**Методы воздействия на группы во время проведения совещаний и собраний**

Галина Николаевна Сартан, кандидат психологических наук, директор центра практической психологии "Катарсис", Государственная академия инноваций.

Действующая организация постоянно сталкивается с проблемами. Осуществляя свою деятельность, организация превращает проблемы в задачи и решает их. Эффективно превратить проблему в задачу и решить ее возможно при объединении и координации усилий сотрудников, ответственных за данное направление.

Одной из форм внутренней «саморегуляции» организации являются совещания. В работе совещания принимают участие, как правило, более десятка человек, представляющих несколько отделов или групп.

Сотрудник, участвующий в работе совещания, сталкивается с различными стимулами, которые действуют на его нервную систему, провоцируя определенную реакцию. Различаются основные ( рабочие) стимулы, которые побуждают человека к эффективной деятельности, и периферические стимулы, отвлекающие внимание человека и переключающих его основную деятельность.

Проводящий совещание человек должен обладать знаниями, которые позволят ему эффективно управлять стимулами, структурировать совещание, обеспечивать результативность поведения участников совещания, а также сохранение и приумножение их внутренних ресурсов.

Умение конструктивно воздействовать на участников совещания особо ценится в случае кризисной ситуации на предприятии, когда за короткое время необходимо получить информацию, разобрать ошибки, сплотить команду и воодушевить сотрудников.

Психология коллективного восприятия

Разрабатывая совещание, важно учитывать специфику коллективного восприятия. Сидящий отдельно человек обладает хорошей способностью к концентрации внимания на одном объекте, и, следовательно, к быстрой обработке и синтезу информации. Ресурс его внимания сосредоточен на рабочем объекте (главном стимуле), периферические (второстепенные) стимулы внимание практически не притягивают.

Человек, сидящий в окружении себе подобных, находится в качественно иной ситуации: его внимание «приклеивается» не только к рабочим объектам (например, обсуждению проекта), но и к периферическим стимулам (словам друга, жестикуляции соседей, звуку шагов, смеху в противоположном углу зала в ответ на его слова, недовольному выражению лица непосредственного начальника).

Кроме того, значительная часть нервной энергии в целом и внимания в частности тратится на так называемые референтные переживания. Референтные переживания — это переживания, основанные на изменении отношения к себе со стороны значимых лиц, следовательно, изменении самооценки человека, его «Я-образа».Поводом для референтных переживаний может быть как негативная оценка со стороны начальника, неожиданно агрессивное отношение со стороны коллег, так и дружеская поддержка.

Таким образом, нервная система человека на совещании переживает как « рациональные» (деятельностные), так и « эмоциональные» (межличностные) состояния. Она представляет собой своего рода весы, которые находятся в состоянии неустойчивого равновесия.

Вывод: ресурс внимания и энергии участника совещаний распределяется между объектом работы, периферическими стимулами и референтными переживаниями.

Наблюдая за участниками совещаний, можно сделать интересный вывод: одни люди приходят на совещание, чтобы получить «рациональные состояния», другие — референтные переживания, третьи — раствориться среди периферических стимулов.

Вспомните последнее совещание, в котором вы принимали участие и заполните таблицу 1. Проанализируйте энергетические затраты участников совещания.

Таблица 1.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Что попадало в поле моего внимания (в том числе, действия мои и других) | Сколько процентов времени и сколько процентов моей личной энергии на это ушло | Какие рациональные состояния я испытал(а) (понимание, проектирование, анализ и пр.) | Какие референтные/ эмоциональные переживания я испытал(а) (уверенность, тревога и т. п.) | Как это сказалось на моей работо- способности (— 0 +) |
| 1 |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |

Просмотрите таблицу. Отметьте фрагменты, которые вспомнились сразу, и фрагменты, которые восстановились позже. Часто первыми вспоминаются референтные переживания, затем — рациональные.

Сделайте вывод относительно изменения стиля проведения совещания со стороны ведущего: способствовал ли он сохранению энергетических ресурсов участников?

Что необходимо изменить ведущему, чтобы уменьшить количество нерабочих стимулов?

Типичные ошибки в поведении ведущего совещание

Часто ведущий совещания, увлеченный повесткой ( что именно мы будем делать?), не замечает типичных ошибок в технологии ( как именно мы это будем делать?). Для предупреждения таких ошибок приведем перечень самых типичных.

1. Эмоциональная расторможенность со стороны ведущего. Ведущий подает такие сигналы, как:

громкий, резкий, часто неприятный голос;

хаотичная, суетливая жестикуляция;

фамильярное обращение к участникам совещания;

взгляд «в лоб».

2. Преобладание негативных оценок в речи:

ведущий называет участников негативными именами («идиот», «болван» и пр.);

ведущий акцентирует только негативный момент в информации со стороны участников («говори о том, что не получилось», «опять план сорвали», «чего ждать дальше», «хватить дурить голову» и пр.);

описание только возможных бед в будущем («надеюсь, мы не развалимся»).

3. Ориентация на провокацию негативных эмоций в группе участников:

обвинение и наказание локальных руководителей на глазах их подчиненных;

стравливание участников между собой;

ставка на тревогу и страх как основные мотивационные состояния.

4. Изолированное использование стимулов:

ставка только на рациональные действия, запрет эмоций;

ставка только на личные эмоции, избегание «мозгового штурма»;

потеря контроля над событиями совещания (и как следствие, быстрая утомляемость ведущего) через растворение внимания в периферийных стимулах.

5. Отсутствие обратной связи:

преобладает навязывание мнения ведущего;

ведущий избегает и даже боится мнения участников совещания;

неопределенность в целях совещания: участники не ознакомлены заранее с регламентом и повесткой;

ведущий и участники предоставляют друг другу информацию, которая потеряла актуальность или искажена (что провоцирует уход внимания в поле референтных и периферийных стимулов).

Элементы эффективного планирования совещания

Четко сформулированная специфическая цель.

Проверка: стимульное и поведенческое подтверждение фактического достижения цели.

Многообразие способов достижения цели.

Определение того, что цель достигнута (проверка) и выход — как последний шаг.

Постарайтесь при подготовке к очередному совещанию использовать эти элементы. Обратите внимание на изменения в проведении совещания как с вашей стороны, так и со стороны ваших сотрудников.

Собрание — инструмент управления. Инструмент должен быть адекватен целям, задачам и специфике предприятия, а также оптимизировать деятельность персонала организации.

Участники собрания определяются предварительно, рационально и дифференцировано (вероятно, эффективнее провести собрания по отделам или рабочим группам).

Повестка собрания должна быть известна до его начала. Повестка должна быть обоснованной.

Время проведения собрания должно быть фиксированным и удобным для всех участников.

Ведущий контролирует соответствие происходящего повестке дня и регламенту, стимулирует достижение заявленных целей. Заботится о комфорте участников, объявляет перерывы. Отвечает за принятие решения.

Ответьте самостоятельно на следующие вопросы:

Какие цели вы ставите для себя на совещании?

Как вы представляете свои цели? В виде образов? Слов? Звуков? Чувств? Их комбинации?

Какие убеждения/ценности связаны с вашими целями?

Как вы узнаете, что достигли своей цели? Что вы увидите, почувствуете, услышите?

Что вы будете использовать при оценке вашего продвижения к поставленной цели? Зрительные образы? Звуки? Чувства? Их комбинации?

Какие способности и личные ресурсы вы используете для достижения цели?

Как бы вы хотели отреагировать на сложности, возникшие в процессе продвижения к цели?

Задумайтесь: чему научил вас этот процесс? Как вы будете использовать полученное знание?

Выводы

От успешного проведения совещания зависит не только эмоциональное состояние сотрудников, но и успешность решения проблем и задач на предприятии. Руководитель обязан учитывать, что направленность внимания его подчиненных не одинакова. При проведении совещания необходимо управлять направленностью внимания, направляя его на объект работы, уменьшая долю периферических стимулов и референтных переживаний. Не менее важно знать и собственные стили мотивации и использовать их применительно к целям проведения совещания.

Правила эффективного проведения совещания помогут руководителю сэкономить время на подготовку и более успешно регулировать процесс самого совещания.