



Бизнес-тренер
Алексей Кубрак



семинар-тренинг

ПРАВИЛЬНЫЕ СОВЕЩАНИЯ:

ТЕХНИКИ, ДАЮЩИЕ РЕЗУЛЬТАТ

Автор и ведущий:
Алексей Кубрак

Краснодар 2023

СОДЕРЖАНИЕ

| | Блок | Стр. |
|--|------|------|
| Введение | | |
| Часть 1. Совещания - инструмент руководителя | | |
| • Зачем руководители проводят совещания | | |
| • Виды совещаний | | |
| Часть 2. Не-до-совещания | | |
| • Симптомы не-до-совещаний | | |
| • Причины не-до-совещаний | | |
| Часть 3. Анатомия совещаний | | |
| • Этапы принятия решений | | |
| • Способы принятия решений | | |
| • Закономерности процесса групповых обсуждений | | |
| Часть 4. Правильные совещания | | |
| • Структура совещаний | | |
| • Техники проведения совещаний | | |

ВВЕДЕНИЕ

Наверное, нет ни одного руководителя, который бы не проводил совещания со своими подчинёнными.

Эти совещания могут иметь разные формы и по-разному называться: собрания, заседания, планерки, пятиминутки, летучки, стратегические сессии, командные сессии, митинги (от англ. слова meeting - встреча, совещание) и др.

Так же эти встречи могут проходить по-разному, с разной эффективностью. Как показывает практика, часто - не лучшим образом: обсуждение рабочего вопроса «забуксовало», кто-то говорит слишком много, кто-то отмалчивается, авторы противоположных идей погрязли в спорах, в итоге - решение не принято, время потрачено. Участники раздражены и не довольны. Руководитель не достиг поставленных целей.

Конечно, не все совещания приходят так печально. При этом «плохие» совещания можно сделать «хорошими», «хорошие» совещания - «отличными».

Данный семинар-тренинг посвящён подходу, правилам и техникам, которые позволять руководителями проводить совещания более эффективно.

ЧАСТ 1. СОВЕЩАНИЯ - ИНСТРУМЕНТ РУКОВОДИТЕЛЯ

Зачем руководители проводят совещания?

Совещания - важный инструмент работы руководителя.

Руководитель достигает поставленные перед ним задачи (цели) посредством своих подчинённых, своего отдела, то есть группы людей. Совещания - одна из форм коммуникации руководителя с подчинёнными.

Когда я спрашиваю руководителей, зачем вы проводите совещания, то получаю следующие ответы:

- сообщить какую-нибудь информацию,
- поставь задачу,
- подвести итоги,
- замотивировать сотрудников,
- разобраться в вопросе,
- решить насущную проблему,
- устранить недостатки в работе подчиненных,
- собрать информацию «с полей»,
- и т.д.

Виды совещаний

Все вопросы, рассматриваемые на совещаниях, можно разделить на две группы, а соответственно совещания на два вида: проблемные и информационные.

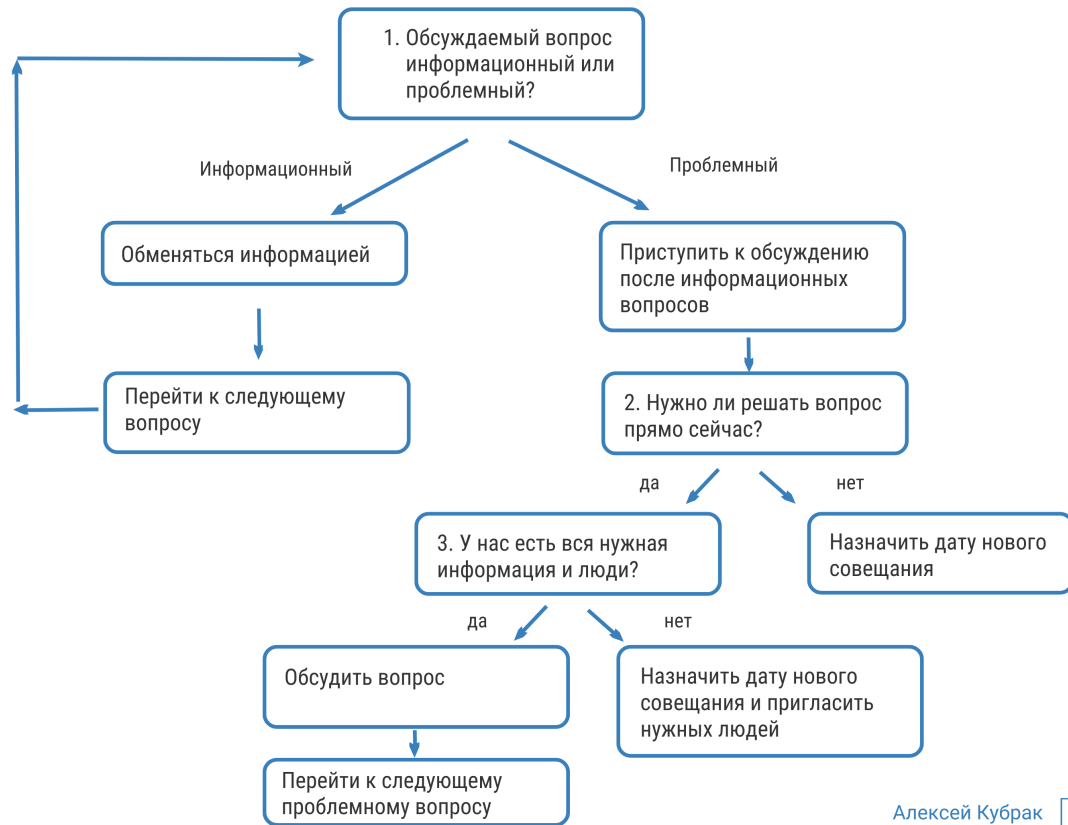


Рекомендации:

1. Старайтесь сократить количество информационных совещаний. Постарайтесь заменить их другими способами коммуникации с подчиненными.
2. Проводите совещания на проблемные вопросы.
3. Если на совещании вы планируете рассмотреть и проблемные и информационные вопросы, то пользуетесь следующим алгоритмом (см.ниже).

Алгоритм рассмотрения вопросов на гибридных совещаниях

Алгоритм проведения совещания



ЧАСТЬ 3.

АНАТОМИЯ СОВЕЩАНИЙ

Чтобы проводить совещания эффективно необходимо понимать суть процессов, происходящих во время группового обсуждения вопросов. Разложим на составляющие и рассмотрим эти процессы с «анатомическим» пристрастием.

Способы принятия решений

Формально Вы как менеджер несете персональную ответственность за принимаемые решения. Однако это не означает, что Вы должны все решения принимать самостоятельно: часто оказывается полезными консультации с другими людьми, включая подчиненных.

Виктор Врум (1973 г.) выделил 3 атрибута правильного решения, которые необходимо учитывать при решении вопроса, нужно ли консультироваться с подчиненными или нет:

1. наличие у менеджера необходимой информации для принятия решения,
2. принятие решения подчиненными (как своего),
3. время для принятия решения.

На основании этого можно выделить 5 способов принятия решения:

1. Руководитель принимает решения самостоятельно, используя имеющуюся у него к этому времени информацию.
2. Руководитель собирает необходимую информацию с помощью подчиненных, затем принимает решение самостоятельно. Он может говорить, а может и не говорить подчиненным, в чем заключается проблема, когда собирает информацию. Следовательно, роль подчиненных сводится к снабжению менеджера информацией, а не к поиску или оценке возможных решений.
3. Руководитель делится проблемой с отдельными подчиненными, собирает их идеи и предложения, не вынося их на обсуждения в группу. Затем он принимает решения, которые могут отражать, а могут и не отражать мнения подчиненных.

4. Руководитель делится проблемой с группой подчиненных, собирает их коллективные идеи и предложения. Затем он самостоятельно принимает решение, которое может учитывать или не учитывать мнение подчиненных.
5. Руководитель делится проблемой с группой подчиненных. Вместе с ними он осуществляет поиск и оценивает альтернативные решения и пытается достичь согласия (консенсуса) в каком-то решении. Его роль напоминает роль председателя. Он не пытается повлиять на группу с целью принятия «своего» решения и готов принять и реализовать любое решение, которое получило поддержку всей группы.

Способы принятия решений

1 способ

Руководитель



Решение

2 способ

Информация



Руководитель



Решение

3 способ

Подчинённый



Руководитель



Решение

4 способ

Группа



Руководитель



Решение

5 способ

Группа



Руководитель



Решение

Способы 1 и 2 называются автократическими, 3 и 4 – консультативными, 5 – групповым.

ЧАСТЬ 4. ПРАВИЛЬНЫЕ СОВЕЩАНИЯ

Поговорим о том, как проводить совещания «правильно».

Структура (этапы) совещания

Выделяют следующие части совещания. На каждом этапе необходимо выполнить ряд «правильных» действий.

1. Вводная часть (открытие встречи):

- цель, результат и повестка дня,
- основные правила,
- роли,
- методы принятия решений,
- «парковка».

2. Основная часть (работа над задачей):

- рассмотрение вопросов, согласно повестке дня.

3. Заключительная часть (закрытие встречи):

- подведение итогов: обзор принятых решений,
- определение следующих шагов,
- рассмотрение вопросов, помещенных на «парковку»,
- благодарности и прощание.

Открытие обеспечивает успешный старт встречи и условия для плодотворной работы. В основной части идет работа на выполнение поставленных задач. Закрытие должно подытожить встречу так, чтобы участники покидали её с пониманием достигнутого и с планами на будущее.

Техники проведения совещаний

Познакомимся с конкретными техниками, с помощью которых Вы сможете организовать процесс группового обсуждения того или иного рабочего вопроса.

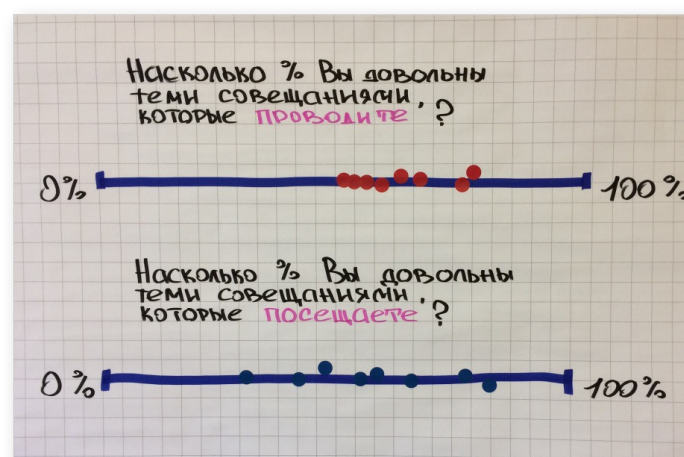
Фокусирующий вопрос

Предназначение:

- включить участников в деятельность,
- сфокусировать внимание участников на теме встречи,
- раскрепостить участников группы, так как заставляет участников оторваться от стульев и проголосовать,
- собрать первичную информацию об обсуждаемом вопросе,
- зафиксировать отправную точку в обсуждении.

Инструкция

| № | Описание шагов |
|---|--|
| 1 | Сформулируйте фокусирующий вопрос и напишите его на доске |
| 2 | Попросите участников проголосовать стикерами метками (оставить метку на шкале в соответствии со своим ответом на вопрос) |
| 3 | Все голосуют одновременно |
| 4 | Попросите желающих прокомментировать два полюса и середину |



Стекинг

Предназначение:

- организовать процесс высказывания по очереди, если несколько человек хотят выступить одновременно,
- дать понять всем участникам, что каждому из них (кто хочет выступить) будет предоставлено слово,
- снизить напряжение, так как участникам не нужно «бороться» за право выступить,
- ведущему встречи нет необходимости беспокоиться, что не заметит чью-то руку и не уделит внимание кому-то из желающих выступить.

Инструкция

| № | Описание шагов |
|---|---|
| 1 | «Прошу всех, кто хочет выступить поднять руки |
| 2 | «Анна, вы будете выступать первой, Михаил - вы вторым, Алексей - третьим» и т.д. |
| 3 | «Анна, вам слово» |
| 4 | «Кто второй? Вы, Михаил? Прошу вас» и так далее пока не выступят все |
| 5 | После окончания первого цикла выступлений, при наличии желающих, переходите к шагу 1 и повторите цикл (ы) |