
КУЛЬТУРА ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ – ЗАЛОГ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Н.С. Столяров

Российский университет дружбы народов
Кафедра государственного и муниципального управления
ул. Миклухо-Маклая, 10–2, Москва, Россия, 117198

В статье рассмотрены правила и рекомендации по организации и проведению эффективного делового совещания. Отмечается особое значение регламента как важнейшей формы служебного этикета, а также роли дискуссии. Опираясь на практические примеры, автор указывает на то, что искусство управления и принятия решений заключается в рациональном сочетании мнения коллектива и руководителя.

Ключевые слова: совещание, служебный этикет, коллективный разум.

В конце концов, привыкаешь извлекать выгоду из любой ситуации. Нельзя же провести столько часов на штабных совещаниях, сколько провел я, и не научиться при этом тактике выживания в сложных ситуациях.

Фр. Пол. Похититель души

Слова, взятые в качестве эпиграфа, – это лишь одно из многочисленных проявлений сарказма и иронии, выпавших на долю собраний, заседаний, совещаний. Хрестоматийный пример – стихотворение В.В. Маяковского «Прозаседавшиеся». Возникает вопрос: а что если последовать предложению поэта и провести «хотя бы еще одно заседание относительно искоренения всех заседаний» [2. С. 140], т.е. отвергнуть заседания, совещания как форму работы вообще? Само собой разумеется, что этого делать не следует. Было бы неразумным отказаться от совещаний и не использовать их в качестве важнейшего способа привлечения коллективного разума к выработке оптимальных управленческих решений. Однако нельзя превращать совещания в арену беспредметной словесности. Нельзя допускать, чтобы пустословие отнимало у людей время и силы, уводило в сторону от решений насущных проблем.

Совещания, безусловно, нужны. Но только вызванные необходимостью, заранее и тщательно подготовленные с учетом правил культуры служебных отношений. Только при этом условии совещания могут стать действенным средством активизации коллективной мысли, важной формой делового сотрудничества, развития демократических начал в управлении. Кроме того,

такие совещания выполняют воспитательную функцию, способствуют формированию в коллективе благоприятного морально-психологического климата. Следовательно, нужно не отказываться от совещаний, а искоренять порочную практику их проведения. Заседать необходимо, но только умеючи! Сформулируем некоторые правила и рекомендации по организации и проведению служебных совещаний.

1. Служебное совещание – это дорогостоящая работа коллективного разума. Было бы просто расточительством расходовать этот разум по мелочам. В одной из исследовательских лабораторий США произведен подсчет стоимости двухчасового совещания с участием 6 человек. Оказалось, что в неделю издержки составляют 210 долларов, а в год – 8 400 долларов. Подсчитано, что сокращение времени совещания до одного часа вместо двух позволило бы сэкономить 4 200 долларов. Правила служебного этикета не рекомендуют собирать людей по любому поводу. Прежде чем заседать, уместно спросить себя: «Убежден ли, что это необходимо руководителю, нельзя ли решить вопрос, не заседая?» Совещания, не вызванные необходимостью, тяга к заседательской суете наносят вред делу.

2. Наибольшей результативностью обладают плановые совещания, позволяющие его участникам заранее подготовиться, сформулировать конкретные предложения по обсуждаемым вопросам. Например, в Счетной палате Российской Федерации, как правило, в начале рабочей недели проводятся служебные совещания, на которых, в соответствии с планами работы, руководители структурных подразделений докладывают членам коллегии Счетной палаты о работе и проблемах, требующих решения. Обсуждаются и другие текущие (оперативные) вопросы. Такие совещания занимают обычно не больше часа, а их результативность высока.

3. Результативность совещания во многом предопределяется составом его участников. Приглашать на совещание необходимо только тех людей, без которых оно окажется неэффективным. Не следует приглашать людей только для повышения их информированности, для представительства, солидности и т.п. Это понапрасну отрывает их от дела.

4. Немаловажное значение имеет выбор помещения для проведения совещания. Оно должно иметь нормальную температуру воздуха, хорошее освещение, вентиляцию, звукоизоляцию, удобную для коллективной работы мебель. Лучше всего участников совещания разместить так, чтобы они видели друг друга. Нелишним может оказаться графин с водой, чай. Курение, разумеется, должно быть запрещено.

5. Совещание без ясной цели и четко определенного круга вопросов, выносимых на обсуждение, будет, образно говоря, дрейфовать без руля и ветрил. Некоторые руководители считают, что по каждому вопросу следует созывать отдельное совещание, другие же включают в повестку дня по пять-шесть вопросов. Думается, что качество совещания зависит не от количества вопросов, а от тщательной подготовки и умелого проведения.

6. Регламент – исключительно важная форма служебного этикета. Видимо, нельзя утверждать, что, чем короче совещание, тем оно лучше. Все зависит от обсуждаемых вопросов. Однако без строгого соблюдения регламента, обязательного для всех участников совещания, оно может продолжаться до бесконечности. Кстати, некоторые руководители иногда вполне сознательно затягивают совещание. Расчет на то, что утомленные люди откажутся от дискуссии, в результате чего будет принято желательное для руководителя решение.

7. Некоторые начальники считают, что дискуссия вообще не должна иметь места на служебных совещаниях, так как она, дескать, подрывает их деловой авторитет. Если это так, то совещания теряют всякий смысл, поскольку не выполняют своей главной задачи. Совещания, согласно словарю русского языка, представляют собой заседание с целью совместного обсуждения чего-либо [3. С. 175]. Если же нет совместного обсуждения, то совещание перестает быть таковым. Это может быть инструктаж, постановка задач и т.д. Разумеется, необходим свободный обмен мнениями, высказывание оригинальных идей, пусть даже таких, которые противоположны точке зрения руководителя, коллективный ум неизбежно порождает множество точек зрения. Искусство руководителя как раз и состоит в том, чтобы, принимая решение (единолично!), отдавая приказ, в максимальной степени опереться на совокупный разум, опыт своих подчиненных. Как тут не вспомнить крылатое выражение Стендаля: «Опирайтесь можно только на то, что оказывает сопротивление». Если подчиненные отмалчиваются на совещаниях, боясь высказать свое мнение, лицемерят в угоду руководителю, то для умного руководителя должно быть ясно, что не все благополучно в возглавляемом им коллективе. Ему нужно безотлагательно пересмотреть и изменить свою позицию по отношению к людям, свой стиль работы. Иначе в гору пойдет серость, подхалимы и приспособленцы займут прочную круговую оборону, затопчут на своем пути все живое, дееспособное, оригинальное, творчески мыслящее и натворят немало бед. Конформизм – опасное явление. Чернобыльская трагедия со всей очевидностью показала это.

8. Деловая обстановка – необходимое условие эффективности совещания. Многие здесь зависят от руководителя, от его уважительного, доброжелательного отношения к участникам совещания. Грубость, едкие реплики совершенно недопустимы. Это, прежде всего, проявление бестактности, которая не может не отразиться на каждом из присутствующих, а в конечном итоге – на результатах совещания. Представим себе такую ситуацию. Руководитель сделал доклад и предложил присутствующим высказать свои замечания. Молодой специалист откликнулся первым, но, очевидно, из-за волнения не смог отчетливо сформулировать свою мысль. Начальник прервал его: «Все ясно, ничего умного вы нам не скажете». Вообразим себе состояние молодого человека. Не скоро он теперь осмелится попросить слова. Но самое главное, попытаемся понять, что происходит с другими участниками сове-

щения. Мгновенно, независимо от их воли, срабатывает инстинкт самосохранения. Люди, опасаясь оказаться в положении первого выступающего, будут думать не о деле, а о том, как бы их личное достоинство не было ущемлено. Вряд ли они выскажут оригинальную мысль, предложат смелое решение. Скорее всего, будут говорить то, что руководитель и сам знает. Коллективный разум, таким образом, останется незадействованным. Стоило же, право, созывать совещание, отнимать у людей время!

9. Особая корректность требуется от руководителя по отношению к критическим выступлениям. Подобные выступления руководитель не должен оставлять без внимания. Это, прежде всего, бестактность по отношению к человеку, осмелившемуся высказать критические замечания. Еще большей бестактностью является вежливое показное внимание и даже благодарность за критику, но полнейшее игнорирование высказанных предложений в последующем, при принятии решения.

10. Не исключено, что в ходе совещания люди могут защищать явно ошибочную точку зрения. Некоторые руководители вместо того, чтобы аргументированно доказать ошибочность той или иной точки зрения, убедить человека в том, что он заблуждается, делают его самого объектом критики. Правило служебного этикета гласит: «Критикуйте мнение, а не человека, высказавшего его».

11. Совещание – это напряженная умственная работа. Поэтому на продолжительных совещаниях рекомендуется делать 10-минутные перерывы после каждых 50 минут работы. Не следует экономить время на перерывах, так как экономии все равно не получится. Утомленный человек становится рассеянным, он затратит больше времени на изложение своей точки зрения, чем отдохнувший. Да и другие участники совещания становятся при этом равнодушными.

12. Подобно тому как выступление каждого участника совещания должно заканчиваться конкретным предложением, итогом совещания должно стать определенное решение. По качеству принимаемых решений, по степени их конкретности можно судить об эффективности совещаний.

Иногда возникает необходимость отложить принятие решения: при наличии взаимоисключающих точек зрения, при отсутствии необходимых данных и т.д. В этом случае руководитель в своем заключительном слове должен подвести предварительные итоги, систематизировать высказанные мнения, поблагодарить всех участников совещания за работу. Последнее, кстати, необходимо во всех иных случаях делового общения руководителя.

Итак, если вы руководитель, то должны очень осторожно и умело пользоваться такой формой служебной деятельности, как совещания. Не созывать их по пустякам, не обременять коллективный разум теми вопросами, которые можно легко решить самостоятельно. Помните, что неподготовленное совещание – это бесполезное и вредное мероприятие. Культура делового совещания – залог эффективного управления.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Губарев В. Саркофаг // Знамя. – 1986. – № 9.
- [2] Маяковский В.И. Избранные сочинения в 2 томах. Т. 1. – М.: Худож. лит., 1981.
- [3] Словарь русского языка // под ред. А.П. Евгеньева. – Т. 4. – М.: Русский язык, 1984.

REFERENCES

- [1] Gubarev V. Sarkofag // Znamja. – 1986. – № 9.
- [2] Majakovskij V.I. Izbrannye sochinenija v 2 tomah. T. 1. – M.: Hudozh. lit., 1981.
- [3] Slovar' russkogo jazyka // pod red. A.P. Evgen'eva. – T. 4. – M.: Russkij jazyk, 1984.

THE CULTURE OF BUSINESS MEETINGS AS A PLEDGE OF EFFECTIVE MANAGEMENT

Nikolaj S. Stoliarov

Peoples' Friendship University of Russia
Department of Public Administration
Miklukho-Maklaya st., 10–2, Moscow, Russia, 117198

The article deals with the rules and guidelines for the organization and conduct effective business meetings. Notes of particular importance as a major form of regulation office etiquette, as well as discussion. The author of the article points out that the art of management and decision-making is a rational combination of the collective opinions and leadership.

Key words: meeting, business etiquette, collective intelligence.