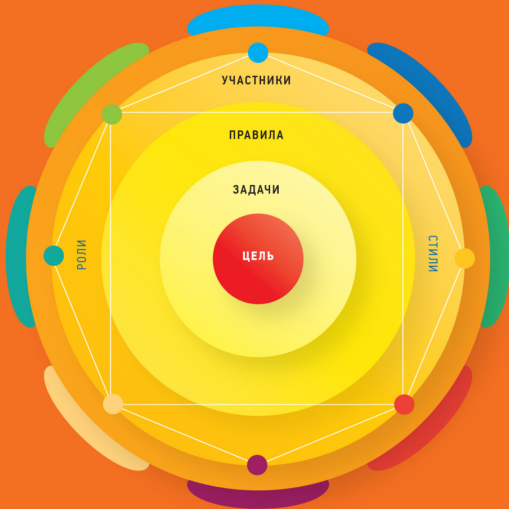


Шохам Адизес, Нир Бен Лави

# СОВЕЩАНИЯ ПО АДИЗЕСУ



ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

**Шохам Адизес**  
**Нир Бен Лави**  
**Совещания по Адизесу.**  
**Практическое руководство**  
**Серия «Методология Адизеса»**  
**Серия «МИФ Бизнес»**

*Текст предоставлен правообладателем*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=23756044](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23756044)*  
*Совещания по Адизесу. Практическое руководство: Манн, Иванов и*  
*Фербер; Москва; 2017*  
*ISBN 9785001004691*

### **Аннотация**

Для того чтобы хорошо управлять, необходимо принимать правильные решения и внедрять эти решения в практику с необходимым результатом. Если этот процесс предполагает определенный вклад или содействие со стороны разных людей, то потребуется проведение совещаний. И то, как эти совещания будут проводиться, непосредственно повлияет на качество принимаемых вами решений и результативность их практического внедрения. Также и то, как эти совещания будут проводиться, окажет прямое влияние на культуру вашей компании, равно как и на вашу реакцию на возможные будущие

проблемы. Поэтому способ проведения совещаний не менее, чем что-либо иное, определяет грядущий успех или провал наших начинаний.

Эта книга дает системное представление о том, как принимать правильные решения и результативно их внедрять. Системный подход авторов к совещаниям делает их мощным и правильным инструментом.

Эта книга использует знания, практический опыт и результаты исследований в области организации и проведения совещаний, накопленные и самим доктором Ицхаком Калдероном Адизесом, и сотрудниками Института Адизеса за более чем сорок лет работы. В ней собраны и изучены передовые практики в проведении совещаний различного типа.

### **Из предисловия Ицхака Адизеса**

Методология Адизеса была апробирована на тысячах коммерческих, некоммерческих, государственных и частных организаций в различных сферах и мировых культурах. У этой Методологии уже весьма внушительная история достижений.

Значительная часть Методологии Адизеса отсылает к вопросам правильной организации совещаний. В этом практическом руководстве Шохам и Нир предлагают весьма доступное объяснение того, как следует руководствоваться Методологией Адизеса во время проведения совещаний. Они взяли чрезвычайно сложную и детально разработанную систему управления совещанием – ее освоение с полным погружением и проработкой у специалистов Института Адизеса занимает годы – и превратили ее в краткое, легкое для усвоения и готовое к немедленному использованию руководство.

Я их поздравляю и благодарю за то, что они сделали, поскольку я знаю, что проделанная ими работа будет большим подспорьем в работе менеджеров по всему миру.

**Для кого эта книга**

Для всех менеджеров и руководителей.

# Содержание

Предисловие Ицхака Калдерона Адизеса	9
Предисловие авторов	12
Часть I. Введение	17
Глава 1. Почему совещания так изнуряют?	17
Глава 2. Регламент совещаний в действии	23
Конец ознакомительного фрагмента.	25

# **Шохам Адизес, Нир Бен Лави Совещания по Адизесу. Практическое руководство**

*Издано с разрешения The Adizes Institute LLC и Sandermoen Business Management AG*

*Научный редактор Анна Чедия Сандермоен*

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© Dr. Ichak Adizes, 2014.

© Перевод на русский язык Анна Чедия Сандермоен, 2017.

© Издание на русском языке, оформление ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017.

**\* \* \***

В чем суть методологии Адизеса и чем она полезна?

Методология Адизеса на самом деле (на мой взгляд) не о бизнесе и даже не об управлении, а о том, как строить взаимоотношения на работе или в бизнесе, о том, как сохранять хорошие человеческие и деловые взаимоотношения со своими сотрудниками и руководителями, о том, как оставаться нормальным человеком в стрессовой и конфликтной ситуации, о том, как руководить людьми, быть жестким, авторитарным – и при этом не испортить отношения ни с подчиненными, ни с акционерами, ни с учредителями. О том, как прощать себе ошибки, если ты не идеален вопреки ожиданиям своих подчиненных или своего руководителя. О том, как построить свой бизнес так, чтобы и волки были сыты, и овцы довольны. Это все о людях и отношениях между ними.

При этом Адизес не использует никаких психологических терминов и концепций, никакой магии: мол расслабьтесь, ребята, вы никому ничего не должны, и тогда вы увидите звезды и сами станете звездой. Все, о чем он пишет, это четкие, ясные и логические правила, и если ты им следуешь, ты и твой бизнес должны достичь того, чего ты хочешь. При этом личные консультации как с самим Адизесом, так и с его сертифицированными консультантами не что иное, как коучинг того, как встать на этот «правильный» путь,

то есть путь, сопровождаемый определенными четкими правилами, которым ты осознанно следуешь с целью достижения того, чего ты хочешь. И это трудный путь, ребята. Зато если ты на него твердо встанешь, потом можно почти скользить и даже иногда подлетать!

В этом смысле Адизес стоит особняком от остальных писателей, чья область рассуждений – это бизнес. Никакая из идей Адизеса не является революционной сама по себе, но комбинация, которую он сложил из общеизвестных идей, уникальна.

#adizes\_books

*Анна Чедия Сандермоен*



# Предисловие Ицхака Калдерона Адизеса

Начиная с 1973 года Институт Адизеса предоставляет организациям услуги, заключающиеся в том, чтобы помочь им распознать и определить их собственные, ранее «дремавшие» ценности и открыть для них возможности достижения лидерских позиций в своих отраслях или регионах.

Мы помогаем компаниям занять лидерские позиции в своей нише рынка, и наш подход основан на развитии культуры взаимного уважения и доверия как ключевых аспектов инфраструктуры управления организации.

Высокая эффективность наших мероприятий, инструментов и концепций основана на методологии Адизеса, которая представляет собой отточенную, структурированную и проработанную до самых мелочей запатентованную практико-ориентированную систему, нацеленную на форсирование организационных изменений.

Данная методология базируется на доказанном утверждении: тщательно продуманная и всеохватывающая культура взаимного доверия и уважения, в соответствии с которой на политику и внутренние распри тратится минимум энергии, а максимум энергии направляется на конкурентную борьбу за положение на рынке, делает бизнес более устой-

чивым в долгосрочной перспективе, является основой улучшения финансовых показателей, а также способствует привлечению и сохранению исключительных талантов, построению и удержанию конкурентных преимуществ, занятию лидерских позиций в своем сегменте рынка.

Методология Адизеса апробирована в тысячах коммерческих, некоммерческих, государственных и частных организаций в различных сферах и мировых культурах. У этой методологии уже весьма внушительная история достижений.

Значительная часть методологии Адизеса отсылает к вопросам правильной организации совещаний. В этом практическом руководстве Шохам и Нир предлагают весьма доступное объяснение того, как нужно пользоваться методологией Адизеса во время проведения совещаний. Авторы взяли чрезвычайно сложную и детально разработанную систему управления совещанием (ее освоение с полным погружением и проработкой у специалистов Института Адизеса занимает годы) и превратили ее в краткое, легкое для усвоения и готовое к немедленному использованию руководство.

Я их поздравляю и благодарю за то, что они сделали, поскольку знаю, что проделанная ими работа станет большим подспорьем в работе менеджеров по всему миру.

*С наилучшими пожеланиями,  
доктор Ицхак Калдерон Адизес  
Санта-Барбара, Калифорния*

*Август 2014*

# Предисловие авторов

Для того чтобы хорошо управлять, необходимо принимать правильные решения и результативно внедрять их. Если этот процесс предполагает определенный вклад или содействие разных людей, потребуется проведение совещаний. То, как эти совещания станут проводиться, непосредственно повлияет на качество принимаемых нами решений и результативность их практического внедрения, а также окажет прямое влияние на культуру нашей организации, равно как и на нашу реакцию на возможные будущие проблемы. Поэтому способ проведения совещаний во многом определяет грядущий успех или провал наших начинаний.

Эта книга дает системное представление о том, как принимать правильные решения и результативно их внедрять. Наш системный подход к совещаниям делает их мощным и правильным инструментом. Эта система гарантирует, что совещания придадут силы организации, и мы как организация сможем решать все более крупные, все более глобальные проблемы.

В книге «Совещания по Адизесу» рассказывается о том, как можно использовать решение проблем в качестве инструмента, с помощью которого в организации создается

культура взаимного доверия и уважения ее членов<sup>1</sup>.

Важно отметить, что наше руководство ориентируется на совещания с участием трех и более человек. Три – произвольное число. Но чем меньше количество участников совещания, тем меньшая потребность возникает в инструментарии, который предлагается на страницах нашей книги, и тем больше потребность в психологических инструментах, способствующих выстраиванию межличностной коммуникации. Достаточно полным источником знания о подобных инструментах можно считать работу Ицхака Адизеса «Развитие лидеров»<sup>2</sup> (Leading the Leaders, 2004). Однако на совещаниях с большим числом участников эти психологические инструменты не столь эффективны; потребуются другие средства и технологии. Данная книга как раз к ним и обращается.

Мы опирались на знания, практический опыт и результаты исследований в области организации и проведения совещаний, накопленные и самим доктором Ицхаком Калдероном Адизесом, и сотрудниками Института Адизеса более чем за сорок лет работы. Здесь представлены профессиональные разработки мультидисциплинарных внутриоргани-

---

<sup>1</sup> Методология Адизеса исходит из того, что наиболее значительным конкурентным преимуществом любой организации является развитая культура взаимного доверия и уважения.

<sup>2</sup> Издана на русском языке: *Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей.* М.: Альпина Паблишер, 2015.

зационных команд, специализирующихся на решении проблем. В методологии Адизеса такие команды получили название «синертимы». Дополнительные знания были почерпнуты из исследований в области организации и ведения совещаний, проводившихся на базе самых разных правительственных и военных организаций.

В этой книге собраны и изучены передовые практики проведения совещаний различного типа. Мы отличаем совещания, нацеленные на поиск совместных решений, а также на создание плана действий для разрешения проблем и выгодного использования открывающихся возможностей (*совещания по решению проблем*), от совещаний, основной задачей которых будет ратификация, разъяснение и (или) исполнительский контроль за принятыми ранее решениями (*совещания по внедрению*). Такое разграничение весьма важно, поскольку передовые практики одного вида совещаний способны в некоторых случаях подорвать или ослабить результативность и эффективность<sup>3</sup> другого.

---

<sup>3</sup> В книге активно используются специфические термины методологии Адизеса «эффективность» (efficiency) и «результативность» (effectiveness). В английском языке эти слова не требуют пояснения, в то время как на русском значения этих терминов очень многозначны и даже зачастую пересекаются. Поэтому для правильного донесения идей автора стоит привести его определения этих терминов. Под **результативностью** (системы/решения) мы понимаем то, насколько производимый ею результат является желаемым (соответствующим тому, для чего система предназначена). Чем больше получаемый результат соответствует желаемому, тем более система результативна, и наоборот. Под **эффективностью** (системы) понимается соотношение между результатом работы системы и ресур-

Мы просим вас, читателей, при ознакомлении с книгой критически подойти к тексту. Мы были бы рады получить от вас любой отклик, будь то пожелание, вопрос, комментарий или же замечание о том, что, как вам кажется, требует внесения изменений, дополнений, добавлений, если чего-то не хватает, дальнейших преобразований и прочих улучшений.

Эта книга вышла в свет благодаря надежной поддержке и активной помощи нашего наставника, доктора Ицхака Калдерона Адизеса, пионера в области совместного менеджмента<sup>4</sup>. Мы также использовали результаты многолетнего опыта более семидесяти специалистов Института Адизеса, которые, долгое время занимаясь внедрением методологии Адизеса, предоставляют отзывы об описанных в руководстве инструментах и системах, постоянно тестируют их и улучшают. Мы благодарим наши семьи, друзей и огромное количество менеджеров, консультантов, специалистов по разрешению конфликтов, которые внесли значительный вклад в это руководство во время его подготовки. Все эти люди щедро делились знаниями, опытом и профессиональными умениями с тем, чтобы помочь в создании этого инструментария

---

сами, затраченными на его производство. Чем меньшее количество ресурсов затрачено на производство единицы результата, тем более система эффективна.  
*Прим. науч. ред.*

<sup>4</sup> Совместный менеджмент – participative, или participatory, management (*англ.*) – тип управления, предполагающий активное участие сотрудников (всех, в том числе и рядовых). *Прим. перев.*

для управления совещаниями.

*С благодарностью всем вам,  
Нир Бен Лави, Тель-Авив  
Шохам Адизес, Санта-Барбара  
Август 2014  
[Publishing@adizes.com](mailto:Publishing@adizes.com)*



# Часть I. Введение

## Глава 1. Почему совещания так изнуряют?

Согласитесь ли вы с тем, что большинство людей ненавидят совещания? Чаще всего люди уходят после них изнуренными, разочарованными и неуверенными в том, что хоть что-то удалось решить.

Почему так бывает? Обсуждения на совещаниях идут сразу в нескольких не пересекающихся друг с другом направлениях; люди перебивают друг друга, одновременно обсуждая совершенно разные вещи. Все говорят, и никто друг друга не слушает. Как следует проводить совещания, чтобы они приносили результат? Как добиться того, чтобы участники понимали и поддерживали решения и были настроены на их осуществление?

*Попросите любого управленца назвать три вида деятельности, от которых он больше всего устает. «Совещания» обязательно окажутся в этом списке. Более трех четвертей в каждой группе опрашиваемых управленцев отмечали, что половина времени, проведенного на совещаниях, потрачена*

*впустую.*

*Маккензи (1972)*

В поисках ответа на этот вопрос доктор Адизес обратился к академическим методикам. В рамках научных исследований после ряда контрольных экспериментов был проведен обстоятельный психологический анализ данных, однако только незначительную их часть оказалось возможным внедрить в практику.

Адизесу так и не удалось найти способ помочь менеджерам в проведении совещаний. Все имеющееся доступное знание по вопросу о том, как способствовать групповому процессу принятия решений, сводилось к управлению с помощью комитетов, а это просто катастрофа.

Яркая идея осенила доктора Адизеса много лет назад, когда его пригласили читать лекции в Торонто. В аэропорту его встретил и отвез в отель президент компании, в которой ему предстояло выступать с лекциями. Была уже почти ночь, но президент спросил у профессора Адизеса: «Не хотели бы вы сегодня встретиться с теми, кому завтра будете читать лекции?»

Не желая показаться грубым, профессор Адизес ответил согласием. К тому же было уже поздно, и он не мог себе представить, что все еще надолго задержатся на работе. По прибытии на место он обнаружил всех топ-менеджеров за столом играющими в покер. Не имея опыта игры в покер, профессор Адизес подумал: «Очень интересно. Пожалуй, по-

смотрю, что здесь происходит». Он сел и принялся наблюдать за тем, как они играют: и в десять часов, и в одиннадцать, и в полночь, и в час ночи. По мере того как они играли, профессор Адизес заметил очень интересную вещь. Деньги переходили из рук в руки, некоторые из присутствующих очень много проигрывали, но никто при этом не расстраивался. Когда они все же закончили играть, потому что на следующий день их ожидала лекция, они похлопали друг друга по плечу со словами: «Хорошая была игра. Давайте завтра снова соберемся».

## **Проблемы, которые снижают результативность совещаний**

Романо и Нунамейкер (2001) обнаружили 22 проблемы, снижающие как результативность, так и эффективность совещаний. Мы выделили 13 наиболее значимых причин<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Другие исследователи обнаружили группы проблем, способных снизить эффективность и (или) результативность совещаний. Библиографическая информация: см. McKenzie (1972), et al. (1989), Mosvick & Nelson (1987), and Nunamaker, et al. (1986)

№	Типовая проблема, как она возникает на совещаниях
1	Уход от основной темы
2	Отсутствие целей или повестки дня
3	Излишняя затянутость
4	Слабая подготовленность
5	Отсутствие итоговых решений
6	Неорганизованность
7	Неэффективное ведение (недостаток контроля)
8	Обсуждение не относящейся к делу информации
9	Потеря времени в процессе совещания
10	Затягивание начала совещания
11	Принятие неэффективных решений
12	Вынужденные перерывы из-за внешних или внутренних вмешательств
13	Доминирование отдельных участников (монополизация дискуссии)

«В чем секрет? – задался вопросом профессор Адизес. – Если бы я этим четверем начальникам, игравшим в покер, дал денег и сказал: „А теперь вы сообща должны принять решение, что дальше следует делать нашей компании“, – вероятнее всего, они покинули бы совещание изнуренными, разочарованными, да еще со слабым решением. А сейчас,

после игры в покер, они возбуждены и полны энергии. В чем разница? Почему игра в покер доставляет удовольствие, а совещания – нет?» Этот вопрос и привел доктора Адизеса к важному открытию. Разница заключалась в существовании правил. Игра в покер имеет четкий набор правил. Без этих правил, устанавливающих, как карты раздаются и какой расклад карт бьет иные варианты расклада, игра в покер так же выбивала бы из колеи, как какое-нибудь заседание комитета. Поразмыслив над этим открытием, профессор Адизес пришел к заключению, что любой состязательный вид спорта предполагает четкий набор правил. Проблема совещаний в том, что у них нет правил (или же правила, которые они используют, подобны «Правилам регламента Роберта»<sup>6</sup>: хоть и помогают, но недостаточны). Способ проведения совещания всегда органичен и зависит от стиля того, кто в данный момент его ведет. Нет никакого систематического, организованного способа прохождения через процесс принятия решений. А потому совещания столь сильно изматывают и изнуряют.

---

<sup>6</sup> «Правила регламента Роберта» (Robert's Rules of Order), написанные Генри Мартином Робертом и впервые увидевшие свет в 1876 году, предлагают общие правила и процедуры проведения дискуссий и дебатов с тем, чтобы все участники оказались на равных основаниях и пользовались одним и тем же языком.

## Что говорят о совещаниях другие источники

*Офисные работники проводят на совещаниях в среднем четыре часа в неделю. По их ощущениям, больше половины этого времени тратится впустую.*

*«Мнение имеет значение» для фирмы Epson и Центра экономических и бизнес-исследований, май, 2012*

*Ресурс [Salary.com](http://Salary.com) в опросе 2012 года установил, что, по мнению 47 % опрошенных, в рейтинге основных пожирателей офисного времени первое место занимает вариант «слишком много совещаний», поднявшийся с третьего места, на котором был в 2008 году.*

*«Вовсе не являющиеся необходимыми совещания стоят бизнесу США 37 миллиардов долларов в год». Американское бюро трудовой статистики, 2005*

*В среднем 37 % времени работников занято совещаниями. Во время совещания вопросы повестки дня занимают примерно только 53 % от запланированного времени. Оставшееся время тратится впустую.*

*Результаты опроса Национального совета статистики в официальном докладе, представленном на конференции компании Verizon*

## Глава 2. Регламент совещаний в действии

Подобно любому интерактивному виду спорта<sup>7</sup>, совещания должны подчиняться правилам. Каковы они? Существует множество правил различных типов. Для лучшего понимания этих правил возьмем футбол в качестве аналогии: не каждый знает, как играть в покер, но практически все знакомы с футболом. Постараемся на этом примере показать существующие типы правил.

### Типовое правило 1: гол / задача

Что такое в футболе гол, известно каждому: попадание мячом в сетку ворот. Это типовое правило. Для того чтобы результативно проводить совещания, необходимо ясно представлять себе «гол» (цель)<sup>8</sup>. Такой «гол» на совещаниях будем называть «задачей». Проводить совещание, на котором никто не понимает, чего пытаются добиться, подобно игре

---

<sup>7</sup> Интерактивный спорт – participation sport, или partisipatory sport (*англ.*), – такие виды спорта, в которых предполагается активное участие присутствующих в противовес стороннему наблюдению (*англ.* spectacular sport), например спортивная рыбалка. *Прим. перев.*

<sup>8</sup> В английском языке понятия «гол» и «цель» – омонимы, и в тексте используется игра слов, придающая термину goal двойственный смысл. *Прим. перев.*

в футбол без забивания голов. В чем тогда смысл?



# 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.