



КАДРЫ



Л.Л. Михайлова,
сертифицированный
бизнес-тренер,
преподаватель
Байкальского
государственного
университета
экономики и права
(г. Иркутск)

Эффективное собрание

Как провести собрание, результат которого устроит и председателя ТСЖ, и собственников жилья, и, возможно, других заинтересованных лиц? Как вести себя ведущему собрания, чтобы правильно донести важную информацию, вовремя регулировать ход обсуждений, правильно реагировать на слова и действия агрессивных участников, настоять на принятии «нужного» решения в разумные сроки? Эти и другие проблемные вопросы появляются в работе руководителей жилищных объединений достаточно часто, особенно если на повестке дня – конфликтные ситуации, затрагивающие интересы многих людей.

Решение сложных ситуаций в ходе собрания может лежать в двух плоскостях: во-первых, это четкое понимание, что именно необходимо делать или не делать ведущему собрания, чтобы достичь поставленной цели; во-вторых, осознание того, каким образом это должно быть сделано.

Рассмотрим ситуацию проведения собрания, акцентируя внимание на том, что и как следует делать, чтобы получить максимальный результат с минимальными затратами сил и времени.

Повестка дня

Для начала обсудим способы составления повестки дня. Если заранее известно, что поднимаемые вопросы будут носить конфликтогенный характер, то в повестку необходимо включать только те пункты, которые непосредственно затрагивают суть конфликта, т. е. предмет возникших противоречий. Расширение повестки дня за счет дополнительных вопросов только спровоцирует усиление конфликта и распространение его на эти, ранее нейтральные, вопросы. Поэтому вы сами должны четко определить, какие вопросы являются первостепенными и наиболее конфликтными, выделить из них один-два, требующих немедленного разрешения, и именно их включить в повестку собрания.

Сама формулировка вопросов не должна подталкивать участников собрания к конфликту. Вопрос должен звучать как вопрос задачи, которую необходимо решить, а не как аврал, от которого портится настроение. Лучше, если он не будет содержать жестких альтернатив (или-или), а будет стимулировать к размышлению над



проблемой уже до начала собрания. Идеально, если удастся найти формулировку, содержащую как минимум половину решения, которое планируется принять на собрании по данным вопросам. Зачастую, если приняты крупные решения, более мелкие вопросы отпадают или решаются сами собой, так как конфликтующими сторонами достигнуто общее видение картины. Поэтому сосредоточьтесь на главном.

Основное внимание должно уделяться тому эффекту, который произведет выбранная тематика на участников будущего собрания. При формулировке вопроса повестки важно отталкиваться от потребностей участников собрания. Другими словами, предполагаемое решение должно удовлетворять некие жизненные нужды, которые в настоящее время оказались ущемлены либо их удовлетворение вызывает нарекания или затруднения:

Вариант традиционной формулировки вопроса повестки	Вариант формулировки вопроса на основе удовлетворения потребностей собственников жилья
О привлечении охранного агентства	Об обеспечении безопасности жильцов силами охранного агентства
О проведении ремонтных работ на фасаде дома и утверждение сметы	Об обеспечении комфорtnого климата в квартирах за счет ремонтных работ на фасаде дома
О покупке и монтаже детского городка и спортивной площадки	О безопасном, интересном и полезном детском отдыхе на придомовой территории

Предполагаемое решение должно удовлетворять жизненные нужды, которые в настоящее время оказались ущемлены либо их удовлетворение вызывает нарекания и затруднения.

Для примера: о чем пойдет речь при обсуждении вопроса «*О покупке и монтаже детского городка и спортивной площадки?*»? Как правило, что это очень дорого, что сегодня практически не найти честных и недорогих продавцов и монтажников, что денег сейчас ни у кого нет и вообще это мало кому нужно. При обсуждении же вопроса *безопасности и пользы для наших собственных детей* жильцы сами предложат варианты площадок, а также еще множество интересных и грамотных решений, потому что нет ничего дороже собственных любимых чад, о которых не может не думать каждый родитель. Таким образом, острые вопросы денег, поставщиков, сроков и т. д. отойдут на второй план, но, главное, будет принято необходимое решение о том, что детскому городку у дома быть! Психологически такое решение будет ощущаться добровольным, рожденным как бы в умах самих участников собрания, что придаст ему в их собственных глазах вес и значимость. Следовательно, отказываться от него, ссылаясь на отсутствие денег или чего-то еще будет попросту бессмысленно. И далее абсолютно технично, поэтапно все эти вопросы будут решены, а любые пробуксовки устроятся ссылкой на то, что вы опираетесь на решение самих жильцов.



Таким образом, обдумывая вопрос повестки собрания, очень важно проанализировать, какие эмоции, чувства или пользу должно принести его решение жильцам. Именно эмоции и пользу нужно обсуждать, предлагать готовые решения, если их не будет у самих участников, именно для удовлетворения их конкретных потребностей. В таком виде вопросы всегда вызывают меньше возражений и сопротивления со стороны собравшихся. Даже самим ярым негативистам трудно отрицать, что они за безопасный и спокойный отдых своих детей, а вот о способах и путях уже можно дискутировать на самом собрании.

Регламент проведения собрания

Для заведомо конфликтного или сложного собрания необходимо не только подготовить вопросы повестки и ключевую информацию для ознакомления участников, но и составить регламент проведения собрания. Озвучив «правила игры», вы сделаете собрание более управляемым и предсказуемым, а значит, шансы на успешный исход станут более существенными. В качестве исходной заготовки регламента можно использовать следующую распространенную схему проведения собраний:

- вступительное слово продолжительностью до 5 мин, в котором сообщаются общие правила работы собрания, режим его проведения, примерное время окончания;
- основной доклад (до 30 мин). Если на собрание вынесены позиции конфликтующих сторон, то на их изложение каждому должно быть предоставлено равное время, но желательно, чтобы в сумме оно не превышало 30 мин;
- вопросы к докладчикам и их ответы (каждый вопрос и ответ – не более 2 мин);
- выступления участников собрания (5–7 мин);
- ответы докладчиков (не более 5 мин каждому);
- чтение проекта решения собрания (не более 5 мин);
- предложения по проекту решения (не более 1–3 мин на каждое);
- подведение итогов собрания (не более 10 мин).

Необходимо в начале собрания не только предложить форму регламента, но и постараться найти поддержку участников. Одним из ключевых мотиваторов для них может быть стремление структурировать неопределенность, которая всегда вызывает дискомфорт. Если же регламент будет принят (в исходной форме или с поправками), у каждого сложится ощущение, что он точно знает, что будет происходить дальше, а это снимет часть ненужного эмоционального напряжения у всех участников собрания.



Принимая регламент собрания и приступая к основной части, важно помнить не только о содержании своей речи, но и о ее подаче, а также о собственном поведении в этот момент. Вы должны понимать, что, произнося речь, не только информируете присутствующих, но и вызываете у них симпатию или антипатию, владеете их вниманием или, наоборот, вызываете скучу и усталость, активизируете их мыслительную деятельность, готовя к совместному принятию решения, или, напротив, отбиваете и без того слабое желание хоть что-то сделать. Очевидно, что заранее подготовленная информация и регламент (что) – это только часть того, что вы должны донести до слушателей, очень важным является как раз момент того, как это будет сделано и какой эффект это вызовет у окружающих.

Овладение вниманием аудитории и удержание его – один из злободневных вопросов, требующих обязательного обдумывания ведущим собрания. Ключевым фактором удержания внимания всегда является *степень вовлеченности слушателя в ситуацию*. Поэтому задача оратора – придумать действия и слова, которые будут обеспечивать эту вовлеченность.

5

СПОСОБОВ УДЕРЖАТЬ ВНИМАНИЕ СОБРАВШИХСЯ

1

Задавать простые вопросы собравшимся, вызывая их на диалог (для начала – хотя бы кивание головой в ответ): спрашивать, не отвечает ли доска, не следует ли включить свет позже, всем ли хорошо видно, слышно и т. д.

2

Ошибаясь (как бы случайно), просить вас поправить.

3

Попросить следить за регламентом или подсказать, который час.

4

Просить поднять руки тех, кто... (при этом сам ведущий тоже поднимает руку, показывая пример реагирования, чтобы сработала цепная реакция).

5

Просить придвигнуться ближе или сесть комфорнее и многое другое.

Используя такие простые, но безотказные методы, оратор постепенно вовлекает аудиторию в принятие решений. И для того чтобы к концу собрания большинство участников активно работало над предложенной проблемой, необходимо построить эти действия таким образом, чтобы они следовали от простого к сложному. Сначала от участника требуется что-то сказать, потом – про-



извести какое-то мелкое (физическое) действие, затем действие укрупняется, далее включается умственная активность, и так вплоть до настоящей работы по принятию решения. Наивно надеяться, что, выступая полчаса и отводя аудитории роль пассивного слушателя, на выходе вы вдруг получите активное и конструктивное обсуждение проблемной ситуации. Обычно с желанием выступить, возразить, включиться в диалог приходят только самые разговорчивые люди или те, у кого «накипело». Ни в том, ни в другом случае эти люди не сработают вам во благо: собрание будет превращаться либо в пустую болтовню, либо в конфликт. Поэтому так важно стремиться активизировать всех участников собрания или по крайней мере большинство.

Кроме того, в моменты ослабления или переключения внимания аудитории можно использовать следующие приемы:

- сменить тон, громкость голоса или темп речи. Помните, что быстрая и громкая речь будоражит (это можно использовать, когда аудитория начинает скучать), а медленная и размежеванная, наоборот, успокаивает (такой вариант просто необходимо использовать, когда возникли эмоциональное напряжение или конфликтная ситуация);
- постоянно менять собственное местоположение – вставать, садиться, приближаться к аудитории и удаляться от нее, перемещаться по залу и т. д. Таким образом вы сможете удерживать на себе взгляд аудитории и заодно сохранять внимание к сути вашей речи;
- рассказать анекдот или забавную историю. Хорошо, если она будет «в тему» речи, но и абсолютно отвлеченная тоже подойдет. Это позволит вам снять часть усталости и подзарядить людей хорошим настроем. В любом случае такая «пауза» позволит людям передохнуть и снова вас внимательно слушать;
- устанавливать (восстанавливать) зрительный контакт с каждым участником собрания. В такой ситуации у участников появляются ощущения диалога и взаимодействия с говорящим, а также заинтересованности оратора в том, чтобы донести информацию до участника лично.

Сдерживание конфронтации

Помимо информирования участников собрания ведущему также приходится отвечать на вопросы, сдерживать конфронтацию, направлять конфликтные ситуации в русло конструктива и т. д. уже в процессе самого собрания. Другими словами, ведущий должен быть готов к управлению не только собственными эмоциями, но и эмоциями других людей. Для этого важно постоянно помнить о цели собрания (что) и вести обсуждение к ней любы-



ми средствами. Можно время от времени напоминать участникам конфронтации о ключевой цели, для того чтобы вернуть их от обсуждения эмоций или состояний (обиды, гнева, печали, агрессии и т. д.) к обсуждению реальных шагов, позволяющих справиться с текущей ситуацией.

Для того чтобы преодолеть сопротивление негативистов, заядлых спорщиков и других враждебно настроенных участников обсуждения, ведущему собрания необходимо решить пять следующих задач.

1. Управление собственным поведением. Когда оппонент говорит «нет» или бросается в атаку, вы по привычке можете уступить или перейти в контратачу. Не делайте этого. Поймайте себя на этой мысли и сдержите первую реакцию. Вспомните свои конечные цели и интересы. Вместо того чтобы выходить из себя, сфокусируйтесь на том, чего вы добиваетесь.

2. Разоружение оппонента. Прежде чем переговоры наберут ход, необходимо создать благоприятный климат. Вы должны рассеять гнев, страх и подозрительность оппонента. Он ждет от вас атаки или сопротивления (к сожалению, это данность привычки). Поэтому поступите наоборот: выслушайте его, признайте его доводы, согласитесь, с чем можете. Признайте также его авторитет, компетентность, опыт. Разоружите его, перейдя на его сторону, убедите, что вы действуете не *против*, а *для* друга.

3. Изменение ситуации в свою пользу. Вместо того чтобы отвергать чужую позицию (что обычно лишь усиливает ее), обратите внимание человека на проблему взаимного удовлетворения интересов. Что бы он ни говорил, истолкуйте это как попытку решения проблемы. Задавайте вопросы, ориентированные на поиск решения: «Почему Вы этого хотите?», или «Что бы Вы делали, оказавшись на моем месте?», или «А что, если нам...». Не пытайтесь поучать его или демонстрировать, что вы лучше разбираетесь в вопросе. Это тоже может вызывать напряжение и ненужную агрессию.

4. Ведение переговоров. Пусть ваш оппонент все еще сопротивляется, не будучи до конца уверенным в выгодах соглашения. Не торопите его, не настаивайте на своем, так как это, скорее всего, лишь ожесточит его и вызовет дополнительное сопротивление. Поступите наоборот: тяните его в желаемом направлении. Представьте себя посредником: вовлекайте его в процесс, включайте в оборот его идеи. Попытайтесь определить и удовлетворить его неучтенные интересы, в особенности общечеловеческие потребности. Помогите ему сохранить лицо, и пусть достигнутый результат станет вашей общей победой.

5. Закрепление результата. Если оппонент продолжает сопротивляться и думает, что сможет добиться хорошего результата без переговоров, следует убедить его в обратном. Вы должны сделать так, чтобы ему было трудно сказать «нет», чтобы он узнал цену

Вместо того чтобы говорить человеку, что делать, вы предоставляем ему возможность самому принять решение.



несогласия. При этом не следует прибегать к угрозам или силе, загонять в угол. Задавайте вопросы, возвращающие к реальности, предупреждайте, но не угрожайте, смягчайте сопротивление оппонента, проявляя самообладание, заверяя его, что ваша цель – взаимное удовлетворение, а не победа.

Последовательное решение этих пяти задач ведет к смене традиционной лобовой конфронтации на совместный поиск решения. Суть стратегии состоит в непрямом действии: вместо того чтобы внедрять новую идею со стороны, вы помогаете оппоненту самому найти путь к ней. Вместо того чтобы говорить ему, что делать, вы предоставляете возможность человеку самому принять решение. Вместо того чтобы пытаться сломить сопротивление, вы облегчаете отказ от него. Таким образом можно добиться успеха даже на самых трудных переговорах, особенно если практиковать такой подход как можно чаще, а сами переговоры расценивать как сложную и серьезную игру, в которой выигрывает тот, кто действует как стратег, просчитывая ситуацию на несколько ходов вперед.

Безусловно, подобная «игра» усложняется тем, что оппонент на собрании может быть не один: аудитория легко заражается негативными настроениями, и убедить пять человек становится сложнее, чем одного, а пятьдесят – тем более. Но тем интереснее становится найти необходимые слова, правильно расставить акценты, определить приоритеты, совершить нужные действия в нужное время и в конечном итоге достичь своей цели.

