

и многочисленных важнейших встречах управленческих команд старшего и среднего звена, обсуждавших стратегии организационных изменений. С 2006 года я активно сотрудничал с менеджерами высшего и среднего звена одной компании розничной торговли с полутора тысячами магазинов — ведущим поставщиком автосервиса полного цикла. Одновременно общаясь с людьми, я получал отзывы после выступлений на профессиональных собраниях, а также после чтения учебного курса по стимулированию и лидерству в Колледже урсулинок в Кливленде — иными словами, постоянно учился и оттачивал по ходу дела новые идеи.

Несмотря на то что в третье издание изменения вносились в режиме непрерывного совершенствования, я ни на миг не забывал о необходимости свести к минимуму сложность этого материала, не разливаться мыслью по древу, а сделать его понятным и простым, чтобы любой, кто прочитал книгу, почувствовал вдохновение и захотел использовать полученные знания.

РАБОЧИЙ ЛИСТ

Запишите свои выводы из главы 1.

Объясните, почему вы считаете эти моменты самыми важными.

ГЛАВА 2

КОГДА ПРЕНЕБРЕГАЮТ «ЗОЛОТОЙ ЖИЛОЙ»: ЗАТРАТЫ ВЫСОКИ — ЗОЛОТА МАЛО

Цели главы:

- задокументировать существенное варьирование временных и денежных затрат на проведение собраний;
- установить коэффициент леввериджа как самый надежный способ демонстрации взаимосвязи между затратами времени и денег на проведение собраний.

ВВЕДЕНИЕ

Эти проклятые собрания, заседания и совещания! Для большинства менеджеров они начинаются в понедельник утром и продолжаются в течение всей рабочей недели. На этот счет есть даже старая шутка, в которой говорится, что менеджер — это человек, который направляется на совещание, собирается на него или присутствует на нем.

В современных организациях, где сотрудничество и взаимозависимость служат залогом успеха, групповые мероприятия — неотъемлемая часть

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

корпоративной жизни. Сегодня встречи и собрания даже больше чем раньше представляют собой форум для сортировки, обработки, перегруппировки и распространения разного рода информации и обмена ею.

Учитывая, что такие встречи играют важную роль своего рода остова организации, весьма прискорбно, что большинство групповых мероприятий на редкость плохо продумываются и из рук вон неэффективно проводятся. Эту «золотую жилу» идей, информации, данных, знаний и творчества, которые участники привносят в групповые обсуждения, очень часто оценивают и используют неправильно или игнорируют. И самое плохое, все это «золото» остается лежать в сознании людей без всякой пользы.

Главные признаки плохого собрания известны всем: присутствующие слишком много говорят и мало слушают друг друга; высказывается слишком много догадок и предположений при недостатке понимания; слишком много критики и нападок и мало доверия; все хотят брать, но не желают давать; слишком много эмоций и мало реального дела; слишком много людей и недостаточно места; слишком много тем, на обсуждение которых не хватает времени. Этот список можно было бы продолжить, но в целом все ясно.

Собрания могут быть своего рода вампирами, высасывающими жизнь из умных и творческих людей и деньги из компании. В сущности, именно эти негативные аспекты групповых организационных мероприятий — или, как сказал бы мастер-джедай Люк Скайуокер*, «темная сторона силы» — служат поводом для многочисленных едких шуток. Вот некоторые из них, мои любимые:

- «Собрание — это встреча, на которой люди высказываются, ничего, по сути, не говоря, после чего все присутствующие не соглашаются со сказанным».
- «Собрания незаменимы, если ничего не хочешь достичь».
- «Собрание — это взаимодействие, в ходе которого люди, не желающие этого делать, отобранные из числа несведущих и возглавляемые неподходящим человеком, обсуждают никому не нужное и должны в итоге составить отчет о неважном».

* Люк Скайуокер — один из главных персонажей американской киноэпопеи «Звездные войны»; режиссер Джордж Лукас. *Прим. ред.*

- «Собрание — это мероприятие, на котором ведется протокол по минутам и при этом без толку растрачиваются часы».
- «Самое лучшее собрание — это собрание трех человек, из которых один болен, а второй в отъезде».
- «Собрание преподавательского состава университета можно описать как встречу крикливых анархистов, которых объединяет только общая парковка».
- «Собрание — это мероприятие, которое меняет многое, например талии присутствующих, поедающих слишком много пончиков».
- «Наши собрания — отличная спортивная тренировка. Мы делаем поспешные выводы, сваливаем друг на друга сложные решения, ловко уходим от ответственности и стараемся закинуть куда подальше идеи других людей».

Наибольшее беспокойство во всем этом вызывает полное отсутствие усилий со стороны большинства лидеров групп как-либо изменить подход к планированию и фасилитации проводимых ими мероприятий. Нам отлично известно, что значительное число посещаемых и проводимых групповых мероприятий далеки от совершенства, но мы принимаем это как норму. Почему? Возможно, такое печальное положение вещей, сложившееся во многих организациях, объясняется феноменом, который лучше всего описывает поговорка: «Посредственность тянется к посредственности».

Как бы там ни было, неэффективные, нерезультативные и непродуктивные собрания терпят и в учебных заведениях, и на производственных предприятиях, и в государственных учреждениях, и в больницах, и в общественных организациях. К ним относятся как к очередным повседневным расходам на ведение бизнеса вроде платы за аренду офисных помещений или налогов. Причем большинство организаций постоянно стараются заключить максимально выгодный договор аренды, выторговать наилучшие условия и цены у поставщиков, найти любую лазейку для сокращения налогов и тщательно следят за персоналом и расходами, однако огромные затраты, связанные с неэффективными собраниями и совещаниями, они почему-то игнорируют.

ВО ЧТО НАМ ОБХОДЯТСЯ ГРУППОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Чтобы научиться «добывать золото» рабочих групп, в первую очередь необходимо в полной мере осознать повсеместность такого положения вещей: компании несут огромные расходы на непродуктивные собрания, заседания и совещания. Иначе говоря, нам надо понять и признать, что добывать крохи золота при огромных затратах — это отнюдь не лучший пример рентабельности инвестиций!

Как известно, иногда цифры могут вводить в заблуждение; нам всем доводилось слышать историю о парне, который утонул, переходя вброд озеро глубиной в метр. В этом разделе вас не будут заваливать цифрами, его цель — показать, с какими огромными расходами связано объединение трех или более человек в четырех стенах конференц-зала ради обмена информацией и ее обработки.

Каждый раз, когда вы встаете из-за стола, чтобы отправиться на очередное собрание, ваши действия посылают мощный и четкий сигнал. Они явно говорят: «Данное мероприятие так важно для меня, что я готов отложить все дела, которые мог бы сделать за это время, и отправиться в конференц-зал». А когда такое же решение принимают и другие люди, затраты, которые несете вы, все участники собрания и организация в целом, увеличиваются настолько, насколько вы, скорее всего, даже не можете себе представить.

Подумайте о прямых затратах, связанных с проведением собраний, следующим образом. Если восемь человек потратят по полчаса на подготовку к двухчасовой встрече, на которой все эти люди просто потеряют время, в общем итоге потери рабочего времени составят 20 часов: четыре часа на подготовку (восемь человек по полчаса каждый) и 16 часов на само собрание (восемь человек по два часа). Все очевидно! Прибавьте еще час дополнительного административного времени, которое потребуется организатору собрания для выполнения таких задач, как планирование, печатание и рассылка электронной почты, телефонные разговоры, ксерокопирование и тому подобное, и вы получите в общей сложности 21 рабочий час, потраченный на одно двухчасовое групповое мероприятие.

Но это еще не все. Существует еще одна важная статья расходов — затраты, связанные с *упущенной возможностью*. Придя на собрание, восемь

его участников и секретарь лишились возможности посвятить этот 21 час рабочего времени выполнению более продуктивных задач. Если сложить 21 час рабочего времени, потерянного из-за не давшего никаких результатов совещания, с 21 рабочим часом упущенных возможностей, получится, что это, казалось бы, рутинное двухчасовое мероприятие с участием восьми человек обошлось в целых 42 часа впустую потраченного рабочего времени!

Бесплатных собраний не существует. Каждый раз, решив созвать совещание или принять участие в организованном кем-то мероприятии, знайте: это не тривиальное решение. Судя по аналитическому отчету «Собрания и совещания в Америке», подготовленному InfoCom из Гринвича по заказу Verizon*, время, затрачиваемое американскими организациями на собрания, а также связанные с этим расходы, поистине ошеломительны¹.

Сегодня собрания захватили власть над деловой жизнью Америки. По данным Национального совета по статистике, американские сотрудники проводят на всевозможных встречах и совещаниях 37 процентов рабочего времени. Другие данные свидетельствуют о том, что каждый день в США проводится 11 миллионов деловых встреч.

...По данным нашего опроса деловые встречи стоят на первом плане в современном пейзаже американского мира труда. В среднем наши респонденты участвуют в месяц в 12,2 совещания, предполагающего командировки и аудио- или видео-конференции, а в придачу еще вынуждены посещать внутреннее, или локальные, встречи — приблизительно 49,6, или в общей сложности в 61,8 собрания в месяц!

...Если говорить о средних затратах на все типы посещаемых людьми собраний и встреч, сотрудники небольших компаний (не включенных в две тысячи крупнейших в списке Fortune), как правило, тратят на такие мероприятия меньше времени, чем люди в больших организациях. Этому в значительной мере способствует то, что сотрудники малых фирм намного реже летают в командировки самолетом.

* InfoCom — подразделение корпорации NFO Worldwide; Verizon Communications — крупнейшая американская телекоммуникационная компания. *Прим. ред.*

Компании	Средние расходы на проведение собраний, в долл.
Из списка Fortune 500	527
Из списка Fortune 500–2000	547
Прочие	412

Более того, по данным исследования двух тысяч американских компаний — лидеров бизнеса, проведенного Конференц-центром Харрисона и Университетом Хофстра, непродуктивные совещания и собрания влекут за собой прямые бизнес-затраты в размере более 37 миллиардов долларов в год². Исследователи Мосвик и Нельсон пишут, что тщательный анализ расходов одной компании среднего размера из списка Fortune 500 дал консервативную оценку, согласно которой из-за плохого менеджмента собраний она теряет 71 миллион долларов в год³. А исследование Нельсона и Экономи показало, что более 50 процентов собраний в американских компаниях бесцельны и безрезультатны⁴.

Итак, если исходить из того, что, как показывают упомянутые выше исследования, американские специалисты посещают более 61 собрания в месяц, а также из того, что, по результатам анализа Нельсона и Экономи, 50 процентов времени этих встреч тратится впустую, и оптимистично предположить, что каждое из этих мероприятий длится всего один час, мы приходим к весьма неутешительному выводу: *ежемесячно более 30 часов продуктивного труда профессионального работника исчезают в никуда*. А если предположить, что каждое собрание продолжается 1,5 часа, потери продуктивного рабочего времени на одного работника в месяц увеличиваются до 45 часов, а это неделя на одного сотрудника. Неужели ваша организация может позволить себе такие огромные непродуктивные затраты?

ТАБЛИЦА ДЛЯ БЫСТРОГО ПОДСЧЕТА РАСХОДОВ НА ПРОВЕДЕНИЕ СОБРАНИЯ

38

Таблица 2.1 представляет собой удобный механизм для быстрого вычисления суммарных прямых затрат на проведение собраний и совещаний⁵. Эти затраты включают в себя базовый оклад, налоги на заработную плату, льготы и расходы на общее административное управление, а также накладные расходы. Однако, если необходимы автомобильные поездки, придется включить в таблицу и стоимость возмещения пробега при местных поездках. А если мероприятие проводится в другом городе, стоимость авиабилетов, номеров в гостинице, питания, аренды автомобилей, стоянки в аэропорту и другие траты резко повысят суммарные расходы участников. Иными словами, увеличив данные, представленные в табл. 2.1, еще на 30 процентов для тех, кто отправляется на совещания в другие города, мы получим вполне разумную оценку расходов с учетом этих дополнительных затрат. Впрочем, и без этого данные о расходах на проведение собраний, которые занесены в таблицу, могут удивить.

ТАБЛИЦА 2.1. ВЫЧИСЛЕНИЕ ЗАТРАТ НА ПРОВЕДЕНИЕ СОБРАНИЙ
С УЧЕТОМ СОВОКУПНОГО ОКЛАДА УЧАСТНИКОВ (ДОЛЛ. В ЧАС)

Годовой оклад, в долл.	Количество участников									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
100 000	834	750	666	584	500	417	333	251	167	84
90 000	750	675	600	525	450	375	300	225	150	75
80 000	666	600	534	467	401	333	267	200	134	66
70 000	584	525	467	408	350	291	234	176	117	59
60 000	500	450	401	350	300	251	200	150	101	50
50 000	417	375	333	292	251	209	167	125	84	42
40 000	333	300	267	234	200	167	134	101	66	33
30 000	251	225	200	176	150	125	100	75	50	26

Чтобы воспользоваться такой таблицей, суммируйте данные о почасовых окладах (которые включают в себя базовый оклад плюс 50 процентов «коэффициента загрузки») всех приглашенных на собрание людей. В итоге вы получите совокупные затраты в расчете на один час мероприятия. Напри-

мер, если два человека из категории с годовым окладом в 50 тысяч долларов и два из категории в 60 тысяч долларов проводят совещание в течение одного часа, совокупные расходы, которые несет за это время компания, составляют 185 долларов (84 доллара + 101 доллар). Если встреча продолжается два часа, затраты вырастают до 370 долларов. Если в компании в среднем проводится в неделю десять таких двухчасовых совещаний, их реальная стоимость в долларовом выражении за один год составляет 192 400 долларов (3700 долларов × 52 недели).

Таким же образом можно без труда рассмотреть и промежуточные варианты окладов — 35, 45, 55 тысяч долларов и так далее, — используя средние показатели между данными, приведенными в таблице. Например, если вы провели часовое собрание с участием пяти человек с окладом 65 тысяч долларов у каждого, совокупная стоимость этого мероприятия составит 271 доллар (это среднее значение между 60 и 70 тысячами долларов для пяти участников).

До сих пор мы с вами говорили о прямых затратах на проведение собраний. Но есть ведь и другие, и о них часто забывают. Речь идет о косвенных затратах, которые представляют собой волновой эффект непродуктивных групповых мероприятий, возникающий в случае, когда их негативные последствия распространяются за пределы зала заседаний и сказываются на других частях организации. Исследователи Майкл Дойл и Дэвид Строс объясняют это так:

Если собрание не дает нужных результатов, если решение проблемы не найдено и люди уходят со встречи разочарованными и злыми, они уносят свои негативные эмоции на рабочие места или домой. Они не только сами тратят время еще и на то, чтобы остыть и успокоиться, но и отнимают его у окружающих, ворча и жалуясь. И это лишь некоторые из скрытых последствий бесполезного или неудачного собрания. Гарольд Реймер, исследователь в этой области, подсчитал, что стоимость непродуктивного времени после неэффективных групповых мероприятий составляет 800 тысяч долларов в год на каждую тысячу сотрудников. Мы называем это синдромом восстановления после собраний⁶.

И этот синдром не стоит воспринимать как нечто несущественное и не-серьезное. Эта незаметная, но смертоносная бактерия поражает многие собрания и коварно распространяет свои негативные споры по всей организации, тогда как никто и не подозревает, к какому хаосу все это приводит. Патрик Ленсиони так описывает огромную угрозу синдрома для человеческих ресурсов любой компании:

Непродуктивные собрания негативно влияют на людей, вынужденных терпеть участие в них, причем их влияние не ограничивается сиюминутным недовольством. Такие мероприятия, а также то, что они олицетворяют и провоцируют в организации, вызывают у людей настоящее страдание, выраженное в форме гнева, вялости и цинизма. И это огромное негативное влияние не только распространяется на всю организационную жизнь, но и сказывается на чувстве собственного достоинства сотрудников, и даже на их семьях и мировоззрений⁷.

Время и деньги, деньги и время — в рабочих собраниях и совещаниях они неразрывно связаны. И как мы уже убедились, если суммировать все затраты, связанные с их проведением, то получим поистине удивительные цифры.

МОЩЬ КОЭФФИЦИЕНТА ЛЕВЕРИДЖА

Если вам когда-нибудь приходилось выплачивать 20 процентов за дом стоимостью 200 тысяч долларов или две тысячи долларов за автомобиль стоимостью 20 тысяч долларов с условием выплаты остальной суммы в будущем, значит, вы использовали заемный капитал. Вы инвестировали небольшое количество собственных денег и получали контроль над активом, который стоил в 10, 15 или 20 раз больше ваших инвестиций. Использование заемных средств для повышения рентабельности небольших первоначальных инвестиций (собственного капитала) называют леввериджем, или добавленной стоимостью. Эта финансовая концепция применима и к улучшению групповых рабочих мероприятий, и ее должна понимать любая организация,

всерьез настроенная на сокращение расточительных расходов на непродуктивные совещания. Проиллюстрируем огромную эффективность леввериджа в экономии денежных средств, растрчиваемых впустую, на реальном примере.

Собрание Синтии

Менеджер Синтия созывает совещание, в котором, кроме нее, примут участие еще девять сотрудников ее отдела. Синтия не читала инструкцию по Mining Group Gold и не проходила тренинг по использованию инструментов и процессов эффективного управления групповыми рабочими мероприятиями. Она не тратит время на планирование структуры и хода будущего совещания, ведь у нее есть много других, более важных дел. Синтия, как обычно, намерена импровизировать.

Собрание планируется провести с часу до четырех часов дня. Первые пятнадцать минут уходят на споры о том, зачем мы тут собрались и чего хотим достичь к концу встречи. Еще двадцать минут тратятся на обсуждение ее повестки. Чтобы прекратить посторонние разговоры и перепалку между Сэмом и Мэри, которые не проявляют ни малейшего интереса к теме собрания, потребовалось еще минут десять. Еще пять минут съедают споры, должен ли на нем присутствовать Джордж и стоит ли выслушать его соображения о предмете обсуждения. Голосование показывает, что большая часть группы хочет, чтобы Джордж присутствовал. Собрание прерывается на то, чтобы найти Джорджа, привести его и ввести в курс дела, на что уходит еще десять минут. Еще двенадцать минут теряются на постоянный пересмотр и пересказ данных и решений, потому что никто не ведет записи и не документирует информацию по ходу встречи. Восемнадцать минут уходит на то, чтобы не давать Мэтту отвлечься от темы. Его интересует только то, как будет реализовываться проект, и он раз за разом поднимает вопросы, совершенно неуместные при обсуждении проблемы на стратегическом уровне, а ведь ради этого и созывалось собрание.

Со временем вся группа наконец получает и анализирует необходимую информацию. Люди достигают консенсуса в рассматриваемом вопросе, и к четверем часам собрание заканчивается. Было ли оно продуктивным? По мнению Синтии, безусловно, как и по мнению других участников

мероприятия. Они закончили вовремя, проработали серьезную проблему и пришли к консенсусу по поводу дальнейших действий. Потратить три часа на достижение согласия, касающегося решения действительно важной проблемы, — что ж, совсем неплохо.

Теперь рассмотрим ситуацию с другой стороны. На самом деле полтора часа из трех были потрачены на деструктивные виды деятельности, что можно было предотвратить или хотя бы сократить, если с помощью навыков управления групповыми мероприятиями правильно запланировать структуру и ход собрания. Для простоты будем исходить из того, что планирование и более эффективная фасилитация позволили бы сократить непродуктивные затраты времени на полтора часа. А теперь продемонстрируем важную роль левериджа в этом деле.

Определение коэффициента левериджа

Предположим, Синтия прочитала инструкцию Mining Group Gold и знакома с описанными в ней инструментами и процессами, в частности с использованием левериджа. И вместо того чтобы игнорировать подготовку к мероприятию, она инвестирует час своего самого ценного ресурса, своего рабочего времени, в планирование структуры и хода встречи. В результате собрание достигает желаемого результата за полтора часа, а не за три. Планирование и управление совещанием, повышающие его продуктивность, сократили время собрания на целых 50 процентов! Следовательно, каждый из десяти его участников (Синтия и девять других сотрудников) получает в подарок полтора часа рабочего времени. В масштабах всей группы это дает 15 часов экономии. А 15 рабочих часов, сэкономленные благодаря инвестициям в один час означают коэффициент левериджа, равный 15:1! Десять человек могут вернуться на свои рабочие места и выполнять десять других задач, которые в противном случае пришлось бы отложить до тех пор, пока группа деструктивно не пустила бы на ветер такое же количество времени. Кроме того, не следует упускать из виду и то, что рентабельность инвестиций Синтии (один час) составляет больше тысячи процентов — совсем не плохая отдача. В табл. 2.2 представлены расчеты по вычислению коэффициента левериджа для монетарных инвестиций.

ТАБЛИЦА 2.2. КОЭФФИЦИЕНТ ЛЕВЕРИДЖА: БОЛЬШАЯ ДЕНЕЖНАЯ ОТДАЧА ПРИ МАЛЫХ ИНВЕСТИЦИЯХ В ПЛАНИРОВАНИЕ

Участники	Оклад, в долл.	Затраты, в долл. в час (из табл. 2.1)
Синтия	60 000	50
Средний показатель остальных участников	50 000	375
Затраты на мероприятие в час		425
Рентабельность: 1,5 часа × 425 долл. В час = 638 долл.		
Инвестиции Синтии: время на планирование — 1 час стоимостью 50 долл.		
Отдача 638 долл. на инвестиции 50 долл. — рентабельность инвестиций в планирование составляет около 12:1.		

Как ни посмотри, коэффициент левериджа — это чрезвычайно важный для групповых рабочих мероприятий метод. Он наглядно демонстрирует, что совсем небольшие инвестиции в планирование и развитие основных навыков управления собраниями возвращаются организации многократно.

Конечно, такая экономия — это не денежные потоки, которые можно отобразить в балансе организации. Ее польза выражается в повышении продуктивности — в большем объеме более эффективного труда при тех же расходах, а также воплощается в увеличении времени сотрудников, которое можно потратить на приобретение и развитие новых навыков в областях, имеющих решающее значение для успеха организации в будущем. Ее польза проявляется в увеличении трудового потенциала: у сотрудников остается больше времени на то, чтобы решить больше рабочих задач и взять на себя большую ответственность.

Многие организации экономия малой части времени и денег, затрачиваемых на плохо планируемые и неэффективно управляемые собрания, может привести к тому, что они перестанут просто бороться за выживание и получат возможность создать атмосферу энтузиазма, роста и процветания.

И кстати, никогда не следуйте примеру одного недалекого менеджера, который, создав свою команду, провозгласил: «Мы будем собираться каждый день на два часа до тех пор, пока не выясним, почему наша группа непродуктивно работает».