

Главенствующая роль совещаний

Организация, сделавшая каждый из четырех обязательных шагов, безусловно, станет здоровой и, весьма вероятно, добьется успеха. При этом существует один вид организационных мероприятий, который в большей степени, чем любой другой, влияет на поддержание результатов, достигнутых при выполнении обязательных шагов, а также на сохранение здоровья организации.

Никакие действия, мероприятия или процессы не могут сравниться по важности поддержания здоровья организации с совещаниями. Несмотря на сложившееся в корпоративном мире негативное отношение к совещаниям, именно они имеют решающее влияние на жизнь организации.

Фактически, если бы кто-то предложил мне выбрать только один способ оценки состояния здоровья организации, я бы не стал просить показать мне ее финансовую отчетность, продуктовую линейку или даже предоставить мне возможность пообщаться с сотрудниками или клиентами. Вместо этого я хотел бы понаблюдать за командой руководителей во время совещания. Именно там происходит определение ценностей, обсуждение и принятие решений в отношении стратегии и тактики, а также проводится анализ их реализации. Ошибки, допускаемые при проведении совещаний, — причина плохого здоровья организации, в то время как грамотное проведение позволяет достичь сплоченности, ясности и четкости коммуникаций.

Если бы кто-то предложил мне выбрать
единственный способ оценки состояния здоровья организации,
я бы предпочел понаблюдать за командой руководителей
во время совещания.

Так почему же мы так ненавидим совещания? Наверное, потому, что они, как правило, организованы ужасно. Чаще всего они скучны, нецеленаправленны, это трата времени, приносящая лишь разочарование. Исходя из этого, мы выработали негативное отношение к самой идее проведения совещаний. Мы стали относиться к ним как к некой корпоративной епитимье, как к какому-то неизбежному наказанию, с которым следует смириться.

Однако я совершенно убежден, что изначально в совещаниях нет ничего плохого, ничего, что не может быть исправлено, даже если мы имеем дело с проблемами, которым позволяли расти и углубляться на протяжении многих лет. Я писал об этом в своей книге «Смерть от совещаний»². Там я обращался к самой сути проблемы проведения совещаний — к тому, что я называю «конференц-рагу».

«Конференц-рагу»

Смысл этой метафоры легко понять, если представить себе плохого повара, который достает из кладовой и холодильника все необходимые ингредиенты и просто бросает их в один большой котел, а потом удивляется, почему стряпня получается не очень приятной на вкус. Руководители делают то же самое, разом вываливая все имеющиеся вопросы для обсуждения и называя это «рабочим совещанием». При этом они очень часто объединяют в одном изнурительном заседании административные вопросы, тактические решения, мозговой штурм и стратегический анализ, а также обсуждение кадровых вопросов. И точно так же, как плохой повар, удивляются, когда полученный результат оказывается значительно хуже ожидаемого.

Дело в том, что человеческий мозг не предназначен для обработки такого количества разнообразных тем за один присест. Для получения нужного результата требуется большая ясность и концентрация, а значит, для обсуждения различных типов вопросов нужно проводить отдельные совещания. Соответственно, совещаний должно быть больше, а не меньше.

Это действительно так. Руководители, заботящиеся о здоровье компании, не должны уклоняться от проведения дополнительных совещаний или стремиться к сокращению их продолжительности. Вместо этого руководители должны правильно организовывать встречи, а затем добиваться их продуктивности. В этом случае — поверьте, я знаю, о чем говорю, — руководители будут ждать очередного совещания с нетерпением и даже получать удовольствие. На самом деле реальная работа происходит как раз во время совещаний, результатом которых становится улучшение жизни и самих руководителей, и их подчиненных.

Четыре типа совещаний

Так какие же совещания в здоровой организации проводит команда руководителей? Существуют четыре основных типа.



1. Ежедневные «летучки»

Первая категория совещаний является наименее важной, но, безусловно, их стоит проводить, если возможно. По сути, речь о том, что команда руководителей должна завести привычку собираться раз в день не более чем на десять минут для обсуждения административных вопросов и об-

мена полезной информацией. На таких совещаниях могут обсуждаться расписание мероприятий, события, срочная информация.

У «летучек» нет специальной повестки, их цель — не решение серьезных вопросов, а просто обмен информацией. Чтобы такие совещания не выходили за рамки отведенного формата, было бы лучше, если бы участники совещания даже не присаживались. Смысл ежедневных административных совещаний — дать руководителям возможность собраться вместе и обсудить текущие вопросы, возникающие в процессе выполнения задач, поставленных на совещаниях более высокого уровня.

Многие команды руководителей начнут выступать против проведения ежедневных «летучек». При этом они будут приводить доводы, причем некоторые — весомые, а другие — надуманные.

Веская причина отказаться от проведения таких совещаний заключается, например, в том, что члены команды руководителей настолько разрознены географически, что собирать их вместе каждый день непрактично. Это не означает, что такие встречи не могут быть виртуальными и проводиться с использованием современных средств связи. Но когда для этого требуются героические усилия со стороны людей, находящихся в разных часовых поясах, ежедневные телеконференции могут превратиться в еще одну бесполезную рутину. В таких случаях проведение ежедневных совещаний нецелесообразно.

Когда члены команды руководителей находятся в одном и том же месте, никаких веских оснований для отказа от ежедневных «летучек» нет. А если некоторые члены команды пребывают вне офиса? В этом случае совещание следует проводить без них, оповестив их о необходимости позвонить в офис, если будет такая возможность. Никакого давления. Что делать, если кто-то из руководителей в то же самое время принимает участие в деловой встрече? Можно просто не планировать деловые встречи на то время, когда в компании проходят ежедневные «летучки», если же встречу невозможно перенести, ничего страшного. Совещание можно провести и в отсутствие одного из членов команды. Что делать, если руководители говорят, будто слишком заняты? Это плохое оправдание. И вот почему.

Главная ценность ежедневных коротких совещаний в том, что они позволяют быстро решать мелкие вопросы. В противном случае все это

может постепенно перерасти в крупные проблемы, нагрузив руководителей ненужной дополнительной работой. Например, когда члены команды встречаются не чаще одного раза в неделю или даже реже, им, в конечном счете, все равно приходится решать бесконечные административные проблемы, обмениваясь сообщениями по электронной или голосовой почте или разговаривая на бегу. Результат — целый поток электронных писем, сообщений и кратких бесед в коридорах офиса. Ситуация меняется, поток постепенно расширяется и вовлекает все большее количество людей. На самом деле было бы даже интересно отследить и подсчитать количество времени и сил, которые руководители подобным образом затрачивают на решение второстепенных вопросов. А ведь каждый мог быть решен за тридцать секунд при условии, что все руководители собираются в одном кабинете ежедневно на несколько минут.

Важное преимущество ежедневных «летучек» в том, что члены команды руководителей знают: как минимум раз в двадцать четыре часа они имеют возможность увидеть сразу всех своих коллег. Вместо рассылки электронных или голосовых сообщений и попыток вклиниться в рабочий график нужного человека можно просто поднять свой вопрос на ближайшем ежедневном совещании. Эффективность данного способа решения вопросов очень высока, и все протесты, которые я слышу от руководителей, выглядят абсурдно. Это все равно как если бы они сказали: *Вы представляете, насколько мы заняты решением проблем, возникающих из-за недостатка коммуникации между руководителями? Мы не можем отвлекаться от этой работы на десять минут каждый день!*

После того как руководители привыкают к проведению ежедневных «летучек», они уже не хотят от этого отказываться.

Потеря контакта

Команда руководителей одной из компаний Кремниевой долины сначала довольно неохотно взяла на вооружение процедуру ежедневных совещаний. Спустя несколько недель люди привыкли и делали это уже с удо-

вольствием. Однако все же не до конца понимали значимость данного мероприятия.

В тот период, когда многие члены команды разъехались в отпуска, ежедневные «летучки» прекратились. Как это часто бывает, традиция ежедневных встреч не возродилась, когда все вернулись на работу.

Спустя несколько недель члены команды почувствовали некоторую разобщенность и, поговорив об этом, поняли: причина в отсутствии ежедневных собраний. Президент компании объяснил произошедшее так: «Мы не осознавали, насколько ближе были друг другу и насколько легко можно избежать напрасной траты времени и сил, пока не отменили ежедневные совещания».

Привыкание к таким совещаниям займет, возможно, несколько недель или месяцев. Но как только это происходит, руководители понимают: у них появилась устойчивая связь с коллегами, позволяющая решать возникающие вопросы гораздо быстрее, чем предполагалось. Кроме того, решение второстепенных вопросов в оперативном порядке позволяет руководителям сосредоточить внимание на более серьезных проблемах в ходе проведения более продолжительных совещаний трех других видов.

2. Тактические совещания

Когда руководители выражают недовольство совещаниями, многие из них, вероятно, имеют в виду еженедельные, проводимые раз в две недели или ежемесячные. Данный тип совещаний более всего похож на упомянутое мной ранее неправильно приготовленное «рагу».

По правде говоря, такие совещания руководства для любой организации имеют особую ценность. Но если они не являются продуктивными, это существенно снижает, если не полностью уничтожает шансы на создание сплоченной команды руководителей, наличие которой необходимо для поддержания здоровья организации.

В подготовке к проведению рабочих совещаний руководителей есть несколько важнейших моментов, многие из которых я уже освещал

в этой книге. Например, если участников совещания слишком много или они не доверяют друг другу и не готовы к плодотворному сотрудничеству, то, как бы вы ни старались правильно организовать встречу, вы не получите желаемого результата.

Однако если мы исходим из того, что организация стремится создать компактную и сплоченную команду топ-менеджеров, достаточно изменить всего несколько моментов, связанных с подготовкой и проведением совещаний, чтобы сделать их убедительными, полезными и даже приятными.

Формирование повестки совещания в режиме реального времени

Первое, что должна сделать команда руководителей для повышения эффективности совещаний, это отказаться от некоторых действий в процессе подготовки этих мероприятий. Я имею в виду ужасы составления повестки дня. На мой взгляд, это похоже на действия консультанта по составлению брачных контрактов, который заранее готовит список вопросов, требующих обсуждения с еще даже не знакомой ему супружеской парой. Я хочу сказать: вы не знаете, какие вопросы вам предстоит обсудить, до тех пор, пока не соберетесь все вместе и не оцените ситуацию.

Вместо того чтобы готовить повестку дня заранее, члены команды руководителей должны, собравшись на совещание, посвятить первые десять минут формированию повестки в режиме реального времени. Эта процедура включает в себя два этапа.

На первом ведущий совещания должен предоставить каждому из присутствующих тридцать секунд, чтобы тот сформулировал два-три основных вопроса, которые он считает для себя приоритетными на предстоящую неделю. Обратите внимание на слова «для себя» по отношению к приоритетам. Вполне возможно, что после того, как каждый озвучит свое мнение и руководители совместно обсудят происходящее в организации, некоторые участники совещания могут изменить порядок приоритетов.

После того как все участники используют свои тридцать секунд на перечисление приоритетов (большинство уложится в десять-пятнадцать секунд), председатель может перейти ко второму этапу — формированию

повестки в режиме реального времени. Это влечет за собой рассмотрение подготовленного с участием команды руководителей одностраничного документа (информационной карты совещания), в котором в виде перечня или диаграммы указываются: основная цель, обозначение цели и стандартные операционные цели. Я уже приводил пример заполнения простой формы в разделе, посвященном Обязательному шагу 2, когда речь шла об ответе на вопрос: *Что самое важное прямо сейчас?*

Информационная карта тактического совещания



По существу, эта часть совещания представляет собой отступление назад для того, чтобы получить ответы на вопрос: *Как у нас дела с тем, что ранее мы называли самым важным?* Для более наглядной оценки прогресса участникам совещания рекомендуется воспользоваться цветными обозначениями. Независимо от объема анализируемой информации и интеллектуального уровня членов команды руководителей ключом к быстрому подведению итогов, оценке прогресса и решению о перераспределении ограниченных ресурсов организации служит применение

максимально простых методов. Я не знаю более простого, чем основанный на следующей системе оценок: зеленый цвет — «все хорошо, мы идем с опережением графика», желтый — «мы справляемся, но отстаем от графика», красный — «мы не справляемся» (давайте позволим участникам совещания использовать лимонно-зеленый и оранжевый цвета для обозначения промежуточных оценок).

Пометка каждого указанного в информационной карте пункта каким-либо цветом займет у участников совещания пять или десять минут. Очень хорошо, что таким образом свое мнение о происходящем в организации смогут выразить разные люди. На самом деле руководители всегда узнают много нового о том, что на самом деле происходит, когда слышат мнение коллег. «Я собираюсь отметить зеленым работу по обновлению наших маркетинговых сообщений», — говорит один из руководителей. «Ты шутишь? — отвечает другой. — Ты разве не видел результаты опроса фокус-группы, проведенного на прошлой неделе?» Первый руководитель удивленно распахивает глаза: «Нет, не видел. И что они сказали?» Его собеседник объясняет: «Они забраковали все наши идеи. Мы вернулись туда, откуда начали». В итоге согласованным цветом оказывается красный.

После того как руководители закончат раскрашивать свои карточки — процесс столь же приятный, сколь информативный, — тогда и только тогда они смогут сформировать повестку дня. В основном они, скорее всего, сосредоточатся на тех направлениях, которые окрашены в красный или оранжевый цвета. Возможно, будут рассмотрены и один-два других особенно важных вопроса.

Особая прелесть формирования повестки в режиме реального времени в том, что таким образом руководителям удастся избежать слишком общих проблем, никому не интересных презентаций или пустопорожного обсуждения вопросов, не имеющих большого значения для организации. В тех случаях, когда повестка совещания составляется заранее, руководители часто попадают в зависимость от людей, умело лоббирующих свои интересы, вставляющих в повестку предстоящей встречи свои вопросы. Прежде чем кто-либо поймет, что происходит, они уже запускают сорокапятиминутную мультимедийную презентацию о том,

насколько удачно отдел кадров выбрал поставщика компьютерной программы, автоматизирующей их деятельность. Конечно, если компания страдает от текучки кадров и это является одной из важнейших проблем, стоящих перед командой лидеров, то данный вопрос на повестке совещания, безусловно, уместен. Однако руководители должны заслушивать что-либо и принимать решение исключительно потому, что оно стоит потраченного времени и сил команды лидеров, а не потому, что некто ушлый сумел вовремя подсуетиться, чтобы привлечь к своей теме дополнительное внимание со стороны руководства.

Довольно часто команды руководителей сталкиваются с проблемой, возникающей тогда, когда на тактическом совещании кто-то убедительно призывает своих коллег рассмотреть действительно важный вопрос. При этом вопрос не относится к категории тех, которые должны решаться во время тактических совещаний. Несмотря на то что такая ситуация позволяет оживить атмосферу, она влечет за собой сразу две проблемы.

Во-первых, это уводит руководителей от обсуждения тактических вопросов, которые и должны рассматриваться на таких совещаниях. Во-вторых, это заставляет руководителей концентрировать внимание на острой проблеме в условиях, когда они не имеют ни достаточного количества времени, ни необходимой информационной подготовки для решения. Как раз для таких случаев в организации должно быть предусмотрено проведение совещаний третьего типа.

3. Тематические совещания

Вероятно, наиболее интересные и привлекательные из всех — совещания на актуальные темы. На самом деле с этими совещаниями могут быть связаны самые забавные моменты в работе руководителей.

Цель такого совещания состоит в поиске решения важных вопросов, которые оказывают долгосрочное воздействие на организацию или требуют значительных затрат времени и сил: основные конкурентные угрозы, необратимые изменения в отрасли, существенное изменение дохода, значительный дефицит промышленного сырья или необходимых услуг,

устрашающее падение морального духа и многое другое. Любой из этих вопросов требуют для решения больше времени, энергии и подготовки, чем можно потратить в рамках регулярного еженедельного совещания. В самом деле, трудно себе представить, что решение любого из перечисленных вопросов может быть найдено менее чем за несколько часов. Много времени требуется только на описание проблемы, представление хотя бы беглого обзора основных тематических исследований, после чего необходимо будет провести коллективное обсуждение возможных решений, достоинств и недостатков этих решений, после чего, наконец, принять согласованный план действий.

И все же руководителям редко удается выкроить достаточное время для соблюдения описанной процедуры. Вместо этого они пытаются решать важные вопросы в пятнадцатиминутные интервалы между обсуждением тактических и административных вопросов. Результатом такого подхода становится не только принятие спорных решений, но сильное чувство разочарования среди руководителей. Оно возникает не только потому, что участники совещания понимают — они принимают плохие решения, но и из-за смутного ощущения, что они делают совсем не то, на что рассчитывали, строя свою карьеру.

Позвольте мне выразиться яснее. Большинство людей, решающих посвятить себя бизнесу, представляют себя сидящими за столом в окружении коллег, рассматривающими сложные вопросы и делающими все возможное, чтобы принять правильные решения, опираясь на знания, опыт и интуицию каждого из присутствующих. Именно так это происходит во время тематических занятий в бизнес-школе, и нет никаких сомнений, что это довольно забавно. Единственная проблема тематических занятий в том, что они учебные, и потому студенты с нетерпением ждут того дня, когда смогут взяться за реальные проблемы и принять реальные решения с реальными последствиями.

А потом происходит нечто странное: в мире реального бизнеса руководители оказываются настолько завалены ежедневными сообщениями, приходящими по электронной и голосовой почте, а также требованиями выполнения административных инструкций, что они редко уделяют,

если вообще уделяют, достаточно времени для тщательного, вдумчивого, напряженного и забавного обсуждения действительно сложных вопросов. Это на самом деле абсурд.

Будто бейсболист, всю свою жизнь упорно стремившийся вверх и попавший наконец в высшую лигу, проводит все свое время за отработкой ударов и не выходит на поле во время игры. Или еще пуще: когда он наконец входит в игру и берет в руки биту, то старается как можно быстрее избавиться от нее, чтобы вернуться к тренировкам. Высшая точка карьеры игрока в бейсбол — участие в важных матчах, а пик карьеры истинного руководителя — участие в разрешении трудных проблем и ситуаций.

Вершина карьеры бизнес-лидера —
участие в разрешении трудных проблем и ситуаций.
Усечение этой вершины просто не имеет смысла.

Особенно печально, что результатом такого подхода оказывается еще и убежденность руководителей в изначальной бесполезности совещаний. Они сокращают время на совещания, полагая, что проведут его более эффективно, но в итоге превращают каждое обсуждение имеющихся проблем в бесконечное совещание сотрудников. Таким образом они лишь способствуют дальнейшему снижению эффективности совещаний, лишая себя возможности обсуждать на них наиболее важные — актуальные, стратегические — вопросы.

Что необходимо сделать команде руководителей для исправления ситуации — и это, возможно, самый ценный совет в отношении организации совещаний, — так это разделить обсуждение тактических и стратегических вопросов. Сочетание этих двух категорий просто не работает и не позволяет решать адекватно ни те ни другие.

Что касается сроков проведения тематических совещаний, то здесь четких рекомендаций быть не может. В конце концов, важнейшие вопросы не возникают по графику. Однако если команда руководителей обходится без совещаний по стратегическим вопросам более месяца,

это, скорее всего, неправильно. Конечно, когда руководители только адаптируются к использованию новой для них модели проведения раздельных совещаний по важным вопросам, почти всегда обнаруживается большое количество требующих решения отложенных проблем, поэтому на начальном этапе потребуется провести целый ряд подобных встреч.

4. Ежеквартальные выездные совещания

Четвертый тип совещаний, которые должна регулярно проводить команда руководителей, обычно называют «выездными». Недостаток в том, что слишком часто они представляют собой не более чем дорогостоящую расширенную версию обычных непродуктивных совещаний. На самом деле такие встречи, как и любые другие, должны преследовать определенную цель. В данном случае руководителям обеспечивается возможность получить свежий взгляд, оценив свой бизнес как бы со стороны. Вот почему такие совещания лучше всего проводить вдали от офиса компании.

Вопросы, которые разрешаются в ходе этих встреч, включают пересмотр стратегических ориентиров и конкретных целей компании, оценку работы ведущих сотрудников, изменения в отрасли, конкурентные угрозы и, конечно, анализ поведения членов команды руководителей с точки зрения усиления сплоченности. В сущности, собравшись вне офиса, команда лидеров компании должна обернуться назад и вновь обратиться к четырем обязательным шагам, характеризующимся следующими понятиями: команда, ясность, коммуникации и кадры.

Сроки проведения такого рода совещаний, в отличие от других, на самом деле не подлежат обсуждению. В отличие от тактических совещаний, которые могут проводиться раз в неделю или в две недели, или тематических совещаний, которые нужно собирать всякий раз, когда возникает потребность, выездные совещания проходят ежеквартально. В этом весь смысл. Более частое проведение таких совещаний не даст команде руководителей достаточно времени, чтобы добиться прогресса в реализа-

ции важных решений и выявлении значимых тенденций на рынке или внутри компании. Более редкие совещания обычно приводят к тому, что люди забывают, о чем говорили на предыдущем заседании, что не способствует непрерывности прогресса.

Наконец, из всех четырех типов совещаний ежеквартальное, вероятно, больше всего подходит для приглашения внешнего консультанта. Для топ-менеджмента компании хорошая идея — перепоручение процесса подготовки и проведения такого совещания доверенным консультантам.

Слишком много времени на совещания?

Всякий раз, когда руководители выражают сомнения в целесообразности регулярного проведения четырех различных видов совещаний, я предлагаю им суммировать время, которое они потратили бы на проведение совещаний в текущем месяце.

Если мы используем предложенную модель «на всю катушку» (десять минут ежедневно на проведение «летучек», два часа в неделю на тактические совещания, шесть часов в месяц на тематическое совещание и два дня раз в квартал на выездное совещание), в итоге на все эти мероприятия будет потрачено около 1560 минут, или 12 часов в месяц.

Если исходить из 50-часовой рабочей недели, то это составляет лишь 13 процентов нашего рабочего времени. Если вы работаете только 45 часов в неделю, то на совещания будет потрачено 14 процентов времени. Это означает, что даже в том случае, если каждое совещание будет продолжаться максимально долго, то на остальные дела у руководителей останется более 85 процентов рабочего времени.

Некоторые лидеры отмечают: они часто являются членами более чем одной команды руководителей, что, по их мнению, делает данную модель неработоспособной. Что ж, даже если человек входит сразу в три команды и если все они потратили максимальное количество времени на совещания (что крайне маловероятно), у такого руководителя *все равно оста-*

нется свободным не менее половины рабочего времени. И, кроме того, следует отметить: это время не тратится впустую, поскольку благодаря совещаниям занятые сразу на нескольких участках работы руководители концентрируются на решении наиболее важных проблем и имеют возможность регулярно встречаться друг с другом в установленное время, что лишь увеличивает ценность данной модели.

Наконец, имеет смысл спросить: *А что еще должен делать руководитель высокого ранга, кроме как участвовать в совещаниях?* Рассылать и принимать электронные сообщения? Проводить анализ? Вести переговоры с клиентами? Отлично, для всего этого остается достаточно времени. Но первоочередная задача топ-менеджера — создание такой рабочей обстановки, в которой всем этим могут заниматься другие сотрудники, что невозможно без эффективных совещаний.

А что можно сказать о непосредственном управлении? Разве менеджеры не должны уделять значительное время управлению коллективом? Действительно, наиболее важной сферой деятельности руководителя (помимо того чтобы быть хорошим членом команды) является управление непосредственными подчиненными. Однако на самом деле серьезная часть работы выполняется на совещаниях. Конечно, в некоторых случаях следует учитывать необходимость разговоров с глазу на глаз, но это обычно не то, на что руководителям не хватает времени якобы потому, что они слишком заняты совещаниями. Правда в том, что если руководители правильно проводят совещания, если они успешно решают проблемы компании и действуют сплоченно, то у них оказывается гораздо меньше работы за пределами зала для совещаний, в том числе связанной с непосредственным управлением подчиненными.

Тезис, стоящий за вышесказанным, заслуживает повторения: значительные ежедневные затраты времени на управление в первую очередь являются следствием тех самых проблем, которые должны решаться, но не решаются в ходе совещаний. Вот почему руководители лишены аргументов в пользу сокращения времени, затраченного на совещания, при условии, что они организованы правильно.

Старый пес, новые трюки

Одна организация, предоставляющая церковные услуги, столкнулась с внутренними проблемами, которые в итоге стали оказывать неблагоприятное воздействие на клиентов. Руководитель компании, перечислив множество шагов, предпринятых для решения проблемы, назвал в качестве ключевого элемента реструктуризацию совещаний группы руководителей, способствовавшую полной трансформации компании.

«Мне пятьдесят девять лет, и я никогда не подумал бы, что более частые совещания могут способствовать повышению эффективности нашей работы, но вышло именно так. Эти совещания преобразили нас».

Из всех рекомендаций, которые моя компания дает клиентам, наиболее частая — применять описанную здесь модель совещаний. При использовании она окажет непосредственное влияние на организацию.

Наконец, важно помнить: в конце каждого совещания, за исключением ежедневных «летучек», члены команды руководителей должны определиться, к каким согласованным решениям они пришли и что скажут подчиненным. Это называется каскадной коммуникацией и подробно описано в разделе «Обязательный шаг 3».

Контрольные утверждения для совещаний

Члены команды руководителей могут быть уверены, что овладели искусством организации совещаний, если дают положительный ответ на следующие утверждения.

— Тактические и стратегические вопросы рассматриваются на отдельных совещаниях.

— Повестка тактических совещаний формируется только после того, как команда руководителей проведет анализ прогресса, достигнутого в отношении поставленных ранее целей. Второстепенные административные вопросы без сожаления отменяются.

— Во время тематических совещаний выделяется достаточное количество времени для разъяснения, обсуждения и принятия резолюций.

— Лидеры ежеквартально проводят выездные совещания для анализа происходящего в отрасли, в организации и в команде руководителей.

Овладение преимуществом

Важность здоровья организации неоспорима. Даже самые скептически настроенные руководители не оспаривают преимуществ, которые они могли бы получить, если бы сделали свои команды более сплоченными, соответствующими ответам на шесть ключевых вопросов и активно проводящими эти ответы в жизнь коллектива. На самом деле многие здоровые организации уже на практике владеют этими преимуществами. Однако факт остается фактом: в большинстве компаний преимущества, обеспечивающие здоровье организации, не используются. Но ситуация поменяется.

Все больше и больше руководителей осознают, что последний рубеж, овладение которым даст компании преимущество перед конкурентами, — это превращение нездоровой организации в здоровую. Нужен сдвиг в сознании — переход руководителей от выполнения технических процедур (их можно передать другим сотрудникам) к функциям, описанным в этой книге. Займет ли переход пять, десять или двадцать ближайших лет, я не знаю. Но он обязательно состоится.

Организации, которые в числе первых придут к здоровью, пожнут плоды конкурентных преимуществ, которые будут усиливаться по мере достижения еще большего отрыва от отстающих конкурентов. Однако существует несколько факторов, которые следует учесть, чтобы избежать фальстартов и проявлений чрезмерного цинизма. С одной стороны, компаниям, стремящимся обрести здоровье, придется начать этот процесс с проведения мероприятий, которые зададут начальный импульс и помогут довести дело до конца. Еще более важно, что люди, которые будут управлять процессом, должны четко понимать, что именно предстоит сделать.