

12+

ВАДИМ МАРДАМШИН

МЕНЬШЕ СЛОВ, **БОЛЬШЕ ВЛАСТИ**

Совещания, которые приносят
реальные результаты

ЦЕЛЬ • РЕШЕНИЕ • ДЕЙСТВИЕ



Вадим Мардамшин
Меньше слов, больше
власти. Совещания, которые
приносят реальные результаты

<https://litres.ru/74340508>

ISBN 9785007095945

Аннотация

Эта книга — для руководителей, которые устали платить умным людям за разговоры без последствий. Вадим Мардамшин показывает, как превратить совещания в рычаг власти, скорости и прибыли. Вы научитесь отменять лишние встречи, останавливать монологи, ускорять решения и закреплять ответственность. Меньше участников, тем и времени — больше ясности, обязательств и денег. Система, которая возвращает руководителю контроль и помогает действовать раньше конкурентов.

Содержание

Вадим Мардамшин	6
Коротко для руководителя	7
Введение от автора	9
Совещание как управленческий рычаг	11
Глава 1. Самый дорогой театр в компании	13
Как совещания превращают управление в спектакль занятости	13
Совещание как форма управленческого самообмана	16
Почему фраза «надо обсудить» часто опасна	18
Первый инструмент: диагностика бесполезного совещания	20
Второй инструмент: калькулятор стоимости совещания	23
Третий инструмент: три выхода из совещания	26
Как совещания маскируют страх конфликта	28
Сцена: мебельная фабрика и еженедельный спектакль	30
Как определить, что совещание уже больно компании	33
Техника «стоп-кадр»	35
Техника «один вопрос — один владелец»	37
Сцена: IT-компания и совещание, которое	39

заменяли решением	
Почему длинные совещания создают иллюзию контроля	41
Как начать лечить компанию уже на этой неделе	44
Главный диагноз	46
Выводы главы: управленческие тезисы	48
Глава 2. Короткая встреча как форма власти	49
Почему меньше людей, тем и времени — больше результата	49
Почему большое совещание почти всегда слабее маленького	52
Техника 1. Фильтр участников: право на стул	54
Маленькая встреча требует большего мужества	56
Конец ознакомительного фрагмента.	57

**Меньше слов,
больше власти
Совещания,
которые приносят
реальные результаты**

Вадим Мардамшин

© Вадим Мардамшин, 2026

ISBN 978-5-0070-9594-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Вадим Мардамшин

Меньше слов, больше власти

Совещания, которые приносят реальные результаты

© 2026 Вадим Мардамшин

Названия компаний не раскрываются; отдельные детали кейсов изменены. Числовые примеры приведены для иллюстрации управленческих инструментов.

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена или передана в любой форме без письменного разрешения правообладателя, за исключением кратких цитат в обзорах и рецензиях.

Коротко для руководителя

В чем проблема

Совещания выглядят как рабочая дисциплина, но часто работают как скрытый механизм потери скорости. Компания собирает дорогих людей, получает больше контекста, но не получает управленческого выбора. Цена ошибки не в самой встрече, а в том, что разговор начинает заменять решение.

Главная мысль

Календарь руководителя показывает реальную систему власти точнее любой организационной схемы. Если в нем слишком много встреч без ясного владельца, компания живет не в режиме управления, а в режиме согласования неопределенности.

Механизм потерь

Потери возникают в трех точках: стоимость времени остается невидимой, ответственность распределяется между участниками, а язык обсуждения маскирует отсутствие выбора. В результате бизнес получает не решение, а управленческий шум с высокой себестоимостью.

Решение

В основе книги формула «цель — решение — действие». Цель объясняет, зачем встреча нужна. Решение придает ей экономический смысл. Действие переносит выбранный курс из переговорной в работу.

Практический эффект

Когда руководитель сокращает состав, сужает повестку, требует подготовленные варианты и фиксирует владельцев решений, он не гонится за количеством отмененных встреч. Он сокращает цикл управления: быстрее видит отклонение, выбирает действие и проверяет результат.

Главный тезис

Назначая совещание, руководитель размещает управленческий капитал. Если встреча не производит ясность, скорость, деньги или ответственность, капитал потрачен впустую.

Введение от автора

В 8:57 собственник открывает календарь. День еще не начался, но его внимание уже распределено между чужими ожиданиями.

9:00 — продажи.

10:00 — производство.

11:30 — маркетинг.

13:00 — встреча по встрече, которую вчера перенесли, потому что на прошлой встрече не хватило данных.

15:00 — обсуждение стратегической инициативы, которая живет в презентациях уже третий месяц и, кажется, чувствует себя там вполне комфортно.

К 18:40 он будет знать, кто с кем не согласен, где «не все так однозначно» и каких данных снова не хватает. Но знание деталей не равно управлению. Он выйдет из последней встречи с полным блокнотом и неприятным ощущением: день был занят до предела, а компания почти не сдвинулась. Календарь оказался заполнен, но не конвертировал внимание руководителя в решения.

Эта книга написана для руководителя, который однажды обнаружил: компания научилась обсуждать быстрее, чем делать. Его календарь заполнен так плотно, будто сама система боится оставить ему время на мышление. Решения стареют

быстрее презентаций. Ответственность растворяется в синхронизациях. Цена часа давно перестала быть личным вопросом — она стала экономикой всей команды.

Меня зовут Вадим Мардамшин. Я основатель проекта «Сильный бизнес». В работе с предпринимателями и управленцами я часто вижу одну картину: руководитель объясняет провалы слабой командой, медленным исполнением или недостатком дисциплины. Однако болезнь нередко начинается раньше — на встрече, после которой сотрудник так и не понял, что именно должен сделать, зачем, к какому сроку и по какому критерию будет оценен результат.

Компании редко признаются, что теряют деньги на разговорах. Это звучит несерьезно. Гораздо удобнее говорить о рынке, конкурентах, персонале, сезонности, сложности процессов. Но иногда достаточно посмотреть на одно совещание, чтобы увидеть всю управленческую систему. Если на встрече хаос — в бизнесе хаос. Если все спорят без решений — в компании нет ясной власти. Если сроки переносятся без последствий — необязательность уже стала нормой. Если люди приходят с мнениями, но без вариантов, компания оплачивает не управление, а туман.

Совещание как управленческий рычаг

Если после встречи не стало больше ясности, скорости, денег или ответственности, компания провела корпоративный ритуал. Люди могли быть умными, дорогими и безупречно вежливыми. Бизнес платит за результат.

У этой книги один предмет: встречи, после которых компания перестает терять время, деньги и управленческую силу. В центре один практический вопрос: как превратить общий разговор в выбор, обязательство и проверяемый результат.

Маршрут книги устроен как управленческое расследование. Сначала мы увидим симптом — театр занятости. Затем разберем механизм: как избыток людей, тем и времени размывает ответственность. После этого соберем операционную модель «цель — решение — действие», освоим язык точных вопросов и проверим систему самым жестким критерием — деньгами. В финале останется главный вопрос: что произойдет с компанией, когда лишний шум исчезнет.

Вы получите систему: цель — решение — действие. Вы увидите, кого нельзя звать на совещание, какие темы не имеют права попадать в повестку и почему на встрече не должно быть зрителей. Разберете, как останавливать монологи без грубости, переводить спор сильных людей из области стату-

са в область денег, клиента, срока и стратегии, а встречу заканчивать не фразой «все всё поняли», а строкой: кто, что, когда и каким должен быть результат.

Эта книга о власти управленческой рамки. Громкий голос, должность и страх здесь ни при чем. Руководитель делает разговор коротким, точным и обязательным; ответственность перестает растворяться в коллективном обсуждении. Так собственник возвращает себе время, а компании — скорость.

Сильное управление начинается с вопроса, после которого люди думают точнее, даже если руководитель говорит меньше всех.

Кто управляет совещанием — тот управляет компанией.

Глава 1. Самый дорогой театр в компании

Как совещания превращают управление в спектакль занятости

Слабое совещание редко выглядит как провал. Оно выглядит как обычная деловая встреча: экран, таблицы, корректные формулировки и ощущение занятости.

Главная потеря возникает там, где обсуждение отделяется от выбора. Компания накапливает контекст, но не превращает его в владельца, срок и проверяемое действие.

Совещание получает право на существование только тогда, когда производит управленческий след: решение, ответственность, срок и критерий результата.

В 9:58 возле переговорной уже стоит очередь: ноутбуки, кофе, усталые лица. Люди похожи на пассажиров утреннего рейса с пересадкой: никто не хочет лететь, но все делают вид, что другого способа добраться нет. Коммерческий директор смотрит в телефон. Финансовый директор проверяет таблицу. Руководитель производства листает презентацию с таким видом, будто в ней спрятана не информация, а оправдание. HR-директор пришла «на всякий случай», потому что тема

может коснуться людей. Маркетинг тоже здесь: вдруг речь зайдет о клиентах. Операционный директор здесь всегда. Он уже давно перестал спрашивать, зачем его зовут. В некоторых компаниях это считается зрелостью.

В 10:03 входит собственник. Он садится во главе стола, открывает блокнот и произносит фразу, с которой в бизнесе часто начинается потеря часа:

— Ну что, давайте обсудим.

С этого момента компания перестает управляться и начинает звучать.

Звучит она много. Сложно. Умно. Иногда даже красиво. Люди говорят о рынке, о клиентах, о сезонности, о «нестыковках между подразделениями», о том, что «нужно усилить контроль», «повысить прозрачность», «переосмыслить подход», «синхронизироваться» и «вернуться к этому вопросу отдельно». В комнате возникают графики, осторожные взгляды, маленькие союзы, молчаливые сопротивления и несколько фраз, за которыми легко спрятать нежелание принимать решение.

Через час все расходятся. Никто не поссорился, никто не хлопнул дверью, все сохранили деловую вежливость. В этом и проблема.

Слабое совещание редко выглядит как катастрофа. Оно выглядит как нормальная деловая встреча. В нем есть повестка, экран, руководители, цифры, обсуждение, протокол и даже ощущение проделанной работы. Оно похоже на

управление так же, как декорации банка похожи на деньги. Снаружи все узнаваемо. Внутри — пустота.

Самый дорогой театр в компании не продает билеты. Он рассылает приглашения в календаре. Его сцена — переговорная. Его актеры — топ-менеджеры. Его зрители — те, кого позвали «на всякий случай». Каждый спектакль оплачивается не кассой, а прибылью.

Совещание как форма управленческого самообмана

Большинство руководителей не проводят лишние совещания потому, что им нечего делать. Наоборот: у них слишком много дел. Поэтому совещания становятся опасными. Они дают ощущение, что руководитель присутствует в управлении. Он слушает. Он задает вопросы. Он держит руку на пульсе. Он «в курсе».

Осведомленность — еще не управление.

Управление начинается не там, где информация дошла до руководителя. Оно начинается там, где после информации появилось решение, у решения появился владелец, у владельца появился срок, а у срока — последствия.

Без этой цепочки совещание остается дорогим коллективным наблюдением за проблемой.

Есть компании, в которых одна и та же проблема живет годами. Она переходит из встречи во встречу, как старый родственник, которого никто не любит, но все привыкли видеть за столом. «Падение маржи». «Слабая конверсия». «Зависшие проекты». «Низкая исполнительская дисциплина». «Разрыв между продажами и производством». Проблема обсуждается столько раз, что становится частью корпоративной мебели. Ее уже никто не пытается решить полностью. Ее обслуживают.

У такой проблемы появляется своя биография. В январе ее «подсветили». В феврале «взяли в работу». В марте «собрали данные». В апреле «выделили рабочую группу». В мае «решили вернуться после праздников». В июне «не хватило вводных». К осени она уже не вызывает тревоги. Она вызывает повестку.

Вот болезнь: компания перестает отличать движение от описания движения.

Почему фраза «надо обсудить» часто опасна

В зрелой управленческой культуре фраза «надо обсудить» должна вызывать легкое подозрение. За ней часто прячется отказ от решения, хотя звучит она безобидно.

«Надо обсудить» может означать:

- я не хочу брать ответственность один;
- я не понимаю, какое решение нужно принять;
- мне нужно легализовать уже принятое решение чужими голосами;
- я боюсь конфликта;
- я хочу отложить выбор;
- я надеюсь, что после разговора ответственность размоется;
- я не подготовился, но хочу выглядеть вовлеченным.

Обсуждение нужно, когда решение требует данных, вариантов, оценки рисков и жесткого спора. Спор ради выбора двигает компанию. Разговор ради отсрочки ее усыпляет.

Управленческий тест прост. Когда кто-то говорит: «Надо обсудить», руководитель должен спросить:

— Какое решение нам нужно принять после обсуждения?

Если человек не может ответить на этот вопрос, совещание еще не готово к существованию.

Эта техника называется «вопрос на право встречи». Она

неприятна, потому что сразу снимает с разговора декоративную оболочку. Нельзя больше прятаться за туманным «обсудим ситуацию». Нужно сформулировать предмет власти: что выбираем, между чем выбираем, зачем выбираем сейчас и что будет, если не выберем.

Пример слабой формулировки:

«Обсудить проблемы с продажами».

Пример сильной формулировки:

«Принять решение, что делаем с падением конверсии входящих заявок с 18% до 11% за последние два месяца: меняем скрипт, перераспределяем лиды или усиливаем контроль руководителей групп».

В первом случае компания приглашает людей поговорить. Во втором — выбрать.

Первый инструмент: диагностика бесполезного совещания

Перед тем как лечить совещания, их нужно диагностировать. Руководители часто пытаются улучшить встречи косметически: сократить время, добавить модератора, отправлять повестку заранее, запретить телефоны. Все это может помочь, но только после главного вопроса: имеет ли эта встреча право существовать?

Возьмите любое регулярное совещание и ответьте на десять вопросов.

— Какое конкретное решение принимается на этой встрече?

— Что изменится в действиях людей после нее?

— Кто владелец результата этой встречи?

— Какие данные нужны до начала, а не во время встречи?

— Кто из участников действительно влияет на решение?

— Кто присутствует просто потому, что «так принято»?

— Сколько стоит время всех участников?

— Какой результат был после прошлой такой встречи?

— Можно ли заменить эту встречу письмом, дашбордом или коротким звонком?

— Что случится, если отменить ее на месяц?

Последний вопрос особенно полезен. Он звучит почти неприлично в компаниях, где регулярные встречи стали ча-

стью корпоративной религии. Что случится, если отменить? Мир рухнет? Клиенты уйдут? Производство остановится? Или люди просто почувствуют странное облегчение и займутся работой?

Один собственник производственной компании решил провести такой эксперимент. У него была еженедельная встреча «по текущим вопросам». В ней участвовали девять человек. Длилась она обычно два часа. Повестка была похожа на чердак старого дома: там лежало все, что когда-то некуда было деть. Продажи, склад, рекламации, закупки, найм, дебиторка, ремонт оборудования, вопросы по сайту, идеи по мотивации.

После диагностики выяснилось, что за последние шесть встреч на них было принято только два решения, у которых были ответственные и сроки. Все остальное было обменом тревогами. Стоимость одной встречи, если считать часы участников по их управленческой ставке, превышала стоимость хорошей рекламной кампании в регионе. Но рекламную кампанию оценивали строго, а эту встречу — никогда.

Соппротивление появилось сразу. Одни боялись, что без общей встречи «потеряется контекст». Другие привыкли приносить туда тревоги, которые не хотели превращать в решения. Третьи воспринимали сам факт приглашения как подтверждение своей значимости. Поэтому собственнику пришлось объяснить: он отменяет не управление, а привычку путать присутствие с результатом.

Собственник отменил совещание на месяц. Вместо него ввел короткий письменный отчет по пяти показателям и отдельные 20-минутные встречи только по вопросам, где действительно требовалось решение. Через месяц оказалось, что управляемость не упала. Наоборот, стало видно, какие вопросы на самом деле важны, а какие просто пользовались бесплатным доступом к вниманию руководства.

Вывод был болезненным, но полезным: компания не потеряла совещание. Она потеряла привычку производить управленческий шум.

Второй инструмент: калькулятор стоимости совещания

Почти любое плохое совещание выживает потому, что его стоимость невидима. Зарплаты платятся отдельно, аренда офиса отдельно, управленческая усталость вообще не проходит по бухгалтерии. Поэтому часовой разговор десяти руководителей кажется бесплатным. Все ведь уже на работе.

Это одно из самых дорогих заблуждений бизнеса.

Формула проста:

Стоимость совещания = стоимость часа каждого участника × длительность встречи × количество таких встреч в месяц.

Чтобы увидеть реальную цену, одной зарплаты мало. Считайте управленческую альтернативу. Что эти люди могли сделать за это время? Какие решения принять? Какие продажи ускорить? Какой конфликт снять? Какой процесс улучшить? Какого клиента вернуть?

Допустим, в компании каждую неделю проходит встреча топ-команды. Участвуют восемь человек. Средняя стоимость часа каждого, если считать зарплату, налоги, бонусы и управленческую ценность, условно 7 000 рублей. Встреча длится два часа.

$8 \text{ человек} \times 7\,000 \text{ рублей} \times 2 \text{ часа} = 112\,000 \text{ рублей}$ за одну встречу.

Четыре встречи в месяц — 448 000 рублей.

За год — больше 5 миллионов рублей.

И это только прямой расчет. Без учета того, что после слабых совещаний решения откладываются, инициативы вязнут, сильные люди устают, а слабые учатся прятаться за коллективным обсуждением.



Формула стоимости совещания

Один генеральный директор крупной торговой компании повесил на дверь переговорной лист с расчетом стоимости каждого регулярного совещания. Не для бухгалтерии. Для совести. На листе было написано: «Эта встреча стоит компании 186 000 рублей. Что должно измениться после нее, чтобы она окупилась?»

Сначала это воспринимали как жесткую метафору. Затем

команда начала приходить подготовленной.

Деньги — грубый, но честный язык. Он быстро отделяет важные разговоры от привычных.

Третий инструмент: три выхода из совещания

У каждого совещания должно быть только три допустимых выхода.

Первый — принято решение.

Второй — назначен ответственный за подготовку решения.

Третий — встреча признана ненужной и закрыта.

Все остальное быстро превращается в управленческое болото.

Особенно опасен четвертый, неофициальный выход: «продолжим обсуждение позже». Иногда он нужен, если действительно не хватает критических данных. Но в большинстве случаев это вежливая форма капитуляции. Компания говорит: «Мы не готовы выбрать». И часто добавляет к этому: «Давайте потратим еще один час через неделю».

Чтобы не попадать в эту ловушку, руководитель в конце каждой встречи должен задавать пять вопросов:

— Что мы решили?

— Кто владелец решения?

— Что он делает первым шагом?

— К какому сроку?

— Как мы поймем, что результат достигнут?

Эти вопросы настолько просты, что многие руководители

недооценивают их силу. Но именно они отделяют совещание от разговора. Разговор может закончиться ощущением понимания. Совещание должно закончиться обязательством.

Фраза «все всё поняли» запрещена: для управления она слишком мягкая. Понимание еще не означает действия. Согласие не закрепляет ответственность, а поддержка не гарантирует исполнения.

Правильный финал звучит иначе:

«Решили: до пятницы тестируем новый скрипт на входящих заявках из трех рекламных каналов. Ответственный — руководитель отдела продаж. Критерий результата — сравнить конверсию с прошлой неделей и принести вывод: масштабируем, меняем или закрываем».

Это уже не воздух. Это управленческий след.

Как совещания маскируют страх конфликта

Многие длинные совещания существуют потому, что руководитель избегает короткого конфликта, хотя сама тема такого времени не требует.

Допустим, продажи обещают клиентам сроки, которые производство не может выдержать. Производство обвиняет продажи в хаосе. Продажи обвиняют производство в неповоротливости. Финансы говорят, что срочные заказы убивают маржу. Клиентский сервис тушит пожары и пишет длинные отчеты о недовольстве клиентов.

Обычная компания собирает совещание «по улучшению взаимодействия подразделений». Уже само название обещает, что никто не будет назван по имени.

На встрече говорят о коммуникации, процессах, регламентах, согласовании, прозрачности, едином информационном поле. Все в целом правы. Все в целом недовольны. Все в целом готовы «двигаться в сторону улучшения».

Но вопрос, который должен задать руководитель, звучит жестче:

— Какое правило мы вводим с понедельника, чтобы продажи не обещали клиенту то, что производство не подтвердило?

И второй:

— Кто имеет право сказать клиенту «нет» или изменить срок?

И третий:

— Что будет, если правило нарушено?

Вот здесь начинается управление. Потому что конфликт перестает быть эмоциональным и становится конструктивным. Не «продажи против производства», а «какое правило защищает прибыль, клиента и исполнимость обещаний».

Сильное совещание не избегает конфликта. Оно превращает конфликт в решение.

Слабое совещание делает обратное: превращает решение в бесконечный разговор о конфликте.

Сцена: мебельная фабрика и еженедельный спектакль

В одной мебельной компании каждую среду проходило совещание по производственным задержкам. Участвовали собственник, коммерческий директор, начальник производства, закупки, логистика, руководитель клиентского сервиса, финансовый директор и несколько менеджеров. Формально встреча была нужна, чтобы снижать количество просрочек. Фактически она стала еженедельным судебным заседанием без приговора.

Продажи приносили список клиентов, которые недовольны сроками. Производство объясняло, что материалы пришли поздно. Закупки говорили, что поставщики подвели. Логистика уточняла, что машины были заняты. Клиентский сервис рассказывал, как трудно разговаривать с людьми, которым уже три раза перенесли доставку.

Все были правы. Поэтому ничего не менялось.

Команда сначала защищала старый формат. Продажам было удобнее приносить список претензий. Производству — объяснять задержки внешними причинами. Закупкам — ссылаться на поставщиков. Клиентскому сервису — доказывать, что он тушит чужие пожары. Встреча давала каждому право быть правым, но никому не давала обязанности изменить правило.

После диагностики выяснилось, что на совещании постоянно обсуждаются последствия, но не принимаются правила. Руководитель изменил формат.

Вместо темы «обсудить задержки» появилась тема:

«Принять три правила, которые сократят просрочки по заказам на 30% за шесть недель».

Вместо десяти участников оставили четверых: коммерческого директора, производство, закупки и логистику. Клиентский сервис передавал данные письменно до встречи. Финансы считали потери от просрочек заранее.

Встреча длилась 35 минут. Первый блок — цифры: сколько заказов просрочено, где причина, сколько денег потеряли на скидках и компенсациях. Второй блок — выбор правил. Третий — ответственные и сроки.

Решения были простыми, почти скучными:

— Продажи не подтверждают клиенту срок без отметки производства в системе.

— Закупки каждый понедельник дают список рискованных материалов на две недели вперед.

— Если заказ попадает в красную зону, клиентский сервис предупреждает клиента не в день срыва, а за 72 часа.

— Каждую пятницу начальник производства отправляет собственнику одну цифру: количество заказов с риском переноса.

Через месяц просрочки не исчезли полностью. В реальном бизнесе редко что-то исчезает полностью. Но они пере-

стали быть туманом. У каждой задержки появилась причина, у причины — владелец, у владельца — обязанность действовать заранее.

Компания не стала говорить больше. Она стала видеть раньше.

Как определить, что совещание уже больно компании

У бесполезных совещаний есть симптомы. Они повторяются в разных отраслях с такой точностью, будто их выпускает один и тот же невидимый отдел корпоративной медлительности.

Первый симптом: люди приходят без позиции. Они готовы «послушать», «понять контекст», «свериться». Это допустимо для стажера, но опасно для руководителя. Руководитель без позиции превращает встречу в зал ожидания.

Техника: перед встречей каждый главный участник должен прислать одну строку: «Моя позиция по вопросу такая-то, потому что такие-то данные, предлагаю такое-то решение». Если человек не может написать одну строку, он не готов занимать двадцать минут.

Второй симптом: в повестке темы вместо решений. «Маркетинг», «продажи», «найм», «клиенты» называют отделы или области тревоги. Нормальная повестка требует управленческого выбора.

Не «обсудить найм», а «решить, открываем ли второй поток рекрутинга для менеджеров продаж при текущей конверсии кандидатов».

Не «поговорить о клиентах», а «выбрать, компенсируем ли задержку поставки скидкой, бонусом или персональным

сопровождением».

Третий симптом: на встрече много контекста и мало выбора. Контекст нужен, но он не должен съедать управление. Если человек рассказывает предысторию дольше трех минут, руководитель имеет право остановить:

— Какой вывод из этого следует?

Или:

— Какое решение вы предлагаете на основании этого контекста?

Четвертый симптом: решения формулируются мягко. «Усилить контроль», «проработать вопрос», «обратить внимание», «улучшить коммуникацию», «держат в фокусе» звучат деловито, но выбора не фиксируют. Это управленческие абстракции: красиво висят и не производят дождя.

Решение должно иметь глагол действия, владельца, срок и критерий.

Пятый симптом: никто не помнит, что решили в прошлый раз. Это означает, что прошлое совещание умерло сразу после окончания. Его решения не вошли в систему контроля. Они были произнесены, но не были закреплены.

Техника: каждую встречу начинать не с новой повестки, а с трех минут проверки прошлых обязательств. Не для наказания. Для реальности. Компания должна понимать, что слова имеют хвост.

Техника «стоп-кадр»

Одна из самых полезных техник для руководителя — «стоп-кадр». Она нужна в момент, когда совещание начинает превращаться в болото. Обычно это ощущается физически: разговор ходит кругами, люди повторяются, кто-то уходит в детали, кто-то смотрит в ноутбук, руководитель чувствует, что встреча едет, но не туда.

В этот момент нужно остановить обсуждение и сказать: — Стоп. Зафиксируем, где мы сейчас. Какое решение мы пытаемся принять?

После этого возможны три варианта.

Первый: люди быстро формулируют решение. Значит, встречу можно вернуть в рамку.

Второй: формулировка расплывается. Значит, встреча была плохо подготовлена.

Третий: выясняется, что решения вообще не требуется. Тогда встречу нужно завершать или переводить в информационный формат.

Пример.

На совещании обсуждают падение повторных продаж. Маркетинг говорит о коммуникациях, продажи — о качестве лидов, сервис — о недовольстве клиентов, продукт — о нехватке функций. Через двадцать минут руководитель делает «стоп-кадр»:

— Какое решение мы сейчас принимаем?

Пауза.

Потом кто-то говорит:

— Ну, мы хотим понять причины.

Это не решение. Это исследование.

Тогда руководитель задает следующий вопрос:

— Кто и к какому сроку готовит карту причин с цифрами, чтобы на следующей встрече мы выбрали действия?

Вот теперь появляется управление. Текущая встреча не притворяется решающей. Она становится подготовительной. Назначается владелец, срок и результат: карта причин. Следующая встреча получает право на существование только при наличии данных.

Так руководитель экономит время и защищает интеллектуальную честность компании.

Техника «один вопрос — один владелец»

В плохих компаниях у проблемы часто много сочувствующих и ни одного владельца. Все знают, что происходит. Все могут объяснить, почему это сложно. Все готовы участвовать в обсуждении. Но если спросить: «Кто отвечает за решение?» — комната становится удивительно философской.

Ответственность не любит толпу. В толпе она растворяется.

Техника проста: каждый вопрос на совещании должен иметь одного владельца. Не группу. Не отдел. Не «мы вместе». Один человек отвечает за движение вопроса вперед. Это не значит, что он делает все сам. Это значит, что именно он не имеет права сказать: «Я думал, это у них».

Владелец вопроса отвечает за три вещи:

— Собрать данные.

— Предложить варианты.

— Довести принятое решение до первого измеримого результата.

Например, компания обсуждает снижение маржи. Встреча может превратиться в хор: продажи дали скидки, закупки не дожали поставщиков, производство допустило перерасход, маркетинг привел не тех клиентов. Все правы. Но вопрос должен получить владельца.

Руководитель говорит:

— Владельцем вопроса по марже назначаю финансового директора. До среды он собирает карту потерь по четырем зонам: скидки, закупки, производство, продуктовая линейка. В пятницу мы принимаем три решения, что прекращаем, что меняем и кто отвечает.

Финансовый директор не становится виноватым за всю маржу. Он становится владельцем управленческой ясности. Это принципиально разные вещи.

Сцена: IT-компания и совещание, которое заменили решением

В IT-компании каждую неделю проходила встреча по статусу проектов. Двенадцать руководителей подключались в Zoom. Каждый рассказывал, что происходит. Встреча занимала полтора часа. Иногда два. Все жаловались на нехватку времени, но встречу не отменяли: «иначе потеряем синхронизацию».

После аудита выяснилось, что 80% информации можно было прочесть в проектной системе. Встреча существовала не для решений, а для озвучивания того, что уже было написано. Люди вслух пересказывали цифровую панель.

Формат изменили.

Статусы ушли в письменный дашборд до 18:00 четверга. На пятничную встречу попадали только три типа вопросов:

- Решение зависло и нужен выбор руководства.
- Есть риск по срокам, бюджету или клиенту.
- Требуется помощь другого подразделения.

Каждый вопрос подавался в формате:

- проблема;
- данные;
- два варианта решения;
- рекомендация владельца;
- цена бездействия.

Встреча сократилась с 90 минут до 25. Но главное — люди перестали приходить «докладывать жизнь». Они стали приходить выбирать.

Один из проектных менеджеров сказал после месяца нового формата: «Раньше я готовился рассказать, что происходит. Теперь я готовлюсь сказать, что нужно решить».

Так работает сдвиг от театра к управлению.

Почему длинные совещания создают иллюзию контроля

Длинное совещание опасно тем, что кажется серьезным. Руководитель провел три часа с командой — значит, он глубоко погрузился. Все участники высказались — значит, учли разные мнения. Проблему разобрали подробно — значит, приблизились к решению.

Не всегда.

Иногда совещание растягивается, потому что у руководителя нет рамки. Плохо сформулированный вопрос раздувает разговор. Без подготовленных данных участники начинают думать вслух. Без критерия выбора спорят о вкусах. Без владельца все ждут, что ответственность сама найдет себе дом.

Короткое совещание требует силы. Оно заставляет до начала ответить на вопросы, которые длинная встреча разрешает отложить.

Зачем мы собираемся?

Что выбираем?

Какие данные уже есть?

Каких данных нет?

Кто принимает решение?

Кто исполняет?

Что будет результатом?

Короткая встреча не означает поверхностную. Она озна-

чает подготовленную. В хорошем бизнесе длинным должен быть не разговор, а мышление до него.

Правило руководителя: не разрешать туман

На языке управленческого тумана компания отказывается взрослеть. Он звучит мягко, профессионально и почти всегда бесполезно.

«Нужно усилить».

«Важно обратить внимание».

«Следует проработать».

«Необходимо держать в фокусе».

«Давайте повысим прозрачность».

«Надо синхронизироваться».

Все эти фразы могут быть началом мысли, но не могут быть итогом совещания. Руководитель обязан переводить туман в действие.

Если человек говорит: «Нужно усилить контроль», спросите:

— Какой именно контроль, кто его делает, как часто и какую цифру мы хотим увидеть?

Если говорит: «Нужно улучшить коммуникацию», спросите:

— Какое правило коммуникации вводим и что будет считаться нарушением?

Если говорит: «Надо проработать вопрос», спросите:

— Что будет готово, в каком формате и к какому сроку?

Если говорит: «Давайте держать это в фокусе», спросите:

— Где именно это будет видно: в отчете, дашборде, встрече, задаче?

Власть руководителя часто проявляется не в больших стратегических речах, а в маленьком отказе принимать расплывчатые формулировки.

Как начать лечить компанию уже на этой неделе

Не нужно объявлять революцию. Революции в календаре часто заканчиваются тем, что люди начинают проводить тайные совещания в катах. Начните с аудита.

Выберите три регулярные встречи, которые занимают больше всего времени или вызывают больше всего усталости. По каждой заполните таблицу:

- название встречи;
- участники;
- длительность;
- частота;
- стоимость встречи;
- какие решения были приняты за последние четыре раза;
- кто был владельцем решений;
- что реально изменилось;
- можно ли сократить;
- можно ли заменить;
- кого можно убрать;
- какой вопрос должен быть главным.

Затем проведите эксперимент на месяц.

Первая неделя — диагностика.

Вторая — сокращение участников.

Третья — переход от тем к решениям.

Четвертая — жесткая фиксация ответственных, сроков и критериев.

Не пытайтесь сразу исправить всю компанию. Совещания отражают управленческую культуру, а не живут отдельно от нее. Резкая отмена всех встреч вызовет сопротивление. Измените правила на трех главных совещаниях, и компания почувствует разницу.

Люди быстро понимают, где можно продолжать говорить туманом, а где уже нельзя. Руководитель задает стандарт. Если он принимает расплывчатость, расплывчатость становится культурой. Если он требует решения, ответственность начинает проступать, как текст на проявленной фотографии.

Главный диагноз

Совещания сами по себе не зло. Плохие совещания — зло. Точнее, симптом. Они показывают, что в компании плохо распределена власть, неясно сформулированы решения, размыта ответственность и слишком дешево стоит управленческое время.

Покажите мне одно регулярное совещание компании — и я скажу, где она теряет деньги.

Если на встрече слишком много людей, значит, ответственность размыта.

Если слишком много тем, значит, нет приоритета.

Если слишком много времени, значит, слабая подготовка.

Если слишком много мнений, значит, мало данных и вариантов.

Если нет протокола решений, значит, слова не превращаются в действия.

Если никто не проверяет прошлые обязательства, значит, компания воспитывает необязательность.

Болезнь совещаний начинается не в календаре. Она начинается в том месте, где руководитель соглашается на разговор вместо решения.

Но есть хорошая новость. Совещание — один из самых быстрых рычагов изменения компании. Вам не нужно переписывать стратегию, менять оргструктуру или нанимать но-

вых директоров, чтобы почувствовать эффект. Достаточно изменить правила разговора.

Не каждый должен говорить.

Не каждая тема имеет право попасть в повестку.

Не каждое мнение заслуживает времени.

Не каждое обсуждение должно продолжаться.

Не каждое регулярное совещание должно жить только потому, что его когда-то назначили.

Сильный руководитель не запрещает людям думать. Он запрещает им тратить общее время без последствий.

Именно здесь начинается новая власть коротких встреч.

Не с таймера. Не с красивой повестки. Не с модератора, который вежливо улыбается и раздает слово по кругу.

Она начинается с внутреннего решения руководителя: в моей компании разговор должен что-то производить.

Решение.

Ответственность.

Срок.

Действие.

Деньги.

Скорость.

Ясность.

Все остальное — театр.

Театр хорош вечером, когда за него покупают билет. В бизнесе утром за него платят прибылью.

Выводы главы: управленческие тезисы

— **Совещание без решения облагает прибыль скрытым налогом.**

— Если после встречи нельзя записать одну строку — кто делает что и к какому сроку, — компания лишь арендовала внимание дорогих людей.

— **Фраза «надо обсудить» должна проходить проверку властью.**

— Перед любой встречей руководитель обязан спросить: какое решение мы должны принять и что изменится после разговора?

— **Плохие совещания выдают размытые ответственность и власть.**

— Чем больше людей, времени и мнений без последствий, тем слабее управленческая рамка. Лечение начинается с диагностики, калькулятора стоимости и жесткой фиксации решений.

Глава 2. Короткая встреча как форма власти

Почему меньше людей, тем и времени — больше результата

Чем больше участников, тем слабее личная ответственность. Присутствие начинает маскировать отсутствие вклада.

Короткая встреча работает как рамка власти: меньше людей, меньше тем, меньше времени, больше подготовленных позиций.

На совещании не должно быть зрителей. Каждый участник либо принимает решение, либо дает критическую экспертизу, либо отвечает за исполнение.

В некоторых компаниях совещание начинается еще до того, как люди вошли в переговорную. Оно начинается в календаре — там, где приглашение разослано двенадцати людям, из которых четверо не понимают, зачем они нужны, трое приходят «послушать», двое уверены, что все уже решено без них, один будет молчать, один будет спорить не по теме, а последний, как правило, и должен был принять решение еще вчера.

Слабое совещание похоже на слишком широкий мост: по нему может пройти кто угодно, но никто не чувствует, что именно он отвечает за переход.

В 11:00 все садятся. На экране повестка: «Обсудить текущие вопросы по продажам, маркетингу, производству и клиентскому сервису». Это не повестка. Это операционная зона затопления. В такую формулировку можно налить что угодно: жалобы, слухи, опасения, идеи, оправдания, старые конфликты, свежие тревоги и пять минут отчета о том, почему CRM снова «искаженно показывает операционную картину».

Через двадцать минут разговор уже напоминает городскую пробку. Все вроде движутся, но никто не знает, когда и куда приедет. Продажи говорят о качестве лидов. Маркетинг говорит, что лиды хорошие, просто их плохо обрабатывают. Производство напоминает, что им снова пообещали клиенту невозможный срок. Клиентский сервис осторожно говорит, что клиентам уже все равно, кто виноват, они просто злятся. Финансы спрашивают, почему при росте выручки падает маржа. Собственник смотрит на все это и чувствует, что присутствует не на совещании, а на семейном ужине, где накопленные межфункциональные конфликты подаются под видом новых вопросов.

Так выглядит отсутствие управленческой рамки.

Короткая встреча начинается не с таймера. Она начинается с власти руководителя сказать: здесь будут только нужные

люди, только один главный вопрос, только подготовленные позиции и только тот разговор, который может закончиться решением.

Почему большое совещание почти всегда слабее маленького

У большого совещания есть социальное очарование. Оно выглядит серьезно. Много людей, много должностей, много ноутбуков, много мнений. Руководителю кажется, что если собрать всех, то решение будет более взвешенным. На самом деле очень часто происходит обратное: чем больше людей в комнате, тем меньше персональной ответственности.

Толпа — плохой хранитель обязательств.

Когда участников слишком много, каждый подсознательно понимает: ответственность распределена. Можно высказаться, но не брать на себя. Можно поддержать, но не исполнять. Можно предупредить о риске, но не предложить решение. Можно молчать и потом сказать: «Я думал, это уже у кого-то в работе».

Большие совещания часто производят не решения, а атмосферу согласованности. Все как будто были. Все как будто слышали. Все как будто согласились. Но после встречи ответственность растворяется в коллективной памяти, а коллективная память в бизнесе удивительно коротка.

Правило короткой встречи звучит жестко:

На совещании не должно быть зрителей.

Человек должен присутствовать только в одном из трех случаев:

- Он принимает решение.
- Он дает критически важную экспертизу.
- Он отвечает за исполнение.

Все остальные получают итог письменно.

Правило кажется простым, пока не приложишь его к реальному календарю. Вдруг выясняется: половина людей приходит ради спокойствия, а не ради решения. Руководитель зовет их, чтобы «все были в курсе». Сотрудники приходят, чтобы «не выпасть из контекста». Топ-менеджеры боятся, что отсутствие примут за неуважение. Так компания превращает информирование в присутствие, а присутствие — в налог на скорость.

Но быть в курсе можно письменно. Принимать решение нужно лично.

Это разные процессы.

Техника 1. Фильтр участников: право на стул

Перед каждой встречей руководитель должен провести маленький, почти безжалостный ритуал. Он смотрит на список приглашенных и задает по каждому человеку три вопроса:

- Какое решение этот человек принимает?
- Какую экспертизу без него нельзя получить?
- За какое действие после встречи он отвечает?

Если на все три вопроса ответ «никакое», «никакую», «ни за какое» — человека не нужно звать. Его нужно уважить сильнее: не отнимать у него время.

В одной торговой компании еженедельная встреча по ассортименту собирала пятнадцать человек. На ней были категорийные менеджеры, продажи, маркетинг, склад, финансы, закупки, аналитики, коммерческий директор и иногда генеральный директор. Длилась встреча два с половиной часа. На ней обсуждали новинки, остатки, акции, маржу, поставщиков, жалобы магазинов и «общую ситуацию».

После применения фильтра участников оказалось, что для принятия большинства решений нужны только пять человек: коммерческий директор, руководитель закупок, аналитик, представитель продаж и финансовый контролер. Остальные должны были получать итог и подключаться толь-

ко по конкретным вопросам.

Встреча сократилась до сорока минут. Но главное — исчезло театральное ожидание очереди на реплику. Раньше люди говорили, потому что раз уж они пришли, нужно было показать участие. После сокращения состава каждый понимал: если ты в комнате, значит, от тебя ждут не присутствия, а вклада.

Управленческая зрелость начинается с простого призна-
ния: приглашение не подтверждает уважение. Иногда уваже-
ние проявляется как раз в отсутствии приглашения.

Маленькая встреча требует большего мужества

Руководители часто боятся сокращать состав встреч. Им кажется, что кого-то обидят. Что кто-то скажет: «Почему меня не позвали?» Что информация пройдет мимо важного человека. Что возникнет политическое напряжение. В больших компаниях это превращается в особый вид дипломатии: лучше позвать лишних, чем объяснять, почему они не нужны.

Но бизнес не должен платить за чье-то право не чувствовать себя исключенным.

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.