Рабочие встречи без потери времени

Как превращать обсуждения в решения и выполненные действия

Ренат Закиев



Ренат Закиев

Рабочие встречи без потери времени. Как превращать обсуждения в решения и выполненные действия.

«Автор»
2026

Закиев Р.

Рабочие встречи без потери времени. Как превращать обсуждения в решения и выполненные действия. / Р. Закиев — «Автор», 2026

«Мы же это обсуждали!» — знакомая фраза, за которой часто скрываются сорванные сроки, переделки и договорённости, понятые по-разному. Почему после совещания разговоров много, а ясности и действий мало?В книге «Рабочие встречи без потери времени» Ренат Закиев через историю руководителя Андрея и его команды показывает, как превратить встречи из привычного ритуала в рабочий инструмент. Короткие главы, живые диалоги и узнаваемые ситуации помогают разобраться, когда нужна планёрка, чем разбор проблемы отличается от принятия решения и почему показ результата ещё не означает его приёмку.Внутри — 17 форматов встреч: цели, участники, подготовка, правила, запреты и последствия ошибок. Практические листы помогут составить понятное приглашение, зафиксировать решение и проверить выполнение.Для руководителей и команд, которые хотят меньше обсуждать одно и то же и чаще доводить работу до результата.

© Закиев Р., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Вместо предисловия. Мы же это обсуждали 5
Часть I. Сначала понять, зачем собрались 6
Глава 1. Пятнадцать минут до обеда 6
После главы 7
Глава 2. Встреча, которая не состоялась 8
После главы 9
Конец ознакомительного фрагмента. 10

Ренат Закиев
Рабочие встречи без потери времени. Как превращать обсуждения в решения и выполненные действия.

Вместо предисловия. Мы же это обсуждали

У Андрея было много совещаний.

В понедельник обсуждали, что предстоит сделать. Во вторник — почему не получается. В среду собирались ненадолго, чтобы разобраться с одной мелочью. В четверг выясняли, кто что имел в виду в понедельник. В пятницу Андрей просил всех остаться после работы: нужно было наконец принять решение.

При этом компания работала.

«Пункт» делал оформление для небольших магазинов: вывески, торговую мебель, навигацию. В команде было семнадцать человек. Ирина продавала, Лев разрабатывал дизайн, Олег отвечал за производство, Павел — за монтаж. Светлана координировала заказы. Юля занималась организационной работой и, среди прочего, собирала людей на встречи.

Андрей считал, что быть хорошим руководителем — значит держать всех в курсе.

Люди действительно были в курсе многого. Олег знал, почему Ирина не дозвонилась клиенту. Лев — сколько машина простояла на въезде. Павел мог почти дословно пересказать обсуждение оттенка вывески, хотя в тот день ему нужно было закончить другую установку.

Но когда после встречи требовалось назвать принятое решение, становилось тихо.

Эта книга начинается с такого молчания. В следующие восемь недель Андрей и его коллеги попробуют вернуть встречам назначение. Не отменят все разговоры и не найдут волшебную продолжительность. Научатся различать: сейчас мы согласуем ближайшую работу, выясняем причину, выбираем решение, принимаем результат или просто сообщаем новость.

В конце книги есть справочник форматов. В нём для каждого указаны повод и частота, участники, подготовка, ход, результат, запреты и последствия нарушений. Форматы не образуют единственную возможную классификацию. Одна встреча может содержать несколько разных этапов, если участники понимают переход между ними.

Наша цель не в том, чтобы разговаривать поменьше любой ценой.

Она в том, чтобы после разговора менялось что-то, кроме календаря.

Часть I. Сначала понять, зачем собрались

Глава 1. Пятнадцать минут до обеда

— Давайте быстро, — сказал Андрей. — У всех много работы.

На часах было одиннадцать сорок пять.

Юля закрыла дверь переговорной. Пришли продажи, производство, дизайнеры и монтаж. Кто-то открыл ноутбук. Павел ещё держал в руке ключи от машины.

Ирина начала с нового магазина сети «Лист». Клиент хотел открыться через месяц и просил посчитать более дешёвую вывеску. Лев показал эскиз. Олег сказал, что такой материал раньше не использовали. Павел заметил, что сначала нужно посмотреть крепление. Андрей предложил не усложнять, потом сам спросил о долговечности.

Через двадцать минут обсуждали оттенок.

Через сорок — почему в прошлый раз заказчик поздно прислал логотип.

В половине первого Юля поставила на стол чайник. На встречах без чёткой цели время иногда измеряют именно чайниками.

— Значит, договорились, — подвёл итог Андрей. — Берём магазин в работу, думаем над вариантом и не затягиваем.

— Что именно отправляем клиенту? — спросила Ирина.

— Нормальное предложение. Вы же всё слышали.

Олег вернулся в цех. Лев начал рисовать новый вариант. Ирина написала клиенту, что решение почти готово. Павел уехал на монтаж на час позже, чем собирался.

На следующий день оказалось, что Лев переработал эскиз под материал, доступность которого Олег не подтвердил. Клиент понял слова Ирины как обещание снизить цену без изменения внешнего вида. Павел не ставил осмотр в график: он считал, что его замечание пока только обсуждают.

Андрей созвал ещё одну встречу.

Светлана попросила прежде ответить на вопрос:

— Вчера мы что делали: выбирали материал, запускали проект или собирали вопросы для расчёта?

Он хотел сказать: всё сразу. Но тогда стало ясно, почему каждый унёс свою версию.

У разговора не было названного решения, человека с правом его принять и договорённости о следующем действии. Общее обсуждение приняли за общее понимание.

Они потратили ещё десять минут — уже на исправление. Заказ пока не запускали. Клиенту готовили два проверенных варианта; Олег оценивал изготовление, Павел — необходимые условия монтажа, Лев уточнял эскиз только после ограничений. Ирина должна была подтвердить, что клиент ещё не принял прежнее сообщение за окончательное обязательство.

Назначили время возвращения к вопросу. Светлана записала результат разговора одной заметкой.

Андрей посмотрел на часы.

— Получается, вчера мы могли начать с этого?

— Могли, — сказала она. — Но вчера ты начал с «давайте быстро».

После главы

Вспомните последнюю встречу. Закончите фразу: «К концу разговора мы должны были…». Если получается только «обсудить вопросы», результат ещё не назван.

Глава 2. Встреча, которая не состоялась

В среду Юля принесла список участников очередного созвона.

— Обновление по заказам. Всех звать?

Андрей посмотрел на календарь. Встреча стояла там каждый день после обеда. Заказы зачитывали по кругу. Если возникал сложный вопрос, остальные слушали.

— А что нельзя узнать из карточек? — спросила Светлана.

В карточках уже были состояния заказов, ближайшие даты и препятствия. Правда, не всегда актуальные. Андрей использовал созвон, чтобы люди обновляли сведения при нём.

Получалось, что вся команда собиралась ради проверки, открывал ли каждый свою карточку.

Они выбрали другой порядок: к определённому времени участники обновляли существенные сведения. Светлана просматривала их и отдельно выносила вопросы, для которых требовалась совместная работа. Если таких вопросов не было, встречи не было тоже.

— Так они перестанут читать, — возразил Андрей.

— Тогда у нас проблема чтения и доступности информации, — сказала Светлана. — Необязательно решать её семнадцатью слушателями.

Первый отменённый созвон прошёл не идеально. Олег не увидел изменение срока: уведомление потерялось среди других. Пришлось уточнить, какие изменения требуют явного подтверждения, а какие достаточно оставить в общей записи. Отмена встречи не отменяла передачу важной информации.

Павел попросил оставить возможность короткого разговора, когда последовательность выездов меняется и нужно выбрать вариант вместе. Запись прекрасно сообщала факт, но не всегда позволяла быстро согласовать противоречащие ограничения.

Так появился первый фильтр. Если нужно только передать устойчивую информацию небольшой сложности, часто достаточно сообщения. Если требуется внимательно изучить варианты, полезнее сначала документ. Если мнения нужно собрать независимо, можно начать с письменных ответов. Когда надо совместно разобраться, договориться или принять решение с участием разных людей — встреча может быть оправдана.

Иногда разговор был нужен по человеческой причине: сложная новость, тревога, необходимость услышать вопросы. Это тоже результат, если не выдавать его за решение производственной задачи.

Вечером Андрей пришёл домой раньше. Жена спросила, что произошло.

— Отменили работу, — пошутил он.

— Судя по лицу, удачно.

Он объяснил, что отменил не работу, а один способ узнавать о ней. Освободившееся время, правда, уже пытался заполнить другим созвоном. Светлана поймала приглашение и вернула с вопросом: «Зачем здесь нужны мы все одновременно?»

Ответа не нашлось.

В календаре осталось пустое место.

Сначала оно казалось подозрительным. Потом в нём удалось спокойно подготовить предложение для «Листа».

После главы

Перед приглашением спросите: что требует одновременного присутствия? Если встречу отменить, какой результат действительно потеряется и каким другим способом его можно получить?

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.