



Книга Идеальное совещание

33 способа повысить эффективность совещаний

Гленн Паркер, Роберт Хоффман

Jossey-Bass, 2006

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Приходилось ли вам участвовать в совещании, которое началось с обсуждения бюджета компании на будущий год, а закончилось спорами о закупках чая и печенья? Тогда вы оцените эту книгу по достоинству. Авторы книги Гленн Паркер и Роберт Хоффман оспаривают широко распространенное мнение, что совещания – это неизбежное зло. Авторы провели исследование эффективности совещаний в компании Novartis Pharmaceuticals и составили ряд рекомендаций, которые можно применить к организации и проведению любых деловых встреч и совещаний. Число 33, стоящее в подзаголовке, на самом деле относится не к конкретным способам, а к количеству глав книги, в каждой из которых имеются полезные идеи. Кроме того, в книге приведены упражнения по отработке этих идей на практике и образцы документов. Это пособие *BooksInShort* рекомендует всем, кому известно, что значит впустую потратить полдня на бездарно организованное совещание. Покажите эту книгу человеку, который будет вести ближайшее совещание в вашей организации, и все скажут вам спасибо.

Основные идеи

- По мнению сотрудников многих компаний, на совещания уходит значительная часть рабочего времени.
- Нулевой результат и сожаление о потерянном времени – все, к чему приводят плохо организованные совещания.
- Никогда не проводите совещание без определенной цели.
- Повестка дня совещания должна состоять не из тем для обсуждения, а из задач, которые нужно решить.
- Основные роли присутствующих на совещании – руководитель, модератор, секретарь и участник.
- Рабочая группа должна установить “правила игры”, или нормы поведения на совещании, придерживаться которых будут все участники.
- Отступление от темы, преувеличение значимости темы и выход за рамки отведенного времени – наиболее типичные ошибки, допускаемые в ходе совещания.
- Одна из задач руководителя – помогать участникам разрешать конфликты.
- Завершая встречу, необходимо напомнить коллегам о принятых решениях и намеченных задачах и поблагодарить всех участников.
- Регулярная оценка работы совещаний поможет повысить их эффективность.

Краткое содержание

Время на ветер

Совещание, которое плохо подготовлено и проведено, оказывается не только напрасной тратой времени – оно вызывает чувство досады и у руководства, и у рядовых сотрудников. Поэтому многие компании пересматривают свои подходы к организации рабочих совещаний. Компания Novartis Pharmaceuticals подробно исследовала собственные процедуры подготовки, проведения и оценки эффективности совещаний. Приемы и методы, сформулированные по итогам этой работы, могут быть использованы менеджерами высшего и среднего звена, а также руководителями рабочих групп и координаторами проектов в любой области бизнеса.

Подготовка совещания

Прежде всего необходимо понять, нужно ли вообще проводить совещание. Подумайте, нет ли иных способов решить стоящие перед вами задачи. Если у вас нет в этом уверенности, совещание проводить не следует. Подготовка к совещанию не ограничивается составлением повестки дня, резервированием конференц-зала и организацией перерывов на кофе. Если вы все-таки решили проводить совещание, то:

- Обозначьте задачи, которые вы должны решить на этом совещании. Руководствуйтесь принципом “Нет четких целей – нет необходимости в совещании”.
- Тщательно продумайте, кого и зачем вы приглашаете. Не включайте в список людей, не имеющих отношения к теме. Не приглашайте “на всякий случай” руководителей высшего звена, так как в их присутствии люди могут почувствовать себя скованно.
- Составьте повестку дня. Подготовьте все необходимые раздаточные материалы.
- Уточните, соответствует ли помещение вашим целям, исправно ли оборудование, есть ли возможности для организации перерывов на кофе.
- Не позднее двух дней до совещания разошлите всем его участникам уведомление с приложенной повесткой дня.
- Убедитесь в том, что все докладчики готовы к выступлению.
- Определите механизм принятия решений, соответствующий вашим задачам и учитывающий психологические особенности участников группы.
- Установите “правила игры”, то есть основные правила работы на совещании.
- Проверьте, все ли участники смогут прийти. Если кто-то из ключевых участников не сможет присутствовать, перенесите дату встречи.
- Обдумайте, с какими трудностями вы можете столкнуться в ходе совещания, и решите, как вам следует действовать в каждом случае.

Повестка дня

Повестка дня должна включать не темы для разговора, а задачи, которые вы планируете решить в ходе совещания. Задачи располагаются в порядке убывания их важности. Помимо задач совещания в повестке дня должны быть указаны имена сотрудников, которым будет поручено выполнять принятые решения, и временные рамки для обсуждения каждого пункта повестки.

Распределение ролей

Присутствующие на деловом совещании сотрудники выполняют четыре основных функции – руководителя, модератора, секретаря и участника. Руководитель определяет цели совещания в контексте общих задач компании и следит за тем, чтобы все усилия участников были направлены на достижение конкретных результатов. Руководитель также обеспечивает присутствующих всеми необходимыми материалами и технической информацией.

“Совещания – это неотъемлемая часть любого бизнеса, которую обычно ненавидят все сотрудники”.

Модератор контролирует ход встречи. Секретарь ведет записи, однако он готовит не протокол, а отчет о наиболее важных решениях, принятых на совещании. Иногда отдельным сотрудникам поручают следить за регламентом, а также фиксировать вопросы, выходящие за рамки повестки дня, чтобы вернуться к ним в будущем.

Изменения в составе

Выход участника из состава рабочей группы может оказать на коллектив как положительный, так и отрицательный эффект. Если вы – руководитель группы, побеседуйте с этим человеком, чтобы понять, как облегчить передачу его функций другому сотруднику. Когда к проекту присоединяются новые люди, снабдите их необходимыми материалами и, если нужно, организуйте тренинг. Поручите одному из членов группы ввести их в курс дела.

Игра по правилам

“Правила игры” – это нормы поведения на совещании, которых должны придерживаться все члены коллектива. Они служат руководством к действию и задают внутренние стандарты для обсуждения различных точек зрения и критики. В выработке этих правил должны принимать участие все сотрудники. Не настаивайте на слишком жестком формате. Сначала рассмотрите правила проведения совещаний в других подразделениях. Затем проведите мозговой штурм и вынесите наиболее удачные идеи на голосование. По итогам голосования составьте и утвердите список основных правил.

Как начинать

Как сделать так, чтобы совещание с самого начала пошло в правильном направлении? Прежде всего, придите в конференц-зал заранее и начните совещание точно в назначенное время. поприветствуйте участников и попросите их представиться. Сообщите о цели совещания, ознакомьте всех с повесткой дня и напомните о правилах работы.

Патруль времени

Модераторы совещаний зачастую превращаются в жандармов, следящих за тем, рационально ли расходуется время на обсуждение пунктов повестки дня. Однако помимо тайм-менеджмента также следует принимать в расчет и другие временные аспекты:

- Выясните, какое время предпочитают участники для проведения совещания.
- Не назначайте совещания на утро понедельника и вторую половину дня в пятницу, в самом начале рабочего дня или после обеда.
- Стремитесь ограничить общее время встречи двумя часами.

- Каждый час делайте 10-минутный перерыв. Время непрерывной работы не должно превышать полутора часов.
- Если участники проявят признаки усталости, объявите дополнительный перерыв.

Разговоры не по теме

Одна из наиболее типичных проблем, снижающих результативность совещания – ситуация, когда участники дискуссии отвлекаются от темы. Это происходит в следующих случаях:

1. **Отступление от темы.** Участники начинают обсуждать вопросы, не обозначенные в повестке дня. Избегайте “лирических отступлений”, внимательно следите за дискуссией и направляйте ее в нужное русло, сообщив участникам, что они отвлеклись.
2. **Преувеличение значимости темы.** В аудитории могут быть люди, которых намного больше, чем всех остальных, интересуют отдельные вопросы повестки дня, и они захватывают инициативу в ведении дискуссии. Руководитель в таком случае просит зафиксировать эти вопросы для общего обсуждения в будущем или предлагает всем заинтересованным обсудить их между собой.
3. **Выход за рамки отведенного времени.** Совещание начинается слишком поздно, из-за чего некоторые вопросы либо не обсуждаются, либо обсуждаются в спешке.

Три миллиона долларов на совещания

Если подсчитать, в какие суммы обходится компаниям время, потраченное на совещания, то мы поймем, почему нужно принимать меры, чтобы сделать их более результативными. В Техническом колледже Милуоки (штат Висконсин, США) подсчитали, сколько времени члены совета колледжа тратят на заседания. При оценке стоимости этого времени учитывалась заработная плата всех 130 членов совета. Оказалось, что заседания обходятся колледжу в три миллиона долларов в год!

Как принимать решения

Как правило, наиболее важные для компании решения принимаются именно на совещаниях. Известны следующие методы принятия решений:

- **Автократический** – руководитель принимает решение единолично.
- **Совещательный** – принимая решение, руководитель учитывает точки зрения сотрудников.
- **Демократический** – решение принимается с помощью общего голосования.
- **Экспертный** – участники совещания делегируют право принимать решения эксперту или группе экспертов.
- **Компромиссный** – предлагается “усредненное” решение, которое либо составляется из отдельных аспектов разных предложений, либо выводится с помощью подсчета средних величин.
- **Консенсус** – участники совещания активно обмениваются мнениями и вырабатывают решение, которое устраивает всех.

Работа модератора

Одна из задач модератора – постановка вопросов, которые подводят участников к выработке решения. Их можно разделить на две основные группы: это вопросы открытого типа (они начинаются со слов “что”, “как”, “почему”) и вопросы закрытого типа. Вопросы могут быть адресованы одному из участников, заданы всей группе в целом, переадресованы от одного участника к другому. Задавайте вопросы, помогающие детализировать или обобщить ситуацию. Говорите прямо и по существу, будьте лаконичны, не ставьте участников в такое положение, когда они должны защищаться или оправдываться.

Подготовка к докладу

Перспектива выступления перед большой аудиторией может смутить даже самого опытного оратора. Чтобы ваше выступление имело успех, подготовку к докладу лучше разбить на несколько этапов. Готовясь к докладу, четко определите его цель и досконально изучите все, что имеет отношения к теме. Для иллюстрации ваших мыслей используйте наглядные примеры. Говорите так, как будто обращаетесь к другу. Наконец, тщательно отрепетируйте свое выступление.

Улаживание конфликтов

При обсуждении спорных вопросов высока вероятность возникновения конфликтов. Их разрешение – одна из обязанностей руководителя и модератора. Не пытайтесь отрицать, что существуют разные точки зрения, и внимательно относитесь к каждой из них. Если дискуссия становится слишком эмоциональной, прервите ее, предложив сделать перерыв, и напомните участникам о необходимости уважать мнения друг друга. Даже идеально подготовленное совещание может быть сорвано из-за неконструктивного поведения одного из участников, которое может принимать самые разные формы. В общей дискуссии могут проявиться такие неприглядные качества, как пессимизм, высокомерие, мелочность, нетерпеливость, зависть и самолюбование. Поговорите с “возмутителем спокойствия” наедине, обратите его внимание на недопустимость определенных действий, не критикуя при этом самого человека. Дайте ему выговориться, а затем напомните о задачах совещания и стоящих перед группой целях, чтобы придать его работе конструктивное направление.

Особенности межкультурного общения

На совещаниях с участием иностранцев необходимо учитывать культурные различия. Несколько советов на этот случай: говорите медленно и четко, избегайте длинных предложений и сложных для понимания конструкций, не используйте неформальные, разговорные выражения. Не следует рассказывать анекдоты и использовать игру слов – смысл шуток при переводе часто искажается.

Завершение работы

Когда совещание завершено правильно, все его участники имеют четкое представление о том, какие решения приняты, и что каждый из них должен сделать для их внедрения. Чтобы правильно закончить работу, выполните следующие пять шагов:

1. Перечислите рассмотренные вопросы и принятые решения.
2. Уточните задания для сотрудников и сроки их выполнения.
3. Оцените, насколько успешной была работа совещания.
4. Назначьте дату следующей встречи.
5. Поблагодарите присутствующих за участие.

Подведение итогов

Регулярно проводите анализ эффективности совещаний и тогда вы сможете постепенно усовершенствовать процедуру их проведения. После совещания выясните у его участников, насколько полезным, на их взгляд, было совещание, насколько эффективно использовались современные технологии, соблюдались ли “правила игры”, и, наконец, насколько важными были принятые решения. Это можно сделать с помощью устного опроса или заполнения анкеты. Обратитесь к коллегам с просьбой дать рекомендации о том, что необходимо улучшить.

Об авторах

Гленн Паркер – консультант и бизнес-тренер, автор книг, посвященных командной работе. **Роберт Хоффман** – исполнительный директор по организационному развитию компании Novartis Oncology.
