



КонсультантПлюс

Статья: Как получить от
совещания только пользу?
(Соколова Г.А.)
("Руководитель
автономного учреждения",
2020, N 8)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

www.consultant.ru

Дата сохранения: 08.09.2020

КАК ПОЛУЧИТЬ ОТ СОВЕЩАНИЯ ТОЛЬКО ПОЛЬЗУ?

На совещаниях, навевающих скуку и мысли о потерянном времени, хоть раз, но присутствовал каждый. Такие собрания редко бывают результативными. Между тем при правильной организации собрания этот формат делового общения незаменим: он позволяет сильно продвинуться в решении обсуждаемого вопроса и мотивировать сотрудников к выполнению поставленных задач. Какие ошибки допускаются при проведении совещаний? Как обеспечить максимальную результативность?

Совещания в организациях зачастую проводятся стихийно, от случая к случаю, без должной подготовки и модерации в процессе встречи. Отсюда и всем знакомый результат: общение руководителей и подчиненных не структурировано, регламента нет, встреча безнадежно затягивается, ее участники неверно воспринимают озвученную информацию (не услышали, не поняли, забыли), принятие решений откладывается и даже принятые решения не исполняются. В чем же дело?

Прежде чем разбирать ошибки и формулировать правила, позволяющие повысить продуктивность групповой встречи, расскажем о двух противоположных эффектах, к которым приводит работа в таком формате.

Когда совещание будет полезным?

На совещание обычно собирают группу ключевых сотрудников, которые и так достаточно загружены, испытывают нехватку времени. Но отрывать людей от

текущих дел целесообразно только тогда, когда итог совместной работы превышает совокупность трудозатрат присутствующих. Это определяется просто: **правильно проведенное совещание подстегивает к работе, повышает производительность труда.** А все благодаря тому, что одновременно выполняются четыре условия.

1. Действует принцип "Одна голова хорошо, а две лучше". Иными словами, возникает синергия, и достижения группы оказываются намного больше, чем результаты усилий отдельных сотрудников. В режиме группового обсуждения руководители и сотрудники начинают работать как единое целое, эффективность и адекватность их решений становится выше.

2. Возникает чувство сплоченности, которая, в свою очередь, помогает превратить обычный коллектив в команду, действующую сообща.

3. Налаживается прямая коммуникация между собравшимися - уже в процессе обсуждения каждый (и руководитель, и подчиненный) может получить обратную связь. А вовлечение сотрудников в процесс управления еще больше мотивирует их на выполнение принятых решений.

4. Снижается сопротивление персонала изменениям и решениям, которые обсуждаются на совещании. Действия руководства и общее направление развития организации становятся понятнее присутствующим, а сам руководитель получает более весомую поддержку подчиненных.

Как видим, если использовать потенциал совещания в полной мере, организация становится более управляемой. С помощью этого формата работы

можно поддерживать связи внутри организации, снимать коммуникационные барьеры между людьми (отделами, управленческим звеном и рядовыми сотрудниками) и воплощать в жизнь принимаемые решения.

Когда совещание принесет вред?

Главный симптом неэффективного совещания - **потеря рабочего времени** (затраты на подготовку, само мероприятие). И потеря эта легко переводится в рубли: если час работы сотрудника стоит, скажем, 300 руб., а на встрече присутствует десять человек (включая руководство), 1,5 часа общения оценивается как минимум в 4,5 тыс. руб. Совещание оказалось бесполезным? Значит, организация потеряла эту сумму.

Вредными будут и **пустые разговоры, дискуссии**, не приводящие ни к какому конструктивному решению. Ими может увлекаться как руководитель (к примеру, повторяя информацию, которая раньше уже озвучивалась на встречах), так и подчиненные (скажем, рассуждая на отвлеченные темы или излишне углубляясь в детали).

Следующий вредный фактор - **дисбаланс ролей участников собрания**. Самая распространенная ошибка заключается в том, что в процессе общения всегда доминирует руководитель. Например, говорит только он, а когда инициативность остальных участников сходит на нет и их внимание рассеивается, спрашивает, нет ли вопросов и готов ли еще кто-то высказаться. В этом случае формально проведенное совещание приводит не только к трате рабочего времени, но и к ухудшению взаимопонимания между "верхами" и "низами".

Другое проявление проблемы доминирования руководителя - безынициативные сотрудники говорят только то, чего от них ждут ("Да, конечно, сделаем", "Да, стало лучше"). Здесь смысл совещания тоже теряется. Ведь участники лишены главного - права на слово, свое мнение, на озвучивание вопросов и сомнений. А без диалога найти эффективное решение и добиться того, чтобы подчиненные приняли обсуждаемую идею и пошли ее реализовывать, руководителю будет трудно.

Впрочем, дисбаланс ролей может возникать и еще по одной причине - **неправильный отбор участников совещания**. Их может оказаться слишком много (значит, кто-то из них будет скучать и бездельничать) либо приглашены окажутся только те, кто не способен принимать решения, непосредственно не влияет на обсуждаемую ситуацию (значит, велика вероятность социально желаемых ответов, удобных для руководства).

Но баланс возникнет только тогда, когда руководители и подчиненные будут примерно в одной "весовой" категории. Первые не подавляют своим мнением, выступая скорее в роли модераторов встречи, а вторые обладают достаточной инициативностью и заинтересованностью, чтобы активно участвовать в обсуждении.

Правила эффективного совещания

Чтобы групповая встреча прошла продуктивно, постараться придется всем ее участникам. Причем подготовке здесь надо уделить не меньше внимания, чем самому совещанию. Приведем общий алгоритм действий для тех, кто организует и проводит такие встречи, и для тех, кто в них участвует.

Для организаторов

Обычно руководитель (начальник подразделения) становится и инициатором, и организатором совещания. Ему нужно сфокусироваться на следующих основных этапах работы, которые могут сильно повлиять на эффективность встречи.

1. **Определите круг участников** - не должно быть лишних людей. Придерживайтесь принципа оптимальности и вызывайте на совещание минимальное число работников, но тех, кто обладает высоким уровнем влияния по обсуждаемому вопросу (обладает необходимыми полномочиями для его решения, способен активно участвовать в обсуждении).

2. Разработайте и **разошлите всем участникам повестку совещания**. Сделать это лучше накануне запланированной даты - так у сотрудников будет время обдумать заявленные к обсуждению вопросы и подготовиться. Иногда вместе с повесткой рассылаются сопроводительные материалы (отчеты, справочная информация и т.д.). Кстати, в повестке надо указать момент не только начала, но и окончания мероприятия, чтобы его участники смогли спланировать свое время. Из-за совещания, границы которого не определены, может "развалиться" весь рабочий день.

3. **Четко пропишите повестку дня**. Она не должна быть переполнена - включать в нее нужно только действительно насущные и сложные вопросы. Не выдвигайте малозначимые темы для обсуждения, иначе внимание и усилия группы будут направлены на рядовые события, а проблемы останутся не озвученными.

4. Начните вовремя и соблюдайте регламент.

Групповая работа обычно занимает 1 - 2,5 часа, потом продуктивность принятия решений снижается. Стандартная продолжительность выступления - от 3 до 7 минут (описание проблемы, постановка задач), дискуссии по заданной теме - около 5 - 7 минут. Если работа над тем или иным вопросом затягивается и времени на другие пункты повестки не остается, не пытайтесь "втиснуть" их в обсуждение. Уделить должное внимание всем намеченным темам все равно при этом не получится. Лучше перенести часть тем на следующий раз.

5. Подведите итог встречи. Все ее участники должны в полной мере осознавать принятые решения и взятые на себя обязательства. Заключительный этап крайне важен. Когда в групповой работе не поставлена точка, у сотрудников возникает иллюзия неоконченности решений и необязательности их выполнения, границы ответственности размываются (если за результативность последующих действий отвечают все, значит, за это не отвечает никто).

6. Зафиксируйте принятые решения и проконтролируйте их выполнение. Убедитесь, что итоговый протокол составлен, проверен и разослан всем заинтересованным лицам. Отслеживайте, как выполняются задания и соблюдаются сроки.

Для участников

А вот несколько правил для участников групповой встречи - в их число обычно попадают сотрудники, но иногда такая роль отводится и руководителям (например, на отраслевых совещаниях, мероприятиях в вышестоящих инстанциях). Ведь участник собрания

должен не просто сидеть и кивать, а вносить свой вклад в обсуждение вопроса.

1. Подготовьтесь к встрече. Как минимум изучите повестку дня и сопроводительную информацию к ней. Соберите данные, которые вам понадобятся. Возьмите с собой ежедневник.

2. Записывайте тезисы. Это поможет удержать внимание на обсуждаемых вопросах, выделить главное и точно зафиксировать то, что касается именно вас. Кроме того, на основе письменной информации потом будет легче формулировать вопросы и вносить предложения.

3. Уточняйте, но не дискутируйте. Пространным рассуждениям, выяснению отношений не место на совещании. Не превращайте его в "базар".

4. Не поднимайте незапланированных тем. Если вопрос "горит", заявить о нем можно в последнем блоке повестки ("Иные вопросы"). Если обсудить тему нужно только вам, а другие участники встречи в ней не заинтересованы, лучше вынести это обсуждение за рамки совещания.

Г.А. Соколова
Эксперт журнала

"Руководитель автономного учреждения"

Подписано в печать

06.08.2020