеи лучше всего рождаются. Помните: одна голова хорошо, а две лучше.

2 • Голосование

На формальных рабочих совещаниях, как правило, проводятся официальные голосования, а на неформальных голосования не проводится вообще.

Решающий голос

При равенстве голосов для вынесения окончательного решения правом решающего голоса обладает председатель. И в самом деле, обладать таким правом – это все равно, что иметь два голоса. Безусловно, вы помните – нет никаких законных оснований полагать, что именно ваш голос – решающий. Однако соблазн велик. Например, решающий голос уместен на тех рабочих совещаниях, где количество голосов «за» и «против» примерно одинаково. Каково будет ваше решение? Право голоса может быть передано или эксперту, или сотруднику, наиболее заинтересованному в решении. Тем самым будет забит решающий гол и ничья прекратит свое существование.

Тайное голосование

Участники голосования пишут свое мнение на листке бумаги и опускают его в урну (как, например, на выборах). Для под-

счета голосов можно использовать монеты. Пусть голосующие опустят монетку в коробку в знак того, что они «за» или «против». Тайное голосование – идеальное решение в том случае, когда голосующие не хотят, чтобы остальные знали, каково их мнение, когда в коллективе существует недоверие либо когда кто-то из участников голосования боится публично высказывать свою позицию по тому или иному вопросу. Однако помните, что такой метод ни в коей мере не является средством поддержания командного духа и не способствует коммуникации. К тому же при этом остается нерассмотренным вопрос почему, собственно, люди боятся открыто голосовать по данному вопросу. Тайное голосование – вещь полезная, но может быть рекомендовано лишь в редких случаях.

Другие методы голосования

Самый распространенный способ – поднятие руки голосующий поднимает руку в поддержку того или иного предложения. На неофициальных встречах и рабочих совещаниях малочисленных коллективов такой способ голосования используется достаточно редко. На таких мероприятиях лучше опросить по очереди всех присутствующих относительно их видения решения и попросить их кратко прокомментировать то решение, которое они считают верным. Прежде чем принимать решение, дайте людям возможность изменить мне-

ние Это крайне важно, так как, услышав объяснение других, почему-то или иное решение является уместным, участник может изменить свое мнение

Подумайте, является ли голосование подходящим способом принятия решения по проблеме на вашем рабочем совещании Для этого ответьте на следующие вопросы:

- Будете ли вы принимать решение?
- Необходимо ли в данном случае согласие всех участников совещания, или принять решение может один человек?
- Четное или нечетное количество человек присутствует на совещании?
- Должен ли председатель принимать участие в голосовании?
- Хотите ли вы, чтобы у председателя или у кого-то еще было право решающего голоса?
- Открытым или тайным должно быть голосование?

Иногда голосование необходимо, но вы должны тщательно продумать, как его проводить.

3 • Составление протокола

Протокол – это конспект рабочего совещания. Существует несколько различных стилей составления протокола в зависимости от того, насколько официальным является данное совещание. Но каждый протокол или конспект собрания должен содержать несколько общих вопросов:

- Дата и время проведения рабочего совещания.
- Участники.
- Принятые решения.
- Намеченные действия.
- Ответственные/исполнители.
- Срок исполнения.
- Дата и время следующего рабочего совещания.
- Повестка дня и ее исполнение.

Протокол обычно состоит из двух колонок: в левой колонке указан порядковый номер вопроса, вопрос повестки дня, затем обсуждение, в правой колонке – имя или инициалы ответственного лица. После рабочего совещания в дополнение к протоколу вы можете отдельно разослать ответ-

ственным лицам список мероприятий, указав задачи и сроки исполнения.

В самом начале протокола можно составить два списка с именами присутствующих и отсутствующих. Удивительно, но на большинстве рабочих совещаний в список присутствующих вносятся даже те люди, которые отсутствуют на совещании по уважительной причине, либо, напротив, не упоминаются те, кто пропустил собрание без уважительной причины (в результате чего их отсутствие остается незамеченным и никто не дает им понять, что это нехорошо). Итак, правильным будет составить список присутствующих, фамилии отсутствующих по уважительной причине внести в список, но не оглашать, а отсутствующих без уважительной причины внести в список и огласить во всеуслышание. Поступая подобным образом впервые, вы рискуете быть атакованным звонками взбешенных прогульщиков (если, конечно, они не объяснились заранее).

Протокол, который составляли не вы:

- Проверяйте тщательно.
- Если вы заметили ошибку или несоответствие, незамедлительно сообщите об этом.
- Высказывайте ваши замечания вежливо, никого не обви-

няя, избегая критичного «не»: «Мне кажется, что...», а не «Вы отметили неверно...».

- Четко укажите место в протоколе, которое, на ваш взгляд, нуждается в поправке. Но не просто критикуйте, а внесите предложение, например: «Вопрос 4 должен отражать, что собрание постановило...», вместо: «Вы должны исправить вопрос 4, чтобы отразить это».

Не стоит усложнять протокол – отразите в нем только самое главное.

4 • Стимулирование выполнения намеченного

Распределяйте задачи по мере их возникновения. Если для решения вопроса нужно предпринять определенные действия, попросите компетентного сотрудника взяться за его решение. Если же никто особенно не заинтересован в решении, спросите, есть ли добровольцы. Подобное распределение поможет избежать ситуации, когда большая часть задач сваливается на плечи одного сотрудника, в то время как другие отсиживаются в стороне.

- Если добровольцев нет, спросите еще раз о том, кто хочет добровольно взять на себя реализацию данной задачи. Подчеркните, что, если никто не вызовется быть добровольцем, вам придется самому назначить ответственного.
- Когда кто-то решает взяться за выполнение задания, обязательно укажите в протоколе задачу, необходимые действия, имя ответственного и крайний срок.
- Пусть люди сами договорятся о сроках исполнения; не надо их заставлять или навязывать те, что предложены вами.
- Еще раз пройдитесь по списку действий и мероприятий до конца.
- По электронной почте разошлите краткое резюме с указанием того, что необходимо сделать и кто за это отвечает.
- Следующее рабочее совещание начните с обсуждения списка действий и мероприятий и лишь затем переходите к дальнейшей работе. Таким образом сотрудники привыкнут к мысли, что всякий раз, когда им поручают что-либо сделать, выполнение ими поручений будет контролироваться.

Четко объясните исполнителям, что они должны сделать, и напомните им об этом после собрания.

5 • После рабочего совещания

Рабочее совещание окончено, но не окончена работа. После совещания необходимо сделать следующее:

- Посмотрите на то, что сделано, и спросите себя: «Как я мог сделать это по-другому? Что изменилось бы, если бы я все-таки поступил иначе?»
- Спросите себя, что нового вы узнали о других людях. Поможет ли вам это в работе с ними на последующих собраниях?
- Вы достигли того, что хотели? Если нет, то почему?
- Спросите некоторых участников после рабочего совещания, возникали ли в ходе собрания какие-либо негативные моменты, и попробуйте наладить испорченные отношения.
- Также поговорите с теми, кто вел себя на собрании неподобающим образом, и постарайтесь предотвратить подобное поведение в будущем.
- Спросите себя, стоит ли продолжать ходить на такие совещания, либо это пустая трата времени.
- Разошлите конспекты или протокол.

Если необходимо, в дополнение к протоколу кратко проинформируйте о ходе и решении рабочего совещания тех, кто не смог на нем присутствовать.

Предпринимайте любые необходимые меры.

Начните планировать следующее рабочее совещание.

Необходимо не только подготовиться перед рабочим совещанием, но и предпринять определенные действия после него.

Выводы

- Поощряйте творческое мышление при решении трудных задач.
- Тщательно продумайте голосование; убедитесь, что вы избрали верный способ.
- Записывайте принятые решения и поставленные задачи, даже когда вы не ведете официальный протокол.
- Убедитесь, что люди выполняют возложенные на них задачи.
- Никогда не прекращайте работу по окончании рабочего совещания. Проанализируйте совещание; подумайте, что прошло хорошо, а что плохо. Обдумайте, почему так вышло, и попытайтесь избежать этого в следующий раз.

7 • Передовые технологии и проведение рабочих совещаний

Новые технологии – залог успеха или провала рабочего совещания.

Содержание главы:

- 1 ПРОСТЫЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ
- 2 ОРГАНИЗАЦИЯ ТЕЛЕКОНФЕРЕНЦИЙ
- 3 ОРГАНИЗАЦИЯ ВИДЕОКОНФЕРЕНЦИЙ
- 4 ИНТЕРНЕТ ИЛИ WEB-КОНФЕРЕНЦИЯ

Времена меняются, с ними меняются и рабочие совещания. Новые технологии приносят в методы работы свежесть и новизну, и совещания становятся более эффективными. Немногие из нас придут в восторг, если их пригласят принять участие в видеоконференции или провести презентацию.

В этой главе рассматривается применение новых технологий при проведении рабочих совещаний. Вы узнаете, как использовать различные технологии, чтобы сделать совещания максимально продуктивными и эффективными.

Заставив новые технологии работать на вас, вы облегчите себе жизнь. Главное – овладеть новыми методами, привыкнуть к ним и разумно подходить к их выбору.

1 • Простые технологические решения

Новые технологии создаются не для того, чтобы испортить всем жизнь. Иначе зачем они нужны?

В этой части главы мы с вами ознакомимся с общими принципами проведения рабочих совещаний с помощью электронных средств, а затем подробно остановимся на их преимуществах.

Снижение затрат

Рабочие совещания, которые не требуют, чтобы участники совершали поездки, обходятся намного дешевле. Конечно, организация видеоконференции может обойтись компании

в кругленькую сумму, но это все равно значительно дешевле, чем оплачивать проезд участников встречи туда и обратно (принимая во внимание то, как дорого обходится компании время, проведенное сотрудниками на собрании и прямые расходы).

Технология конференц-связи

Технология конференц-связи удобна тем, что все участники, оставаясь на своем привычном рабочем месте, одновременно присутствуют на собрании. А такие программы, как Microsoft Net Meeting (собрание через Интернет), позволяют обмениваться документами и заявками.

Используя виртуальное пространство для проведения собраний, вы сможете избежать проблем, связанных с корпоративными IT-системами – брандмауэрами и пр. Такое пространство дает возможность при помощи WEB-обозревателя проводить рабочее совещание в режиме on-line, обеспечивая защиту посредством пароля. Во время таких совещаний вы можете достаточно быстро обмениваться заявками, документами и иногда аудиоматериалами.

Несколько рекомендаций, как с помощью новых технологий повысить эффективность рабочего совещания

- Для планирования виртуального рабочего совещания можно использовать программу Outlook Lotus или другие, с помощью которых вы можете узнать о готовности сотрудников к совещанию. Это сэкономит время, так как вам не придется их обзванивать.
- Вы можете вести протокол или конспект на ноутбуке. Может быть, это и отвлекает, но зато потом вам не придется тратить время, если кто-то захочет получить данные.
- Если вопрос можно решить по телефону, проводить собрание не стоит.
- Сделайте презентацию, например, в программе PowerPoint. Так будет гораздо лучше, чем раздавать сотрудникам кипы бумаги. Это поможет удерживать внимание людей и быстрее получать от них обратную связь, вносить изменения и согласовывать их с коллективом.

Помните: технологии должны упрощать вашу работу, а не усложнять!

2 • Организация телеконференций

Телеконференция – это не страшно. Следуя простым правилам, приведенным ниже, вы блестяще справитесь с ее организацией.

Подготовка к телеконференции

- Заранее запланируйте конференцию и точно определите время. Потом изменить что либо будет весьма сложно, и это потребует дополнительных затрат.
- Заранее разошлите все бумажные или электронные документы: повестку дня, исходные данные и т.д.
- Сделайте акцент на том, насколько важно будет начать рабочее совещание вовремя, чтобы одни участники не потеряли время, ожидая подключения других.

Проведение телеконференции

- Проверьте, кто присутствует, назвав всех по именам. Периодически озвучивайте результаты переключки, чтобы все знали, кто присутствует на данный момент.
- Если люди не знакомы друг с другом, проведите краткое знакомство участников телеконференции друг с другом.

Достаточно трудно говорить с человеком, если не знаешь его имени и не видишь лица

- По возможности не ждите опоздавших. Начинайте совещание, и когда они присоединятся к вам, введите их в курс дела, дождавшись паузы
- Уделите внимание основным правилам. Например, пусть люди назовут себя по имени, чтобы их было легче идентифицировать
- Помните, что отсутствие визуального контакта осложняет коммуникацию
- Постарайтесь не выносить вопросы или темы на обсуждение сразу всей группе – направьте их каждому в порядке очередности. Иначе может возникнуть ситуация, когда все будут говорить одновременно, и участники не смогут слышать друг друга. Такая ситуация может даже привести к техническим неполадкам на линии
- Адресуя кому-либо вопрос или предоставляя слово для комментариев, периодически проверяйте, находится ли человек на линии и хорошо ли он вас слышит

Подводные камни

Специалисты в области коммуникации утверждают, что

- 10% информации усваивается благодаря правильно подобранным словам,
- 20% воспринимается благодаря выбранной манере подачи информации,
- 70% – через невербальные средства или язык тела и жестов

Учитывая это, можно сказать, что телеконференция не может обеспечить эффективного общения. Нелегко понять друг друга, когда получаешь лишь 30% всей информации.

Телеконференция – самая простая форма применения технологий для проведения собрания. И если вы будете учитывать все вышесказанное, организовать ее вам будет достаточно легко.

3 • Организация видеоконференций

Большинство людей не любят видеоконференции. Однако они становятся обычным явлением, и стоимость их проведения постепенно снижается.

Выбор места

- Старайтесь, чтобы за вашей спиной не было окон или коридоров, потому что посторонние движения могут отвлекать других участников.
- Старайтесь проводить видеоконференции подальше от шумных мест. Шум может отрицательно повлиять на качество звука.
- В помещении не должны присутствовать посторонние люди. Во время одного из недавних видеоинтервью я был поражен, когда в комнату вошла уборщица, продефилировала мимо камеры и вытряхнула мусор из корзины для бумаг.
- Не устанавливайте камеру напротив двери, чтобы опоздавшие могли спокойно войти и сесть, никого при этом не отвлекая и не мешая съемке.

Камера

- При использовании оборудования не стоит ограничиваться базовыми настройками. Отрегулируйте камеру, чтобы она полностью удовлетворяла вашим требованиям.
- В идеале хорошо бы установить камеру на уровне глаз, чтобы у участников не создавалось ощущения, что вы смотрите на них сверху вниз.

- Если собрание проходит за длинным столом, поставьте камеру на конце стола, чтобы председатель мог видеть людей, как на обычном собрании.
- Установите монитор как можно ближе к камере. Таким образом на мониторе все будет выглядеть так, будто вы смотрите другим участникам видеоконференции прямо в глаза. Контакта глазами так не хватает во время виртуальных собраний!
- Научитесь пользоваться и свободно обращаться с оборудованием. На всякий случай имейте под рукой техническую документацию.

Общение посредством камеры

- В интонации и голос вам нужно вложить все, что вы не можете выразить языком тела или жестов. Речь должна быть более выразительной, чем обычно: зачастую поза говорящего или его жесты появляются на мониторах с задержкой либо вообще не отражаются.
- Не делайте резких движений. Сложно передавать очень быстрые жесты или движения, так что, по возможности, двигайте руками плавно.
- Не выдавайте своего волнения такими жестами, как щелканье ручкой, раскачивание на стуле, не поправляйте без

конца прическу и т.д. На камере это более заметно и отвлекает. Если вы не можете с этим справиться, представьте, что вы диктор и зачитываете новости!

- Тщательно подбирайте одежду. Откажитесь от вещей из тканей с узором и набивным рисунком, от одежды в полоску. Зеленый, красный и желтый цвета не всегда удачно сочетаются друг с другом, и с экрана они будут выглядеть слишком кричаще.

Использование слайдов или программы PowerPoint

- Используйте как минимум 36-й размер шрифта, иначе ничего нельзя будет прочитать с экрана.
- Не используйте слишком много слайдов.
- Избегайте ярких цветов – оптимальными будут черный, белый, синий или серый.
- Постарайтесь использовать только заголовки или основные пункты и ведите дискуссию, опираясь на них.

Технология потоковой передачи данных

Такие технологии, как Webcast, позволяют участвовать в видеоконференции людям, у которых нет соответствующе-

го видеоборудования. В этих случаях для трансляции собраний можно использовать Интернет.

Для качественного проведения видеоконференции необходимо приложить немало усилий, однако если вы уделите достаточно внимания деталям, то получите блестящий результат.

4 • Интернет или WEB-конференция

Как мы уже сказали, использование Интернета дает нам новые широкие возможности для проведения рабочих совещаний в виртуальном пространстве. Чтобы участвовать в виртуальном совещании, необходимо иметь установленный на компьютере WEB-браузер.

Преимущества WEB-конференции

- Возможность демонстрации обсуждаемых вопросов на экране
- Возможность организации текстовых чатов
- Возможность получения аудиосопровождения
- Возможность совместной работы с документами

Подготовка к WEB-конференции

Для того чтобы организовать веб-конференцию, достаточно всего лишь зайти на веб-сайт и заполнить определенную форму, где необходимо указать:

- время собрания,
- список участников,
- другие необходимые детали.

Служба сайта обычно автоматически рассылает приглашения по электронной почте всем участникам, указанным в списке (сокращая таким образом административную работу). Обычно ни председателю, ни участникам не требуется загружать никакого специального программного обеспечения.

Наглядные примеры

В течение рабочего совещания все участники одновременно видят на экране необходимые документы: крупноформатную таблицу, презентацию, рисунок, демонстрационный пример или другую картинку.

Хорошие интернет-провайдеры позволяют подчеркивать или выделять ключевые идеи или детали так же, как на реальной

презентации. Такими возможностями могут пользоваться все участники. При совместной работе с текстом также доступны и другие возможности, например, внесение изменений в режиме on-line. Некоторые системы также поддерживают трансляцию видеоизображения.

Аудио

Как правило, WEB-конференцию можно сочетать с телефонной конференцией. На большинстве сайтов можно также провести чаты (общение на основе передачи текста). Однако существуют самые современные системы (например, RealPlayer), которые позволяют общаться через Интернет с помощью микрофонов и соответствующего программного обеспечения. Это называется VOIP (Voice over Internet Protocol – метод передачи речи по локальным и глобальным сетям, а также Интернету).

Вопросы в режиме on-line

Посредством конференц-связи участники могут в любое время задавать вопросы и незамедлительно видеть реакцию на них. Это обеспечивает быструю обратную связь и не требует обсуждения (как при тайном голосовании). Данная функция может оказаться полезной, если вы хотите одновременно узнать мнения всех участников по спорным вопросам. Кроме

этого, она эквивалентна открытому голосованию, когда легко показать «за» или «против» (с той лишь разницей, что никто не будет знать, как вы голосуете).

Составление и хранение отчетов

Некоторые провайдеры услуг предоставляют возможность сохранить документы, аннотации, текст чата и другие элементы, чтобы в дальнейшем вы могли ссылаться на них. Они также могут составить отчет по рабочему совещанию с указанием имен участников, времени их участия и отключения от конференции и т. п., что очень полезно при проведении больших собраний.

Затраты

Кроме всех вышеперечисленных преимуществ, проведение WEB-конференции может обойтись вам значительно дешевле, так как обычно цена не зависит от того, длится рабочее совещание час или шесть часов. Вы платите за доступ к Интернету и за число участников.

Полезные советы для проведения WEB-конференций

- Пока вы полностью не научитесь пользоваться этой технологией, не применяйте ее на всех рабочих совещаниях, дабы не усложнять их проведение.
- Придерживайтесь обычных правил проведения рабочего совещания. разошлите повестку дня и другую необходимую информацию, делайте перерывы, не затягивайте мероприятие и т.д.
- Постарайтесь быстро покончить со вступлением и перейдите к проведению самого совещания. Не позволяйте сотрудникам долго отвлекаться на изучение достоинств новой технологии.
- Сначала проверьте возможность применения технологии. Большинство провайдеров сначала предоставляют всем участникам WEB-страницу для проверки компьютеров. Такую проверку необходимо сделать всем участникам конференции до ее начала.
- Заранее планируйте использование любого нового программного обеспечения или прикладных демонстрационных версий. Произведите проверку системы, дабы убедиться, что все пройдет без сбоев.

Преимущества WEB-конференций

- Нет необходимости куда либо ехать
- Доступ к огромной потенциальной аудитории
- Участники могут с легкостью увидеть то, что они пропустили
- Быстрое взаимодействие

Недостатки WEB-конференций

- При проведении виртуальной конференции изображение может быть нечетким
- Некоторые переходы и анимационные эффекты работают не со всеми браузерами
- При использовании только 256 цветов (или 216, если используется и Internet Explorer, и Netscape Navigator) изображения могут быть размытыми и нечеткими
- Звуковые эффекты передаются при наличии специального оборудования и программного обеспечения (например, RealPlayer)
- Размер вашего файла может быть слишком большим
- Презентация может проходить слишком медленно

- Участники не смогут сосредоточиться, так как, находясь в собственных офисах и чувствуя себя достаточно свободно, они, скорее всего, будут писать посторонние электронные письма, смотреть в окно и отвлекаться

WEB-конференции не всегда проходят гладко, однако, если вы действительно воспользуетесь данными рекомендациями, вы будете приятно удивлены и удовлетворены результатами работы в таком режиме.

Выводы

- Используйте простые технологические решения, чтобы повысить эффективность собраний.
- Помните, что организовать результативную телеконференцию не так-то просто. А поскольку телефонная связь не всегда лучший инструмент общения, то она и не всегда эффективна.
- Видеоконференция может быть эффективна только тогда, когда вы умеете грамотно ее проводить. Чтобы этого добиться, изучите технику проведения видеоконференций, а также то, что нужно и не нужно делать, чтобы видеоконференция прошла блестяще.
- WEB-конференция, на самом деле, не так сложна, как может показаться на первый взгляд. Не пожалейте времени и сил, чтобы освоить технологию и усовершенствовать свою работу.

УДК 65.012.613
ББК 65.050.9(2)2
А 63

Джули-Энн Амос. Проведение рабочих совещаний. Пер. с англ. М.: HIPPO, 2005. – 158 с.

ISBN 5-98293-032-6 (рус.)
ISBN 1-85703-816-9 (англ.)

Права на перевод и печать получены по соглашению с **How To Books Ltd.** Все права защищены. Любая часть данной публикации не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Первое издание на английском языке, выпущенное «How To Books» под заголовком «Make Meetings Work».

© Copyright 2001 How To Books Ltd.
© HIPPO, 2005 – перевод и издание на русском языке

Издательство «HIPPO»
www.hippopublishing.com

Для почтовых сообщений: 201 Haverstock Hill, London, NW3 4QG, UK
Телефон в Москве: 775-08-62
эл. почта: hippo@hippopub.ru
hippo@hippopublishing.com

Перевод – ООО «Пароль»
Компьютерная верстка – А. Сорокин

Отпечатано в ОАО «Типография «Новости»
105005, Москва, ул. Фридриха Энгельса, 46
Заказ № 1155 Тираж 3000

Использование психологии в бизнесе

М Паркинсон

Книга М Паркинсона срывает покров тайны с бизнес-психологии и предлагает менеджерам способы, с помощью которых они могут с легкостью вписать психологические технологии в свою повседневную работу

В центре внимания Марка Паркинсона наиболее ценный ресурс любой организации – люди и методы, которые могут быть использованы для существенного повышения эффективности деятельности компании

В каждой главе описаны основные инструменты бизнес психологии и множество практических идей. Они подкреплены примерами из бизнеса и фрагментами лучших методик оценки и развития. В книге дается полная контактная информация о крупнейших издателях тестов и консалтинговых фирмах

И П Р Р О

Интернет-магазин по продаже литературы издательства HIPPO
работает на сайте www.hippopublishing.com

Как разрешить конфликт на рабочем месте

Х. Лейси

Эта книга – о построении эффективных взаимоотношений на работе

Автор предлагает относиться к конфликту как к обыденному явлению – без конфликтующих мнений не было бы движения вперед

Руководитель вы или подчиненный – практические советы, техники разрешения конфликтов и упражнения, приведенные в этой книге, помогут вам преодолеть напряжение, непонимание, заниженную самооценку и другие факторы, мешающие вашей работе



Интернет-магазин по продаже литературы издательства HIPPO
работает на сайте www.hippopublishing.com