

# НЕПРЕДСКАЗУЕМАЯ НАУКА СОВЕЩАНИЙ



---

КАК ВЫВЕСТИ  
КОМАНДУ  
НА ПИК  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

---

СТИВЕН РОГЕЛБЕРГ

Стивен Рогелберг

**Непредсказуемая наука  
совещаний. Как вывести команду  
на пик производительности**

«Попурри»

2019

## **Рогелберг С.**

Непредсказуемая наука совещаний. Как вывести команду на пик производительности / С. Рогелберг — «Попурри», 2019

ISBN 978-985-15-2599-3

Стивен Рогелберг, исследователь и консультант, работавший с наиболее успешными международными компаниями, опираясь на многочисленные научные данные, аналитику и опросы более чем 5000 служащих из разных отраслей экономики, делится проверенными методами и техниками, призванными помочь менеджерам и рядовым служащим повысить качество проводимых совещаний. Для широкого круга читателей. В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

ISBN 978-985-15-2599-3

© Рогелберг С., 2019

© Попурри, 2019

# Содержание

Предисловие	6
Раздел I	8
Глава 1	8
Глава 2	18
Раздел II	22
Глава 3	22
Конец ознакомительного фрагмента.	33

**Стивен Рогелберг**  
**Непредсказуемая наука**  
**совещаний. Как вывести команду**  
**на пик производительности**

*С любовью посвящается Сэнди, Саше и Гордону, трем людям, ради встречи с которыми я отправился бы куда угодно.*

© Steven G. Rogelberg 2019

© Перевод. Издание на русском языке. Оформление. ООО «Попурри», 2019

## 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 нерациональному 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 кад-

ров, 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, которые 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

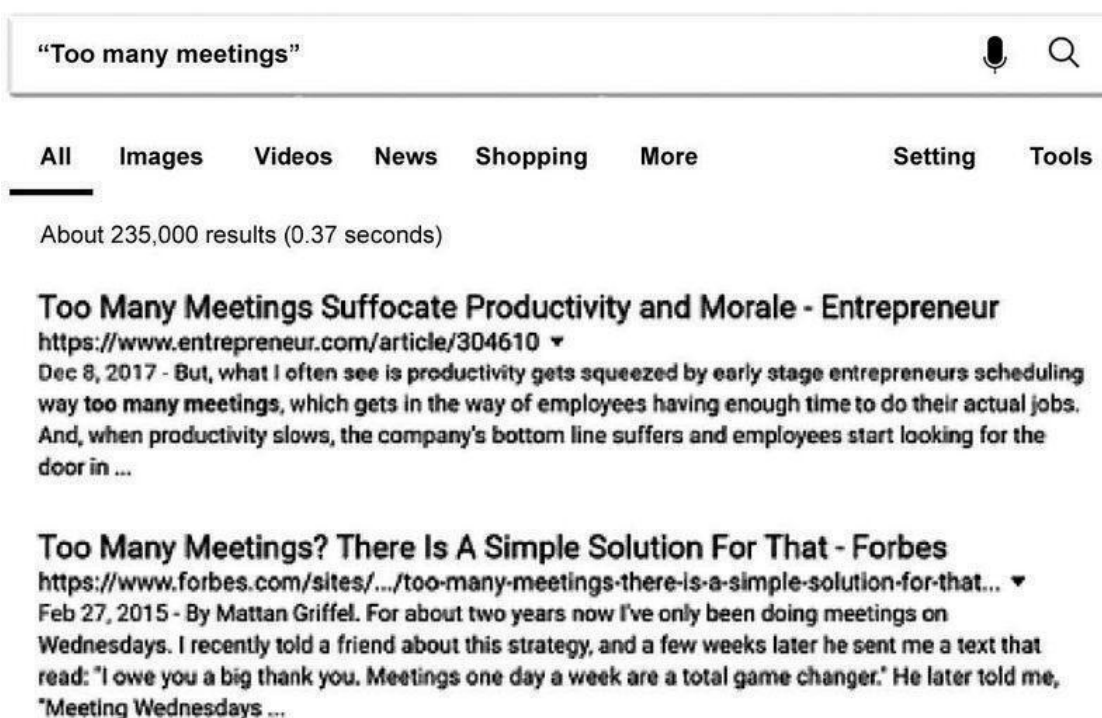
## Подготовка почвы для совещаний

### 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 количе-

ства 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 сообщил 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 наблюдение 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.

<b>РЕКТОР УНИВЕРСИТЕТА</b>	
СЕМЬ СОВЕЩАНИЙ ОБЩЕЙ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬЮ 4 ЧАСА 45 МИНУТ	
<b>8:00 — 9:00</b>	Плановое статусное совещание с одним из подчиненных в присутствии начальника отдела кадров
<b>9:00 — 9:30</b>	Плановое статусное совещание с одним из подчиненных в присутствии начальника отдела кадров
<b>9:30 — 10:00</b>	Плановое статусное совещание с одним из подчиненных в присутствии начальника отдела кадров
<b>11:30 — 12:00</b>	Телефонные переговоры с двумя другими руководителями для обсуждения административных вопросов
<b>13:00 — 14:00</b>	Встреча с кандидатом на должность руководителя надзорного комитета
<b>14:00 — 15:00</b>	Репетиция выступления на собрании первокурсников
<b>15:15 — 15:30</b>	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.

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

<b>ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО КАДРАМ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ И НАПИТКОВ</b>	
ШЕСТЬ СОВЕЩАНИЙ ОБЩЕЙ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬЮ 6 ЧАСОВ 30 МИНУТ	
<b>8:00 — 9:00</b>	Совещание с тремя подчиненными для подготовки ежегодного совещания по стратегическому планированию с участием генерального директора
<b>10:00 — 11:00</b>	Дискуссионное совещание с двумя подчиненными в отношении стратегии разработки программы оценки менеджмента
<b>11:00 — 12:00</b>	Встреча с руководителем другого подразделения для подготовки совещания по стратегическому планированию с участием генерального директора (на совещании присутствовало пять человек)
<b>13:00 — 14:00</b>	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)
<b>14:30 — 16:30</b>	Совещание с участием вице-президента по продажам для подготовки совещания по стратегическому планированию с участием генерального директора (на этом совещании присутствовало четыре человека)
<b>16:30 — 17:00</b>	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 команде. 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, общегодовая стоимость только одной этой категории совещаний составит 21 000 долларов. А если рассмотреть совещания членов правления с двенадцатью участниками продолжительностью два часа, то при среднегодовой зарплате участников 240 000 долларов (примерно 120 долларов в час) каждое такое совещание будет стоить 2880 долларов. Если оно проводится раз в две недели, то общая стоимость за год составит примерно 74 880 долларов. Легко увидеть, что чем больше людей участвуют в совещаниях и чем они продолжительнее, тем выше становятся издержки, и они могут достигать очень больших величин. А теперь давайте прикинем, сколько это будет в масштабе всей организации. В компании Хегох, например, оценили непосредственные расходы на совещания в производственном подразделении, где заняты 24 000 работников. С учетом времени, затрачиваемого на совещания, и средней зарплаты расходы составили примерно 100,4 миллиона долларов в год. Согласно другим исследованиям, 15 процентов фонда заработной платы расходуется на оплату рабочего времени, проводимого на совещаниях. Наконец, если выйти на общенациональный масштаб, то, согласно оценкам Элиз Кит, расходы на совещания, проводимые в Соединенных Штатах за год, составляют 1,4 триллиона долларов, или 8,2 процента ВВП США за 2014 год.

Интересно отметить, что эти цифры на самом деле *занижены*. Во-первых, в оценках используется лишь чистый оклад сотрудников без учета премий и разного рода выплат, а во-вторых, игнорируются прямые расходы, связанные с местом проведения совещаний, необходимым снаряжением, потенциальными транспортными затратами. Кроме того, эти оценки не принимают в расчет косвенные расходы, связанные с *неэффективными* совещаниями, то есть совещаниями, где время участников тратится фактически впустую. Эти косвенные расходы включают в себя стоимость упущенных возможностей, в частности время, которое можно было бы с большей эффективностью потратить хотя бы на то, чтобы посидеть и спокойно разобраться в своих мыслях, давая возможность родиться новым идеям (то есть просто перевести дух и перестать напряженно думать). Кроме того, есть также потенциальные психологические издержки, связанные с душевными страданиями служащих, вынужденных участвовать в такого рода бесполезных совещаниях. Это и подрыв доверия руководству своей компании, чувство неудовлетворенности, ослабление командного духа, не говоря уже о времени, которое тратится на жалобы и проклятия в адрес этих бесполезных совещаний. Существует даже понятие «синдром восстановления после совещания». Речь идет о времени, которое человек тратит на то, чтобы прийти в себя после совещания, подорвавшего его душевные силы. Причем этот процесс затрагивает и выключает из полноценного рабочего ритма не только самого участника бесполезного совещания, но также и тех людей, которые слушают его жалобы и оказывают ему моральную поддержку.

Если принять в расчет все прямые и потенциальные расходы, величина финансовых средств, вкладываемых в совещания, получается невероятно большой. Возможно, это одна из крупнейших неидентифицируемых статей (из раздела «прочие расходы») в бюджете организаций. Во всяком случае, я с уверенностью могу сказать, что ни с какими инвестициями такого масштаба организация не обходится столь небрежно – так мало тратится сил и времени на анализ, оценку, усовершенствование этих совещаний как в локальном масштабе, так и на уровне предприятия.

*Что говорит наука? Эффективны ли совещания? Стоят ли они затрачиваемого времени?*

Научные данные в отношении эффективности совещаний достаточно сильно варьируются. С одной стороны, есть много свидетельств того, что совещания отнимают слишком много времени, сил и энергии у работников, коллективов и организаций. Например, в 2005 году компанией Microsoft был проведен опрос около сорока тысяч сотрудников, которым предлагалось оценить продуктивность различных методов и форм трудовой деятельности. Выяснилось, что 60 процентов работников по всему миру и 71 процент работников в Соединенных Штатах считают совещания непродуктивными. Затем в 2012 году участники аналогичного исследования, проведенного компанией Salary.com, назвали «слишком много совещаний» главной статьей бесполезных потерь рабочего времени; такой ответ дали 47 процентов из 3164 опрошенных работников. Наконец, в 2014 году фирма Harris Poll провела исследование по заказу компании Clarizen, в котором участвовали более двух тысяч работников. В фокусе внимания было то, что они назвали «статусными совещаниями», определяя их как совещания, на которых члены коллектива отчитываются о завершенной или выполняемой работе. Примерно трое из пяти работников сообщили, что во время таких совещаний они занимаются еще чем-нибудь, то есть практикуют «многозадачность» (мультизадачность). Почти 50 процентов респондентов указали, что они предпочли бы заниматься любой неприятной работой, чем присутствовать на этих статусных совещаниях. В целом 35 процентов респондентов назвали статусные совещания «пустой тратой времени».

Эти данные определенно не красят совещания. Я могу также сказать, что эти показатели вполне соответствуют тому, что я сам наблюдаю, когда на своих тренингах общаюсь с мене-

джерами. Я часто предлагаю участникам своих тренингов такое упражнение: прошу их высказать свое мнение о качестве совещаний, которые они сами проводят. Я говорю им: «Я хочу понять, какой процент ваших совещаний вы назвали бы пустой тратой времени». Затем называю разные проценты и прошу их аплодировать, если названная цифра соответствует их мнению. Почти каждый раз больше всего аплодисментов достается фразе «от 50 до 70 процентов совещаний является пустой тратой времени» вне зависимости от того, в какой аудитории я задаю этот вопрос – в Южной Америке, Азии, Европе или в Северной Америке.

Однако при всем том есть также и данные, указывающие на то, что совещания не следует оценивать так уж сурово. Например, компания Verizon опросила более тысячи людей, которые «часто бывают на совещаниях». Когда участникам задали вопрос о продуктивности совещаний, результаты оказались более благоприятными по сравнению с информацией, представленной выше.

22% назвали совещания исключительно продуктивными
44% назвали совещания очень продуктивными
27% назвали совещания отчасти продуктивными
6% назвали совещания не очень продуктивными
1% назвали совещания совсем непродуктивными

А в исследовании, которое я проводил с участием более тысячи служащих и менеджеров, я просил оценить качество совещаний в целом. Результаты оказались довольно близкими к тем, что были получены в компании Verizon:

17% оценили совещания как очень хорошие или превосходные
42% оценили совещания как хорошие
25% оценили совещания как не хорошие и не плохие
15% оценили совещания как плохие или очень плохие

*Так где же правда?*

Скорее всего, правда находится где-то посередине между представленными крайностями, занимая некое промежуточное положение между преобладающим негативным отношением, с одной стороны, и немалым числом позитивных отзывов о совещаниях как о полезном опыте (вероятно, это связано с личными качествами некоторых лидеров, которые действительно хорошо проводят совещания), с другой. Однако, даже если вы полностью разделяете то более позитивное отношение к совещаниям, которое было представлено выше, все же остается очевидным, что есть немалое поле деятельности для совершенствования проведения совещаний и что совещания вызывают огромное количество негатива. Проведенные в последнее время исследования определенным образом указывают на существование широкого ряда проблем, над преодолением которых мы должны работать (например, это касается совещаний, где доминируют один или два человека).

При всем при том надо иметь в виду, что самая главная правда у каждого своя: по-настоящему имеет значение то, какую отдачу совещания приносят вашей организации, вашему подразделению, вашей команде. Чтобы помочь вам оценить эту отдачу, ниже я предлагаю методику анализа эффективности совещаний для самостоятельного использования.

*Самооценка: получаете ли вы максимальную инвестиционную отдачу от совещаний?*

В конце данной книги вы найдете множество различных инструментов, которые помогут вам проанализировать свой опыт проведения совещаний, а самое главное, улучшить этот опыт. Один из инструментов называется «Оценка качества совещания через расчет индекса потерянного времени». Работая с этим инструментом, вы должны указать, какую долю времени занимают в процессе ваших совещаний разного рода «негативные явления». Этот способ оценки включает в себя следующие аспекты совещания:

1. Подготовка совещания
2. Само совещание: временная динамика
3. Само совещание: межличностная динамика
4. Само совещание: дискуссионная динамика
5. После совещания

Затем предлагается методика расчетов. Рассчитываемый средний процент представляет собой *бесполезные инвестиции в совещание*. Другими словами, эта средняя величина является индексом зря потраченного времени. Вот общие рекомендации, основанные на моей работе с разными организациями и позволяющие правильно интерпретировать полученные результаты:

- Если доля бесполезных инвестиций составляет от 0 до 20 процентов, значит, ваши совещания можно признать вполне продуктивными. Хотя вам еще есть куда двигаться в плане улучшения, ваш результат выше типичного.
- Если ваш результат находится между 21 и 40 процентами, то качество ваших совещаний можно считать средним. Очень много времени растрачивается вхолостую. Необходимо внести улучшения, но этот результат является достаточно типичным с точки зрения того, что мы наблюдаем в организациях (как это ни прискорбно).
- Если же доля бесполезных инвестиций превышает 41 процент, значит, ваши совещания нуждаются в существенных улучшениях. Ваш результат значительно ниже среднего.

Вместе взятые, эти данные позволяют понять, что совещания являются повсеместным видом деятельности, заполняющим наши календари и дни. Мы можем даже сказать, что годы жизни многих работников тратятся на одни только совещания. Учитывая типичные оценки качества совещаний и их инвестиционную отдачу, мы должны быть достаточно высоко мотивированы, чтобы решить проблемы, связанные с совещаниями. В следующей главе мы этим и займемся.

### *Выводы*

1. Количество времени, которое мы тратим на совещания, возрастает, особенно на верхних этажах менеджмента. Хотя статистка и варьируется, нужно понимать, что совещания занимают все больше времени в расписании работников.

2. Количество времени, затрачиваемое на совещания, легко переводится в очень большие финансовые затраты для сегодняшних компаний – на общенациональном уровне, по одной из оценок, эти издержки составляют 1,4 триллиона долларов. В большинстве существующих оценок эти издержки приуменьшены, поскольку они не включают в себя упущенные возможности и издержки морального свойства.

3. Хотя существуют свидетельства, указывающие на то, что совещания большей частью являются пустой тратой времени и негативно воспринимаются служащими, есть также данные, что совещания могут быть вполне продуктивными и значимыми. Это дает надежду на то, что проблема совещаний может быть решена.

4. Найдите время, чтобы выполнить самооценку качества совещаний, методика которой представлена в конце книги и позволяет оценить инвестиционную отдачу ваших совещаний. Это важно делать время от времени, чтобы убедиться в том, что ваши совещания являются продуктивными и позитивными (и поощряйте своих коллег делать то же самое): помните, что культура совещаний вашей организации зависит от того, как каждый менеджер проводит совещания.

## Глава 2

### Отказываемся от совещаний? Нет, решаем проблему совещаний по-научному

*Прожарка* — это шоу, где определенный человек подвергается лавине насмешек и острот на потеху аудитории. Давайте на мгновение представим, что объектом прожарки является не человек, а СОВЕЩАНИЯ. Прожаривать концепцию совещаний было бы не сложно. Достаточно собрать высказывания журналистов и писателей (например, Джорджа Уилла), экономистов (например, Джона Кеннета Гелбрейта) и отзывы множества анонимных источников – и программа насмешек звучала бы примерно так:

«Если бы нужно было одним словом объяснить причину, почему человечество не реализовало и никогда не реализует свой потенциал, то это было бы слово *совещания*».

«Совещания – это мероприятия, где тратятся часы на то, что можно было бы сделать за считанные минуты».

«Мы будем продолжать собирать совещания, пока не выясним, почему никто не работает».

«Если я умру, надеюсь, это произойдет во время совещания, потому что переход в состояние смерти в этом случае будет совершенно незаметным».

«Я уверен, что динозавры вымерли, когда перестали искать еду и начали собирать совещания для обсуждения поисков еды».

«Совещания необходимы, когда не хочешь ничего делать».

«Наши совещания проводятся для обсуждения множества проблем, которые бы и не возникли, если бы у нас было меньше совещаний».

«В американском футболе проявляются две худшие грани американского общества: насилие, перемежаемое совещаниями».

Если бы от совещаний удалось полностью отказаться, стал бы наш мир лучше? Прав ли был великий гуру менеджмента Питер Друкер, когда говорил: «Совещания – это симптом плохой организации. Чем меньше совещаний, тем лучше»? Ответ на этот вопрос – громкое «нет». Выход не в том, чтобы резко сократить число совещаний или вообще отказаться от них (хотя в некоторых случаях сокращение количества совещаний является разумным и приемлемым, если для их созыва нет убедительных причин). Полный отказ от совещаний был бы ошибочным решением. Это сопряжено с большим риском для служащих, руководителей, коллективов и организаций. В этой главе мы обратимся к фактам, которые объясняют, почему не рекомендуется полностью отказываться от совещаний. И после этого я постараюсь убедить вас в том, что настоящее решение проблем заключается в том, чтобы применить к совещаниям научный подход.

*Нам нужно совещаться и решать сообща важнейшие вопросы*

Если организация вдруг откажется от проведения важных совещаний, это с большой вероятностью нарушит ход работы и всей организации, и ее подразделений. Когда совещаний нет или когда их слишком мало, служащие не получают важную информацию и не чувствуют, что их голос услышан, не чувствуют поддержки и единства. Совещания и собрания помогают служащим укреплять узы товарищества и сознавать, что они не одиноки, что они часть чего-то большего, чем они сами. Совещания позволяют отдельным участникам оставаться на связи с другими, укреплять отношения, а, главное, оказывать поддержку и пользоваться поддержкой.

Совещания дают возможность эффективно доносить идеи, мысли и мнения, они позволяют каждому человеку выполнять свою работу скоординированно и в сотрудничестве с другими. Совещания помогают как руководителям, так и рядовым служащим лучше понимать жизнь организации, те трудности, с которыми она сталкивается, и существующие благоприятные возможности – чтобы достигать взаимопонимания, которое, как ничто другое, способствует эффективности командной работы. Совещания укрепляют приверженность целям и инициативам, которые связывают между собой разных работников, а также преданность более широким целям и задачам подразделений и организаций, которые не всегда четко обозначены в рамках служебных обязанностей каждого работника. Совещания помогают работникам почувствовать себя сплоченной командой. В результате эта сплоченная команда может быть более гибкой, более самоуправляемой, особенно в условиях кризиса.

Руководители могут использовать совещания как площадку, где смогут делиться идеями, проявлять искренние чувства, вдохновлять, воодушевлять свою команду. В то же время совещание является формой локализованной демократии, где идеи и инновации могут рождаться в результате взаимодействия работников, где даже самые тихие голоса получают шанс быть услышанными и на что-то повлиять. И, возможно, самым важным является то, что совещание – это место, где рождается консенсус, и оно служит фокальной точкой, где собирается коллективная энергия.

Поэтому во многих отношениях совещание является строительным блоком и ключевым элементом организации: именно на совещаниях претворяется в жизнь то, что составляет суть организации для служащих, руководителей и коллектива. Наконец, не следует забывать, что люди по природе своей существа социальные, которые нуждаются в общении, в принадлежности к какому-либо сообществу, а не в изоляции. Например, в некоторых исследованиях, которые я проводил, работникам задавали простой вопрос: «Если бы вы могли распланировать идеальный рабочий день, как бы он выглядел?» Вдумчиво отвечая на этот вопрос, респонденты постоянно выступали в поддержку совещаний как неотъемлемой части их повседневной жизни. Более того, день без совещаний не рассматривался как желательный.

Если собрать всю эту информацию воедино, становится ясно, что отказ от совещаний – ошибочное решение. Вместо этого мы должны поработать над тем, чтобы сделать совещания лучше. Данная проблема может быть «решена» за счет применения науки о совещаниях, а не за счет каких-то спекулятивных домыслов. В конце концов, наука поможет разорвать порочный цикл неэффективных совещаний, которые порождают еще больше ненужных совещаний, по мере того как эта дисфункциональная практика становится нормой в масштабе организации.

#### *Коротко о том, как ученые занимаются исследованием совещаний*

Наука о совещаниях включает в себя изучение того, что происходит до, во время и после совещаний. Совещания рассматриваются не только как критически важный феномен, затрагивающий интересы отдельных работников, руководителей и организации в целом, но также как контекст, как своего рода система координат для изучения трудовых коллективов, происходящих в них процессов, их успехов и неудач. Были проведены сотни исследований, касающихся совещаний, где рассматривался ряд вопросов: как готовятся к совещаниям, в каких форматах они проводятся, какие процессы там происходят, как принимаются решения, какие факторы предсказывают успех совещаний и т. д. Хотя настоящий взрыв в этой области науки произошел в последние десять лет, исследования эффективности команд, проводившиеся более шестидесяти лет назад, также легко увязать с рассматриваемой нами темой. Наука о совещаниях использует разные методологии, включая полевые, лабораторные и экспериментальные исследования с использованием «подсадных уток». Позвольте мне поделиться несколькими примерами, чтобы проиллюстрировать разные подходы, используемые в науке о совещаниях, чтобы вы лучше прочувствовали, как именно проводятся исследования. Открытия, сделанные

в процессе этих исследований – и многих других, – будут использоваться в данной книге для лучшего понимания практических аспектов совещаний.

## Полевые исследования

В одном из моих первых проектов, посвященных исследованию совещаний, мы опросили почти тысячу менеджеров и рядовых работников в Соединенных Штатах, Великобритании и Австралии. Мы использовали обычную методику полевых исследований, чтобы получить ответы на вопрос: «Как совещания отражаются на отношении человека к своей работе, и зависит ли это от человека, характера его работы и качества самого совещания?» Участники опроса заполняли либо анкету о совещаниях, проведенных за конкретный день, и о том, как это отразилось на их работе в данный день, либо общую анкету, где речь шла о совещаниях и отношении к работе в целом. Мы также собирали демографическую информацию о респондентах и их работе.

Полевые исследования могут также использоваться для сбора информации на протяжении определенного периода времени. Джо Аллен, один из моих бывших аспирантов, а ныне ведущий ученый в области изучения совещаний, провел полевое исследование лонгитюдного типа с участием 319 работников. Его целью было изучить вопрос о том, как соотносится качество совещаний с развитием преданности служащих своей работе и компании с течением времени. Вопрос, на который он пытался найти ответ, звучал так: «Каким образом качества менеджера как руководителя совещаний соотносятся с общей преданностью служащих своей работе?» Преданность служащих весьма желательна для организаций, учитывая, что это имеет большое значение с точки зрения инициативности работников и даже с точки зрения уровня удовлетворенности клиентов.

Ниже представлены два примера контролируемых лабораторных исследований на тему совещаний.

## Лабораторные/экспериментальные исследования

Аллен Блудорн и его коллеги провели интересный эксперимент, связанный с исследованием относительно новой, но уже популярной формы проведения совещаний, когда все участники не сидят, а стоят. Они использовали это лабораторное исследование, чтобы найти ответ на следующий вопрос: «Как отражается на результатах совещания то обстоятельство, что участники стоят, а не сидят?» Для проведения исследования ученые пригласили в лабораторию студентов и разделили их на группы по пять человек, которым было предложено решить определенную проблему. Каждой группе случайным образом назначалось одно из двух условий проведения совещаний: (1) условие «сидеть за столом» (пятьдесят шесть групп) или (2) условие «стоять во время совещания» (пятьдесят пять групп). Затем каждая группа решала поставленную задачу. Чтобы ответить на вопрос исследования, ученые оценивали как успешность решения задачи каждой группой, так и количество времени, потраченное на принятие решения.

Иногда в экспериментальных исследованиях используются *конфедераты* (или «подсадные утки», то есть люди, которые ведут себя как рядовые участники эксперимента, но на самом деле принадлежат к группе исследователей). Сигал Барсейд, профессор Йельского университета, использовал конфедератов для изучения концепции эмоциональной заразности – передачи настроения среди участников совещания – и вопроса о том, как это влияет на процессы, происходящие во время совещания, и на его конечный успех. Вопрос, поставленный исследователями, звучал так: «Как конфедерат влияет на настроение и эмоции отдельных участников, и, если это влияние существует, каким образом оно нарушает взаимодействие между членами группы и отражается на результативности их работы?» Было сформировано двадцать

девять команд из студентов бизнес-школ, и каждый участник брал на себя роль начальника отдела в имитируемом совещании равноправных менеджеров. В каждой группе присутствовал конфедерат. Он старался внушить остальным участникам либо позитивные типы эмоционального поведения (например, жизнерадостность), либо негативные типы эмоционального поведения (например, раздражение) на протяжении всего совещания. Исследователи следили за тем, как распространялись эти внушаемые эмоции; оценивалась результативность работы группы, а затем участники заполняли анкету, где сообщали о своих впечатлениях. Это позволяло проверить, соответствовали ли их чувства тому поведению, которое демонстрировал конфедерат.

Что же обнаружилось в результате этого исследования? Продолжайте читать и вы узнаете ответы. Более того, на протяжении всей этой книги ответы, получаемые наукой о совещаниях, сложатся в единую картину, которая поможет сполна понять потенциал совещаний.

Энди Гроув, бывший генеральный директор Intel, всегда горел желанием улучшить качество совещаний. Однажды он написал: «Как вы не позволили бы никому из служащих похитить или растратить офисное оборудование стоимостью 2000 долларов, так же вы никому не должны позволять тратить время своих коллег». Плохо организованные и ненужные совещания являются формой кражи времени, кражи, которую можно предотвратить.

#### *Выводы*

1. Хотя существуют свидетельства тому, что количество совещаний в целом возрастает и что число неэффективных совещаний очень велико, полный отказ от совещаний не является полезной инициативой. Совещания помогают работникам укреплять связи, высказывать свое мнение, решать проблемы и достигать взаимопонимания.

2. Вместо того чтобы отказываться от совещаний, нужно улучшать их, используя то, что мы знаем благодаря науке о совещаниях, которая занимается исследованием как самих совещаний, так и всего того, что на них происходит.

3. Наука о совещаниях может принимать множество форм – от общих одноразовых опросов до лонгитюдных и даже лабораторных исследований. Эти различные, но дополняющие друг друга подходы помогают исследователям отвечать на вопросы и приобретать знания о разных аспектах совещаний.

## Раздел II

# Научно обоснованные стратегии для руководителей

### Глава 3

## То, что мы видим в зеркале, скорее всего, самообман

*Самосознание наделяет вас способностью учиться на своих ошибках и на своих успехах. Это то, что позволяет вам расти над собой.*  
**Ларри Боссиди, бывший президент и генеральный директор AlliedSignal**

*В отсутствие самосознания вы не можете меняться. Зачем вам меняться – ведь вы все делаете правильно?*  
**Джим Уитт, писатель и основатель Purpose Unlimited**

Существует достаточно убедительных фактов, указывающих на то, что мы неважные судьи собственным лидерским навыкам в части организации и проведения совещаний. Говоря конкретно, мы преувеличиваем свои навыки в этом отношении. Это преувеличенное восприятие оборачивается огромным слепым пятном, которое не позволяет нам развиваться, совершенствоваться и максимально реализовать свою способность готовить и проводить совещания. Учитывая, насколько важна роль лидера в совещаниях, жертвами такого положения вещей оказываются участники этих самых совещаний. Это они испытывают на себе все последствия такого рода непродуктивной практики руководителей. Кроме того, эта непродуктивная практика потенциально рискует стать нормой в масштабе всей организации («просто у нас так принято») и, следовательно, распространиться на других менеджеров и проводимые ими совещания, инфицируя новых руководителей и в конечном счете формируя соответствующую корпоративную культуру совещаний. Иными словами, мы не должны игнорировать риск, связанный с тем, что неудовлетворительные навыки руководителей в плане проведения совещаний приучают других людей к мысли о том, что это нормально, что так и должно быть.

В этой главе я расскажу, как я пришел к выводам относительно ошибочности нашего самовосприятия. Затем мы поговорим о том, что можно сделать для того, чтобы с большей точностью оценить свои навыки организации и проведения совещаний – то есть соотнести образ в зеркале с реальностью. И, может быть, самое важное, мы поговорим о том, какой образ руководители должны хотеть видеть в зеркале, к какому образу они должны стремиться.

*Как людям свойственно воспринимать себя*

В 1974 году на одной из радиостанций Миннесоты стала выходить еженедельная программа Prairie Ноше Companion. Действие происходило в вымышленном городке Лейк-Уобегон. Этот городок описывался как место, где «все женщины самые сильные, все мужчины самые красивые, а все дети самые лучшие». На основе этого профессор психологии Дэвид Майерс придумал термин «эффект Лейк-Уобегона» для описания присущей людям тенденции переоценивать свои – по сравнению с чужими – знания, навыки, способности и качества характера. Иными словами, большинство людей считают свои способности значительно выше средних, что статистически невозможно.

Одно из первых исследований этого эффекта было проведено учеными из Университетского совета – того самого, который проводит тесты SAT. Они присоединили свою исследо-

вательскую анкету к тесту SAT, попросив абитуриентов оценить свои личные качества, такие как способность быть лидером и способность хорошо ладить с другими людьми. Семьдесят процентов абитуриентов оценили себя выше среднего уровня в части лидерских качеств. Что касается способности хорошо ладить с другими людьми, то 85 процентов указали, что их способности выше среднего, а целых 25 процентов респондентов причислили себя к 1 проценту самых-самых лучших!

Есть, конечно, соблазн предположить, что это лишь очередное проявление подросткового самомнения и нарциссизма и что эти результаты не следует распространять на более основательных взрослых. Однако не будем спешить. Среди преподавателей университета Небраски был проведен опрос на предмет их самооценки своих преподавательских навыков. Более 90 процентов преподавателей оценили свои способности выше средних, а 68 процентов отнесли себя в верхнюю категорию 25 процентов лучших. Еще в одном исследовательском проекте внимание было обращено на то, как люди оценивают свои водительские навыки. Отвечая на вопрос о навыках безопасного вождения, 88 процентов американских водителей отнесли себя к верхней половине. Недавно был проведен уникальный опрос среди заключенных в Англии, большинство из которых получили срок за насилие или ограбление. Участников опроса попросили дать оценку своим качествам, таким как доброта, щедрость, самоконтроль, нравственность и законопослушание, в сравнении как с другими заключенными, так и со свободными людьми. В свете других результатов, уже представленных выше, нас не должно удивлять, что большинство участников по всем пунктам отнесли себя к категории «выше среднего среди заключенных». Гораздо интереснее то, что, сравнивая себя со свободными людьми, заключенные все равно дали себе более высокую оценку по всем пунктам, кроме одного: они оценили себя наравне с остальными в части законопослушания. Для тех читателей, которые живут в других странах и могут думать, что к ним это неприменимо, спешу добавить, что аналогичные исследования обнаружили точно такой же перекося самовосприятия в Германии, Израиле, Швеции, Японии и Австралии.

#### *Вернемся к совещаниям*

Хотя прямых исследований этого эффекта самомнения в отношении навыков проведения совещаний пока не было, существуют многочисленные результаты схожих исследований, которые рисуют отнюдь не розовую картину. Многочисленные исследования, проведенные мной и моими коллегами, показали, что руководители, организующие и проводящие совещания, устойчиво оценивают эти совещания более позитивно, нежели рядовые участники. Таким образом, то, что переживает во время совещания руководитель, по-видимому, фундаментальным образом отличается от того, что переживают остальные участники. Руководители видят все это в гораздо более благоприятном свете. Дополнительные исследования дают возможность глубже проникнуть в это явление. Например, в ходе исследования, которое я проводил вместе с Софи Тун, профессором Пекинского университета, было обнаружено, что степень активности участия в совещании положительным образом коррелируется с восприятием эффективности совещания и чувством удовлетворенности. Иными словами, если вы выступаете на совещании, а не просто слушаете, то с большей вероятностью воспринимаете совещание как успешное. А кто обычно больше всех говорит на совещании, если не начальник?

Наконец, если мы вернемся к телефонному опросу более 1300 участников совещаний, проведенному компанией Verizon, о котором упоминалось в главе 1, то не приходится удивляться тому, что 79 процентов респондентов оценивали совещания, инициаторами которых они были сами, как исключительно или очень продуктивные. Те же совещания, которые были инициированы другими людьми, оценивались значительно хуже: только 56 процентов были оценены как исключительно или очень продуктивные.

Таким образом, в целом лидеры значительно более позитивно относятся к совещаниям по сравнению с рядовыми участниками. Этот раздутый оптимизм в конечном счете снижает уровень самосознания и способность распознавать те направления, в которых лидеру требуется развиваться и совершенствоваться. Отсюда главный посыл этой главы: то, что лидер видит в зеркале совещаний, скорее всего, самообман.

*Что может сделать организация для исправления самосознания руководителей совещаний*

Чтобы достичь просветления в сфере совещаний, нужен комплексный подход. Прежде чем подробно говорить о том, что каждый руководитель может сделать самостоятельно, важно понимать, что и сама организация может разработать системы и практические мероприятия, которые способствуют развитию самосознания (и ответственности) своих лидеров. Эти системы и практические мероприятия могут принимать разные формы. Прежде всего, для развития самосознания лидерам необходимо приобретать навыки организации и проведения совещаний и проходить соответствующее обучение. В конце концов, если ты не знаешь, как выглядит образцовое совещание, у тебя нет своего рода внутреннего стандарта, идеала, с которым можно было бы сравнивать себя. Такого рода обучение необходимо особенно ввиду того, что эти вопросы редко включаются в программы обучения бизнесменов, стандартные программы МВА, не говоря уже об обучении миллионов выпускников обычных вузов, которые приходят на рабочие места. Энди Гроува можно назвать одним из величайших менеджеров в современной истории, и он придавал такое огромное значение важности совещаний, что требовал от каждого нового служащего – буквально от каждого, независимо от положения, которое тот занимал, – пройти курс эффективных совещаний в компании Intel. Он был так предан этому идеалу, что на протяжении многих лет сам преподавал данный курс.

Вторым важным фактором, способствующим развитию самосознания, является обратная связь. Ежегодные отчеты сотрудников компании о проделанной работе должны включать в себя также и вопрос о развитии навыков фасилитации совещаний. В настоящее время я знаю только пару компаний из списка Fortune 500, которые придерживаются такой практики. Это действительно непостижимо: каким образом совещания, занимающие важнейшее место в деятельности компании, не находят себе места в отчетности работников? Без этого организация, а что важнее, и сами менеджеры остаются в неведении относительно того, эффективны ли эти совещания настолько, насколько о них думают. В свою очередь, они остаются слепы к инициативам служащих о том, как можно было бы улучшить совещания.

Еще одной возможностью для развития самосознания руководителей является проведение всесторонней аттестации руководителей с использованием опросов коллег, подчиненных и начальства, касающихся всех аспектов деятельности аттестуемых, включая и проведение совещаний. Обычно организации доверяют проведение подобных всесторонних аттестаций консалтинговым компаниям. Однако я еще не видел ни одной консалтинговой компании, которая включала бы в опросные анкеты вопросы о проведении совещаний. Учитывая количество времени, которое тратится на проведение совещаний, трудно себе представить более существенный пробел в нашем инструментарии в развитии лидерских качеств. Чтобы внести свой вклад в ликвидацию этого пробела, я представляю в разделе «Инструменты», который вы найдете в этой книге, образец вопросов для такой анкеты.

В общем и целом в том, что касается применяемой в организациях практики отчетности лидеров о проводимых ими совещаниях и их ответственности за плохие совещания, мы переживаем период темных веков. Однако не *все* так мрачно. Есть все-таки превосходные примеры инновационных подходов к оценке качества проводимых совещаний в некоторых компаниях. Возьмем, например, усилия, предпринимаемые компанией Weight Watchers в их нью-йоркской штаб-квартире. Они установили в конференц-залах планшеты с сенсорными экра-

нами, где каждый участник проводимых там совещаний может оставлять анонимные отзывы. Система очень простая: участники совещаний оценивают проведенное совещание по пятибалльной шкале, используя смайлики. Ориентируясь на эту обратную связь, руководство компании принимает решение, нужно ли какое-то вмешательство, а затем оценивает результаты предпринятого вмешательства. Например, после установления в конференц-залах досок, на которых указывается повестка дня, – таким было одно из предлагаемых вмешательств – уровень неудовлетворенности служащих совещаниями сократился с 44 до 16 процентов. При всем том, возможно, наибольшая ценность этой инициативы заключена в другом, более тонком аспекте. Вовлекая своих служащих в эту практику оценки совещаний, а затем внося изменения в практику совещаний на основе обратной связи, компания Weight Watchers создает корпоративную культуру, признающую важность совещаний.

*Как лидеры могут контролировать развитие своих навыков проведения совещаний?*

Работая с директорами и менеджерами, которые хотят сделать свои совещания более эффективными, я рекомендую им для начала внимательнее присмотреться к своим совещаниям. Конкретно мы должны высматривать сигналы, указывающие на то, насколько хорошо или плохо мы проводим совещания.

- Если участники на протяжении всего совещания сидят в своих смартфонах, это надо воспринимать как негативный сигнал в отношении качества проведения вами совещания.

- Если участники заняты посторонними разговорами, это также надо воспринимать как негативный сигнал.

- Если мы сами большую часть времени, если не все время, выступаем, это определенно бросает тень на ваши лидерские качества.

- Если один или двое участников доминируют в дискуссии, это, скорее всего, указывает на то, что предложенная вами повестка дня не очень интересна остальным участникам, или что вы не создали такую атмосферу, в которой люди психологически чувствовали бы себя в достаточной безопасности, чтобы не бояться высказывать свое мнение, или что вы недостаточно активно ведете заседание – в любом случае это никак нельзя назвать положительной оценкой ваших качеств как руководителя совещания.

Эти сигналы служат обратной связью. Если вы замечаете их, значит, пора подумать о каких-то изменениях.

Помимо неформального сканирования таких сигналов, самое лучшее, что вы можете сделать как руководитель, это каждые три месяца или около того проводить оценку качества своих совещаний. Оценка должна быть быстрой и легкой: всем участникам выдается опросный лист, содержащий лишь несколько вопросов. Позвольте мне поделиться с вами методикой самооценки совещаний, которая используется в компании RSC Bio Solutions, расположенной в Шарлотте, штат Северная Каролина. Тамашний генеральный директор внедрил практику ежедневных пятнадцатиминутных совещаний *{летучек}* с командой торговых агентов с целью улучшения коммуникации и координации. Пару месяцев спустя он использовал нижеследующий короткий опрос для оценки качества летучек и результатом этого опроса поделился с нами.

<b>ОПРОС О КАЧЕСТВЕ ЛЕТУЧЕК</b>		
18 ОКТЯБРЯ 2016 ГОДА, 7:25		
<b>Вопрос 1. Насколько в целом полезны для вас наши летучки?</b>		
<b>Ответ</b>	<b>Процент</b>	<b>Количество</b>
Очень полезны	42,86	3
Умеренно полезны	57,14	4
Отчасти полезны	0	0
Мало полезны	0	0
Бесполезны	0	0
<b>Вопрос 2. Насколько эффективными вы считаете наши летучки с точки зрения того, как они способствуют коммуникации, командной работе и координации?</b>		
<b>Ответ</b>	<b>Процент</b>	<b>Количество</b>
Очень эффективны	57,14	4
Умеренно эффективны	28,57	2
Отчасти эффективны	14,29	1
Мало эффективны	0	0
Неэффективны	0	0

<b>Вопрос 3. В целом вы рады тому, что у нас есть такие летучки?</b>		
<b>Ответ</b>	<b>Процент</b>	<b>Количество</b>
Да	100	7
Нет	0	0
<b>Вопрос 4. В чем конкретно, по-вашему, хорошо проявили себя наши летучки?</b>		
<i>«Улучшились коммуникация и взаимопонимание; гораздо больше стало кооперации, стимулируется активность».</i>		
<i>«Сотрудничество и улучшение коммуникации в целом во всей торговой команде».</i>		
<i>«Повышается уровень ответственности и выделяются зоны, где командная работа может быть особенно эффективной».</i>		
<i>«Все чувствуют себя членами одной команды, и это помогает нам двигаться вперед».</i>		
<i>«Эти летучки способствуют сотрудничеству, которого могло бы и не быть без этих летучек. Люди быстрее осознают главные объекты внимания. В результате это позволяет нам преодолевать препятствия».</i>		

<b>Вопрос 5. Что, как вы думаете, можно было бы сделать лучше/иначе, чтобы наши летучки стали эффективнее?</b>
<i>«Продолжать напоминать людям о необходимости фокусировать внимание на ключевых вопросах и проблемах. Все еще слишком часто уходим в дебри второстепенных вопросов».</i>
<i>«1. Каждый должен оставаться четким и лаконичным (60—90 секунд) в своих ежедневных отчетах: проблемы, победы, главный приоритет дня. Это должно оставлять больше времени на рекомендации, советы и в целом делать обсуждение более эффективным. 2. Проводить летучки не каждый день, а через день».</i>
<i>«Я нахожу, что ежедневные летучки несколько отвлекают от работы, потому что утро для меня — самое продуктивное время. Я предложил бы проводить их два-три раза в неделю, а не ежедневно. Думаю, результаты были бы те же».</i>
<i>«Поменьше о мелочных задачах и побольше внимания серьезным проблемам и возможностям. Хотелось бы, чтобы мы чаще делились своими успехами и достижениями».</i>

Генеральный директор остался доволен тем, что летучки были приняты хорошо и оказались полезны людям, но признал, что есть возможности для улучшения. Вместо того чтобы сразу пойти на уменьшение частоты проведения летучек, как некоторые предлагали, он решил первым делом проверить, нельзя ли внести в ход этих совещаний какие-то поправки, чтобы повысить их качество. Он заметил, что во многих отзывах был намек на чувство монотонности и некую вялость обсуждения. Чтобы решить эти проблемы, он создал дополнительную серию дискуссионных подводок для периодического использования. Он также внедрил систему ротации фасилитаторов (то есть ведущих) совещания, и рекомендовал фасилитаторам экспериментировать с новыми подводками, которые были призваны сделать разговор более энергичным и стимулировать рождение новых идей. Перед некоторыми заседаниями он напоминал участникам о том, что во время летучек следует избегать долгих отчетов о повседневной деятельности. После очередного анкетирования он посмотрит, какой эффект возымели эти действия, и тогда решит, стоит ли сокращать частоту проведения этих летучек.

Для собственных совещаний вы можете адаптировать предложенное выше анкетирование или довольствоваться самым простым опросом, состоящим из трех фундаментальных вопросов: что перестать делать, что начать делать и что продолжать делать:

1. Что я делаю не очень хорошо в качестве руководителя совещаний (и что мне нужно перестать делать)?
2. Что мне следует начать делать из того, что я не делаю в настоящее время?
3. Что я делаю достаточно хорошо в качестве руководителя совещания (и должен продолжать делать)?

Такого рода анкетирование можно проводить с использованием анонимных онлайн-платформ (например, Qualtrics or SurveyMonkey). Очень важное значение имеют пожелания участникам опроса. Вот пример:

*Я хочу научиться еще лучше руководить совещаниями. И я хочу, чтобы наши совещания были как можно более эффективными. Чтобы достичь этих целей, мне очень нужно знать ваше мнение. Пожалуйста, ответьте на следующие вопросы как можно более искренне. Я проанализирую ваши ответы, сообщу вам результаты и приму меры к тому, чтобы изменить ситуацию к лучшему, а затем мы проведем анкетирование еще раз, чтобы проверить, оказались ли меры полезными.*

Такого рода пожелания способствуют укреплению климата доверия, непрерывному совершенствованию и ощущению причастности и внушают рядовым сотрудникам, что они действительно участвуют в принятии важных решений. Обратите внимание, что я рекомендую в этих пожеланиях, адресованных команде, обязательно сообщать о результатах – это тоже важный момент. После того как анкетирование проведено и вы собрали данные, дайте знать участникам о темах, которые доминировали в их откликах, и о тех действиях, которые вы собираетесь предпринять, чтобы двигаться вперед. Затем поделитесь наблюдениями с коллегами на очередном совещании или по электронной почте.

Благодаря такому анализу качества совещаний и руководства совещаниями то, что мы видим в зеркале, постепенно начинает сближаться с реальным положением вещей. И тогда возникает следующий важнейший вопрос: к какому образу в этом пресловутом зеркале мы должны стремиться?

*Какой образ мы хотим увидеть?*

Образ, который вам нужно увидеть – то есть такой стиль руководства совещаниями, которому вы должны стремиться, – тесно связан с понятием лидерства-служения. Воспитывая других, помогая им, лидер-служитель испытывает успех за себя, за других и за всю организацию. Для этого человека потребности людей являются главным приоритетом, а если смотреть на вещи шире, его цель – помогать другим расти над собой. Таким образом он помогает людям полностью раскрыть свой потенциал, свои способности, и тогда они чувствуют себя в достаточной безопасности, чтобы, не тревожась больше ни о чем другом, полностью погрузиться в работу. Те идеи, ради которых созываются совещания, с большей готовностью реализуются по мере того, как раскрывается коллективный талант. А ведь это самое главное: именно возможность извлечь на поверхность и вовлечь в работу навыки, знания и способности участников зачастую является главной причиной для создания команд и созыва всех этих совещаний. И это резко контрастирует с эгоцентричным стилем руководства, ставящего во главу угла возвышение самого лидера, движимого жадной властью и использующего эту власть в своих интересах. Лидер-служитель охотно делится своей властью, и тогда он черпает чувство удовлетворения и успеха в процветании подчиненных и коллег и организации в целом. Такой подход к лидерству является ядром системы ценностей, основой порядка вещей, которую мы наблюдаем в наиболее успешных международных организациях. Например, именно такая фундаментальная парадигма лидерства присуща компаниям SAS, The Container Store, Whole Foods, Zappos и Starbucks.

Такой стиль лидерства-служения вполне согласуется с идеями, описанными профессором Уортонского колледжа Адамом Грантом в книге «Дающие и берущие». Грант пишет о том, что, когда служащие принимают повседневные решения, они ведут себя либо как дающие, либо как берущие. В отличие от берущих, дающие активно помогают другим, делятся своими знаниями и делают это, не ожидая ничего взамен. Они дают просто потому, что так «правильно». Научные данные свидетельствуют о том, что организации, в которых «дающие» работники преобладают, достигают гораздо больших успехов с точки зрения прибыльности, производительности труда, эффективности, продуктивности, удовлетворенности работников

и покупателей. Вопрос для нас в том, как применить то, что мы знаем о лидерстве-служении и о менталитете «дающих» для эффективного проведения совещаний.

Руководитель, настроенный служить и помогать, понимает, что его долг сделать совещание полезным времяпрепровождением. При этом мало, чтобы сам руководитель чувствовал полезность совещания, нужно, чтобы оно оказалось полезным и для других. Такие руководители понимают, что, будучи лидерами, они должны видеть происходящее на совещаниях глазами рядовых участников. Они тщательно продумывают формат совещания и его осуществления со всех сторон, вникая во все детали, и никогда не полагаясь на «испорченный телефон». Они сами планируют, они держат руку на пульсе. Такое планирование может занимать всего несколько минут, но это реальные размышления о повестке дня, целях совещания, порядке вопросов, потенциальных проблемах, взаимоотношениях и полезных стратегиях, которые стоило бы попробовать. Кроме того, это включает в себя создание психологически безопасной атмосферы, где люди могут не бояться откровенно делиться своими комментариями, заботами и мнениями.

Позвольте мне проиллюстрировать одно потенциальное практическое проявление такого умонастроения. Вот вам реальная история: один глубокоуважаемый руководитель разработал для себя неявное правило, которое он применяет в некоторых случаях на совещаниях, созываемых для обсуждения вопросов и принятия решений, когда замечает, что участники побаиваются его. Свои комментарии он ограничивает одной-двумя фразами, а большую часть времени сидит-помалкивает, давая возможность остальным участникам подискутировать. Цель этого подхода в том, чтобы дать участникам самим поразмыслить, развить свои идеи и при этом чтобы его собственные комментарии раньше времени не повлияли на дискуссию. Это простое правило является очень важным. Да, это можно назвать некоторой крайностью, и это не всегда применимо. Но наш конкретный руководитель использовал данную технику, когда ситуация складывалась соответствующим образом. Когда лидер-служитель ведет себя подобным образом, это часто приводит к очень интересным и неожиданным дискуссиям. В общем и целом подобного рода лидеры фокусируют свое внимание на динамике совещания. Их главный интерес в том, чтобы способствовать ходу дискуссии, а не в том, чтобы продвигать какие-то свои идеи. В качестве лидера он лишь следит за общим направлением дискуссии, поскольку остальные участники к выполнению такого рода задачи попросту не готовы.

Некоторые из методов оптимальной фасилитации дискуссии со стороны руководителя совещания перечислены ниже. Это лишь несколько примеров. Полный список вы можете найти в разделе «Инструменты» в конце этой книги.

## **Управление временем**

- Следите за временем и эффективно регулируйте темп совещания, принимая во внимание общую повестку дня.
- При решении насущных вопросов, которые действительно требуют обстоятельного обсуждения, не спешите. Умейте распознать ситуацию, когда поднятый вопрос имеет смысл перенести на другое совещание.
- Удерживайте дискуссию в русле (например, вовремя замечайте, когда разговор уходит в сторону, и возвращайте его на место).

## **Активное слушание**

- Проясняйте и резюмируйте текущее положение вещей и идеи, предложенные другими участниками, чтобы каждый понимал, что происходит и на каком этапе находится дискуссия.

- Напоминайте секретарю о необходимости подробно записывать все вопросы, намечаемые действия и выводы. Вместе с другими участниками старайтесь убедиться, что все зафиксировано правильно.

### **Управление конфликтами**

- Поощряйте конфликты идей (например, побуждайте людей высказываться о том, что их беспокоит в связи с той или иной идеей), а затем активно управляйте возникающими конфликтами, так чтобы это было на пользу делу и способствовало принятию оптимального решения.

- Поддерживайте такую атмосферу, где люди не боятся выразить несогласие (например, благодарите тех, кто делится точками зрения, отличающимися от доминирующих). Поощряйте дебаты.

- Быстро пресекайте любые формы неуважительного поведения, напоминая участникам о фундаментальных правилах проведения совещаний и необходимости оставаться на конструктивной волне.

### **Обеспечение активного участия**

- Активно привлекайте других участников высказывать свои точки зрения (например, просите поделиться своими мыслями тех, кто еще не высказался). Замечайте, кто хочет высказаться, и предоставляйте им слово.

- Чтобы не допустить чье-либо доминирования в дискуссии, используйте язык тела (например, мелким движением руки укажите на то, что пора этому человеку закругляться) и замечания, помогающие вежливо передать слово дальше (например, «спасибо вам за это»).

- Пресекайте разговоры на отвлеченные темы, напоминая участникам о целях совещания.

### **Стремление к консенсусу**

- Проверяйте степень достижения согласия и консенсуса, чтобы понять текущее положение вещей, но без нужды не давите на других участников, заставляя их прийти к согласию тогда, когда они еще не готовы к этому (если только не поджимает время).

- Знайте, когда следует вмешиваться в процесс и применять власть (например, когда участники совершенно расслабляются и начинают разговаривать о посторонних вещах) и когда следует предоставлять процессу идти своим чередом.

- Будьте честным и объективным посредником, не отдавая никакой из точек зрения предпочтения. Старайтесь быть беспристрастным. Дайте понять участникам, что ваше мнение – лишь одно из многих.

Хотя перечисленные методы фасилитации вполне согласуются с концепцией лидерства как служения и определенно могут способствовать успеху совещания, *ничто из этого не запрещает лидеру проявлять себя прямолинейным и решительным начальником и активно направлять дискуссию в нужную сторону*, если это необходимо. Больше того, непосредственным образом включиться в разговор и взять инициативу в свои руки – это может быть как раз то, что требуется от руководителя совещания. Или бывает так, что руководитель сам является экспертом в обсуждаемых вопросах, и, когда он твердо придерживается своей точки зрения, это может быть критически важным фактором успеха. Однако, когда такие решительные административные действия сочетаются с концепцией лидера как служителя и помощника, остальные

участники относятся к такому поведению с гораздо большим пониманием, потому что знают своего лидера с самой лучшей стороны.

В общем и целом руководители, придерживающиеся принципов служения, лидеры «дающие» гордятся своей ролью посредников, проводников и понимают, что это путь к собственному успеху, а также успеху других людей и всей организации. Вот это и есть умонастроение «дающего». Это и есть умонастроение лидера-служителя. Это тот образ, который вам нужно увидеть в зеркале. И в конечном счете это ведет к личному счастью. Исследования подобного поведения указывают на то, что это является одним из самых надежных факторов, предсказывающих удовлетворенность жизнью, это готовность помогать другим людям.

По этой теме очень хорошо высказался писатель Уильям Артур Уод:

*Приключения жизни – учиться. Предназначение жизни – расти.  
Природа жизни – меняться. Испытание жизни – преодолевать. Сущность  
жизни – заботиться. Возможность жизни – служить. Секрет жизни –  
отважливаться. Соль жизни – дружить. Красота жизни – дарить.*

## Резюме

В этой главе мы попытались выяснить, почему руководство совещаниями бывает неоптимальным, а также как отражается восприятие лидерами своих качеств и навыков на подготовке и проведении совещаний. Зачастую лидеры оказываются на самом деле совсем не такими умелыми, какими они себя считают. Эта проблема не до конца исследована из-за неадекватной оценки самих совещаний и работы тех, кто их проводит.

Исследователи из компании Green Peak Partners и Школы трудовых отношений Корнеллского университета изучали факторы успеха среди 72 директоров общественных и частных компаний. Согласно их выводам, высокий уровень самосознания является исключительно важным фактором, предсказывающим общий успех. Руководители с более высоким уровнем самосознания гораздо эффективнее нанимают работников и – может быть, это самое главное – гораздо эффективнее используют таланты окружающих их людей. Инструменты из этой главы помогут вам достичь более высокого уровня самосознания, которое, в свою очередь, в сочетании с опытом и тренировками, правильным менталитетом и надлежащей обратной связью поможет вам усовершенствовать работу с командой и улучшить руководство совещаниями.

### *Выводы*

1. Поймите – и примите – тот факт, что вы, вероятнее всего, не так хорошо проводите совещания, как вам кажется. Факты свидетельствуют о том, что мы с большой вероятностью переоцениваем свои способности, и принятие этой реальности является ключом к самосознанию и самосовершенствованию.

2. Учитывая, что мы наверняка переоцениваем свои способности, разберитесь в том, насколько хорошо на самом деле вы руководите совещаниями. Как другие участники ведут себя на совещании? Имеют ли место посторонние разговоры? Может быть, люди больше смотрят в смартфоны, чем на выступающих? Вы пробовали проводить быстрое анкетирование? Такая информация наверняка повысит ваш уровень самосознания и позволит иметь более точную картину, чем картина, создаваемая вашим восприятием.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.