

ПРОБЛЕМА № 1. НЕДОСТАТОК ДРАМАТИЗМА

Совещания совсем не обязательно должны быть скучными. Это по определению динамичное взаимодействие групп людей, которые обсуждают темы, имеющие прямое отношение к их существованию. Так почему совещания так часто выглядят блекло? Потому что мы устраняем тот самый единственный элемент, который делает интересной любую человеческую деятельность. Конфликт.

В колледже у меня был курс по сценарному мастерству, и я даже сочинил несколько для собственного удовольствия. В процессе обучения и практики я узнал кое-что о драматизме и уверен, что к совещаниям это имеет самое непосредственное отношение.

Конфликт — это центральный элемент любого хорошего фильма. Это суть, это причина, по которой история захватывает и не отпускает зрителя. В чем бы ни заключался конфликт — в схватке человека с человеком (Люк Скайуокер и Дарт Вейдер в «Звездных войнах»), человека с силами природы (шериф Броуди и акула в «Челюстях»), человека с самим собой (Джон Нэш, борющийся с шизофренией в «Играх разума»), — без него мы теряем интерес.

Но в чем связь между фильмами и совещаниями? Посмотрите на это следующим образом. Большинство кинофильмов рассчитаны на два часа плюс-минус двадцать минут. Столько же длятся и многие совещания.

Теперь представьте, что я спрошу у большой группы руководителей, что им интереснее: провести совещание или посмотреть кино? Они, наверное, подумают, что я шучу. И тем не менее совещания должны быть увлекательнее, потому что скрытый потенциал страсти и интереса в них больше. Я понимаю, что это звучит нелепо, если вы сразу перешли к этой главе, не прочитав сначала историю о Yip Software, поэтому позвольте мне объяснить свою точку зрения.

СОВЕЩАНИЯ ПРОТИВ ФИЛЬМОВ

Во-первых, совещания интерактивны, а фильмы — нет. Во время совещания можно прервать человека и сказать: «По-моему, вы должны пересмотреть свое решение...» А актеру на экране не скажешь: «Не заходи в дом, болван! Тебе голову отрежут!» В кино ты не участник, а пассивный наблюдатель.

Во-вторых, в отличие от фильмов, совещания имеют прямое отношение к нашей жизни. Принимаемые решения оказывают влияние на то, как мы в ближайшем будущем станем тратить наши время и энергию. А после окончания фильма в нашей жизни ничего существенно не меняется. Не нужно как-то корректировать свои действия в зависимости от того, чем окончилась история.

Так почему же мы наслаждаемся таким пассивным и неважным делом и ненавидим интерактивное и имеющее к нам прямое отношение занятие? Потому что сценаристы и режиссеры давно поняли, что, если, рассказывая свою историю,

увливать от конфликта, фильм никто смотреть не станет. А еще они поняли, что включить драматизм надо именно в первые десять минут. Это цепляет зрителей и вызывает у них желание интересоваться происходящим следующие два часа.

ЗАЦЕПКА

Секрет внедрения драматизма в совещания заключается в том, чтобы с самого начала составить сюжет. В первые десять минут участников надо слегка встряхнуть, чтобы они поняли и оценили значение поднятых тем.

Для этого ведущий может проиллюстрировать опасности, следующие за плохим решением, подчеркнуть маячащую угрозу со стороны конкурентов. Можно апеллировать к приверженности собравшихся миссии организации, ее влиянию на клиентов, сотрудников и общество в целом. Если это звучит искусственно и надуманно, посмотрите на следующий пример.

Идет совещание по поводу контроля расходов. Типичная открывающая сцена: «Итак, мы на двенадцать процентов превысили бюджет, и, насколько я понимаю, слишком много денег уходит на командировки. В будущем нам нужно лучше контролировать и отслеживать эти расходы, чтобы соответствовать изложенным в бюджете корпоративным инструкциям...»

Более драматическая открывающая сцена: «Итак, мы здесь собрались, чтобы обсудить сокращение расходов. Это звучит не очень интересно. Но не забывайте, что множество людей кровно заинтересованы в том, чтобы мы и дальше разбазаривали средства. Конкуренты очень рассчитывают, что мы будем беспечно сорить деньгами, а сами, конечно, только и думают, как бы сократить ненужные затраты. Клиенты тоже не хотят переплачивать за нашу продукцию ради того, чтобы покрыть наш недостаток дисциплины. Нашим семьям хочется,

чтобы деньги были в зарплате, а не в бюджете на командировки и развлечения. Поэтому давайте сосредоточенно и быстро обсудим эту тему, потому что я хочу, чтобы мы тратили ресурсы так, как планировали наши инвесторы и акционеры...»

Сотрудники не ожидают уровня «Гамлета», но им, безусловно, нужен повод озаботиться проблемой, и ведущий должен им его дать.

Забавно, что большинство людей, проводящих совещания, изо всех сил стараются избежать драматизма и вытекающего из него здорового конфликта или хотя бы свести это к минимуму, а это только лишает сотрудников интереса.

Оправдываю ли я провоцирование драматизма и конфронтации среди членов коллектива ради интересных совещаний? Вообще говоря, да. И я призываю ведущих и участников раскапывать конфликт.

ПОИСКИ КОНФЛИКТА

Когда группа умных людей собирается поговорить о важных вещах, разногласия естественны и полезны. Решение вопросов делает совещания продуктивным, занимательным, даже веселым делом.

Если избегать тем, которые заслуживают дебатов и разногласий, совещания будут не просто скучными, они не приведут к решению вопроса. Это неизбежно породит отчаяние, которое впоследствии может проявиться в форме непродуктивных личных конфликтов или неправильной политики.

Поэтому первостепенной задачей ведущего становится поиск и раскрытие любых важных вопросов, в отношении которых есть разногласия. А если участники не хотят входить в такие дискуссии, ведущий обязан заставить их это сделать даже ценой временной непопулярности.

Работая с руководителями и коллективами, я при любой возможности заставляю себя искать конфликты. Очень часто после этого ко мне подходят и говорят что-то вроде: «Спасибо, благодаря вам мы посмотрели этой проблеме в глаза. На совещаниях было некомфортно, потому что мы знали, что нельзя ее избегать, но все равно избегали».

Дело в том, что притворяться, что проблемы не существует, неприятнее, чем заняться ей. Я убежден, что шептаться об этом в коридорах в итоге гораздо вреднее, чем открыто признать проблему и начать бороться.

Конечно, непросто втянуть людей в конфликт, если они к этому не привыкли, но я нашел простой и очень полезный способ.

РЕШЕНИЕ В РЕАЛЬНОМ ВРЕМЕНИ

Когда ведущий объявляет собравшимся, что ждет от них больше конфликтов (а это крайне важно упомянуть), наступает ключевой момент, когда сотрудникам придется вступить друг с другом в активные дебаты. Возможно, впервые. И сколько их к этому ни готовь, это всегда неудобно.

В таких ситуациях можно свести дискомфорт к минимуму и повысить вероятность продления конфликта, если прерывать участников и напоминать им, что они все делают правильно. Хотя это выглядит незамысловато, даже покровительственно, такой подход очень эффективен.

Наверное, стоит обратиться к героям нашей сказки.

Коннор представляет планы по рекламе на следующий год.

Затем София берет на себя риск и заявляет: «Ты знаешь, я не могу согласиться с твоим новым предложением». Между ними сразу возникает легкое напряжение.

Проблема № 1. Недостаток драматизма

— И что же тебя так беспокоит?

— По-моему, это идет вразрез с политикой брендинга, которую мы обсуждали в прошлом месяце, и, боюсь, это будет смущать клиентов.

Коннор немного выходит из себя.

— Компания, которая занималась брендингом, на той неделе провела обзор рекламных объявлений и никаких проблем не нашла!

София слегка краснеет.

— Может быть, они плохо искали или плохо знают наших клиентов.

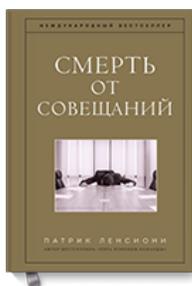
Коннор вздыхает. В этот момент в разговор вступает Кейси.

— Прежде чем вы продолжите — а я очень хочу, чтобы вы продолжили, — должен заметить, что я *именно это* имел в виду, когда говорил, что нам нужно больше конфликтов. Тебе, Коннор, наверное, не хочется пересматривать проделанную работу, но София и все мы обязаны задавать эти вопросы, если считаем, что благодаря им результат будет лучше.

Исходя из моего опыта, замечание Кейси приведет к тому, что напряжение между Коннором и Софией во многом исчезнет.

Это позволит им сохранить страсть и отстаивать свое мнение по этому вопросу, не отвлекаясь и не опасаясь перехода конфликта на личный уровень.

Но, к сожалению, даже если ведущий мастерски освоил искусство создания драматизма, умеет наполнять совещания захватывающими, интересными конфликтами и управлять ситуацией, он все равно не достигнет успеха, если на этом остановится. Дело в том, что у совещаний есть еще одна большая проблема.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

