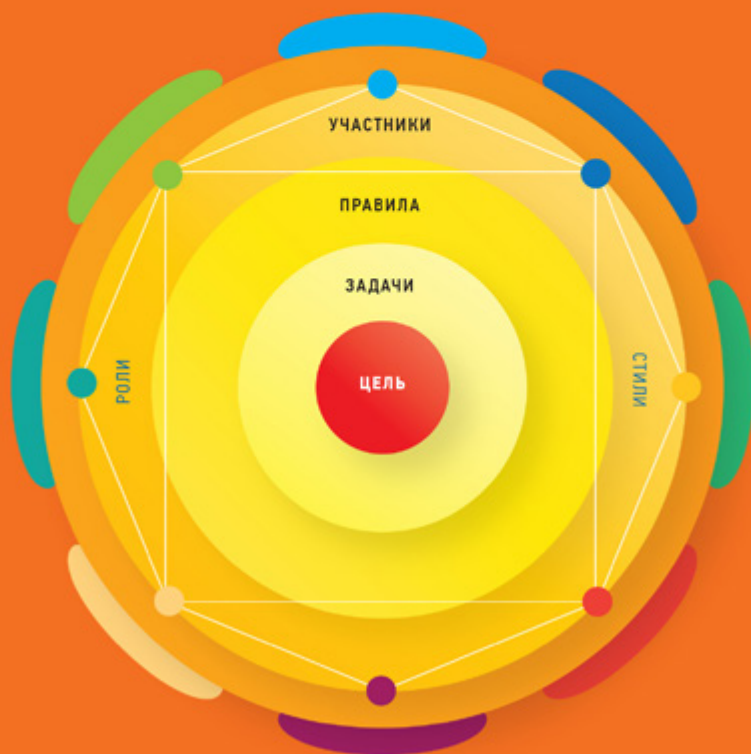


Шохам Адизес, Нир Бен Лави

# СОВЕЩАНИЯ ПО АДИЗЕСУ



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

Shoham Adizes  
Nir Ben Lavi

# EMPOWERING MEETINGS

A How-To Guide for Any Organization  
Based on the Adizes Methodology™

Foreword by Ichak Kalderon Adizes, Ph.D.

ADIZES INSTITUTE PUBLICATIONS

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

Шохам Адизес  
Нир Бен Лави

# СОВЕЩАНИЯ ПО АДИЗЕСУ

Практическое руководство

Введение — Ицхак Калдерон Адизес

Перевод с английского Елены Тонковой  
Научный редактор Анна Чедия Сандермоен

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2017

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

# Оглавление

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| Предисловие Ицхака Калдерона Адизеса ..... | 11 |
| Предисловие авторов .....                  | 13 |

## Часть I

### Введение

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| Глава 1. Почему совещания так изнуряют? ..... | 19 |
| Глава 2. Регламент совещаний в действии ..... | 24 |
| Глава 3. Два различных типа совещаний .....   | 30 |

## Часть II

### Правила игры: совещания по решению проблем

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Глава 4. Совещания по решению проблем: гол/задача .....                                           | 39 |
| Глава 5. Совещания по решению проблем: игровые позиции / роли .....                               | 45 |
| Глава 6. Совещания по решению проблем:<br>поле для игры / совещательная среда .....               | 52 |
| Глава 7. Совещания по решению проблем: правила игры / регламент .....                             | 56 |
| Глава 8. Совещания по решению проблем: временное измерение .....                                  | 61 |
| Глава 9. Совещания по решению проблем:<br>стратегия игры / повестка совещания .....               | 63 |
| Глава 10. Трудности, с которыми сталкиваются<br>при проведении совещаний по решению проблем ..... | 73 |

## Часть III

### Правила игры: совещания по внедрению

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Глава 11. Совещания по внедрению: гол/задача .....                             | 91  |
| Глава 12. Совещания по внедрению: игровые позиции / роли .....                 | 96  |
| Глава 13. Совещания по внедрению:<br>поле для игры / совещательная среда ..... | 98  |
| Глава 14. Совещания по внедрению: правила игры / регламент .....               | 102 |

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Глава 15. Совещания по внедрению: временное измерение .....                            | 103 |
| Глава 16. Совещания по внедрению: стратегия / повестка совещания .....                 | 104 |
| Глава 17. Часто встречающиеся трудности<br>при проведении совещаний по внедрению ..... | 111 |

## **Часть IV**

### **Заключение**

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| Глава 18. Совещательный цикл .....                                 | 115 |
| Глава 19. Совещательный цикл в действии .....                      | 118 |
| Глава 20. Каковы возможные последствия? .....                      | 125 |
| Глава 21. Совещания по Адизесу .....                               | 127 |
| Об авторах .....                                                   | 128 |
| Об Институте Адизеса .....                                         | 129 |
| Библиография .....                                                 | 130 |
| Книги Ицхака Калдерона Адизеса, переведенные на русский язык ..... | 133 |

# Глава 3

## Два различных типа совещаний

Существует два типа совещаний, и для каждого необходим свой свод правил. Многие передовые практики, о которых пойдет речь, применимы к обоим типам совещаний, однако есть и такие, которые подходят исключительно одному типу. Если применить их при неверных исходных установках, то возникает риск снизить результативность и эффективность совещания. С тем чтобы разграничить эти два типа совещаний, будем называть их *совещаниями по решению проблем* и *совещаниями по внедрению*.

**Совещания по решению проблем** предназначены для того, чтобы устанавливать суть проблем и находить для них решения (либо же обсудить открывшиеся возможности, поскольку между вдруг появившейся возможностью и проблемой разница не столь значительна), одновременно создавая необходимые для воплощения этого решения в жизнь согласие и поддержку.

Эти совещания носят многофункциональный характер, так как в них участвуют разные люди из различных подразделений, осуществляющих разнородные функции внутри организации, и требуют создания обучающей среды. Для принятия лучших решений

необходимо озвучить различные точки зрения. Совещания такого типа разрешают и даже поощряют несогласие (коммуникацию «снизу вверх»), поэтому занимают больше времени, чем совещания по внедрению.

**Совещания по внедрению** не предназначены для поиска решений или получения поддержки от различных людей; скорее, они проводятся, чтобы ратифицировать, разъяснить и (или) проконтролировать ход работ по уже принятым решениям.

В противоположность совещаниям по решению проблем совещания по внедрению не поощряют разногласий — скорее, требуют от сотрудников ответственности за уже принятые решения (коммуникация «сверху вниз»).

Такие совещания проводятся по иерархическому принципу («сверху вниз»), когда менеджер, наделенный высшими полномочиями, может использовать информацию, подготовленную сидящими в комнате людьми, но именно ему принадлежит право указывать, что должно быть исполнено, и ожидается, что остальные согласятся с его решением.

В то время как совещания по решению проблем многофункциональны, в совещаниях по внедрению заложена единственная функция. Обычно на них собираются только те, кто находится в непосредственном подчинении человека, созвавшего совещание. А потому обычно на такие совещания уходит меньше времени, чем на совещания по решению проблем.

Поскольку эти два типа совещаний требуют применения разных правил, важно, чтобы вы как менеджер понимали, какой именно тип совещания необходим в той или иной ситуации. Представленная таблица поможет уяснить разницу.

Совещания по решению проблем необходимо проводить в тех случаях, когда вы сталкиваетесь со сложной ситуацией: либо

не знаете, что делать, либо не можете полностью полагаться на ту форму взаимодействия, которая необходима для реализации решения на практике.

### Два различных типа совещаний

| Совещания по решению проблем | Совещания по внедрению                   |
|------------------------------|------------------------------------------|
| Многофункциональные          | Монофункциональные                       |
| Стимулируют обсуждения       | Не поощряют обсуждений                   |
| «Снизу вверх»                | «Сверху вниз»                            |
| Неиерархичны                 | Иерархичны                               |
| Требуют обучающей среды      | Требуют командной и контролируемой среды |
| Затратны по времени          | Проходят быстрее                         |

Совещания по внедрению проводят в случаях, когда решение вам уже известно и вы можете полагаться на поддержку людей, необходимых для претворения решения в жизнь.

Существует также третья стратегия, называемая *стратегией расщепления*. Ее рекомендуют использовать, когда требуется провести совещание по решению проблем, но при этом времени, необходимого для обсуждения, недостаточно. Более подробная информация относительно стратегии расщепления представлена далее.

Если вы уверены в той поддержке и взаимодействии, которые вам необходимы, и решение, с которым согласились все, достигнуто, то совещание по решению проблем не требуется. Если все же нужно провести совещание, то лишь затем, чтобы удостовериться, что решение получило адекватное разъяснение и каждый, кто задействован в его практической реализации, будет работать скоординированно. Это и есть совещание по внедрению.

### Как определить требуемый тип совещания

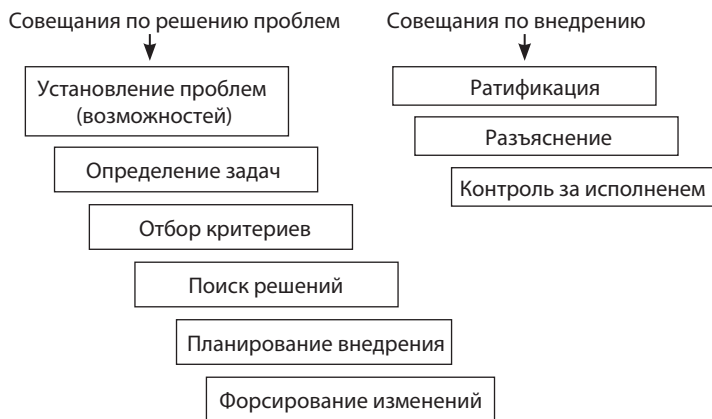
| Существует ли известное общее решение? | Есть ли у вас одобрение тех людей, чье взаимодействие требуется для внедрения решения? | Располагаете ли вы достаточным временем для командной работы? | Тип требуемого совещания |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Да                                     | Да                                                                                     | Да                                                            | По внедрению             |
| Да                                     | Да                                                                                     | Нет                                                           | По внедрению             |
| Нет                                    | Да                                                                                     | Да                                                            | По решению проблем       |
| Нет                                    | Нет                                                                                    | Да                                                            | По решению проблем       |
| Да                                     | Нет                                                                                    | Да                                                            | По решению проблем       |
| Нет                                    | Да                                                                                     | Нет                                                           | Стратегия расщепления    |
| Да                                     | Нет                                                                                    | Нет                                                           | Стратегия расщепления    |
| Нет                                    | Нет                                                                                    | Нет                                                           | Стратегия расщепления    |

Бывает, что вы не можете полагаться на полное согласие и поддержку людей, которые необходимы вам для решения проблемы, и нет общего решения, с которым бы все согласились. Если у вас в запасе достаточно времени и вы не находитесь в ситуации кризиса, то вполне можете собрать совещание по решению проблем. На таком совещании высшее руководство не может и не должно заниматься инструктированием остальных, потому что решение

неизвестно. Вместо этого совещание следует посвятить достижению всеобщего согласия между участниками о том, каким они видят правильное решение или план действий.

К задачам совещания по решению проблем относятся и такие, как установление проблем (возможностей), определение задач, отбор критериев, поиск решений, планирование практического осуществления и форсирование изменений.

### Различные типы совещаний и их задачи



Помните, что одно отсутствие ясного, принятого всеми решения или же только недостаток людей, на которых вы могли бы положиться, вовсе не означает, что нужно проводить совещание по решению проблем: оно потребует временных затрат. А потому, если вопрос срочный и у вас нет времени на длительное заседание, не следует собирать совещание по решению проблем. Лучше всего использовать стратегию, получившую в методологии Адизеса название *стратегии расщепления*: лицо, наделенное полномочиями, сначала купирует проблему, найдя приблизительное, временное

и краткосрочное решение, которое требуется разъяснить на совещании по внедрению. Скорее всего, это решение проблему не устранил: либо сам вопрос слишком запутан, либо высшее руководство испытывает трудности в достижении согласия, необходимого для последующего осуществления решения. Иначе совещание по решению проблем вовсе и не требовалось бы проводить. При этом времени для проведения совещания по решению проблем недостаточно из-за срочности вопроса. Приблизительное решение, предотвращающее усложнение ситуации, служит только средством для купирования проблемы, позволяя выиграть время для проведения совещания по решению проблем.

### **Пример**

Когда промышленная компания выкупила одного из своих основных конкурентов, то вновь приобретенные производственные мощности не были включены в расчеты операционного отдела управления по работе с кредиторами. В результате счета-фактуры поставщиков оказались непогашенными. Поставщики, весьма недовольные, отзывали свое кредитное предложение и задержали поставки до погашения платежей. Было непонятно, почему счета остались неоплаченными, и потому неясно, как разрешить ситуацию, но и времени, чтобы провести совещание по решению проблем, которое ситуацию и прояснило бы, и поставило под контроль, у компании не было. А потому на совещании по внедрению руководство купировало проблему, наделив полномочиями управление по работе с кредиторами принимать к оплате любые полученные счета, даже при условии, что заявки на приобретение не зарегистрированы и не обнаружено никаких записей относительно поставок материала на предприятие. Это кратковременное купирование ситуации проблемы не решило, но позволило предприятию продолжать получение сырья с тем, чтобы и дальше выполнять свои обязательства. После того как менеджмент смог зарезервировать немного времени, появилась возможность провести совещание по решению проблем.

Стоит отметить, что если совещание по решению проблем используется в ситуации, когда решение известно и все, чье согласие требовалось, уже «на борту», то оно станет мощным демотиватором как исключительная потеря времени его участников. А если совещание по внедрению проводится, когда решение неизвестно либо те, чьи согласие и поддержка необходимы, не сходятся в общем итоговом решении, то принимаемые решения будут основаны на частичном, если даже не на полном, пренебрежении ключевыми фактами. Вероятнее всего, это выльется в ситуацию, при которой решения не будут полностью и добросовестно выполнены.

*Прежде чем затевать мероприятие, спросите себя, какого рода совещание требуется провести.*

Далее сначала определимся с правилами совещаний по решению проблем, собранными в передовом мировом опыте, а затем сопоставим их с наиболее эффективными правилами для совещаний по внедрению.