

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	5
-------------------	---

Раздел I

Подготовка почвы для совещаний

Глава 1. Сплошные совещания и сплошные разочарования	13
Глава 2. Отказываемся от совещаний? Нет, решаем проблему совещаний по-научному	29

Раздел II

Научно обоснованные стратегии для руководителей

Глава 3. То, что мы видим в зеркале, скорее всего, самообман	41
Глава 4. Совещание за сорок восемь минут	63
Глава 5. Повестка дня — ненадежная опора	83
Глава 6. Чем больше, тем хуже.....	103
Глава 7. Не устраивайтесь слишком удобно в этом кресле ...	121
Глава 8. С самого начала подавляйте негативную энергию ..	137
Глава 9. Хватит разговоров!	157
Глава 10. Проблематика телефонных совещаний	177
Глава 11. Соберем все воедино	191
Эпилог. Опережаем науку с помощью науки	207

Инструмент. Оценка качества совещания: индекс потерянного времени	219
--	-----

Инструмент. Образец анкеты для оценки качества совещания и образец анкеты для всесторонней аттестации руководителя совещания	224
--	-----

Инструмент. Перечень правил фасилитации совещаний	226
---	-----

Инструмент. Перечень правил по проведению летучек	230
---	-----

Инструмент. Шаблон повестки дня.....	232
--------------------------------------	-----

Инструмент. Рекомендации по ведению протокола совещания.....	234
---	-----

Инструмент. Быстрый опрос об ожиданиях участников совещания	236
--	-----

Слова благодарности	237
---------------------------	-----

ПРЕДИСЛОВИЕ

Совещания сами по себе проблемы не составляют. Они даже необходимы для нормальной деятельности трудовых коллективов и организаций. Корпоративная демократия, участие рядовых сотрудников в управлении предприятием, коммуникация, координация, коллективизм, преданность, сплоченность — все эти понятия стали бы практически пустым звуком в отсутствие собраний и совещаний. *Что нам надо — так это избавиться от бесполезных, ненужных, плохо организованных заседаний, превращающихся в пустую трату времени.* Решению этой проблемы как раз и посвящена данная книга.

Разного рода совещания поглощают огромное количество времени. Согласно недавним оценкам, в одних только Соединенных Штатах ежедневно проходит пятьдесят пять миллионов всевозможных совещаний. Во что это обходится, если принять во внимание среднюю зарплату участников этих совещаний, страшно даже представить: согласно оценкам, суммарные издержки совещаний в одних только Соединенных Штатах составляют 1,4 триллиона долларов, то есть 8,2 процента ВВП США за 2014 год. А отдача от этих колоссальных затрат более чем скромная. В исследовании, проведенном сайтом Salary.com и посвященном нерациональ-

ному использованию рабочего времени, 47 процентов из 3164 работников, принявших участие в опросе, на первое место в списке потерь рабочего времени поставили «слишком много бесполезных заседаний». Если перевести «слишком много бесполезных заседаний» на деньги, то, согласно достаточно осторожным оценкам, это оборачивается более чем 250 миллиардами долларов бесполезных финансовых затрат в год. И это без учета косвенных издержек (таких как неудовлетворенность и переутомление работников).

К сожалению, большинство компаний и большинство руководителей рассматривают бесполезные или неэффективные совещания как неизбежное зло, так как либо не знают ничего лучшего, либо пытаются использовать какие-то новые методы, которые не имеют под собой никакой научной основы, а потому обречены на неуспех. Кроме того, неэффективные совещания плодят еще больше неэффективных заседаний, поскольку такая практика постепенно входит в норму в масштабах всей организации. На неэффективные заседания начинают смотреть как на неизбежные, даже естественные издержки бизнеса, или на такое же привычное, хоть и прискорбное явление жизни, как дождь в Лондоне. Однако, в отличие от климата, практику проведения совещаний можно исправить!

Опираясь на результаты исследований, которые на протяжении пятнадцати лет я проводил вместе со своей командой, опрашивая тысячи людей, работающих в сотнях различных организаций, а также основываясь на многих других источниках информации, в своей книге предлагаю научный подход к совещаниям, пытаюсь дать направление, помочь советами и принести облегчение всем тем, кому приходится проводить совещания и

участвовать в них. Хотя очень многие люди, с которыми мне доводится общаться, изумляются самому тому факту, что существуют ученые-социологи и специалисты по теории организаций, которые занимаются изучением совещаний, это действительно так. Этому предмету посвящено множество научных публикаций, презентаций, диссертаций, данный вопрос широко освещается в средствах массовой информации. А еще важнее то, что эти научные исследования приносят несомненную практическую пользу для организаций и их руководителей, способствуя повышению эффективности, продуктивности работы, содействуют инновациям, вовлечению служащих в процессы принятия решений, большей инициативности работников, повышению уровня коммуникаций и укреплению чувства товарищества между членами коллективов.

Эта книга адресована всем тем, в чьи обязанности входит созывать, организовывать и проводить совещания. К их числу относятся начальники, менеджеры разного уровня, директора, руководители предприятий и подразделений, специалисты по подготовке и развитию кадров, консультанты в области менеджмента и другие профессионалы, занимающиеся обучением и переподготовкой работников и руководителей. Особо стоит выделить менеджеров, отвечающих за управление трудовыми ресурсами, и высших руководителей компаний, которые стараются изменить культуру проведения совещаний в масштабе всей организации.

Каждая глава книги подвергает глубокому разбору различные негативные факторы, которые сводят на нет все благие намерения организаторов совещаний. Затем предлагаются основанные на фактах решения. Как правило, я проливаю свет на обстоятельства, кото-

рые препятствуют успеху совещаний, а затем предлагаю комплекс наилучших практических мер, позволяющих сократить бесполезные потери времени. Эти рекомендации опираются на разумные экстраполяции имеющихся фактов и свидетельств, а также на опыт таких передовых организаций, как Google и Amazon.

Что вообще понимается под совещанием? Число участников и цели совещаний могут очень сильно варьироваться. Как правило, в фокусе нашего внимания здесь будут наиболее типичные формы совещаний, которые можно наблюдать в различных организациях. Число участников — от двух до пятнадцати, а декларируемые цели связаны с улучшением координации деятельности, достижением взаимопонимания, принятием решений и мониторингом исполнения уже принятых решений. Я рассматриваю здесь еженедельные совещания, стратегические совещания, планерки, рабочие совещания, мозговые штурмы, отчетные совещания, деловые беседы... Знания, которые вы приобретете из данной книги, понимание того, какие методы работают, а какие нет, пригодятся в любой ситуации и наверняка будут полезны для любого рода собраний, совещаний и заседаний. Попробуйте применить эти подходы к дневному корпоративному семинару или тренингу. Или к деловой встрече с клиентами. Или к собранию членов общины, к родительскому собранию в школе... В любой ситуации, где встречаются двое или более людей, чтобы что-то обсудить, наладить общение, улучшить координацию, принять какие-то решения, подходы, основанные на фактах и позитивном опыте, подходы, которые ценят время и уважают интересы всех участников, не могут не пригодиться.

Бесполезные совещания только отнимают время, силы и нервы у людей и организаций. Но совещания, подготовленные и проведенные должным образом, совещания, способствующие принятию взвешенных решений, — то есть такие, которым посвящена эта книга, — могут быть чрезвычайно полезными и способны кардинально изменять ситуацию к лучшему. Если вы сможете изменять к лучшему хотя бы одно совещание в день, кумулятивный эффект от этого с течением времени принесет огромную пользу всей вашей организации во многих аспектах — начиная с экономии затрат и заканчивая улучшением корпоративной стратегии — и доставит всем ее сотрудникам глубокое чувство удовлетворения и успеха. Кроме того, те руководители, нынешние и будущие, которые овладеют мастерством проведения совещаний, приобретут явное конкурентное преимущество с точки зрения возможностей карьерного роста и успехов в личной жизни благодаря умению ладить с людьми, выстраивать отношения, раскрывать потенциал подчиненных и вести свою команду к победе. Те же, кто лишен этих навыков, обречены пополнить собой ряды «прозаседавшихся», в результате совещания будут ассоциироваться с пустой тратой времени и вызывать только негативные чувства.

РАЗДЕЛ I

ПОДГОТОВКА ПОЧВЫ ДЛЯ СОВЕЩАНИЙ

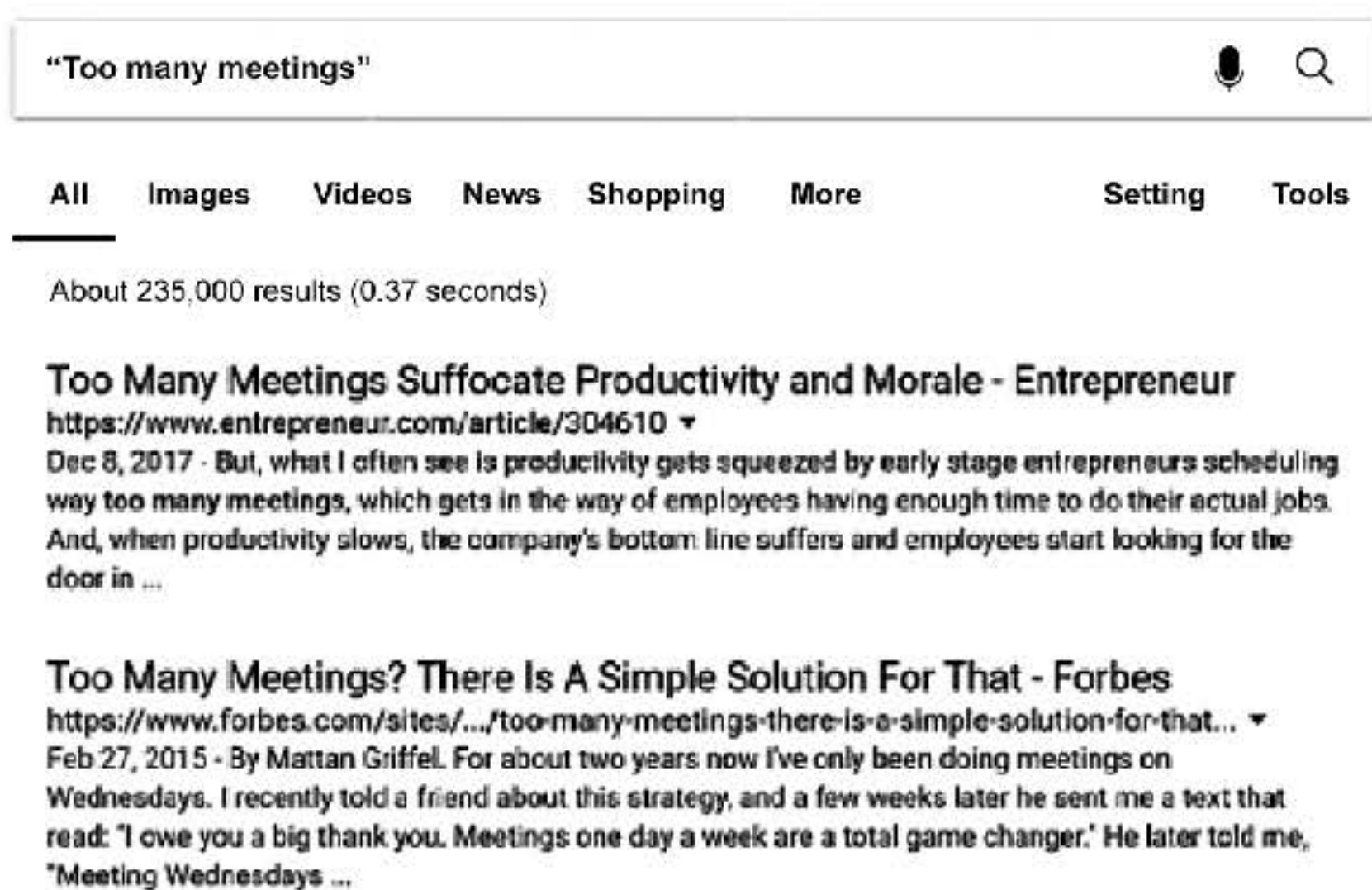
ГЛАВА 1

СПЛОШНЫЕ СОВЕЩАНИЯ И СПЛОШНЫЕ РАЗОЧАРОВАНИЯ

Надоели эти заседания.

Джо Почти-Каждый,
сотрудник Почти Любой Компании

Когда мне случается рассказать кому-нибудь, что я занимаюсь исследованием совещаний, как правило, на меня обрушивается целый поток слез и жалоб. К примеру, такого рода: 1) «Я только и делаю, что сижу на совещаниях»; 2) «Если вы хотите больше знать о бесполезных совещаниях, просто проследите за моим рабочим днем»; 3) «У нас даже совещания о совещаниях есть»; 4) «Вам нужно обязательно познакомиться с организацией, в которой я работаю — вот уж где образец бесполезных совещаний». Схожие настроения стали в последнее время появляться и в заголовках многих СМИ. Возьмем, например, недавнюю статью в Harvard Business Review, озаглавленную «Остановите безумие совещаний». Больше того, я из любопытства загуглил словосочетание «too many meetings» («слишком много совещаний»), и поисковик тут же выдал более 200 тысяч результатов.



В связи с этим возникают вопросы: сколько совещаний проводится каждый день? Возрастает ли их количество со временем? Хотя очевидные ответы на эти вопросы «много» и «о, да», давайте все-таки разберем эти ответы более методичным образом. Во-первых, чтобы иметь возможность что-то сосчитать, нужно определить то, что считаешь. Дав определение тому, что мы называем совещанием, мы можем начать реальный и более систематичный подсчет количества совещаний, которые проводятся в мировом масштабе. В связи с этим определим *рабочее совещание* как встречу двух или более служащих, цель которой связана с функционированием организации или группы (например, с такими темами, как управление, информирование, регулирование и т. д.). Совещания могут проводиться в одноформатном (например, видеоконференция) или в мультиформатном режиме (например, большинство сидит за столом, а с одним из участников связываются по телефону). Как правило, эти совещания планируются заранее и их формально или неформально возглавляет один из участников. Совещания могут быть очень короткими (пять минут) или продолжаться целый день.

Согласно Элиз Кит — соучредительнице фирмы Lucid Meetings, которая занимается экстраполяцией информации из наиболее популярных баз данных совещаний, собираемых компаниями Verizon, Microsoft, Fuze и другими, — в Соединенных Штатах на рабочих местах каждый день проводится около 55 миллионов совещаний. Да, 55 миллионов совещаний *ежедневно* в одних только Соединенных Штатах. В 1976 году Энтони Джей сообщал в Harvard Business Review, что в стране проводилось в то время около 11 миллионов совещаний в день. Ясно, что с тех пор произошло значительное увеличение количества совещаний.

Теперь давайте посмотрим, как эти колоссальные цифры отражаются на повседневном опыте рядовых сотрудников. Анализ Элиз Кит, вполне согласующийся с моими исследованиями, указывает на то, что рядовые сотрудники присутствуют в среднем на восьми совещаниях в неделю, тогда как менеджерам приходится бывать в среднем на двенадцати совещаниях в неделю. Эти цифры определенно будут выше для некоторых категорий работников (например, «белых воротничков»). Кроме того, спрос на совещания возрастает по мере того, как мы поднимаемся вверх по иерархической лестнице в организации, так что те, кто находится в высших эшелонах менеджмента, проводят на совещаниях большую часть своего рабочего времени. В отношении менеджеров этого уровня есть очень интересное исследование, проведенное группой преподавателей Лондонской школы экономики, а также Колумбийского и Гарвардского университетов, которые занимались изучением того, как высшие руководители организаций проводят свое рабочее время. Этот проект получил название Executive Time Use Project. В рамках данного проекта велось на-

блюдение за 94 генеральными директорами крупнейших итальянских фирм и 357 руководителями корпораций в Индии. Обнаружилось, что 60 процентов своего рабочего времени генеральные директора (для руководителей корпораций эта цифра составила 56 процентов) проводят на совещаниях, и эти цифры не включают в себя заочные совещания!

Чтобы наполнить эти цифры конкретным содержанием, я попросил нескольких руководителей предприятий рассказать мне о типичном дне своей жизни в части, связанной с проведением совещаний. Начал я с двух руководителей предприятий. Первый из них, ректор одного из ведущих университетов, сообщил мне, что его типичный рабочий день включает семь совещаний общей продолжительностью около пяти часов.

РЕКТОР УНИВЕРСИТЕТА	
СЕМЬ СОВЕЩАНИЙ ОБЩЕЙ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬЮ 4 ЧАСА 45 МИНУТ	
8:00 — 9:00	Плановое статусное совещание с одним из подчиненных в присутствии начальника отдела кадров
9:00 — 9:30	Плановое статусное совещание с одним из подчиненных в присутствии начальника отдела кадров
9:30 — 10:00	Плановое статусное совещание с одним из подчиненных в присутствии начальника отдела кадров
11:30 — 12:00	Телефонные переговоры с двумя другими руководителями для обсуждения административных вопросов
13:00 — 14:00	Встреча с кандидатом на должность руководителя надзорного комитета
14:00 — 15:00	Репетиция выступления на собрании первокурсников
15:15 — 15:30	Совещание по поводу поиска нового директора исследовательского центра; участников трое

Директор крупной общенациональной адвокатской организации также познакомил меня со своим типичным распорядком дня, включающим восемь совещаний общей продолжительностью шесть с половиной часов.

ДИРЕКТОР ОБЩЕНАЦИОНАЛЬНОЙ АДВОКАТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
ВОСЕМЬ СОВЕЩАНИЙ ОБЩЕЙ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬЮ 6 ЧАСОВ 30 МИНУТ	
9:30 — 11:00	Встреча с советом директоров (присутствует десять человек)
11:00 — 12:00	Совещание с адвокатами по повторным тяжбам (участвуют четыре человека)
12:00 — 12:30	Совещание с финансовым директором (участвуют два человека)
13:00 — 13:30	Селекторное совещание с исполнительным комитетом внешнего правления (участвуют семь человек)
13:30 — 14:00	Встреча с вице-президентом по кадрам (участвуют двое)
15:00 — 15:30	Интервью для радио
16:00 — 17:00	Совещание по обсуждению стратегии международных коммуникаций и финансирования (участвуют шесть человек)
17:30 — 18:30	Встреча с журналистом

Затем я поговорил с вице-президентом по кадрам одной из крупнейших мировых компаний по производству продуктов питания и напитков о том, какое место занимают совещания в ее распорядке рабочего дня. В тот день, о котором она рассказала мне и описала как типичный, совещания заняли у нее шесть с половиной часов, причем многие из них в этот конкретный день были посвящены подготовке одного из будущих совещаний, ежегодного совещания по стратегическому планированию с участием генерального директора.

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО КАДРАМ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ И НАПИТКОВ	
ШЕСТЬ СОВЕЩАНИЙ ОБЩЕЙ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬЮ 6 ЧАСОВ 30 МИНУТ	
8:00 — 9:00	Совещание с тремя подчиненными для подготовки ежегодного совещания по стратегическому планированию с участием генерального директора
10:00 — 11:00	Дискуссионное совещание с двумя подчиненными в отношении стратегии разработки программы оценки менеджмента
11:00 — 12:00	Встреча с руководителем другого подразделения для подготовки совещания по стратегическому планированию с участием генерального директора (на совещании присутствовало пять человек)
13:00 — 14:00	Встреча с пятью руководителями подразделений с целью удостовериться, что все готово к проведению совещания по стратегическому планированию с участием генерального директора (на этой встрече присутствовало шесть человек)
14:30 — 16:30	Совещание с участием вице-президента по продажам для подготовки совещания по стратегическому планированию с участием генерального директора (на этом совещании присутствовало четыре человека)
16:30 — 17:00	Телефонные переговоры с внешним стратегическим партнером для обсуждения проекта перевода служащих (в переговорах участвовало шесть человек)

ЗАЧЕМ ТАК МНОГО СОВЕЩАНИЙ?

Итак, ясно, что во многих организациях совещания отнимают много времени и сил, и особенно это касается высших должностных лиц организаций. И здесь снова

возникает вопрос, зачем нужно так много совещаний. Если отложить в сторону тот факт, что некоторые руководители могут злоупотреблять совещаниями из-за своих личных наклонностей (например, из-за неспособности самостоятельно принимать решения или желания «казаться» активными в глазах своих подчиненных), ответ на этот вопрос является многогранным и во многом отражает общие изменения во взглядах общества на трудовые отношения. В общественном сознании все большее место занимает идея, что включение служащих в процесс принятия решений, их активное участие в делах компании являются залогом успеха любого бизнеса. Все это рассматривается как необходимая предпосылка достижения краткосрочных и долгосрочных целей организации с точки зрения выживания и успеха. И совещание является ключевым механизмом для выражения этих взглядов и ценностей.

В последнее время демократизация все глубже проникает в жизнь организаций, и «командно-административные» модели руководства все больше уходят в тень. Таким образом, организации становятся более горизонтальными и менее иерархичными. Опять же, все эти дороги ведут ко все большему количеству совещаний, представляющих собой возможность собрать людей вместе, дать им шанс внести свой вклад, стимулировать обсуждение, обеспечить синергию, дать людям право голоса, что-то им объяснить, что-то до них донести, достичь координации усилий и, наконец, позволить коллективу расти и развиваться как единой командой. В статье из Harvard Business Review, которая упоминалась в начале этой главы, директор одной из фармацевтических компаний отмечал:

Я считаю, что большое количество совещаний в нашей компании является «культурным налогом», который мы платим за инклюзивную питательную среду, которую мы хотим создать... и я не возражаю против этого. Если альтернатива этому — больше самовластных решений, меньше вклада со всех уровней организации и меньше возможности обеспечить взаимопонимание за счет личного общения, тогда я за то, чтобы было еще больше совещаний!

Хотя в главе 2 я буду утверждать, что отказ от совещаний как таковых является абсолютно ложной целью — правильная цель заключается в отказе от совещаний неэффективных, бесполезных — все-таки важно провести оценку того, во что совещания явным и неявным образом обходятся организации и какова отдача от этих инвестиций.

СКОЛЬКО ДЕНЕГ МЫ ИНВЕСТИРУЕМ В СОВЕЩАНИЯ?

Самый простой способ определения стоимости совещаний связан с учетом затрат времени и уровня заработной платы. Для каждого участника совещания время, потраченное на совещаниях, умножается на его почасовую зарплату. Затем все эти цифры складываются. Например, проводится совещание с семью участниками, которое длится один час. Если средняя годовая зарплата каждого участника составляет 120 000 долларов (примерно 60 долларов в час), то такое совещание обойдется организации в 420 долларов. Если такого рода совещания проводятся еженедельно в течение года, годовая стоимость только одной этой категории совеща-