

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БЕСТСЕЛЛЕР

СМЕРТЬ ОТ СОВЕЩАНИЙ



ПАТРИК ЛЕНСИОНИ

АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА «ПЯТЬ ПОРОКОВ КОМАНДЫ»

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|-----|
| Введение | 10 |
| История | |
| Прембула | 15 |
| Часть первая. Флешбэк | 17 |
| Часть вторая. Точка на графике | 31 |
| Часть третья. Главный герой | 63 |
| Часть четвертая. Действие | 79 |
| Часть пятая. Развязка | 177 |
| Модель | |
| Парадокс совещаний | 221 |
| Краткие основные выводы | 222 |
| Проблема № 1. Недостаток драматизма | 224 |
| Проблема № 2. Отсутствие контекстуальной структуры | 230 |
| Самая большая сложность — миф о том, что совещаний слишком много | 247 |
| В заключение | 250 |
| Благодарности | 252 |
| Об авторе | 255 |

ВВЕДЕНИЕ

«Я бы гораздо больше любил свою работу, если бы не надо было ходить на совещания» — эти слова я слышал от многих руководителей, с которыми мне приходилось работать. Раньше я думал, что их можно понять (и в этом даже есть определенная доля иронии), но со временем пришел к выводу, что такие жалобы говорят о плачевном состоянии нашей деловой культуры.

Представьте себе, что хирург признается медсестре перед операцией: «Если бы мне не приходилось работать скальпелем, я бы, наверное, даже полюбил свое дело». Или дирижер симфонического оркестра перед выступлением: «Такая прекрасная работа, только эти концерты мешают». Или профессиональный бейсболист: «Я с удовольствием занимался бы спортом, если бы не приходилось участвовать в матчах».

Правда, нелепо? Но именно так выглядят бизнесмены, которые плачутся по поводу совещаний.

Посмотрите на проблему следующим образом. Труд управленцев и руководителей организаций во многом сводится к совещаниям. В конце концов, нам платят не за какую-то осязаемую физическую работу: мы не принимаем роды, не забиваем голы, не смешим публику. Нравится нам это или нет, совещания в нашей работе — это та самая операционная, стадион, сцена.

И тем не менее большинство из нас терпеть не могут совещания. Мы ноем, пытаемся уклониться от этой обязанности, с нетерпением ждем, когда же, наконец, все закончится — даже если сами проводим совещание! Как же несправедливо, что самый главный элемент управления организацией оказывается настолько болезненным и непродуктивным, что с ним остается только смириться.

При этом стыдиться совещаний не стоит. Они критически важны. Именно в обсуждении за закрытыми дверями президенты решают, быть или не быть войне, губернаторы дебатировуют с советниками о повышении и снижении налогового бремени, генеральные директора с группой топ-менеджеров обдумывают запуск новых брендов и продуктов или закрытие предприятий.

Поэтому я задам следующий вопрос: можно ли принимать хорошие решения и успешно управлять организацией, если совещания вызывают такую ненависть? По-моему, нельзя. Когда нужно собрать дельные мысли, хорошее совещание — динамичное, страстное, сосредоточенное — просто незаметно. К великому сожалению, плохие совещания почти всегда приводят к неверным решениям.

Но надежда есть. Если принять еретический, нетрадиционный взгляд на совещания и воспользоваться конкретными советами, которые, кстати, совершенно не связаны с видеоконференциями и интерактивными программами, можно превратить неприятное, нудное занятие в продуктивное, захватывающее, даже вдохновляющее. Попутно это поможет выделиться на фоне конкурентов, которые по-прежнему будут тратить время, силы и энтузиазм на совещаниях, больше напоминающих каторгу.

Смерть от совещаний

Чтобы проиллюстрировать путь к достижению этой цели, я сочинил историю о руководителе, которому пришлось вступить в решающую схватку с плохими совещаниями. А в конце книги я дам практические советы по внедрению моих идей в вашей организации.

Желаю вам сделать совещания эффективнее и вдохнуть в них страсть, этого заслуживаете вы и ваши сотрудники.

История

ПРЕАМБУЛА

Кейси Макдэниел еще никогда так не нервничал: ни в шестнадцать лет, перед речью на похоронах отца, ни перед тем, как сделать предложение будущей жене, ни перед решающим ударом в крупнейшем турнире по гольфу за всю карьеру.

Этот момент наступил именно сейчас. Всего через десять минут начнется совещание, и у Кейси есть все основания полагать, что от результативности этой двухчасовой встречи зависит его карьера, личное благосостояние и будущее компании, которую он построил с нуля. На какое-то мгновение ему стало плохо.

«И почему моя жизнь так быстро развалилась?» — подумал Кейси.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ



Флешбэк

ЧЕЛОВЕК

Большинство сотрудников согласились бы, что Кейси замечательный человек, но совершенно заурядный CEO*.

Как человек начальник им по-настоящему нравился: верный супруг, любящий отец четверых детей, прилежный прихожанин церкви Святого Сердца, всегда готовый помочь друг и сосед. Его просто невозможно было не любить, даже обожать.

И тем загадочнее казались его недостатки как руководителя.

* Chief Executive Officer (англ.) — высшее должностное лицо компании, аналог генерального директора. *Здесь и далее, если не указано иное, примечания редактора.*

ПРЕДЫСТОРИЯ

Семейство Макдэниелов уже пятьдесят лет скромно жило в Кармеле. Детство Кейси проходило в окружении полей для гольфа, которых в том районе предостаточно, и он часто бывал на них, обычно в качестве помощника или садовника. С его привязанностью к гольфу могла сравниться только любовь к компьютерам, поэтому, окончив школу, он поступил в Аризонский университет: спортивные успехи обеспечили его стипендией и возможностью изучать электротехнику и информатику. Оканчивая вуз четыре года спустя, по успеваемости он был скорее середнячком, зато в гольфе добрался до вершины конференции Pac10*.

Перспектива принять участие в турнире Профессиональной ассоциации гольфистов — знаменитом PGA Tour — и когда-нибудь сыграть на родине, в Пebbл-Бич, на глазах у друзей и родственников, оказалась слишком большим искушением, и Кейси решил пройти отборочный тур. Он быстро стал одним из самых популярных игроков: в нем сочетались здоровое чувство юмора и доброе отношение к другим гольфистам, которым он всегда был готов дать совет.

За следующие пять лет Кейси выиграл во втором эшелоне даже больше соревнований, чем требовалось, и заработал

* The Pacific10 Conference (Pac10) — спортивная студенческая конференция на Западе США.

Предыстория

достаточно, чтобы уверенно держаться на плаву. Однако буквально перед тем, как пробиться в большой турнир, у него появился хронический, болезненный страх, из-за которого сложно не дрогнуть, отправляя мяч в лунку. Эта псевдопсихологическая проблема оборвала карьеры многих перспективных гольфистов, и Кейси был вынужден признать, что попал в их число.

Кейси никогда не позволял себе долго горевать и отчаиваться и вернулся домой с новым смыслом жизни и идеей. Всего через несколько месяцев он женился, на накопленные сбережения купил маленький домик, нанял двух местных программистов и приступил к воплощению своей задумки: создать самый реалистичный в мире компьютерный симулятор гольфа.

Первые результаты превзошли самые смелые ожидания.

ПРОРЫВ

Через два года после открытия компания Yip Software выпустила первый продукт, сразу задавший новые стандарты реалистичности спортивных симуляторов. Благодаря богатому опыту и глубокому знанию предмета Кейси учел многие тонкости настоящих площадок для гольфа, включая, конечно, «грин» — лужайку вокруг лунки.

Симулятор мгновенно покорила сердца самой важной группы клиентов, какую только можно себе представить: самих гольфистов.

Кейси дружил со многими игроками, которые продолжали участвовать в турнирах, и сумел организовать недорогую, но эффективную спонсорскую поддержку нескольких многообещающих молодых игроков. А потом благодаря счастливой случайности Yip перестала быть производителем компьютерной игры для избранных и попала на страницы журнала Sports Illustrated*.

Менее чем через год после выхода симулятора один из знакомых Кейси выиграл свой первый турнир PGA. На пресс-конференции его спросили, как у него получилось отработать патт — закатывание мяча в лунку. Он очень смутился, а потом

* Sports Illustrated — американский еженедельный спортивный журнал, издаваемый медиахолдингом Time Warner. Журнал освещает прежде всего спортивные соревнования в США.

Прорыв

признался: «Это совершенно невероятно, но мне кажется, это как-то связано с компьютерной игрой, в которую я последнее время играю...»

И джинна выпустили из бутылки.

НА ВОЛНЕ

Почти немедленно серьезные гольфисты, которые зачастую в глаза не видели компьютерных игр, начали звонить в Yip и делать заказы. Кейси быстро открыл небольшой офис, нанял дюжину сотрудников и стал трудиться изо всех сил, чтобы удержаться на плаву.

Очень скоро игра появилась на полках большинства магазинов для гольфистов и обычных магазинов с компьютерными играми. Следующие восемь лет жизнь Кейси сводилась к увеличению штата, созданию новых игр, расширению сети продаж и переездам во все более просторные офисы. Росла и его семья.

К десятой годовщине свадьбы (и основания компании) Кейси с женой Патрицией воспитывали четверых детей, а фирма вывела на рынок восемь успешных продуктов: симуляторы гольфа, велогонок и совсем недавно тенниса. Благодаря вниманию Кейси к деталям они прославились точным воспроизведением реальных мест: от полей для гольфа в шотландском Сент-Эндрюсе и пиренейских холмов Тур-де-Франс до травяных кортов Уимблдона.

Кейси с самого начала отказался заниматься жестокими, нереалистичными играми для детей и настаивал, что продукция Yip должна быть сосредоточенной на спорте, максимально инновационной и приближенной к жизни. В результате

у компании сложилась крепкая группа поклонников, состоявшая из взрослых и старших подростков, считавших себя более-менее серьезными спортсменами.

Однако не меньше, чем созданным брендом, Кейси гордился тем, что у него работают почти две сотни людей, многие из которых выросли вместе с компанией. А еще он был очень доволен своей штаб-квартирой — прекрасно отреставрированным зданием в историческом центре Монтерей.

Yip Software стала сияющей звездой этого городка. Если не считать знаменитый океанариум, компания создала в этом районе больше профессиональных рабочих мест, чем любое другое непромышленное предприятие. Из идеи Кейси родилась нишевая компания, жемчужина родного города, не говоря уже о том, что для своей отрасли это, безусловно, была история потрясающего успеха.

Но, как это часто бывает, у компании и ее CEO не все было гладко, и другая сторона медали выглядела столь же очевидной, сколь и непонятной.

ПОСРЕДСТВЕННОСТЬ

Даже самые ярые сторонники Кейси (а их было немало), в частной беседе признались бы, что под руководством более сосредоточенного и дисциплинированного руководителя Yip Software была бы в два раза больше.

Не то чтобы Кейси был некомпетентен и не интересовался бизнесом; напротив, у него были невероятная способность чувствовать потребности клиентов и умение учитывать их задолго до того, как конкуренты начинали понимать, что происходит. Благодаря этому у Кейси сложилась репутация человека, знающего свои рынок и отрасль не хуже любого аналитика, журналиста или бизнесмена.

На первый взгляд результаты говорили сами за себя: компания никогда не упускала прибыли, а игры постоянно получали награды. Кейси вроде бы возглавлял энергичную, целеустремленную организацию.

Но в реальности постоянно оставался какой-то нереализованный потенциал, и важнейшая причина была в самом CEO, которого, казалось, небольшой перевес устраивал не меньше, чем решительная победа. Если по итогам квартала прибыли хватало, чтобы можно было несколько раз в неделю играть в гольф, Кейси был доволен, даже счастлив.

В то же время сотрудников вряд ли можно было назвать счастливыми — скорее, безразличными. Они просто привыкли

Посредственность

к тому, что компания в любом случае как-то реализует поставленные задачи, без зарплаты они не останутся, а по результатам года хватит на скромное повышение жалования и большой летний пикник. О судьбе Yip никто и не думал беспокоиться.

Но чего-то решительно не хватало. Было на удивление мало энтузиазма у сотрудников компании, которая делала популярные, современные компьютерные игры, да еще и в таком чудесном городке. Если кто-то в этом сомневался, достаточно было просто пять минут понаблюдать за еженедельным совещанием руководства.