

СОДЕРЖАНИЕ

Благодарности	7
Предисловие	9
Рад встрече	11
1. НЕДОСОБРАНИЕ-ПОЛУВСТРЕЧА	27
2. НАСТОЯЩАЯ ВСТРЕЧА	43
3. АНАТОМИЯ СОБРАНИЯ	55
Цель	61
Связь	69
Контекст	87
Содержание	116
4. СЕМЬ ОСНОВНЫХ ТИПОВ СОБРАНИЙ	137
Информационная встреча	142
Дискуссионная встреча	150
Встреча для принятия решения	156
Иновационная встреча	161
Встреча для решения проблем	167
Встреча-продажа	174
Встреча ради встречи	180

5. ОЗОРСТВО КАК МЕТОД	185
Время перемен	223
6. СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ: ПУСТЬ ГАРРИ ВСТРЕТИТСЯ С САЛЛИ	227
Контрольный перечень	235
Остаемся на связи	237

Джоанне, Эльзе и Зэкори

БЛАГОДАРНОСТИ

Спасибо всем, кто поделился своим опытом и мыслями:

— Сью, Шелли, Мишель, Полу, Эспериде, Каю и всей команде Pearl Group;

— моему агенту Джулиану Александеру, который проводит правильные встречи с правильными людьми в правильное время;

— моему издателю Нику Кэнхему, который помог разжечь эту революцию;

— Стиву Бердету, усердно работавшему над рукописью; Лоре Лиз за великолепный пиар, Тиму Броутону за маркетинговый анализ и всем в HarperCollins, кто превратил эту работу в истинное удовольствие;

— моим родителям, источнику множества занятных примеров. Они будут удивлены (надеюсь, приятно удивлены), обнаружив, что я использовал эти примеры в своей книге;

— Джин и Томасу, совершившим как минимум одну революцию;

— Джереми, Брюсу и Lively Artists, а также Филу и его коллегам в Upstage;

— двум Дэвидам, Глассу и Маккриди, лучше всех прочих научившим меня, что в действительности происходит, когда люди собираются вместе;

— и, наконец, всем вам, кому надоели псевдовстречи и кто решил проводить их *по-настоящему*. Так держать!

ПРЕДИСЛОВИЕ

В марте 2011 г., на первой стадии подготовки этой книги, мой редактор Ник Кэнхем организовал встречу. Он хотел заинтересовать рукописью своих коллег в издательстве HarperCollins, хотел произвести на них впечатление, обеспечить их поддержку. И ему это удалось, иначе бы вы сейчас не читали это. Мне стало интересно, каким образом он обаял прожженных профессионалов издательского дела. Их привлекла актуальная тема? Покорила неотразимая логика? Изысканный стиль понравился?

— *Я пообещал им пончики,* — сказал Ник.

Отсюда название. И с этой отправной точки мы двинемся в путь. Если до сих пор самым интересным на ваших встречах были пончики, эта книга для вас в самую пору.

РАД ВСТРЕЧЕ

Мы часто произносим эти слова и почти всегда лицемерим. Но я и правда радуюсь встрече с вами, пусть и через посредство книги.

Я написал ее с целью сделать наш мир интереснее. Точнее, чтобы вы сделали мир интереснее. Я только помогу вам.

Мы осуществим это поэтапно, одну прекрасную встречу за другой.

Догадываюсь, что, беря эту книгу, вы не ставили перед собой подобной цели. Наверное, вы думали о том, насколько лучше стала бы жизнь, если бы собрания, на которых каждый из нас вынужден присутствовать, сделались бы менее скучными, бессмысленными и до исступления надоедливыми. А если бы в рабочей неделе освободились часы, потраченные на бесплодные встречи, то и продуктивность бы выросла. И уж какое было бы счастье, если бы деловые собрания приносили пользу, а тем более — если бы вдохновляли.

Конечно, вы правы.

Но вот я о чем: если мы с вами и миллионы таких же страдальцев примемся за дело вместе, мы сделаем для настоящего и будущего куда больше, чем все помпезные призывы и пророчества вместе взятые.

Сложите воедино время, потраченное нами на собрания, и получите миллиарды часов, которые давно пора вернуть в дело и обратить на пользу.

Да, не самый громкий, не эффектный и не героический путь к преобразованию мира. В финале «Западного крыла»¹, когда заканчивается

¹ Американский телесериал, созданный Аароном Соркиным и шедший на телеканале NBC с 1999 по 2006 г. В центре сюжета — работа вымышленной администрации президента США от партии демократов Джосая Бартлета, которого сыграл Мартин Шин. — *Прим. пер.*

правление демократов, персонаж, похожий на Билла Гейтса, предлагает руководителю администрации Си-Джей возглавить его гуманитарный фонд и спрашивает ее, что она считает нужным сделать, чтобы мир стал лучше. «Строить дороги в Африке», — выпаливает она. Дороги позволяют доставлять лекарства, повысить производительность, улучшить связи между регионами, создать рынки. Миллиардер не ожидал столь практичного и приземленного ответа. Но раз Си-Джей считает, что ключ к успеху — дороги, он ее поддержит.

Примерно так же я воспринимаю собрания и встречи. Для каждого из нас по отдельности это всего лишь часть будничной рутины, однако посмотрим внимательнее: встречи — это возможность обменяться информацией, вести бизнес, творить будущее, заводить друзей, улаживать конфликты. И для бизнеса, и для мира в целом будет немалая польза от хорошо проведенных встреч.

Итак, я приглашаю вас пусть не в головокружительное, но, тем не менее, в героическое приключение. Герои — это ведь не какие-нибудь суперчеловеки, это самые обычные люди, как вы да я. Порой им удается вырваться из рутины и сделать что-нибудь необыкновенное.

Так как насчет пончиков? Этот вопрос звучит повсюду — в офисах, рекламных акциях, на конференциях, семинарах и презентациях. А вот еще несколько вопросов. Присмотритесь, знакомы ли они вам. Если вы имеете обыкновение задавать хотя бы один из них, читайте книгу дальше.

Это собрание КОГДА-НИБУДЬ ЗАКОНЧИТСЯ?

Если вам случалось побывать на опере Вагнера, то вы знаете: можно позволить себе немного соснуть, за это время ничего особенного не произойдет. И на собраниях, которые я называю «вагнеровскими», тоже хорошо спится, пока солист, вооруженный не копьём, но маркером, выводит свои рулады. «Вагнеровские» собрания, как и вагнеровские оперы, тянутся бесконечно — чем длиннее, тем с виду значительнее, потому-то выступающий никак не заткнется. Это как ремонтные работы в Италии — не работа, а скрытая форма безделья. Весь смысл в том, чтобы провозиться безо всякой пользы как можно дольше и уйти на приличную пенсию прежде, чем кто-нибудь уличит «вагнерианца».

На что ушел мой день (неделя, месяц, год)?

Собрания-грибы. Напоминания о них разрастаются в ваших еженедельниках, словно древесная губка, нарост на гнилом пне. Это размножение спорами? Или вирус? Никто не знает, но стоит на миг утратить бдительность, и утром, открыв электронную почту, вы наткнетесь на них — на целую поросль, не оставляющую места собственно для работы. Особенно это ощутимо в бизнесе, где по каждому поводу требуется отдельное собрание. Возникает что-то вроде зависимости.

Один из видов того же симптома — собрания-стоунхенджи. Это регулярные встречи существуют искони, как неолитические сооружения в долине Солсбери, и точно так же никто не знает зачем.

Это работа или политика?

Если вы задаетесь таким вопросом, то вы попали на «Партийную Политическую не-Передачу». Во многом такие встречи напоминают короткую политическую рекламу, которую показывают по телевидению в пору выборов, но с тремя существенными отличиями: во-первых, хотя эти собрания от и до политические, предупреждающая заставка отсутствует. Во-вторых, они длинные. И, в-третьих, здесь откровенный разговор — табу. Никто даже не затрагивает вслух политические соображения, хотя на самом деле все на таком собрании связано с личным влиянием и распределением сил. Да, и еще одно важное отличие: это руководство нельзя устранить путем голосования.

Кто-нибудь когда-нибудь примет решение?

О, это страшно. Вы попали в демилитаризованную зону, вроде нейтральной полосы между Северной и Южной Кореей, только еще ужаснее. Вы сидите вне пространства и времени и тупо соображаете: разве то же самое не обсуждалось на прошлой неделе? С какой стати мы снова говорим об этом? Или мы принимаем на собраниях решения лишь затем, чтобы после собраний негласно их отменять?

Что я здесь делаю?

Весьма распространенный и весьма способствующий дезориентации синдром Лилипутии: вы попали на собрание, которое лично вас никоим образом не касается. Название отсылает к тому эпизоду из «Путешествий Гулливера», в котором герой (да-да, герой — это вы) после кораблекрушения попадает на остров, где живут маленькие человечки, болтающие на причудливом языке. Совершенно чужой мир, но выбраться герой не может: его связали тысячью тонких нитей и лишили возможности двигаться. Вы в плену!

Заметим, что этот синдром обнаруживается и в том случае, когда встреча не нужна вам и когда вы не нужны на встрече.

Если я оболью себя бензином и поднесу спичку, кто-нибудь обратит внимание?

Так, это у нас синдром Человека-невидимки. Вас никто не видит. Никто не слышит ваш голос. Отчасти потому, что выступающие не делают пауз. Берегитесь: вы можете увязнуть в трепотне. Пустозвонство весьма популярно там, где путают количество слов со значительностью и сложность выражений — с выражением ума.

Эй, вы там? Вы меня слышите? Ау!

Командировки не в моде. Объем работ растет. Вам поставили интегрированную многоуровневую систему телекоммуникаций с рядами кнопок и километрами кабеля. А теперь займитесь-ка делом, общайтесь поверх часовых поясов и языковых барьеров с людьми, которых вы никогда не видели. И вы тарачитесь в пустой мерцающий экран и слушаете долгий гудок телефона...

Меня сморило?

Один клиент виновато признался мне в том, что однажды уснул на встрече. Я сказал: дело обычное, тут нечего стыдиться.

— Вы не понимаете, — возразил он. — Встреча проходила один на один, и вел ее я!

Возможно, за последнее время вам не случилось впасть в кому, но ведь, правда же, собрания бывают удивительно, потрясающе, невыразимо, несказанно СКУЧНЫ!

Никто не приглашает гостей с целью до смерти им надоест. Если друзья сочтут вас скучным человеком, они либо скажут вам это в лицо, либо перестанут приходить в гости. Почему же скука допустима и считается нормой для деловых встреч? Ее подчас даже пытаются выдать за профессионализм. Не принято указывать собеседнику, что у него в зубах шпинат застрял. Джон Клиз² высмеивал деловых людей, путающих солидность и скуку: чем зануднее, тем якобы достойнее. Давно устаревшая идея, от нее даже самые серьезные и солидные бизнесмены отворачиваются. Недавно я организовал мероприятие, в ходе которого группа топ-менеджеров должна была помочь эковолонтерам очистить детскую площадку от камней. Я наведаясь к ним ближе к полудню — солидные люди радостно, голыми руками собирали осколки гранита. Они даже пели! И финансовый директор шепнул мне: «Лучше на каторгу, чем на очередное собрание!»

Нормальные у нас собрания, а нельзя ли сделать их замечательными?

О, привет! Если вы задаетесь таким вопросом, значит, вы из тех редких людей, которым нет нужды исправлять свою жизнь и остается лишь улучшать ее, добиваться большей продуктивности, вовлеченности и отдачи. Вы не исправляете, вы повышаете качество. И к врачу вы ходите не тогда, когда прихватит, а пока все хорошо, потому что хотите быть еще бодрее и здоровее. Как-то раз я проходил курс лечения гипнозом, и все мы (и я тоже) пришли туда затем, чтобы справиться с той или иной проблемой. Все, за исключением одного мужчины. Когда его спросили, чего он ждет от сеанса, он поморгал глазками за толстыми стеклами очков и попросил:

— Загипнотизируйте меня так, чтобы с каждым днем я любил жену все больше и больше.

Вот человек, который стремится к совершенству.

² Джон Марвуд Клиз (род. 1939) — британский актер-комик. — *Прим. пер.*

Если одна из обрисованных ситуаций (а тем более несколько) вам знакома, значит, я писал эту книгу для вас.

Читая раздел 1, вы убедитесь, что вы не одиноки. Миллионы людей страдают, чаще всего молча, на скверно организованных собраниях, на этих недособраниях, которые портят их профессиональную жизнь.

В разделе 2 мы рассмотрим другую сторону медали: правильную встречу.

Задача этой книги — подготовить вас к настоящим собраниям и встречам. Вы должны вникнуть в анатомию собраний и понять, как их организовывать (раздел 3), в разделе 4 мы разберем семь основных типов собраний и способы их проведения. И, наконец, в разделе 5 мы подумаем над тем, как осуществить реформу конкретно в вашей организации и обеспечить долговременные перемены в культуре собраний, не потеряв при этом ни друзей, ни работу.

Но я бы не причислял эту книгу к пособиям из разряда «как делать то или это». Как общаться, мы и так знаем. Это врожденный человеческий навык. Я бы сказал, эта книга скорее про то, как НЕ НАДО, ее задача — устранить препятствия, которые мы сами себе создаем.

Все получается, если перестать делать то, что заведомо не работает, а мы зачем-то продолжаем делать это.

Итан Хант: Это будет трудно.

Суонбек, руководитель миссии: Мистер Хант, эта миссия не трудная, это — невыполнимая миссия. «Трудная миссия» для вас все равно что прогулка в парке.

(«Миссия невыполнима — 2»³, 2001).

Люблю я сцены в фильмах, когда негероический с виду человек или группа неудачников вдруг осознают, почему это приключение выпало на их долю и в чем заключается миссия. Чиновник из министерства с трубкой в зубах тычет в карту или в модель, разъясняя, отчего прежде никто не отваживался на такое. Или же закулисный наставник шпионов показывает новую цель на размытой киноплёнке, а на заднем плане свиритит проектор.

³ Фильм режиссера Джона Ву с Томом Крузом в главной роли. В роли Суонбека — Энтони Хопкинс. — *Прим. ред.*

Мне кажется, именно это происходит с нами сейчас, когда мы готовимся к путешествию по причудливому миру собраний, к приключениям над и под его территорией. Заглянем на миг в то, что нас ждет, постараемся приготовить и взять с собой все необходимое.

В джунглях будь настороже⁴

Найдется немало книг о собраниях, которые скучнее самих собраний. Не хотелось бы мне пополнить этот список.

В джунглях будь настороже. А если это джунгли скуки?

На каждой странице книги будем задавать вопрос (он вполне применим и к собраниям): «*Это как, поинтереснее еды или секса?*»

Позвольте пояснить.

Почти все мои знакомые бизнесмены могли бы жить интереснее, однако они терпят и молчат, когда их томят скукой. Невежливо было бы прервать докладчика или уйти, так что все сидят и маются.

У артистов разговорного жанра, среди которых я рос, все обстоит честнее и проще. Комик сразу же чувствует недовольство аудитории и, если тут же не сменит курс, его начнут перекрикивать, дразнить, а там и пустыми бутылками закидают. Обратная связь в действии.

В театре это чтимая традиция.

Перенесемся в оперный зал XVIII века. Для той эпохи опера была тем, чем для нас является кино — самым драматичным, насыщенным переживаниями, звуками и красками зрелищем, какое только можно было увидеть. И оперные театры старались поддерживать свою репутацию в том числе и потому, что зрители тогда располагались в ложах. Ложа — это комнатка с видом на сцену: наскучат актеры, можно укрыться в глубине ложи, выпить, поужинать и даже предаться любовным утехам. Если зрителям не нравилась опера, голосовали ногами и прочими частями тела. Вот почему каждый спектакль был увлекательным и ярким, глаз не оторвешь, зрелищем: интриги и тайны, танцы, кораблекрушения, вражда богов, человеческие страсти. И лишь когда в залах появились ряды сидений, из которых не выберешься заскучав, театр стал наводить скуку.

⁴ It's a Jungle Out There — песня Рэнди Ньюмена для сериала Monk (в русском прокате — «Дефективный детектив»). — Прим. пер.

Если бы мы с вами общались лично, я бы посоветовал вам прием, который рекомендую всем клиентам: как только докладчик начинает растекаться мыслью по древу, подаем условный знак: большие пальцы вверх. Это значит: «Понял, переходи к следующему пункту». Все-таки это любезнее, чем жест ладонью по горлу, которым порой докладчику напоминают, что лимит времени исчерпан.

Но, поскольку мы с вами друг друга не видим, поступим так: если вам станет скучно, отложите книгу, задерите ноги на стол и угоститесь чем-нибудь⁵. А уж насчет секса разбирайтесь сами.

Если я сам себя утомлю, я поступлю точно так же. Уговор?

Полезные термины

По мере продвижения в страну собраний и встреч я буду использовать следующие термины и выражения.

«Встречи» и «собрания»

Книга не ограничивается рассмотрением лишь формальных встреч, на которых с десяток человек рассаживается вокруг большого деревянного стола. Нас интересуют и камерные встречи с глазу на глаз, и гигантские собрания с участием сотен и тысяч человек. Речь пойдет о встречах «вживую», но и виртуальные тоже учитываются. Ныне многие мои клиенты мучаются с проведением виртуальных собраний, и в конце концов все, что пригодится на обычном собрании, еще в большей степени понадобится на виртуальном.

«Ваши встречи»

Под «вашими» я подразумеваю и те собрания, которые вы сами проводите, и те, на которых вы присутствуете. С определенного уровня (к которому будем стремиться) и те и другие собрания — ваши, даже если вы пока этого не ощущаете.

⁵ Вопреки названию приносить на встречу пончики я не советую. Центр по борьбе с ожирением штата Нью-Йорк уведомляет: «Обычный пончик состоит из рафинированного сахара, муки, искусственных ароматизаторов и частично гидрогенизированного масла, то есть трансжиров. С точки зрения здоровья в нем полезна только дырка». — *Прим. авт.*

«Они»

«Они» — люди, от которых все зло. Они-то читать мою книгу не станут, придется вам сделать это за них. В школе такие сидят за первой партой и гордятся аккуратными пеналами. Зану-у-уды. А мы не такие. На том и договорились.

«Клиенты»

В основу этой книги положены многие годы работы с компаниями и деловыми людьми в разных странах. Кое-кого я называю по имени, другим присваиваю псевдонимы, поскольку эти люди продолжают революционную деятельность в своих организациях и я не хочу лишать их прикрытия. Я буду называть их просто по имени и по должности: консультант Рон, гендиректор Доминик. Речь пойдет и о представителях иных сфер, помимо бизнеса, — о главе британского отделения Oxfam⁶ Барбаре Стокинг, о защитнике окружающей среды Ашоке Хосле, об ученом и социальном активисте Джиме Гаррисоне и других, то есть о людях, чьи собрания и встречи влияют не только на бизнес, но и на мир в целом.

«Опробованные технологии»

Все практики, правила, приемы, которые я описываю в этой книге, были тщательно опробованы в полевых условиях. Ну или почти все. Не удержался — добавил кое-что из неопробованного. Осторожно: вдруг взорвется в руках. Вы же настоящий искатель приключений, вас это не смутит. Надеюсь, что вы зайдете дальше, проявите еще больше отваги и готовности к экспериментам. Поделитесь со мной своими открытиями, жду с нетерпением, электронная почта david@willtherebedonuts.com.

«Бизнес»

О бизнесе я буду говорить часто, однако не стоит замыкаться лишь на коммерции. Аналогичную работу можно и нужно проводить в государственных заведениях, в правительственных структурах, в общественных организациях и даже в школах. Вопрос «дадут ли пончиков?» звучит всегда, где бы ни собрались люди в современном мире, который

⁶ Независимая международная благотворительная организация. — Прим. пер.

с каждым днем все более усложняется. Я также допускаю, что у деловых людей имеется личная жизнь (понимаю, это чересчур смелое предположение) и там тоже неплохо бы применить те же принципы и технологии.

«Театр»

Как вам предстоит убедиться, я частенько ссылаюсь на театр и зрелищные искусства. Признаюсь откровенно: в бизнесе я человек со стороны. Может быть, именно поэтому деловые люди обращаются ко мне за консультацией. А родом я из театра. Всю жизнь я в качестве исполнителя, режиссера, автора, продюсера создавал для публики музыку, спектакли, оперу, телефильмы и кино.

Я не думал окукаться в мир бизнеса, и если бы крупнейшая консалтинговая фирма не пригласила меня в начале 90-х поставить для них оперный спектакль, чтобы в ходе репетиций сплотить команду работников, я бы так и не вошел в этот мир.

Вот уже два десятилетия я брожу в этих сферах, к постижению которых я не был подготовлен, и убедился в том, сколь прекрасно быть своим среди чужих: постоянно дивишься тому, как странно ведут себя нормальные люди, оказавшись на рабочем месте.

Меня часто спрашивают: «Как давно вы ушли из театра?», и я отвечаю, что и не уходил. В моих глазах бизнес — тот же театр, а собрание — подмостки. Некоторые компании весьма напоминают мне патетическую и кровавую оперу. Креативность — неперенный элемент бизнеса. Деловитость вообще не чужда творческому началу. Шекспир, между прочим, был опытным дельцом и скупал недвижимость. Кажется, будто между миром театра и миром бизнеса лежит пропасть, а на самом деле страсти и устремления все те же.

Соберите команду

В великолепном фильме об ограблении «Одиннадцать друзей Оушена» (2001) Джордж Клуни (Дэнни) спрашивает Брэда Питта (Расти, посредник), что им понадобится для ограбления неприступного казино. Брэд отвечает не «что», а «кто»: «С ходу могу сказать, тебе нужны Боски⁷,

⁷ Иван Боски — американский биржевой воротила 1980-х гг. Был осужден за использование конфиденциальных сведений. — Прим. ред.

Джим Браун⁸, мисс Дейзи⁹... и Леон Спинкс¹⁰. Не говоря уже о самой большой Элле Фицджеральд в мире». Вывод очевиден: если вы задумали нечто грандиозное (а изменить формат собраний и встреч — вполне амбициозная затея), то вам нужна весьма разношерстная команда, столь же преданная делу (и даже фанатичная), как вы сами. «Ищите голодного самурая», как сказано в фильме Куросавы «Семь самураев».

Дороти на пути в страну Оз помогли Железный дровосек, пугало Страшила, Лев, жевуны, феи и песик. И вам в вашем приключении понадобятся соратники того же настроения, что и вы, но совсем других способностей, люди, разделяющие ваше негодование по поводу рутинных собраний, однако мыслящие иначе: они могут подсказать неожиданные подходы к решению той или иной проблемы.

К тому же, если вы не занимаете руководящую позицию, желательно привлечь кого-то из начальства, кто обеспечит вам свободу действий, предоставит покровительство на высоком уровне. Я советую клиентам объявлять на несколько месяцев «перемирие», срок, в течение которого подчиненным разрешено пробовать и ошибаться без дурных последствий. Можете, конечно, действовать и в одиночку, но даже у агента 007 имеется M, чтобы прикрыть тылы, и Q, который снабдит его стреляющей ручкой и автомобилем-амфибией.

Вам понадобится экипировка

В подседельной сумке истинного борца со скучными собраниями нет постеров, инструкций по управлению кадрами или книг по менеджменту. Ему неинтересно знать о том, как проходят собрания: он собирается проводить их по-новому.

Каждому революционеру я рекомендую в качестве обязательного минимума прихватить с собой:

- бензопилу (покрепче);
- пару садовых ножниц;
- семтекс или другую мощную пластичную взрывчатку;
- клеевой пистолет.

⁸ Американский спортсмен, бывший профессиональный футболист, актер и продюсер. — *Прим. ред.*

⁹ Героиня фильма «Шофер мисс Дэйзи» (1989) режиссера Б. Бересфорда. — *Прим. ред.*

¹⁰ Американский боксер-профессионал, олимпийский чемпион 1976 г. — *Прим. ред.*

Бензопила понадобится для того, чтобы прорубиться сквозь густые заросли недособраний, расчистить большую поляну, впустить солнечный свет. Садовыми ножницами вы подстрижете немногие выпадающие на вашу долю настоящие встречи и придадите им форму. Устоявшаяся привычка к псевдособраниям у коллег уже сцементировалась и покоится на солидном фундаменте. Пустите в ход семтекс, чтобы разнести это сооружение в клочья. А напоследок — клеевой пистолет, чтобы закрепить перемены в практике собраний.

Узнав, что я пишу такую книгу, клиенты посоветовали мне включить в экипировку еще пару предметов (и это уже не метафора). Возьмите:

■ *Резиновую курицу*

Вирджиния озверела от того, что коллеги вечно опаздывают на собрания. Она позаимствовала у своего пса большую резиновую курицу и вручила ее тому, кто явился последним. Команде новшество понравилось, и появился новый ритуал. Ныне тому члену команды, который посмеет явиться позже назначенного времени, придется выставлять курицу на своем рабочем столе вплоть до следующей встречи (а проходят они раз в месяц). Такое вот переходящее знамя позора. Забавный, но действенный способ.

■ *Пластиковую бутылку (пустую)*

Производство, ориентированное на вторсырье, находит множество применений для использованных пластиковых бутылок: из них делают водонепроницаемую ткань, украшения, солнечные панели, теплоизоляцию, органайзеры. Мои клиенты Ален и Билл, оба с научным образованием, изобрели замечательный новый способ использовать пустые бутылки для укрепления внимания во время встреч.

Рассказывает Билл:

«Ален толкал меня в плечо, когда я переставал слушать докладчика и утыкался в свой ноутбук. Я оказывал ему такую же любовь. Но Ален — малый здоровый, толкается больновато. Как-то раз я допил воду из бутылки, глянул на Алена — а он копается в своем BlackBerry, и я автоматически стукнул его по голове пустой бутылкой. Это оказалось столь же эффективно, как удар в плечо, и притом гораздо легче и безболезненнее. И новый

обычай привился. На прошлой неделе Мартина бросила бутылку через комнату в Франческу: та печатала на SameTime. И теперь на собрание руководящих кадров мы всегда приносим с собой пустую бутылку».

«Желаю удачи! Она вам понадобится»

В Италии я встретился за обедом с американским дипломатом. Профессионал с двадцатилетней карьерой за спиной, он держался спокойно и приветливо — пока я не упомянул о своей книге.

— Собrania! Собrania — проклятие моей жизни! Пустая потеря времени! — он вскочил на ноги, размахивая хлебной палочкой. — Теперь я говорю любым собраниям «Нет!». Всем за исключением одного: одно собрание в неделю я посещаю. Только затем, чтобы вспомнить, почему я не хожу на них!

Постепенно он слегка остыл, но после обеда отвел меня в сторону.

— Желаю удачи! — сказал мне этот дипломат, словно посылая на безнадежное дело. — Она вам понадобится.

Он был прав. Решившись всерьез изменить формат собраний, вы столкнетесь с устоявшейся культурой бизнеса и с привычками коллег. Выяснится, что настоящая проблема не в собраниях как таковых, они — лишь симптом. Вы рушите статус-кво — нелегкая и опасная затея.

Прекрасная цель — научиться проводить хорошие собрания. Вопрос в том, готовы ли вы пойти на жертвы, которых требует путь к этой цели. [Ремарка помощнику режиссера: «Музыка из приключенческого фильма, бьют барабаны, поет одинокий рожок, сперва в отдалении, под конец главы — все внятнее и ближе»].

Нам нужны не инструкторы (уверен, это слово происходит от латинского глагола «тащить и тянуть»), но агенты под прикрытием. Агенты перемен.

Это вам не бумажки с места на место перекладывать. Это настоящая революция в бизнесе, а для революции нужны революционеры. Мы ищем людей, которые хотят осуществить перемены, а радикальные перемены требуют от нас порой и озорства, и непослушания. Мой призыв обращен к людям, которые хотят радикально преобразить собрания и встречи и закрепить этот эффект. (Кстати говоря, удалось ли мне завербовать вас? Неплохой прием: с самого начала установить

цель, вовлечь слушателей в процесс. А если еще добавить предостережение...)

Но прежде, чем вступить в наши ряды, учтите одну вещь: мир недособраний очень опасен. Тамошние обитатели их не любят, чтобы их беспокоили. Они и сдачи дадут. Они тоже вполне отважны и готовы к бою. Вам придется совместить в себе миссионера, тайного агента, психолога и работника «скорой помощи».

Для начала спросите себя, сможете ли вы:

- *Действовать под прикрытием, менять внутренний и внешний облик в зависимости от контекста собрания? Способны ли вы на полную ассимиляцию, «прикинуться туземцем», притвориться, будто вы один из этих скупающих людей, завоевать их доверие?*
- *Стать экспертом по фальсификациям, научиться отделять ценные собрания от псевдособраний?*
- *Вырывать инициативу у людей, не умеющих проводить собрания, иной раз устроить полномасштабный мятеж, чтобы установить контроль над собранием, если руководство дремлет?*
- *Создавать революционные ячейки, действовать по новым правилам без разрешения свыше, без страха?*
- *Обезвреживать неразорвавшиеся бомбы эмоций, которые таятся под поверхностью пристойных с виду собраний, а порой допускать направленный взрыв?*
- *Вести биологическую войну, распространять вирусы, которые вызовут у коллег аллергию к дурным видам собраний и породят новые, полезные привычки на смену прежним?*
- *Быть «плохим»? Ничего не изменится, если вы не решитесь на праздник непослушания. В качестве основного требования к претенденту — записи в школьном дневнике «мешал на уроке». Но тот, кто ведет себя плохо, тот порой и выглядит плохо. Вы решитесь попробовать нечто новое и рискнуть провалом? Спрашиваю потому, что многие люди на все пойдут, лишь бы не признавать своих промахов, и даже закаленные революционеры могут сдать, когда под угрозой окажется их эго. Ошибки неизбежны, раз уж вы пытаетесь делать все по-новому. Вы готовы справляться со своими ошибками и учиться на них?*

И, наконец, сумеете ли вы:

- **стать беспощадным**, безжалостно искоренять недособрания, от которых нет никакой пользы? Удар за ударом врубаться в подлесок собраний, удушающих ваш день, отгонять милых пушистых зверюшек — короткие встречи по делу, эти спонтанные «на два слова», которые глядят щенячьими глазами и просят: «Приюти меня, времени я много не отберу, а сразу почувствуешь себя та-а-а-аким полезным»?

Сумеете на каждый из этих провокационных вопросов ответить «да» — вперед, к следующим главам. Встаньте и стоя повторите за мной девиз Гильдии Разрушителей собраний: *Finis ad Fastidium!*¹¹ Это латынь. Попросту говоря, «Прикончим скуку».

Эта книга не про скучные собрания и не про то, насколько они вам нужны. Эта книга — про скучную жизнь. Хотите жить скучно?

¹¹ Некоторые клиенты предпочитают другой латинский лозунг: *Quaerimus Et Si Non Invenimus Facimus Malum* («Ищем неприятностей, а не отыщем — сотворим сами»), но он не поместится на футболке. — Прим. авт.

1

НЕДОСОБРАНИЕ- ПОЛУВСТРЕЧА

«Главные цели» бизнеса ценой в миллиард

Несколько лет назад я работал с крупной британской страховой компанией. Каждый год члены совета директоров с энтузиазмом спрашивали гендиректора о главной цели на следующий период и получали неизменный ответ: «Сделать на одну ошибку меньше». Опыт подсказывал, что доход-то будет, но главное — не растратить полученные деньги зря. Если избежать повторения ошибок, которые не предотвратили в этом году, то доход не утечет в бездонную яму, собственноручно вырытую сотрудниками компании.

А эта глава посвящена той ошибке, которую большинство компаний обязательно сделает в этом году. И в следующем тоже. И через год снова. Назовем эту ошибку «недособранием» или «полувстречей».

Как диагностировать недособрание?

«Недо-» — любое собрание, на котором присутствующие не получают пользы от общения. И время, и усилия многих людей пропадают зря, ни участникам собрания от этого никакой выгоды, ни всей их организации.

На полувстрече проблемы *полурешаются*, предмет обсуждения понимается *отчасти*, правильные слова остаются *недосказанными*. Еще

бы чуть-чуть — и все получилось бы. Если вы бредете с собрания, пошатываясь и пытаясь понять, что пошло не так и в какой момент вы упустили нить, вероятно, вы побывали на полувстрече. Требовалось обсудить проблемы и найти *практический* выход, а они *почти* обсуждены и *полурешены*.

Вспоминается волшебник (его роль сыграл Билли Кристал) из романтической комедии «Принцесса-невеста»¹² по сказке Уильяма Голдмана: он говорит, что герой ни жив ни мертв, а «главным образом» мертв. Вот и мы «главным образом» проводим собрание. «Главным образом», а не полностью и по-настоящему. И это *полностью* выматывает.

Часто жалуются на трудности виртуальных собраний, как будто все стало бы просто, окажись люди в одной комнате, вместо того чтобы общаться по телефону. Недособрания всегда виртуальны, хотя бы мы и общались лицом к лицу. Несправедливо говорить в таком случае даже о «полувстрече» — встреча не состоялась.

— Трудный был день, дорогой?

— Убийственный. Непрерывные собрания с 7.30.

Недособрания — ничейная земля между одиночеством и подлинным общением. И на этой нейтральной полосе мы проводим большую часть рабочего времени.

Подсчитываем убытки

Ай-яй-яй! Узнаю этот взгляд, слегка сведенные брови, жесткую линию губ: «Я — крепкий бизнесмен, какое отношение твоя болтовня имеет к моим финансам?»

Я видел его во всех уголках делового мира, от зала заседаний совета директоров до магазинов. И когда я вижу этот взгляд, я прошу клиентов — так же, как я сейчас прошу вас, — произвести следующие подсчеты:

Предположим, по должности вы проводите на встречах три часа в день. Эффективность встреч, допустим, равна 70%. В компании 100 человек занимают аналогичные должности с зарплатой, скажем, 60 тысяч. Это ведь более-менее соответствует реальному положению дел, верно?

О'кей, идем дальше.

В этом году вы потратили на собрания 82 дня, и вашей компании это обошлось в круглую сумму — миллион. Более того, если так про-

¹² Фильм Роба Райнера 1987 г. — Прим. ред.

должится и дальше, за время своей карьеры вы угрохаете девять лет, шесть месяцев и три дня.

Пусть это и гипотетическое построение, однако от действительности не так уж далеко. А вот реальный пример, который я привел руководству серьезной фармацевтической компании, чтобы убедить наконец в том, сколь вредоносны бесконечные собрания для бизнеса. Эта компания обратилась ко мне с просьбой придать больше креативности повседневной деятельности фирмы. Людям часто кажется, будто улучшить работу можно какими-то внешними мерами, но они вскоре убеждаются, что желанной креативности препятствует их собственная рутина.

Что касается наших фармацевтов, они тратили в день в среднем 4,5 часа на собрания, результативность не превышала 60%, задействовано в этом было 2500 сотрудников со средней зарплатой €100 000. Подставьте числа в вышеприведенную формулу, и хлынут слезы: невозвратные часы на сумму €56 млн евро попросту сливаются в канализацию.

Это серьезная ошибка по любым меркам. И ее продолжают совершать.

Так что напрасно кому-то кажется, будто проблема собраний расплывчата, туманна и не так важна. Вынырните из тумана — наткнетесь на большую, опасную гору: последствия для вашего финансового и общего благополучия могут быть самые неблагоприятные.

В разговорах с людьми, склонными делить проблемы на «человеческие» и «технические», я отношу проблему собраний к «техночеловеческим»: к человеческим, поскольку в первую очередь тут задействованы люди, и к техническим, потому что с ней очень трудно справиться.

Занявшись реформой собраний, вы бросите вызов культуре бизнеса, а ничего более сложного и представить себе нельзя. Вы были готовы к культурным переменам, пока находились в каком-нибудь симпатичном теплом местечке на слете топ-менеджеров и витали мыслями в небесах. Но проведите пару недель спустя ревизию, и вы вновь не увидите ничего, кроме недособраний и полувстреч. О том, как добиться радикальных перемен, мы поговорим чуть позже.

В мире буйствует эпидемия недособраний, а в эпидемиях лучше многих разбирается мой клиент Томас Брейер. Томас не держит в офисе кубков по гольфу и не вешает невразумительные постеры с гавайским закатом и лозунгом о подлинном лидере.

Брейер, по образованию врач-эпидемиолог, возглавляет Департамент всемирной вакцинации (Global Vaccine Development, GVD) в GlaxoSmithKline Vaccines. В этом отделе развешены фотографии африканских женщин с детьми как напоминание о необходимости поскорее создать вакцину от малярии, или же смертность в Африке достигнет чудовищных показателей. Малярия — лишь одна из многих сфер, требующих повышенного внимания. Угроза свиного гриппа также пришлось на «дежурство» Томаса. Теперь понятно, почему Томас терпеть не может зря терять время и борется с устаревшими процедурами?

Заступив на эту должность, Томас первым делом провел неформальные, в небольшом составе ланчи с представителями различных групп (всего в его подчинении 1400 человек).

«Все, как один, твердили мне: куча времени и денег уходит на собрания. Мы сжигаем время и деньги, от такой расточительности недолго и спятить. Чем нанимать внештатников, искать субподрядчиков, мы могли бы использовать внутренние ресурсы. Я понял: если организовать собрания более разумно, высвободится время именно тех сотрудников, кто давно уже работает в нашей организации и обладает необходимыми навыками».

Как же завлечь группу врачей и ученых на собрание, когда они предпочли бы спасти мир от ротавируса, опоясывающего лишая, рака или чего похуже? Ответ оказался прост: не ломать себе голову, как бы повысить эффективность собраний, а собраться с мыслями и заняться здоровьем. Мы устроили «клинику собраний» и три месяца кряду принимали в нее больные, полумертвые собрания и возвращали их к жизни. Многие методы, о которых пойдет здесь речь, были отработаны в приемном покое этой клиники.

Результат можно использовать в рекламе, как фотографии до и после разгрузочной диеты. Через три месяца 97% участников сочли собрания целесообразными, понятными и интересными.

Итак, правильно подобранными лекарствами с применением инновационных технологий мы сумеем исправить недособрания. Но вот вопрос: если их вредность столь очевидна, почему же от них давно не избавились?