

Вредный управленческий совет №30

Если ты коллег собрался
Всех позвать на совещанье,
Не озвучивай им тему –
Надо их застать врасплох.

А иначе вмиг нарушат
Плавность хода твоих мыслей,
Для формата общей встречи
Бенефиса лучше нет!

*Надежда Кузьмина
Антон Лабендзкий*

Лучшее время для изменений – сейчас!

№30 04.08.17

Из множества управленческих инструментов каждый руководитель выбирает те, что подходят ему больше всего, те, применение которых ему понятно и иногда даже приятно. Содержание «управленческих чемоданчиков» всегда индивидуально, но во многих из них присутствуют разного рода встречи и совещания.

Отношение к совещаниям в компаниях бывает очень разным. При проведении организационной диагностики мы, как правило, в качестве наблюдателей присутствуем на внутренних совещаниях. И они бывают очень показательными.

Но однажды мы работали с компанией, в которой на нашу просьбу о посещении совещания Первое лицо задумался, а потом сказал, что общие встречи у них не приняты: «Потеря времени. И так всё понятно». Конечно нас это удивило, тем более, что к этому моменту мы уже успели провести интервью с управленческой командой и знали, что уровень своей осведомлённости руководители оценивали как «ниже среднего». И сразу стало понятно постоянное желание команды очных встреч с Генеральным директором tet-a-tet – это был единственный способ получить необходимые для работы вводные и сведения.

Зато в другой компании Директор был «фанатом» коллективности, открытости и совещаний. «Совещания – это крайне важно. Ведь перед тем, как принять решение, надо всё обсудить, взвесить все за и против, выслушать все стороны». А, так как рабочих вопросов было очень и очень много, то и совещания проводились практически по каждому поводу. Управленческая команда «жаловалась» нам, что им «некогда работать», потому что большую часть времени они проводили не на

рабочем месте, а за круглым столом. Один из руководителей посчитал, что в самый активный период в их не очень большой компании было 12 (!) разных типов совещаний, встреч и комитетов. Встречаясь в очередной раз не всем коллегам удавалось быстро ориентироваться в причине сбора, повестке и теме своего выступления: некоторые совещания были «проблемными», другие – «ознакомительными», каждую вторую среду месяца – промежуточный отчёт, а в последнюю пятницу квартала – планирование на будущий период... Расписание этих совещаний больше напоминало табло рейсов в аэропорту в пик сезона. Окончательную смуту внёс сам Генеральный директор, предложив практику «обмена повестками» - когда один комитет передавал вопросы другому для получения «нового взгляда». «Взлететь» с таким грузом на «борту» компании стало чрезвычайно сложно.

Но самый нестандартный подход к общим встречам мы наблюдали в одной крупной финансовой компании, в которой один из ТОП-руководителей решил запустить практику обмена опытом. На первое такое «совещание» он пригласил всех желающих. Те, кто присутствовал на этом совещании, так нам о нём рассказывали:

«Это было для нас очень необычно. Всем пришло приглашение на совещание, и было заявлено, что мы сможем делиться управленческим опытом. В конференц-зале не было свободного места, доставляли стулья, некоторые коллеги стояли. Наш «ТОП» хорошо подготовился. Была яркая презентация о том, как складывалась его управленческая карьера, с какими сложностями он сталкивался, какие уроки вынес. Это продолжалось часа два. Да, кстати, был погашен свет, мы видели только проектор, и всё было очень похоже на кино. Для нас это было крайне необычно».

Естественно, нам стало интересно, что же происходило дальше. А дальше встречи продолжились. В следующий раз коллег ждала не менее яркая презентация и новая порция управленческих историй. Когда закончился «мастер-класс» многие коллеги тоже захотели поделиться своим опытом и обсудить услышанное, но в замысел «гуру управления» такой формат не входил. Участников он приглашал в качестве зрителей своего триумфа. Со временем зрителей на таких «совещаниях» становилось всё меньше и меньше, ТОП-руководитель перестал тщательно готовиться, а сами истории повторялись. Впоследствии в «совещании» принимали участие лишь непосредственные подчинённые «докладчика». Для них участие было обязательным, отказаться от подобной привилегии было невозможно. В конце концов, Генеральный директор, который изначально горячо поддерживал идею обмена опытом, прекратил подобную практику, посоветовав ТОП-руководителю определиться со своей ролью.

После этого опыта компания внимательно относилась ко всем организационным совещаниям. С нашей помощью были разработаны процедуры и правила проведения эффективных совещаний, руководители прошли обучение. Как только компания стала использовать совещания не «по наитию» и без импровизации, улучшились корпоративные коммуникации, возросло качество управленческих решений и вовлечённость руководителей в процесс развития компании. «Розы выросли сами».

Умение проводить полезные совещания – отдельный управленческий навык. И чтобы они были действительно эффективными, необходимо не только чётко

определять их цель, повестку, но и обладать компетенциями модератора. Тогда встреча пройдёт «без воды и с пользой».

P.S. Сегодня, 4 августа, день рождения Луи Армстронга, музыканта, трубача, вокалиста и руководителя ансамбля. Он внёс огромный вклад в развитие и распространение джаза по всему миру. А в управлении, как и в джазе, лучшие импровизации — те, которые заранее подготовлены.

#ВУС #вредныйуправленческийсовет