



## Организация и проведение делового совещания

---

Подготовка и проведение  
рабочего совещания.  
Психологические аспекты.

# Для чего проводятся рабочие совещания

---

**Рабочее совещание** является одним из основных инструментов, с помощью которых в Организации происходит выработка управленческих решений и осуществляется контроль за их исполнением.

## **Рабочее совещание**

- **фиксирует наличие проблемной ситуации;**
  - **рассматривает кратко- средне- и долгосрочные прогнозы развития ситуации в целом и в наиболее важных для Организации аспектах (проекциях);**
  - **определяет уровень угроз для Организации и возможные альтернативные варианты решения проблем;**
  - **определяет наличие ресурсов, необходимых для решения проблемы, и возможные варианты их использования;**
  - **документально фиксирует все необходимые аспекты реализации выработанного им (или полученного от руководства Корпорации) решения;**
  - **документально фиксирует персональную ответственность за реализацию отдельных элементов (этапов) принятого решения, а также создает механизм контроля за его выполнением.**
-

# ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ГРУППЕ

---

- ❑ **Отсутствие ответной реакции** – решение принимается не на основании критической оценки возможных вариантов, а в тот момент, когда находится альтернатива, на которую не следует отрицательной реакции никого из присутствующих
  - ❑ **Правило старшинства** – решение за всю группу принимает старший из присутствующих по положению; эффективность зависит от того, получил ли он достаточно полную информацию и удалось ли ему мотивировать остальных участников
  - ❑ **Правило меньшинства** - в группе есть не составляющие большинства лидеры (формальные и неформальные), способные, используя принятые в Организации процедуры, обеспечить принятие того решения, в котором они заинтересованы
  - ❑ **Правило большинства** – для оценки альтернатив применяются процедуры голосования; принятым считается решение, за которое проголосовало определенное принятыми в Организации процедурами большинство (50%+1, 67% и т.п.); мнение меньшинства не принимается в расчет
  - ❑ **Правило консенсуса** – аналогично «Правилу большинства», однако предполагает достижение такой ситуации, когда все представители «проигравшего» меньшинства готовы поддержать принимаемое решение
-

# Приемы, используемые руководителем для усиления групповой сплоченности

---

- **Применять методы поощрения членов своей команды, предполагающие максимальное вознаграждение за коллективно достигнутые результаты**
  - **Использовать методы принятия решений, основанные на максимально возможном информировании членов своей команды, открытости обсуждения, коллегиальности (от Правила консенсуса к Правилу единогласия)**
  - **Предпринять (конфиденциально) меры по усилению конкуренции своей команды с другими группами (командами)**
  - **Предпринять (конфиденциально) меры по усилению коммуникационной и информационной изоляции членов своей команды от других команд**
  - **Если имеется возможность - сократить численность своей команды за счет отторжения «инакомыслящих» (повышение уровня «гомогенности»)**
-

# Приемы, используемые руководителем для ослабления групповой сплоченности

---

- **Расширить применение методов поощрения, предполагающих максимальное вознаграждение за результаты, достигаемые лично, по индивидуальным показателям работы**
  - **Расширить применение методов принятия решений, основанных на минимально возможном информировании, применении формальных процедур (Правило большинства)**
  - **Предпринять (конфиденциально) меры, направленные на создание разногласий внутри группы и ослабление межгрупповой конкуренции**
  - **Предпринять (конфиденциально) меры по повышению уровня открытости группы и усилению внутригрупповой конкуренции**
  - **Если имеется возможность - увеличить численность группы за счет привлечения «инакомыслящих» (повышение уровня «гетерогенности»)**
-

# Основные задачи руководителя при подготовке и проведении совещания

---

**Первая задача руководителя** – оценить важность проблемы, продумать возможные **сценарии**, выбрать **метод принятия решения**, соответствующие стратегическим приоритетам политики Организации, дать поручения по подготовке совещания

**Вторая задача руководителя** – провести совещание таким образом, чтобы состоялась **конструктивная дискуссия** участников, позволяющая получить наиболее полную информацию по проблеме, выявить основные альтернативные сценарии развития событий и наиболее эффективные управленческие решения

**Третья задача руководителя** – добиться **консенсуса** (убедить всех присутствующих в том, что принимаемое решение оптимально с точки зрения реализации стратегии и политики Организации)

**Четвертая задача руководителя** – распределить **персональную ответственность** за исполнение решения в целом, его отдельных частей и контроль за исполнением

---

# Основная задача докладчика

---

**Основная задача докладчика** – подготовить

- **свое выступление,**
- **раздаточные материалы**
- **проект решения**

таким образом, чтобы

- **наиболее полно проинформировать присутствующих на совещании о существующей проблеме (проблемах);**
- **осветить основные альтернативные варианты решения проблемы и оценить их обеспеченность необходимыми ресурсами;**
- **оценить сравнительную эффективность возможных вариантов решения и осветить наиболее вероятные сценарии развития ситуации;**
- **вовлечь присутствующих в конструктивный диалог по обсуждаемым проблемам.**

Правильно проведенная подготовка к совещанию позволяет не только подготовить и принять эффективное решение, но и позволяет придать ему форму коллективного, что психологически оптимально мотивирует сотрудников на его осознанное осуществление.

---

# ПРОЦЕДУРА УБЕЖДЕНИЯ

---

**Процедура убеждения** включает 4 вида убеждающих воздействий:

1. Информирование
  2. Разъяснение
  3. Доказательство
  4. Опровержение
-



# Процедуры убеждения:

## 1. информирование

---

**Основной способ информирования – это рассказ.**

<b>Рассказ</b>	<b>индуктивный</b>	изложение идет от общих положений и проблем к частным фактам и задачам	Больше подходит для решения масштабных производственных проблем.
	<b>дедуктивный</b>	изложение идет от отдельных фактов к обобщениям и выводам	Больше подходит для решения социальных и личных проблем.

---

# Процедуры убеждения:

## 2. разъяснение

### Основные виды разъяснения:

<b>инструктивное</b>	строится как спокойно излагаемая логически выверенная последовательность инструкций по типу «делай-раз, делай-два, делай-три»	проводится тогда, когда от подчиненных требуется наилучшим образом запомнить, что именно и как, в какой последовательности требуется сделать.
<b>повествовающее</b>	отличается от инструктивного тем, что по форме оно должно восприниматься подчиненными как живой заинтересованный рассказ взволнованного руководителя. Для достижения этого эффекта отдельные элементы инструкции заменяются живыми примерами, которые должны привести подчиненных к нужным выводам.	проводится тогда, когда руководитель обладает необходимой для этого подготовкой.
<b>рассуждающее</b>	строится таким образом, что перед подчиненными ставятся проблемы и вопросы, требующие от них ответа. Руководитель вначале сам выдвигает доводы «за» и «против», отслеживая реакции подчиненных, а по мере втягивания подчиненных в процесс, побуждает их самостоятельно выдвигать доводы «за» и «против».	проводится тогда, когда необходимо добиться того, чтобы подчиненные сами сформулировали, в основном, необходимое для руководителя решение и в дальнейшем оно воспринималось ими как собственное.

# Процедуры информирования:

## 3. доказательство

---

### **Доказательство строится на трех фундаментальных законах логики:**

- 1. Законе тождества** - каждая мысль в процессе обсуждения сохраняет одно и тоже определенное содержание, сколько бы раз она не повторялась. В том и только том случае, если предварительно строго оговорено значение используемых в процессе обсуждения терминов.
  - 2. Законе исключенного третьего** - два суждения, в одном из которых утверждается нечто («А» есть «Б»), а в другом то же самое отрицается («А» не есть «Б»), не могут быть оба одновременно быть истинными.
  - 3. Законе достаточного основания** – для того, чтобы некое суждение было принято как достоверное - оно должно быть подтверждено другими аргументами, истинность которых проверена практикой.
-

# Основные понятия и элементы доказательства

<b>Тезис</b>	словесное выражение того, что хотят обосновать, доказать
<b>Аргумент</b>	логический довод, истинность которого проверена и доказана практикой. Наиболее сильными аргументами в процессе доказательства являются факты, истинность которых не подвергается сомнению.
<b>Демонстрация</b>	способ доказательства, рассуждения. При <b>прямом доказательстве</b> аргументы непосредственно подтверждают истинность тезиса. При <b>косвенном доказательстве</b> истинность тезиса доказывается путем опровержения противоположного утверждения на основании законов тождества и исключенного третьего.

# Правила построения тезиса

---

1. Тезис необходимо формулировать предельно ясно и четко, не допуская возможности двусмысленности его понимания и истолкования. Ошибки в выборе слов, приводящие к неясности формулировки тезиса, позволяющие его неоднозначно истолковывать, могут быть использованы оппонентами как для дискредитации собственно тезиса, так и дискредитации руководителя, допускающего ошибки.
  2. В ходе доказательства тезис должен оставаться неизменным – то есть доказываться должно одно и то же утверждение (конечно, если по ходу процесса доказательства вы не поняли, что сами допустили ошибку при формулировке). Держите формулировку тезиса под своим контролем на всем протяжении совещания; не допускайте потери тезиса; обращайтесь особое внимание на попытки оппонентов совершить его частичную или полную подмену.
-

# Основные проблемы в построении и использовании тезисов

<b>Потеря тезиса</b>	сформулировав исходный тезис, руководитель, отвлекшись, через некоторое время забывает о нем и переходит к иному тезису, в большей или меньшей мере сходному с исходным, но уже в принципе иному. Таким образом теряется исходная мысль, что может увести от целей совещания и превратить его в пустое времяпрепровождение	для того, чтобы избежать потери тезиса, при подготовке к совещанию руководителю следует сделать заготовки с основными тезисами и сценарием проведения совещания. Это позволяет в большинстве случаев вернуться в запланированное русло и двигаться к поставленной цели.
<b>Полная подмена тезиса</b>	это потеря тезиса в результате сознательных действий руководителя или его оппонентов. Наиболее известными способами, ведущими к полной подмене тезиса, являются переключение внимания на личность оппонента и уклонение от ответа на вопросы, поставленные оппонентами («хождение вокруг и около»).	чувствуя невозможность доказать исходный тезис руководитель может попытаться совершить <b>логическую диверсию</b> – переключить внимание собравшихся на сходный по форме (на слух), но в принципе иной, важный, но по содержанию не имеющий ничего общего с исходным тезис. Руководителю необходимо учитывать, что логическими диверсиями могут пользоваться и его оппоненты.

# Основные проблемы в построении и использовании тезисов

---

<b>Частичная подмена тезиса</b>	сознательное изменение руководителем формулировки тезиса (как правило, смягчение) без изменения его основного содержания в ходе доказательства	исходный тезис на этапе подготовки к совещанию может быть сформулирован руководителем избыточно строго с тем, чтобы иметь пространство для маневра в ходе дискуссии с оппонентами
-------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

# Основные требования к аргументам

---

**Чтобы аргументы были убедительными, к ним предъявляются следующие требования:**

1. В качестве аргументов могут выступать только такие положения, истинность которых доказана ранее и не вызывает ни у кого из присутствующих сомнения; хотя бы один слабый аргумент может «похоронить» все доказательство;
  2. Аргументы должны иметь автономное обоснование – то есть, должно существовать их обоснование, отличное и независимое от обоснования тезиса; они не должны противоречить общеизвестным фактам;
  3. Аргументы должны быть непротиворечивыми между собой;
  4. Аргументы должны быть достаточными – их не должно быть ни слишком много, ни слишком мало.
-