

## Содержание:

Image not found or type unknown



# 1.1 Main objectives of the business meeting organization

One of the main tasks of the leading business meeting is to attract as many facts as possible to more fully assess the complexity of the problem under discussion, as well as to involve those present in the process of solving the problem. Of course, the presenter must have his own point of view on the situation, but it is necessary to know the point of view of others to understand whether they are right or not in their understanding of the problem. If someone else's point of view is correct, the leader of the meeting can change his view of the situation. If colleagues are wrong or miss something significant, he can report the missing facts. Well-posed questions are an excellent tool to steer the meeting in the right direction.

During a business meeting, it is very important to monitor its progress. To do this, the Manager should:

1. To remain in the neutral position. This has a positive effect on the emotional state of those present.
2. Keep the conversation going.
3. Take immediate action in case of emotional stress.
4. Listen to the opinions of all opponents.
5. It is intolerant to treat excursions into the past and to deviations from a subject.
6. If necessary, clarify the messages of individual participants : " what exactly do you mean?".
7. More often to sum up intermediate results in order to demonstrate to participants that they are already close to the goal.

If any of the participants in the meeting feel an irresistible urge to argue, the leader should remain calm and allow the group to refute the contender's claims. Overly loquacious disputants should be tactfully interrupted without listening to their speeches to the end - as a rule, the benefits of such speeches are few. If you have to deal with a negativist ( a person who likes to contradict), you need to recognize and evaluate his knowledge and experience. Shy participants are encouraged to ask simple questions, to strengthen their confidence in their abilities. If the disputant is constantly asking questions instead of making suggestions, his questions should be addressed to the group.

In order for a business meeting to be fruitful, the Chairman must have the technique of conducting discussions.

First of all, we must strive to conduct group discussion in a civilized manner. This implies the presence of delicacy in the relations of the disputants and, therefore, excludes the use of such means of argumentation of their point of view as ridicule, interruption of opponents, sharp attacks on them. It is necessary to watch especially carefully that the business dispute between the participants was definite and had time limits, as well as to avoid personal clashes. The terminology of the dispute should be clear to all present.

When preparing for the discussion, it is necessary to make at least the most General plan of the struggle for the truth, to choose the most weighty arguments. Especially impressive are the precise digital data, which can not be refuted.

Decision making consists of five stages:

- (a) establishing contacts
- b) definition of the problem
- C) definition of objectives
- d) statement of thoughts
- e) readiness for action.

## **1.2 Basic rules of business meeting**

First of all, each leader should define the main goals that he intends to achieve with this method of work before the meeting. Meetings can be held to solve production problems, training and education of subordinates, the appearance of intensive work (as can be

evidenced by frequent meetings), the manifestation of the head of their own qualities (organization, communication skills, commitment, etc.). A clear goal setting half guarantees the success of the meeting.

Second, the Manager must determine the type of meeting he plans to hold. It can be informational or instructive, operational, problem meeting.

Information or briefing meeting is used for the transfer of service information. It is advisable to use them in case of lack of time for written orders or if the head wants to emotionally influence subordinates. If time permits, it is better to provide information in writing, as it takes less time to master. In addition, the read information is acquired is better than perceived by ear.

The purpose of operational meetings is to provide management with information on the current state of Affairs, to make operational decisions and to monitor their use.

Problem meetings are meetings aimed at finding optimal solutions, presenting economic problems for discussion, considering promising development issues, discussing innovative projects.

The next step in holding a meeting is timing. Psychologists have noticed that meetings held strictly on schedule with a pre-specified date and hour, are more productive. It is recommended to schedule meetings for the first half of the working day.

Unscheduled meetings are recommended to be held as rarely as possible. They detach employees from the main work, dramatically reduce the culture of official relations, often lead to violation of planned deadlines.

Regardless of the scheduling of the meeting, the head should follow the basic rule for the preparation of events of this type: to acquaint all participants in advance with the goals, objectives, list of issues under consideration, list of speakers. Failure to comply with this rule leads to a decrease in the effectiveness of the meeting, disruption of relationships in the team.

One of the most difficult and important issues in the preparation of the meeting is the planning of the leader's own speech. When sketching a message, it must be remembered that at a normal rate of speech, no more than one page of typewritten text can be retold in two minutes. It is necessary to use digital information very carefully. As a rule, no more than 20 figures per 40 minutes of speech are well perceived and analyzed. It is better to present digital information in writing: in tables and graphs.

The speaker is required to recite the substance of the case from memory or with partial reliance on the text, rather than read it. The absorption of the free presentation of up to 95%, and when reading only 35%. The speaker should eliminate excessive stretch or excessive haste of speech, controlling its rhythm. A tempo of 240 syllables per minute is considered acceptable. Special attention should therefore be paid to pauses. They in speech occupy 10-20%. According to their purpose, pauses are of different types and duration.

Of great importance is the correctness of the presentation of the material. Literacy, logic, emotional coloring - all this is a prerequisite for any office contact.

Also of great importance during a business meeting is the tone of the conversation. Psychological studies show that people often focus not on the content of the statement, but on the tone of the speaker. The emotional excitement of the speaker is transmitted to the audience.

Psychologist P. Vaclavik determined that in the process of solving any problem, interpersonal relationships play a dominant role. If relations between people are broken, even the best arguments do not lead to a positive result. This phenomenon is commonly referred to as the "iceberg model". If all the parameters that affect the solution of the problem are taken as a "large ice floe" - 100%, then "part above the water" (10-20%) - occupies the subject area, and "in the water" (80-90%) - the area of relationships. In order to avoid the action of this phenomenon, as well as simply to reduce it, one of the rules in the educational materials of the Educational Institute of the Volkswagen company is to focus on the purpose of negotiations, conversations, meetings, and not on the problem, on the recognition and development of common interests, patience and sincerity. Secrets of a skillful leader / Comp. I. V. Lipsits.- Moscow: Ekonomika, 1991

Having analyzed not effectively carried out business conversations, meetings, meetings, negotiations, psychologists, as the main reasons interfering with productive communication, allocate the following:

- a) the use of offensive, incorrect words, various barbs;
- b) attempts to interpret the words of another person (for example : " you are silent because you have nothing to say");
- C) the use of various kinds of metaphors (for example: "You blush like a tomato", and in response: "and you could not compare me to anything better");

d) use of the words "always", " never";

e) attributing unspoken thoughts to another (e.g., " you think...");

(e) use of direct instructions.

Having systematized all the material necessary for the meeting, having analyzed all the nuances of the effectiveness of his speech, the head should determine the style of the upcoming event.

## **1.1 Основные задачи организации делового совещания**

Одна из основных задач ведущего делового совещания - привлечь как можно больше фактов, чтобы более полно оценить сложность обсуждаемой проблемы, а также вовлечь присутствующих в процесс решения проблемы. Конечно, у ведущего должна быть своя точка зрения на сложившуюся ситуацию, но необходимо знать и точку зрения других, чтобы понять, правы они или нет в своем понимании проблемы. Если верна чужая точка зрения, ведущий совещания может изменить свой взгляд на ситуацию. Если коллеги не правы или упускают что-то существенное, он может сообщить недостающие факты. Правильно поставленные вопросы - прекрасный инструмент для того, чтобы направить совещание в нужное русло.

В процессе проведения делового совещания очень важно контролировать его ход. Для этого руководителю следует:

1. Оставаться на нейтральных позициях. Это положительно воздействует на эмоциональное состояние присутствующих.
2. Постоянно поддерживать разговор.
3. Немедленно принимать меры в случае возникновения эмоционального напряжения.
4. Выслушивать мнения всех оппонентов.
5. Нетерпимо относиться к экскурсам в прошлое и к отклонениям от темы.

6. При необходимости уточнять сообщения отдельных участников: «Что именно вы имеете в виду?».

7. Чаще подводить промежуточные итоги, для того чтобы продемонстрировать участникам, что они уже близки к цели.

Если кто-либо из участников совещания испытывает непреодолимую тягу к спору, руководителю следует, сохранив невозмутимость, позволить группе опровергать утверждения спорщика. Излишне словоохотливых диспутантов необходимо тактично прерывать, не выслушивая их речи до конца, - как правило, пользы от таких выступлений немного. Если приходится иметь дело с негативистом (т.е. с человеком, который любит противоречить), нужно признать и оценить его знания и опыт. Застенчивым участникам рекомендуется ставить несложные вопросы, укрепить их уверенность в своих силах. Если диспутант непрерывно задает вопросы, вместо того чтобы выступать с предложениями, его вопросы следует адресовать группе.

Чтобы деловое совещание было плодотворным, председательствующий должен владеть техникой проведения дискуссий.

Прежде всего, надо стремиться вести групповую дискуссию цивилизованно. Это предполагает наличие деликатности в отношениях диспутантов и, следовательно, исключает использование таких средств аргументации своей точки зрения, как насмешки, прерывание оппонентов, резкие выпады в их адрес. Нужно особенно внимательно следить, чтобы деловой спор между участниками был определенным и имел временные границы, а также за тем, чтобы не допускать личных столкновений. Терминология спора должна быть понятна всем присутствующим.

При подготовке к дискуссии следует составить хотя бы самый общий план борьбы за истину, подобрать наиболее весомые аргументы. Особенно впечатляют точные цифровые данные, которые невозможно опровергнуть.

Принятие решения складывается из пяти этапов:

- а) установление контактов
- б) определение проблемы
- в) определение целей
- г) изложение мыслей

д) готовность к действию.

## **1.2 Основные правила ведения делового совещания**

Прежде всего, каждый руководитель до проведения совещания должен определить основные цели, которые он собирается достичь с помощью этого метода работы. Совещания могут проводиться для решения производственных задач, обучения и воспитания подчиненных, видимости интенсивной работы (о чем могут свидетельствовать частые совещания), проявления руководителем собственных качеств (организованности, коммуникабельности, целеустремленности и т.д.). Четкая постановка цели наполовину гарантирует успех совещания.

Во-вторых, руководитель должен определить вид совещания, которое он планирует проводить. Это может быть информационное или инструктивное, оперативное, проблемное совещание.

Информационное или инструктивное совещание служит для передачи служебной информации. Их целесообразно использовать в случае отсутствия времени для письменных распоряжений или при желании руководителя эмоционально воздействовать на подчиненных. Если позволяет время, информацию лучше предоставить в письменном виде, так как на ее освоение затрачивается меньше времени. Кроме того, прочитанная информация усваивается лучше, чем воспринятая на слух.

Целью оперативных совещаний является получение руководством информации о текущем состоянии дел, принятие оперативных решений и контроль их использования.

Проблемные совещания - это совещания, направленные на поиск оптимальных решений, вынесение на обсуждение хозяйственных проблем, рассмотрение перспективных вопросов развития, обсуждение инновационных проектов.

Следующим шагом в проведении совещания является выбор времени. Психологами было замечено, что совещания, проводимые строго по графику с заранее указанной датой и часом, являются более продуктивными. При этом рекомендуется планировать совещания на первую половину рабочего дня.

Внеплановые совещания рекомендуется проводить как можно реже. Они отрывают сотрудников от основной работы, резко снижают культуру служебных отношений, часто ведут к нарушению плановых сроков.

Независимо от плановости проведения совещания руководителем должно быть выполнено основное правило по подготовке мероприятий такого типа: ознакомить заранее всех участников с целями, задачами, перечнем рассматриваемых вопросов, списком выступающих. Невыполнение этого правила ведет к снижению эффективности совещания, нарушению взаимоотношений в коллективе.

Одним из самых сложных и важных вопросов в подготовке совещания является планирование собственного выступления руководителя. Делая наброски сообщения, необходимо помнить, что при нормальном темпе речи за две минуты можно пересказать не более одной страницы машинописного текста. Очень осторожно необходимо использовать цифровую информацию. Как правило, хорошо воспринимается и анализируется не более 20 цифр за 40 минут выступления. Лучше преподносить цифровую информацию в письменном виде: в таблицах и графиках.

От оратора требуется, чтобы суть дела излагалась по памяти или с частичной опорой на текст, а не читалась. Усвоение при свободном изложении достигает 95%, а при чтении всего 35%. Выступающий должен исключить излишнюю растянутость или чрезмерную поспешность речи, контролируя ее ритм. Приемлемым считается темп 240 слогов в минуту. Особое внимание поэтому необходимо уделять паузам. Они в речи занимают 10-20%. По своему назначению паузы бывают разных видов и продолжительности.

Большое значение имеет и правильность самого изложения материала. Грамотность, логичность, эмоциональная окраска - все это обязательное условие любого служебного контакта.

Так же большое значение при проведении делового совещания играет тон разговора. Психологические исследования показывают, что люди часто ориентируются не на содержание высказывания, а на тон выступающего. Эмоциональное возбуждение оратора передается и слушателям.

Психолог П. Вацлавек определил, что в процессе решения любой проблемы межличностные отношения играют доминирующую роль. Если отношения между людьми нарушены, то даже наилучшие аргументы не приводят к положительному результату. Этот феномен принято называть "моделью айсберга". Если все



параметры, влияющие на решение проблемы, принять за "большую льдину" - 100%, то "часть над водой" (10-20%) - занимает предметная область, а "в воде" (80-90%) - область взаимоотношений. Во избежание действия данного феномена, а также просто для его снижения одним из правил в учебных материалах Образовательного института компании "Фольксваген" является ориентация на цель переговоров, беседы, совещания, а не на проблему, на распознавание и выработку общих интересов, терпение и искренность. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В.Липсиц.-М.:Экономика, 1991

Проанализировав не эффективно проведенные деловые беседы, совещания, заседания, переговоры, психологи, в качестве основных причин, мешающих продуктивному общению, выделяют следующие:

- а) использование обидных, некорректных слов, различных колкостей;
- б) попытки интерпретировать слова другого человека (например: "Ты молчишь, потому что тебе нечего сказать");
- в) использование различного рода метафор (например: "Ты краснеешь, как помидор", а в ответ: "А ты ни с чем лучше не мог меня сравнить");
- г) использование слов "всегда", "никогда";
- д) приписывание другому невысказанных им мыслей (например: "Ты думаешь...");
- е) использование прямых указаний.

Систематизировав весь материал, необходимый для проведения совещания, проанализировав все нюансы эффективности своего выступления, руководитель должен определить стиль предстоящего мероприятия.