

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	5
-------------------	---

Раздел I

Подготовка почвы для совещаний

Глава 1. Сплошные совещания и сплошные разочарования	13
Глава 2. Отказываемся от совещаний? Нет, решаем проблему совещаний по-научному	29

Раздел II

Научно обоснованные стратегии для руководителей

Глава 3. То, что мы видим в зеркале, скорее всего, самообман	41
Глава 4. Совещание за сорок восемь минут	63
Глава 5. Повестка дня — ненадежная опора	83
Глава 6. Чем больше, тем хуже.....	103
Глава 7. Не устраивайтесь слишком удобно в этом кресле ...	121
Глава 8. С самого начала подавляйте негативную энергию ..	137
Глава 9. Хватит разговоров!	157
Глава 10. Проблематика телефонных совещаний	177
Глава 11. Соберем все воедино	191
Эпилог. Опережаем науку с помощью науки	207

Инструмент. Оценка качества совещания: индекс потерянного времени	219
--	-----

Инструмент. Образец анкеты для оценки качества совещания и образец анкеты для всесторонней аттестации руководителя совещания	224
--	-----

Инструмент. Перечень правил фасилитации совещаний	226
---	-----

Инструмент. Перечень правил по проведению летучек	230
---	-----

Инструмент. Шаблон повестки дня.....	232
--------------------------------------	-----

Инструмент. Рекомендации по ведению протокола совещания.....	234
---	-----

Инструмент. Быстрый опрос об ожиданиях участников совещания	236
--	-----

Слова благодарности	237
---------------------------	-----

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 нерациональ-

ному 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 кадров, 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, кото-

рые 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.

“Too many meetings” 🔍

All Images Videos News Shopping More Setting Tools

About 235,000 results (0.37 seconds)

Too Many Meetings Suffocate Productivity and Morale - Entrepreneur
<https://www.entrepreneur.com/article/304610> ▾
 Dec 8, 2017 - But, what I often see is productivity gets squeezed by early stage entrepreneurs scheduling way too many meetings, which gets in the way of employees having enough time to do their actual jobs. And, when productivity slows, the company's bottom line suffers and employees start looking for the door in ...

Too Many Meetings? There Is A Simple Solution For That - Forbes
<https://www.forbes.com/sites/.../too-many-meetings-there-is-a-simple-solution-for-that...> ▾
 Feb 27, 2015 - By Mattan Griffel. For about two years now I've only been doing meetings on Wednesdays. I recently told a friend about this strategy, and a few weeks later he sent me a text that read: "I owe you a big thank you. Meetings one day a week are a total game changer." He later told me, "Meeting Wednesdays ..."

В связи с этим возникают вопросы: сколько совещаний проводится каждый день? Возрастают 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 количества 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 сообщал 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 на-

блюдение 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.

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

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

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО КАДРАМ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ И НАПИТКОВ	
ШЕСТЬ СОВЕЩАНИЙ ОБЩЕЙ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬЮ 6 ЧАСОВ 30 МИНУТ	
8:00 — 9:00	Совещание с тремя подчиненными для подготовки ежегодного совещания по стратегическому планированию с участием генерального директора
10:00 — 11:00	Дискуссионное совещание с двумя подчиненными в отношении стратегии разработки программы оценки менеджмента
11:00 — 12:00	Встреча с руководителем другого подразделения для подготовки совещания по стратегическому планированию с участием генерального директора (на совещании присутствовало пять человек)
13:00 — 14:00	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)
14:30 — 16:30	Совещание с участием вице-президента по продажам для подготовки совещания по стратегическому планированию с участием генерального директора (на этом совещании присутствовало четыре человека)
16:30 — 17:00	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 склонностей (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, годовая стоимость только одной этой категории совеща-

ний 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 Xerox, 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 участ-

ников тратится фактически вхолостую. 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» (мультиаскинг). 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 менеджерами. 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 являет собой индекс 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. Хоть 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.