Реферат на тему:

«ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОГО СОВЕЩАНИЯ»

по дисциплине: Управление общественными отношениями

Выполнил:

Москва, 2010

**Введение**

Став лидером прощай подчиненных, но будь с ними строг.

**Никому не удается добиться положительных результатов в долгосрочной программе без помощи и взаимодействия с другими людьми.**

**Когда двое или несколько человек объединяются в каком-то предприятии в духе гармонии и взаимопонимания, то каждый участник такого союза добьется многократного усиления собственных сил. Этот принцип с наибольшей очевидностью проявляется там, где работодатель и его служащие работают как одна команда. Где существует такая сплоченность в совместных действиях, там обнаруживается и процветание, и проявление доброй воли с обеих сторон.**

**Слово «содружество» считается одним из важных слов в языке.**

Отсутствие взаимодействия привело ни одно предприятие к краху, даже если все другие достоинства имелись в наличии

Кроме деловых бесед и коммерческих переговоров, в предпринимательской практике широко распространены особые формы ведения деловых разговоров — совещания, которые представляют собой способ открытого коллективного обсуждения тех или иных вопросов.

Коллективное обсуждение как форма делового разговора имеет много положительных сторон. Во-первых, оно повышает эффективность мышления. Русская поговорка «ум хорошо, а два — лучше» возникла не на пустом месте, в ней заложен глубоких смысл. Действительно, своеобразие человеческого мышления состоит в том, что оно особенно эффективно в условиях совместной интеллектуальной деятельности, поскольку интеллектуальные результаты не складываются, а умножаются. Известно, что большинство плодотворных идей родилось при коллективном обмене мыслями.

Во-вторых, в процессе совещания укрепляется творческое содружество работников, происходит включение интересов отдельных работников в единую систему коллективных задач, а также повышается деловая квалификация его участников. В-третьих, в совместной мыслительной работе раскрывается творческий потенциал каждого из них. Деловые совещания очень разнообразны. Обычно выделяют следующие их виды:

диктаторские (право голоса у руководителя, остальные молча слушают, получая часто нагоняй от шефа);

автократические (ведутся в диалоговом режиме, когда руководитель задает вопросы каждому участнику и получает ответы на них);

сегрегативные (когда планируются доклад руководителя и выступления назначенных им подчиненных);

дискуссионные (для них характерен свободный обмен мнениями, вырабатывается решение, которое принимается голосованием участников с последующим утверждением руководителем);

свободные (это совещания без четкой повестки дня и без председателя. Чаще всего они являются составной частью собрания, когда обсуждение какой-либо проблемы зашло в тупик. В этом случае председатель собрания объявляет большой перерыв, в ходе которого стихийно возникают кулуарные совещания).

В условиях административно-командной системы в нашей стране обычно использовались первые три вида деловых совещаний, основной смысл которых сводился к тому, что на них руководители лишь знакомили приглашенных со своими решениями или указаниями партийных и вышестоящих организаций, в то время как суть делового совещания заключается в том, чтобы обеспечить свободную дискуссию и выработать общее решение на основе широкого учета мнений, в том числе и не соответствующих точке зрения администрации.

Чаще всего деловые совещания проводятся по следующим поводам: во-первых, при необходимости принятия коллективного решения на основе равного права каждого высказывать и обосновывать свое мнение; во-вторых, при условии, что решение вопроса затрагивает интересы одновременно нескольких структурных подразделений организации или фирмы; в-третьих, в том случае, если для решения вопроса необходимо воспользоваться мнениями различных групп работников.

Практика деловой жизни показывает, что деловые совещания более эффективны, чем просто административные решения узкого круга управленцев. Однако недостаточно хорошо подготовленные и плохо проведенные совещания, созываемые по каждому поводу, наносят большой вред, так как пожирают дорогостоящее время людей, отрывая их от основной работы. Поэтому прежде чем созывать такие совещания, следует подумать относительно необходимости подобного шага. Вполне вероятно, что предполагаемый к рассмотрению вопрос вовсе не требует незамедлительного решения. Более того, руководитель, допустим, хочет всего лишь проинформировать сотрудников о чем-либо. В таком случае можно легко обойтись без проведения совещания.

Но если проведение совещания все же признано целесообразным, то прежде всего необходима его тщательная подготовка. Эту подготовку и саму процедуру его проведения следует строить так, чтобы наилучшим образом была решена основная задача, ради которой и проводится само совещание.

**Подготовка к проведению делового совещания**

В наиболее общем виде подготовка к проведению совещания включает следующие действия: принятие решения о его проведении, определение тематики, формирование повестки дня, определение задач собрания и его общей продолжительности, даты и времени начала, состава участников, примерного регламента работы, подготовка руководителя, подготовка доклада и проекта решения, предварительная подготовка участников и помещения, а при необходимости — размещения, питания, проезда участников к месту заседания.

После того как принято решение о проведении совещания, намечается состав участников. Приглашается достаточное число, но только тех, которые действительно необходимы, при отсутствии которых совещание было бы неэффективным. Однако степень деловой заинтересованности — не единственный критерий при отборе участников совещания. Иногда необходимо учитывать и достаточность их служебных прав.

Поскольку деловое совещание предполагает свободную дискуссию, необходимо прежде всего подобрать дискутантов. Причем речь идет не о поиске угодных руководству лиц, а о привлечении к участию в дискуссии достаточно спокойных, выдержанных людей, способных корректно реагировать на противоположные точки зрения и их приверженцев. Присутствие последних следует рассматривать в качестве безусловно позитивного элемента дискуссии. Ведь групповое единомыслие губительно сказывается на эффективности принимаемых коллективом решений.

Определяя время начала совещания, следует принять во внимание ритм работы. Чтобы не заставлять людей в течение дня без конца переключаться с одного вида работы на другой, заседания целесообразно проводить в начале или в конце рабочего дня либо после обеденного перерыва. С учетом общих затрат времени — т. е. времени, необходимого не только непосредственно для проведения заседания, но и на сборы, переходы, возвращение и включение в работу — начало и конец совещания нужно планировать так, чтобы не оставалось «пустых» отрезков времени: если оно окончится за 15 минут до обеденного перерыва, это наверняка будут потерянные минуты.

Требуется заблаговременно оповестить участников совещании его проведении и познакомить с повесткой дня, со всеми нужными материалами, чтобы их выступления были продуманы заранее.

**Ведение делового совещания**

Начинать совещание нужно точно вовремя и сразу согласовать с участниками правила совместной работы, например, регламент выступлений или порядок принятия решений. После чего одному из участников следует поручить ведение протокола.

Психологи предлагают перед открытием совещания приготовить 2-3 комплимента участникам. При этом они ссылаются на так называемый «закон края»: начало делового разговора создает фон для основной части, или установку, а концовка разговора оставляет в памяти отношение к этому разговору.

Удачно и такое начало, когда секретарь напоминает присутствующим, какие решения были приняты на предыдущем совещании, какие их них еще не выполнены, хотя сроки истекли, и кто персонально за это отвечает. Такое начало сразу настраивает присутствующих на деловой лад и дисциплинирует.

Ведущему совещание следует владеть техникой вступительного слова, которое занимает обычно 3-4 минуты. За это время ведущий должен сообщить:

приветствие;

обращение

обоснования необходимости проведения совещания;

повестку дня;

постановку общей задачи для всего штаба;

основные направления деятельности по подготовке планируемого мероприятия;

порядок ведения и оформления протокола;

переход к основной части совещания – обсуждению.

Затем следует решить, в какой последовательности будут обсуждаться вопросы повестки дня. Обычно считают, что они должны быть рассмотрены по степени своей важности и сложности. Этот подход считается наиболее целесообразным, однако психологи утверждают, что

первым следует обсуждать вопрос интересный и недискуссионный. На него, как правило, уходит немного времени, но при этом у участников совещания возникает благоприятный психологический настрой: успешно покончив с одним вопросом, они готовы так же быстро и эффективно решить остальные;

обсуждение каждого вопроса должно завершаться подведением промежуточных итогов;

необходимо дать возможность высказаться всем желающим;

нельзя допускать возникновения ссоры;

необходимо прорабатывать альтернативные решения каждой проблемы;

важно поощрять конструктивность и творческий подход участников, но оценивать актуальность и реалистичность вносимых предложений;

в ходе совещания руководитель должен оставаться на нейтральных позициях, поддерживая разговор, не упускать инициативу и при необходимости стимулировать активность участников;

необходимо использовать разнообразные формы речи для управления ходом обсуждения , в том числе и различные виды вопросов участникам совещания.

Ведущий совещание обычно выбирает один из двух основных стилей его ведения: дипломатический или авторитарный.

Дипломатический стиль предполагает учет мнения всех участников совещания. При этом неизбежны компромиссы. Присутствующие на совещании убеждаются, что есть и их вклад в принятие решения, что их сотрудничество вам как руководителю небезразлично. При авторитарном стиле руководства некоторые участники стремятся «протащить» свои проекты, действуют напористо. Партнерам на совещании редко выпадает возможность высказаться. При таком ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления в своих руках, подает множество предложений, сообщает новую информацию, формирует свое мнение категорично, не допуская возражений, не добивается общего согласия, не ищет поддержки, необходимой для реализации решений.

Выбор способа поведения зависит от поставленных целей, а также от конкретной ситуации, в которой вы будете проводить то или иное совещание. Дипломатия в общении здесь уместна в следующих случаях:

когда достаточно времени, чтобы обсудить все доводы;

решение будет успешно внедрено только тогда, когда его признают все участники обсуждения;

участники совещания понимают проблему и знают варианты ее разрешения;

возникли большие разногласия, и необходимо убедить несогласных в правильности принимаемого решения.

Авторитарное поведение допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться к помощи партнеров. Это бывает в том случае, если необходимо как можно быстрее принять решение.

Психологи утверждают, что оба стиля поведения — дипломатический и авторитарный — могут приводить к успеху. Однако авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если его участникам придется работать и дальше. Поэтому есть смысл подробно рассмотреть лишь дипломатический стиль ведения делового совещания как предпочтительный в новых условиях, когда административно-командная система осталась в прошлом.

Одна из основных задач менеджера, ведущего деловое совещание в своей группе в демократическом стиле, — привлечь как можно больше фактов, чтобы более полно оценить сложность обсуждаемой проблемы, а также вовлечь присутствующих в процесс ее решения. Как утверждает известный американский психолог Алан Е. Айви, чьи рекомендации [1] приводятся ниже, ведущий совещание менеджер должен прежде всего выяснить: 1) каковы факты? и 2) как их оценивают присутствующие? Конечно, у менеджера должна быть своя точка зрения на сложившуюся ситуацию, но необходимо знать и точку зрения других, а иначе не понять правы они или нет в своем понимании проблемы.

Если верна чужая точка зрения, менеджер может изменить свой взгляд на ситуацию. Если коллеги не правы или пропускают что-то существенное, менеджер может сообщить недостающие факты. В любом случае всегда важно знать, что думают и что могут сделать другие люди.

Факты и то, как присутствующие на совещании специалисты их оценивают, — вот основа для принятия решения. Легче и быстрее получить необходимые для этого данные через правильно поставленные вопросы. С помощью таких вопросов можно успешно передать свои мысли и построить цепочку умозаключений, приводящую к нужным выводам. Вопросы — прекрасный инструмент для того, чтобы направить совещание в желательное для вас русло.

Все разнообразие вопросов, применяемых в процессе любого делового совещания, можно разделить на два типа: закрытые и открытые вопросы [2].

Закрытые вопросы — это наводящие вопросы, на которые можно ответить очень коротко. Чаще всего на них отвечают «да» или «нет». Ответы могут быть «правильные» и «неправильные». Это определяет ведущий совещание.

Слишком часто применять закрытые вопросы нецелесообразно: некоторые сотрудники любят отвечать так, как мы от них ожидаем. Но ведущий совещание менеджер может поставить вопрос очень узко, чтобы не пропустить какой-то важный аспект проблемы.

Легче и быстрее получить необходимые данные через вопросы открытого типа. Используя открытые вопросы «что» и «как», вы получите полную картину того как говорящий воспринимает ситуацию. Они позволяют приглашенным высказывать свои точки зрения на обсуждаемую ситуацию.

Опрашивая других и добавляя собственный опыт, вы сможете систематизировать проблему. Прежде чем действовать, необходимо понять, что человек чувствует и думает и почему именно так, а не иначе. Причины также важны для принятия решения, а они узнаются через классический вопрос «почему?»

Задавая вопрос «почему?», мы подталкиваем, заставляем присутствующих искать ближние или отдаленные причины ситуации. Но из-за принудительного характера этого вопроса не следует слишком часто им пользоваться.

Как известно, люди охотно излагают свои мысли, когда их поощряют к этому. Кому-то помогает говорить одно только ваше молчание. Есть и другие способы.

Кивок головой — это уже хорошее поощрение. Открытые ладони, свободно лежащие на коленях, говорят о том, что вы желаете продолжать разговор. Улыбка передает теплоту и помогает говорящему быть откровенным. Таковы некоторые невербальные способы поощрения.

Вербальное поощрение выражается в прямом повторении ключевых слов и выражений человека, которого вы слушаете. Это выглядит настолько просто, что такой приём часто игнорируется. Между тем психологи установили, что именно он заметно повышает эффективность общения. Поощрение — повтор ключевых слов говорящего буквально подталкивает его раскрыть подробно свои мысли.

Людям приятно, когда их слушают. Но особенно приятно им знать, что их точно услышали и их мысли не искажены. Пересказывая, вы как бы возвращаете говорящему сущность сказанного им в сокращенном виде. Пересказ основных мыслей выступающего — это тоже вид поощрения. Таким образом, совокупность приемов (открытые вопросы, поощрение и пересказ) помогает лучше понять, о чем и как думает говорящий. Пользуясь ими, вы поймете ход его мыслей и сможете быстрее убедить его, если такая необходимость возникнет.

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

Короткое признание чувств другого человека очень часто бывает полезным. Положим, ваш работник чем-то глубоко огорчен, и это мешает ему работать. Пока он не израсходовал весь свой эмоциональный запал, не стоит сразу переходить к делу, интересующему вас. Признание его как личности, выраженное в отражении его чувств, усиливает позитивное отношение к вам в процессе его рассказа, улучшая тем самым позитивное отношение к работе вообще.

Иногда приходится выслушивать длинный путаный монолог. Это бывает по двум причинам. Во-первых, не все умеют четко сформулировать свои мысли. Во-вторых, люди часто склонны приводить гораздо больше фактов, чем это необходимо. Один из наиболее деликатных способов их остановить — это сжато и коротко обобщить услышанное (сформулировать резюме).

Такое обобщение похоже на пересказ, но у него есть два отличия: 1) обобщение напрямую подводит итог всего услышанного и 2) оно указывает только на его основные моменты. Обычно ведущий совещание это делает примерно так: «Мы слышали, что вы сказали, и мне кажется, что вы сказали следующее...»

Хотя такое резюме говорит лишь о том, что говорящего выслушали, этот приём позволяет продолжить обсуждение проблемы и ставит заслон повторам, отнимающим время.

Таким образом, вся описанная выше микротехника делового общения в процессе делового совещания образует ОСНОВНОЙ ПОРЯДОК ВЫСЛУШИВАНИЯ. Его основные элементы следующие.

*Открытые вопросы* для получения общей картины проблемы, включая вопросы типа «что» для выявления фактов и «какие» для понимания чувств и ценностей в связи с этими фактами.

*Поощрение,* которое заключается в *повторении ключевых слов.* Тем самым вы получаете более полную информацию.

*Обратная связь* в виде пересказа, чтобы выступающий понимал, что его правильно услышали.

*Отражение* и признание чувств, дающее понять собеседнику, что вы заметили его основные эмоции.

*Резюме,* систематизирующее, организующее факты и эмоции.

Действуя по этой схеме, руководитель сможет хорошо провести совещание. Открытые вопросы позволят всем присутствующим высказать свое мнение. Приём поощрения поможет развить главные идеи, а пересказ и отражение чувств подскажут менеджеру, правильно ли он выслушал группу. Обобщение (резюме), применяемое по ходу совещания и обязательное в конце, поможет ему организовать факты и чувства в систему.

В процессе делового совещания очень важно контролировать его ход. В этой связи большой интерес представляют советы немецкого психолога Михаэля Биркенбиля.

Руководителю следует оставаться на нейтральных позициях! Это положительно воздействует на эмоциональное состояние присутствующих.

Постоянно поддерживать разговор. Если возникает неловкая пауза, сразу же вмешиваться: с помощью дополнительных вопросов, объяснений или путем подведения предварительных итогов.

Немедленно принимать меры в случае возникновения напряжения, обусловленного эмоциями. Ни в коем случае не должен разгореться спор!

Отклонять непродуманные решения! Только подкрепленные фактическим материалом решения должны приниматься во внимание.

Высказывание всех участников должно осуществляться путем поименного вызова.

Всегда должен говорить только один человек. Необходимо препятствовать возникновению стихийных дискуссий на совещании.

Руководитель совещания должен выслушивать мнения всех оппонентов! Никакие идеи не удерживаются так упорно, как те, которые не обсуждались.

Совещание — не поле боя, на котором противник должен быть «уничтожен», поэтому необходимо стремиться к выработке общих подходов. Всегда можно найти точки соприкосновения, если только захотеть.

Следует нетерпимо относиться к экскурсам в прошлое и отклонениям от темы, которые допускают отдельные участники. Совещание должно последовательно, шаг за шагом приближаться к решению поставленной проблемы.

Чтобы исключить недоразумения, руководитель совещания должен при необходимости уточнять сообщения отдельных участков словами: «Я это правильно понял? Так будет правильно?;

Надо чаще подводить промежуточные итоги для того что продемонстрировать участникам, как близки они уже к цели.

Руководитель совещания должен экономить время! Уже в самом начале надо объяснить, что проблема может быть, без сомнения решена в отведенное время. Если это возможно, не следует затягивав совещание ни на одну минуту.

**Организация и ведение дискуссий**

Чтобы деловое совещание было плодотворным и не превратилось в балаган, председательствующий «менеджер» должен владеть техникой организации и проведения дискуссий. Их организация требует определенных усилий со стороны устроителей, и прежде всего самого председательствующего. Главное, надо стремиться вести групповую дискуссию цивилизованно. Это предполагает наличие деликатности в отношениях дискутантов и, следовательно, исключает использование противоположных ей - по знаку - средств аргументации своей точки зрения в виде насмешек, прерывания оппонентов, резких выпадов в их адрес, а иногда и очевидного хамства (словом, всего того чем так славятся дискуссии наших доморощенных парламентариев) Но чтобы дискуссия приобрела действительно цивилизованный характер надо особенно внимательно следить, чтобы деловой спор между участниками дискуссии был определенным и имел временные границы а также за тем, чтобы не допустить перехода на личности. Включаясь в спор в качестве одного из его участников, прежде всего четко сформулируйте то положение, которое обосновывается или отвергается а также точно определите основные понятия, чтобы не спорить о совершенно разных вещах. Терминология спора должна быть понятна всем присутствующим.

Внимательно и до конца выслушивайте доводы оппонента трезво взвесьте и оцените их. Вначале приводите только сильные доводы а о слабых говорите после и как бы вскользь. В процессе спора старайтесь убеждать, а не уязвить оппонента. Не упорствуйте в отрицании доводов оппонента, если они ясны и очевидны.

Еще один очень важный совет: никогда не вступайте в дискуссии и споры неподготовленным. Предварительно готовьтесь к ним составьте хотя бы самый общий план борьбы за истину, подберите наиболее весомые и очевидные аргументы, которые ни у кого не вызывают сомнения. Особенно впечатляют точные цифровые данные, которые невозможно опровергнуть.

При проведении совещания следует исходить из того, что зачастую приходится иметь дело с одними и теми же характерными типами участников обсуждения. Ниже следуют советы относительно того, как с ними обходиться или как их нейтрализовать.

|  |  |
| --- | --- |
| 1. *Спорщик.* | Сохранять невозмутимость. Предоставить группе опровергать его утверждения. |
| 2. *Позитивист* | Предложить ему подведение итогов, сознательно втянуть в дискуссию. |
| 3. *Всезнайка.* | Призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям. |
| 4. *Словоохотливый.* | Тактично прерывать. Напоминать о регламенте. |
| 5. *Застенчивый.* | Ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в своих силах. |
| 6. *Негативист.* | Признать, оценить его знания и опыт. |
| 7. *Не проявляющий интереса* | Спросить его о работе. Привести примеры из его сферы интересов. |
| 8. *«Крупная шишка».* | Избегать прямой критики, применять технику «да, но». |
| 9. *Расспрашивающий.* | Адресовать его вопросы группе. |

Наряду с рассмотренными выше психологическими типами участников деловых обсуждений существуют и другие, не менее детализированные их классификации. К их числу относится и классификация участников таких совещаний, играющих в них блокирующие роли, которая описана в справочнике Н. Власовой. Рассмотрим эту классификацию, а также те приемы, которые помогают нейтрализовать их негативную роль.

*«БЛОКИРОВЩИК».* Такой человек упрямо ни с кем не соглашается, приводит примеры из личного опыта, возвращается к вопросам, которые уже решены.

*Совет:* 1. Напомнить о цели и предмете обсуждения. Задавать ему вопросы типа: «То, что вы говорите, относится к нашей цели или к этому обсуждению?». 2. Тактично напоминать «блокировщику», что он уходит в сторону.

*«АГРЕССОР».* Критикует всех подряд, принижает статус участников, не соглашается с тем, что предлагается.

*Совет:* 1. На любое его высказывание и опровержение задавать вопрос: «А что вы предлагаете?». 2. Напоминать ему, что излишняя критика гасит конструктивные идеи.

*«ПРЫГАЮЩИЙ С ТЕМЫ НА ТЕМУ».* Постоянно меняет тему разговора.

*Совет:* Останавливать вопросами типа: «Мы разве закончили рассмотрение проблемы?» Или: «То, что вы говорите, относится к нашему совещанию?»

*«УДАЛИВШИЙСЯ».* Не хочет участвовать в общем обсуждении. Рассеян. Разговаривает на личные темы.

*Совет:* Предложить ему высказаться и внести свои предложения: «А вы что думаете по этому поводу...?» Или: «Какие предложения есть у вас?»

*«ДОМИНИРУЮЩИЙ».* Пытается захватить власть и манипулировать присутствующими.

*Совет:* Спокойно и уверенно останавливать его высказывания встречными: «Ваше предложение — это только лишь одна из возможных альтернатив. Давайте послушаем и другие предложения».

*«АДВОКАТ ДЬЯВОЛА».* Специально задает острые вопросы, заведомо ведущие в тупик. Всеми способами блокирует совещание. Стремится к его провалу.

*Совет:* 1. Оценивайте остроту его вопросов: «Ваш новый вопрос не обостряет рассматриваемую проблему, а только уводит нас от нее». 2. Акцентируйте внимание на неоправданной полемичности или провокационное™ его заявлений. 3. Переадресовывайте его вопрос ему же для ответа: «А вы сами что думаете по этому вопросу?» Или: «Мы бы хотели услышать ваш вариант ответа на ваш же вопрос».

*«ИЩУЩИЙПРИЗНАНИЯ».* Хвастается, много говорит, стремится утвердить свой статус.

*Совет:* Задавайте вопросы, показывающие, что его высказывания — это рассуждения о самом себе, а не о деле: «То, что вы нам сообщили, можно ли использовать для решения обсуждаемого вопроса?»

*«ПОВЕСА».* Тратит время собравшихся, «пуская пыль в глаза», рассказывает развлекательные истории, анекдоты. Беспечен и циничен.

*Совет:* Каждый раз задавайте ему один и тот же вопрос: «Соответствует ли ваше высказывание теме совещания?»

Проводя совещание, следует соблюдать общие правила ведения спора. Вступая в него, необходимо:

четко разграничивать, по каким вопросам спорить можно и от обсуждения каких лучше отказаться;

стараться так возражать, чтобы не вызывать неприязни и раздражения собеседника;

не допускать превращения спора относительно деловых проблем в выяснение личных отношений;

не вводить собеседника в замешательство в присутствии других, демонстрируя его некомпетентность;

проигрывать и побеждать достойно. При поражении не сердиться и не теряться. При победе оставаться спокойным и скромным. Дать возможность проигравшим в споре «сохранить свое лицо»;

во всех случаях поблагодарить участников за то, что деловой разговор состоялся, за высказанную критику и за принятые предложения.

Вовремя дискуссии приходится критиковать собеседника. Использовать критику, даже конструктивную, надо очень осторожно и в ограниченных дозах. Какой бы объективной, спокойной, товарищеской критике мы ни подвергались, удовольствия она нам не доставляет. Разбор аргументов, их анализ, хотим мы этого или нет, все-таки уличает оппонента, представляет его в невыгодном свете. Любая критика — вещь весьма тонкая и деликатная. Поэтому для успешного ее использования целесообразно соблюдать ряд правил, которые выработаны многолетним опытом деловых дискуссий.

В процессе критики следует избегать проявления раздражения и злости. Не стоит напоминать о прошлых ошибках. Неудовлетворенность можно демонстрировать только тоном голоса, но не жестами и мимикой.

Критиковать вообще лучше всего наедине, поскольку присутствие посторонних ослабляет восприятие критики и усиливает защитную реакцию. Совершенно недопустимо критиковать за спиной, когда собеседник не имеет возможности возразить.

Нельзя требовать от собеседника открытого признания собственных ошибок. Достаточно того, что он внимательно выслушал критическое замечание.

Любую критику лучше всего начинать с самокритики. Разговор следует вести без эмоций, в спокойном тоне и так, чтобы у собеседника не возникло ощущения безысходности.

Никогда не стоит извиняться за критику, ибо это не признак вежливости, а скорее всего, неуверенность в своей правоте.

Надо уметь не только критиковать, но и выслушивать критику. Здесь можно дать следующие советы:

не считайте, что критикующий настроен враждебно и желает только зла;

сохраняйте полное спокойствие, скрывайте свое плохое настроение, демонстрируйте внимание к тому, что говорит критикующий;

не отшучивайтесь и не пытайтесь сменить тему разговора;

если критическое замечание высказано не строго, следует уточнить, что именно критикующий имел в виду, и не приписывать ему того, чего он не говорил;

дайте понять, что критика воспринята и все замечания будут внимательно изучены и по возможности учтены.

В практике проведения дискуссий очень часто возникают непредвиденные ситуации, которые порой оказывают весьма существенное влияние на их итоги. Рассмотрим наиболее распространенные из таких ситуаций и дадим советы по поведению в каждой из них.

*Ситуация 1.* Оппонент пытается ПЕРЕХВАТИТЬ ИНИЦИАТИВУ в выборе темы разговора: а) подменяет принципиальные вопросы мелочными; б) выдвигает тезисы не по существу проблемы; в) предлагает контрпроблему, игнорируя ваши аргументы.

*Совет:* Предусмотрите заранее возражения оппонента, изучите их мотивы для того, чтобы: а) указать оппоненту на его уход от спорного вопроса; б) спросить его, какую мысль он доказывает; в) попросить высказать отношение к вашей аргументации.

*Ситуация 2.* Оппонент РАЗДУВАЕТ ПРОБЛЕМУ, выводит ее за границы дискуссии, размывая проблему и умерщвляя в зародыше новое.

*Совет:* Напомните о рамках дискуссии, о ее цели. Попросите еще раз уточнить его антитезис и вернуть разговор в прежнее русло.

*Ситуация 3.* Оппонент ВЫХВАТЫВАЕТ МЕЛОЧИ, не затрагивая основного тезиса.

*Совет:* Спросите, не забыл ли он цель разговора, свою собственную цель. Верните его к спорной проблеме.

*Ситуация 4.* Оппонент намеренно ПОДВОДИТ вас К ЛОЖНЫМ ВЫВОДАМ, подтасовывая факты для того, чтобы впоследствии уличить вас в безграмотности и дилетантстве.

*Совет:* Прекратите обмен мнениями, похвалите оппонента за глубину анализа и попросите его сделать обобщающий вывод.

*Ситуация* 5. Оппонент постоянно МЕНЯЕТ ПОЗИЦИЮ, ходит вокруг да около, пытается найти что-то третье.

*Совет:* Не настаивайте на признании, согласии и поддержке вашего предложения. Сверните разговор, который все равно ни к чему не приведет.

*Ситуация 6.* Оппонент УЛИЧАЕТ ВАС В НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ, играет на ваших ошибках и недоработках, игнорирует факты «за» и «против», тенденциозно толкует ваши слова.

*Совет:* Не проявляйте излишней деликатности. Спросите, о чем конкретно идет речь. Попросите высказать его соображения, как выйти из затруднительного положения.

*Ситуация 7.* Оппонент СКРЫВАЕТ резко ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ к вашей позиции или к вам под маской доброжелательности.

*Совет:* Остроумно сорвите его маску, напомните об уже имевших место случаях подобной «доброжелательности» и ее результатах, раскройте его замысел всем присутствующим.

Непредвиденные ситуации в дискуссиях могут возникать не только из-за целенаправленных попыток оппонентов помешать принятию запланированных решений, но и вследствие их неуравновешенности и слишком высокой эмоциональности. Нормализовать ситуацию помогут здесь спокойный призыв председателя сохранять порядок, подчеркнутая терпеливость и настойчивость. Для преодоления сложных эмоциональных ситуаций американский психолог Дэвид М.Мартин рекомендует действовать следующим образом:

Оставайтесь все время спокойным.

Записывайте факты или противоположные мнения без немедленного комментирования их. Поспешные комментарии могут только усугубить ситуацию. Чем дольше один или несколько участников говорят без вмешательства, тем больше они способны преодолеть давление, которое чувствуют. Необходимо постараться убедить всех в том, чтобы участники говорили отдельно и ждали, не вмешиваясь, пока не закончит говорить один человек.

Пусть участник говорит дольше и объяснит причину потери самообладания. Если вы будете задавать нейтральные вопросы, пытаясь таким образом раскрыть дело как можно больше, это может снизить повышенный интерес к такой ситуации.

Попытайтесь расслабить участников с помощью прохладительных напитков, разрешив покурить или даже объявив перерыв. Цель перерыва — дать время на размышление или продумывание, а также на приведение в порядок чувств и мыслей.

При возобновлении обсуждения перепроверьте и уточните факты. Это позволит выяснить подозрительные факты и мнения, а значит, узнать, в чем суть столкновения и его причины [5].

Дайте участникам как можно больше времени, чтобы успокоиться. Чем больше, тем лучше, так как тогда выше вероятность, что совещание войдет в нужное русло.

Если возможно, добивайтесь отсрочки решения, это даст председателю время провести расследование спорного вопроса.

Вынося решение под давлением, нужно проявлять осторожность и постараться избежать прецедентов. Вообще в таких случаях лучше принимать решения, носящие временный характер.

Если принято временное решение, в нем должно быть проставлено число и время, чтобы впоследствии можно было пересмотреть спорный вопрос и принять окончательное решение.

**Этапы принятия решений**

Каждое деловое совещание должно заканчиваться принятием решения. Для этого, прежде всего, его участникам надо точно определить проблему. В ее определении обычно участвует вся группа, а ведущий совещание «двигает» ее к выработке новых идей. Опасность заключается в том, что многие менеджеры игнорируют творческое начало, не умеют слушать и поддерживать авторов предложений. Творческое принятие решений требует внимания ко всем альтернативам.

Неуспех многих совещаний часто объясняется тем, что реально имеется слишком много вариантов и возможностей. В такой ситуации менеджер и его группа оказываются дезориентированными, и совещание ни к чему не приводит. Чтобы этого не происходило, следует принимать решение по пяти этапам [6].

*Первый этап -* это УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТОВ. Когда вы начинаете совещание, то ваша первая задача — создать психологический комфорт для всей группы. Используя активное внимание, в частности, визуальный контакт, сообщите каждому о том, что вы заметили его присутствие. Внимание — это основа благоприятного психологического климата.

Часто совещания начинаются с немедленного переключения на проблему, которую надо решить. Вы же найдите время для неформального вступления, обеспечьте удобное место для встречи. Комфортное окружение и внимание к людям дают более результативные совещания, и вы встретите меньшее сопротивление новым идеям.

Начав совещание, изложите повестку дня и цель встречи. Здесь должны проявиться ваши навыки лидерства, умение изложить свою точку зрения. Вы увидите, что четко заявленный порядок проведения совещания — одно из важных условий успеха.

Имеет смысл рассказать участникам, что вначале вы определите проблему, затем цели компании на будущее, а потом будут разработаны альтернативы решений. В конце вы можете сказать, что к исполнению будет принята одна-две альтернативы из предложенных. Но вы не подсказываете участникам, как себя вести и как решать проблему. Вы просто предлагаете некую открытую структуру группового принятия решений.

*Второй этап -* это ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ. Вы как лидер группы можете проявить свою готовность обсуждать проблему, задав открытый вопрос типа: «Каково мнение всех присутствующих об этой проблеме? Какие первоочередные задачи необходимо решить?» После того как участники совещания дадут свое определение проблемы, вы можете дальше вести дискуссию по интересным идеям и предложениям с помощью поощрения. Просто отмечайте интересные идеи и повторяйте их с вопросительной интонацией, что должно показать вашу поддержку.

Точно так же вы можете использовать пересказ, чтобы прояснить слишком сложные или запутанные предложения. Особенно это важно, если среди участников назревает конфликт. Четкий пересказ того, что сказал сотрудник, может помочь преодолеть саботаж или враждебность при реализации идеи.

Если вы обращаете внимание на невербальное поведение, то можете заметить тех участников, которые «отключились» от обсуждения. В этот момент можно пересказать то, что происходит на совещании, и спросить несогласных об их мнении.

По мере обсуждения проблемы сложности неизбежно нарастают. Тогда наступает время для обобщения, промежуточного подведения итогов. Периодически останавливайте обсуждение и подводите итог услышанному, используйте запись. Обобщение не означает одобрения или принятия идеи, это просто некая метка, указывающая, на каком этапе находится обсуждение, и говорящая, что можно переходить к следующему пункту.

В конце совещания полезно подвести общий итог того, как сформулирована проблема. В этом обобщении должны содержаться ключевые моменты определения проблемы, и сотрудники при необходимости по ходу могут вносить добавления и коррективы.

Следующий, *третий по* счету этап проведения делового совещания — это ОПРЕДЕЛЕНИЕ его ЦЕЛЕЙ. К этому этапу можно перейти сразу после формулирования проблемы. Это чаще всего делается в форме следующего вопроса к присутствующим: «Мы определили проблему, а в чем состоит наша основная цель при ее решении? Чего мы хотим добиться?»

Иногда при бурно протекающем процессе обсуждения некоторые участники чувствуют, что их мнения не слышат. Они сидят сзади, не принимая участия в обсуждении, хотя, может быть, именно у них в голове лучшее решение. Здесь полезно проверить, действительно ли каждый участник вовлечен в обсуждение.

Используя обобщение, вы придадите мыслям и фактам более организованную форму. Полезно отметить индивидуальные или групповые чувства по отношению к фактам, особенно если обсуждение было жарким и противоречивым. Подводя итоги, поддерживайте визуальный контакт с каждым членом группы. Спрашивайте об их реакции на определение проблемы и ваше резюме, предлагайте дополнить или поправить. Лучше побольше потратить времени на то, чтобы участники пришли к согласию в определении проблемы и целей. Имея четкое определение проблемы и целей, можно переходить к следующему *(четвертому) этапу -* ВЫРАБОТКЕ АЛЬТЕРНАТИВ.

Большинство деловых совещаний начинается прямо с этого этапа. Руководитель быстро дает свое определение проблемы и намечает цели. И после этого можно переходить к выработке решения.

Затратив достаточно времени на предыдущих этапах, вы увидите что участники совещания более охотно делятся своими идеями и активно вовлечены в обсуждение.

Вы вновь можете использовать резюме и приемы выслушивания для перехода к четвертому этапу. Например: «Мы определили проблему как... и мы хотели бы видеть в качестве идеального решения проблемы... Какие мы имеем возможности, чтобы максимально приблизиться к оптимальному решению проблемы?» Таким образом, вы переходите к выработке альтернатив. Задавая открытый вопрос, вы предлагаете участникам продолжить обсуждение. Вновь можно применить приемы поощрения, пересказа, признания чувств, чтобы выявить взгляды каждого.

На всех этапах вы структурируете совещание с помощью приемов выслушивания. Хотя вы явно выполняете роль лидера, свое мнение по решению проблемы вы пока держите при себе.

На каждом этапе вы можете высказать свои соображения. Но внимательно следите за коллегами. Вы заметите, что каждый раз, когда вы выдаете свои идеи, их участие сужается. Значит, эффективный лидер старается свести свое участие к минимуму. Именно на четвертом этапе имеет смысл изложить свои мысли. Но пусть сначала участники изложат свои идеи.

Практика убеждает, что очень полезно подводить итоги каждой альтернативы и заносить в список. Если этого не делать, то некоторые участники совещания будут повторять вновь и вновь свою идею, пока не поймут, что их заметили. Или тот сотрудник, чью идею не заметили, отключится от дальнейшего участия в совещании.

*Пятым этапом* принятия решения следует считать выработку у участников ГОТОВНОСТИ К ДЕЙСТВИЮ. Вести совещание не означает говорить каждому, что он должен делать. Если альтернативы возможных действий всем ясны, то следует фокусирующий вопрос: «Какую из альтернатив мы выбираем для реализации?» Такой вопрос приведет группу к совместному решению.

Когда решение принято, то для выполнения конкретных задач надо найти добровольцев либо самому раздать поручения. Если во время совещания в полной мере были выявлены все возможности участников, раздавать поручения необязательно — в ходе обсуждения проблема уже была поделена на задачи членами рабочей группы.

В заключение дадим наиболее общие рекомендации по выработке решений деловых совещаний.

На правах ведущего выработайте рациональную структуру обсуждения. Уделяйте внимание каждому с помощью визуального контакта или других приемов внимательного выслушивания мнений.

Выявите проблему и четко сформулируйте ее сущность. Дайте возможность всем присутствующим высказаться. Отметьте чувства, возникшие вокруг ключевых идей. Сделайте резюме, касающееся проблемы и способов ее решения, привлекая при этом мнение присутствующих.

Определите цели. Для этого обсудите возможность идеального решения проблемы, даже если это кажется недостижимым. Предпримите усилия, чтобы вовлечь каждого из присутствующих в процесс определения проблемы и постановки целей.

Ищите возможность выработки альтернатив. Оказывайте поддержку авторам новых идей. Постарайтесь поощрить каждого из них. Рассмотрите хотя бы три альтернативы (нет настоящего выбора, если не имеется, по крайней мере, трех вариантов).

Готовьтесь к действию. Постарайтесь, чтобы у каждого была четкая инструкция относительно его личных действий. Убедитесь, что все последующие шаги четко поняты и каждый будет продвигаться к взаимосогласованной цели. В конце совещания подведите его итоги.

**Завершение делового совещания и составление его протокола**

Совещание можно закончить подведением итогов. Обычно это итоговое заключение стараются опустить — все устали и торопятся. Но, потратив на него немного времени, вы сильно продвинетесь в исполнении задуманного. Именно на конечном этапе часто теряются хорошие идеи. Эффективно проведенное совещание должно иметь конкретные последствия.

Ведущему совещание при подведении итогов обсуждения того или иного вопроса, обобщая важнейшие положения, целесообразно выяснить у присутствующих, все ли его правильно поняли. Даже если вы не требуете формального согласия, в конце собрания следует обратиться к присутствующим с такой фразой: «Мы сейчас договорились... Все ли согласны с этим?» После этого нужно убедиться в правильности реакции собрания.

Завершайте совещание в точно назначенное время. Таким образом вы обеспечите себе репутацию умелого организатора. При проведении последующих заседаний участники будут уже сами себя дисциплинировать и стремиться к своевременному выполнению повестки дня; никто не будет затягивать свое выступление и занимать время следующего участника.

Хотя для любого руководителя главное в деловом совещании — его итог, качественность, эффективность принятого решения, тем не менее очень важны и чисто психологические последствия подобного мероприятия. Люди должны уйти с совещания, не испытывая раздражения, не ощущая антипатии к кому-то из коллег, чье мнение получило признание большинства, и не испытывая чувства дискомфорта, если, скажем, какая-то их идея таким признанием не пользуется.

На заключительном этапе совещания важно не забыть зафиксировать, кто и что будет выполнять. И кроме того, следует проследить, чтобы все присутствующие получили протокол результатов совещания [7] На основании этого официального документа руководство вправе требовать от сотрудников выполнения принятых решений.

Заключительное слово руководителя совещания должно включить:

подведение итогов работы относительно повестки дня;

оценку работы всех участников в целом и во время совещания;

благодарность за проведенную работу;

воодушевляющее высказывание по поводу реализации планов;

ворожение уверенности в успехе проведения запланированного мероприятия;

информацию о сроках проведения и повестке следующего совещания;

слова прощания.

Протокол, в котором правильно зафиксировано основное содержание выступлений и сформулированы принятые решения, может оказать неоценимую помощь в служебных конфликтах, возникающих на почве непреднамеренного или умышленного искажения чьей-либо мысли, забывчивости или непонимания сути дела. Протокол отражает фактическое состояние рассматриваемого вопроса на предприятии на день и час совещания.

В формуляр протокола входят: наименование ведомства, учреждения или предприятия, название вида документа (протокол), дата заседания, индекс (номер), место заседания, гриф утверждения (если протокол подлежит утверждению), заголовок, куда входит наименование коллегиального органа или конкретного совещания, указание фамилий председателя и секретаря, состав присутствующих, повестка дня, текст по форме «слушали — решили» (постановили), подписи председателя и секретаря. В зависимости от полноты фиксации хода совещания выделяют краткий и полный протоколы. В кратком не приводятся целиком тексты выступлений, а указываются только повестка дня, фамилии выступавших, тема выступлений и принятые решения. Полные протоколы дают возможность судить не только о характере совещания, но и о деятельности предприятия, учреждения, фирмы в целом. Полный протокол обычно ведут с помощью стенографической или магнитофонной записи.

Важно, чтобы при составлении протокола обеспечивалась его юридическая полноценность, которая определяется наличием всех необходимых реквизитов, правильным их оформлением и строгой достоверностью информации, отраженной в протоколе. Нередко на совещаниях решения принимаются путем голосования, поэтому в протоколе должно быть указано число присутствующих (ибо от этого зависит кворум, установленный уставом предприятия или законом), а иногда и явочный лист с подписями присутствовавших на заседании (например, в случае присуждения ученых степеней и званий, прохождения по конкурсу).

**Типичные ошибки при проведении совещаний, которых надо избегать**

Руководитель не уделяет внимание психологическому состоянию присутствующих и не прилагает усилий для реализации задачи их объединения, не создает необходимой атмосферы совместной работы.

руководитель недостаточно демократичен, в результате чего все участники совещания ждут его указаний, а не обсуждают наиболее эффективные пути решения возникающих проблем.

руководитель, наоборот, недостаточно тверд и решителен в проведении совещания, в результате чего оно проходит долго и неплодотворно, а потом возникают недоразумения.

Эти ошибки не единственные, но они наиболее чувствительно сказываются на результате совещания.

Таким образом, при правильной организации и проведения совещания обеспечиваются условия для наиболее эффективного проведения того мероприятия, которое на этом совещание планировалось (обсуждалось), и достижение целей объединения команды в целом.

**Используемая литература**

1. *Айви А.* Лицом к лицу: Практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения. Новосибирск, «ЭКОР», 1995.- 96 с.
2. См. также раздел «Постановка вопросов и техника ответов на них» настоящего пособия.
3. По книге: *Зайверт Л.* Ваше время — в ваших руках.— М.: Экономика, 1990.
4. *Власова Н.* ...И проснешься боссом. Справочник по психологии управления.— Новосибирск «Экор», 1994.
5. *Мартин Д.* Манипулирование встречами: Как добиться чего вы хотите, когда вы этого хотите//Пер. с англ.— Минск: Амалфейя, 1996.
6. По книге: *Айви А.* Лицом к лицу: Практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения.— Новосибирск, «ЭКОР», 1995.
7. Подробнее см.: *Веселое П.В.* Профессия — секретарь.— М.: ИВЦ «Маркетинг», 1994.— 96 с.
8. *Наполеон ХИЛЛ.* : Думай и Боготей//Пер. с англ. - Минск, «Попурри», 2000 г.