

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БЕСТСЕЛЛЕР

# СМЕРТЬ ОТ СОВЕЩАНИЙ



ПАТРИК ЛЕНСИОНИ

АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА «ПЯТЬ ПОРОКОВ КОМАНДЫ»

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

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	10
<b>История</b>	
Прембула .....	15
Часть первая. Флешбэк .....	17
Часть вторая. Точка на графике .....	31
Часть третья. Главный герой .....	63
Часть четвертая. Действие .....	79
Часть пятая. Развязка .....	177
<b>Модель</b>	
Парадокс совещаний .....	221
Краткие основные выводы .....	222
Проблема № 1. Недостаток драматизма .....	224
Проблема № 2. Отсутствие контекстуальной структуры .....	230
Самая большая сложность — миф о том, что совещаний слишком много .....	247
В заключение .....	250
Благодарности .....	252
Об авторе .....	255

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ



# Флешбэк

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

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

# ЧЕЛОВЕК

Большинство сотрудников согласились бы, что Кейси замечательный человек, но совершенно заурядный CEO\*.

Как человек начальник им по-настоящему нравился: верный супруг, любящий отец четверых детей, прилежный прихожанин церкви Святого Сердца, всегда готовый помочь друг и сосед. Его просто невозможно было не любить, даже обожать.

И тем загадочнее казались его недостатки как руководителя.

---

\* Chief Executive Officer (англ.) — высшее должностное лицо компании, аналог генерального директора. *Здесь и далее, если не указано иное, примечания редактора.*

# ПРЕДЫСТОРИЯ

Семейство Макдэниелов уже пятьдесят лет скромно жило в Кармеле. Детство Кейси проходило в окружении полей для гольфа, которых в том районе предостаточно, и он часто бывал на них, обычно в качестве помощника или садовника. С его привязанностью к гольфу могла сравниться только любовь к компьютерам, поэтому, окончив школу, он поступил в Аризонский университет: спортивные успехи обеспечили его стипендией и возможностью изучать электротехнику и информатику. Оканчивая вуз четыре года спустя, по успеваемости он был скорее середнячком, зато в гольфе добрался до вершины конференции Pac10\*.

Перспектива принять участие в турнире Профессиональной ассоциации гольфистов — знаменитом PGA Tour — и когда-нибудь сыграть на родине, в Пebbл-Бич, на глазах у друзей и родственников, оказалась слишком большим искушением, и Кейси решил пройти отборочный тур. Он быстро стал одним из самых популярных игроков: в нем сочетались здоровое чувство юмора и доброе отношение к другим гольфистам, которым он всегда был готов дать совет.

За следующие пять лет Кейси выиграл во втором эшелоне даже больше соревнований, чем требовалось, и заработал

---

\* The Pacific10 Conference (Pac10) — спортивная студенческая конференция на Западе США.

достаточно, чтобы уверенно держаться на плаву. Однако буквально перед тем, как пробиться в большой турнир, у него появился хронический, болезненный страх, из-за которого сложно не дрогнуть, отправляя мяч в лунку. Эта псевдопсихологическая проблема оборвала карьеры многих перспективных гольфистов, и Кейси был вынужден признать, что попал в их число.

Кейси никогда не позволял себе долго горевать и отчаиваться и вернулся домой с новым смыслом жизни и идеей. Всего через несколько месяцев он женился, на накопленные сбережения купил маленький домик, нанял двух местных программистов и приступил к воплощению своей задумки: создать самый реалистичный в мире компьютерный симулятор гольфа.

Первые результаты превзошли самые смелые ожидания.

# ПРОРЫВ

Через два года после открытия компания Yip Software выпустила первый продукт, сразу задавший новые стандарты реалистичности спортивных симуляторов. Благодаря богатому опыту и глубокому знанию предмета Кейси учел многие тонкости настоящих площадок для гольфа, включая, конечно, «грин» — лужайку вокруг лунки.

Симулятор мгновенно покорила сердца самой важной группы клиентов, какую только можно себе представить: самих гольфистов.

Кейси дружил со многими игроками, которые продолжали участвовать в турнирах, и сумел организовать недорогую, но эффективную спонсорскую поддержку нескольких многообещающих молодых игроков. А потом благодаря счастливой случайности Yip перестала быть производителем компьютерной игры для избранных и попала на страницы журнала Sports Illustrated\*.

Менее чем через год после выхода симулятора один из знаковых Кейси выиграл свой первый турнир PGA. На пресс-конференции его спросили, как у него получилось отработать патт — закатывание мяча в лунку. Он очень смутился, а потом

---

\* Sports Illustrated — американский еженедельный спортивный журнал, издаваемый медиахолдингом Time Warner. Журнал освещает прежде всего спортивные соревнования в США.



## Прорыв

признался: «Это совершенно невероятно, но мне кажется, это как-то связано с компьютерной игрой, в которую я последнее время играю...»

И джинна выпустили из бутылки.

# НА ВОЛНЕ

Почти немедленно серьезные гольфисты, которые зачастую в глаза не видели компьютерных игр, начали звонить в Yip и делать заказы. Кейси быстро открыл небольшой офис, нанял дюжину сотрудников и стал трудиться изо всех сил, чтобы удержаться на плаву.

Очень скоро игра появилась на полках большинства магазинов для гольфистов и обычных магазинов с компьютерными играми. Следующие восемь лет жизнь Кейси сводилась к увеличению штата, созданию новых игр, расширению сети продаж и переездам во все более просторные офисы. Росла и его семья.

К десятой годовщине свадьбы (и основания компании) Кейси с женой Патрицией воспитывали четверых детей, а фирма вывела на рынок восемь успешных продуктов: симуляторы гольфа, велогонок и совсем недавно тенниса. Благодаря вниманию Кейси к деталям они прославились точным воспроизведением реальных мест: от полей для гольфа в шотландском Сент-Эндрюсе и пиренейских холмов Тур-де-Франс до травяных кортов Уимблдона.

Кейси с самого начала отказался заниматься жестокими, нереалистичными играми для детей и настаивал, что продукция Yip должна быть сосредоточенной на спорте, максимально инновационной и приближенной к жизни. В результате

у компании сложилась крепкая группа поклонников, состоявшая из взрослых и старших подростков, считавших себя более-менее серьезными спортсменами.

Однако не меньше, чем созданным брендом, Кейси гордился тем, что у него работают почти две сотни людей, многие из которых выросли вместе с компанией. А еще он был очень доволен своей штаб-квартирой — прекрасно отреставрированным зданием в историческом центре Монтерея.

Yip Software стала сияющей звездой этого городка. Если не считать знаменитый океанариум, компания создала в этом районе больше профессиональных рабочих мест, чем любое другое непромышленное предприятие. Из идеи Кейси родилась нишевая компания, жемчужина родного города, не говоря уже о том, что для своей отрасли это, безусловно, была история потрясающего успеха.

Но, как это часто бывает, у компании и ее CEO не все было гладко, и другая сторона медали выглядела столь же очевидной, сколь и непонятной.

# ПОСРЕДСТВЕННОСТЬ

Даже самые ярые сторонники Кейси (а их было немало), в частной беседе признались бы, что под руководством более сосредоточенного и дисциплинированного руководителя Yip Software была бы в два раза больше.

Не то чтобы Кейси был некомпетентен и не интересовался бизнесом; напротив, у него были невероятная способность чувствовать потребности клиентов и умение учитывать их задолго до того, как конкуренты начинали понимать, что происходит. Благодаря этому у Кейси сложилась репутация человека, знающего свои рынок и отрасль не хуже любого аналитика, журналиста или бизнесмена.

На первый взгляд результаты говорили сами за себя: компания никогда не упускала прибыли, а игры постоянно получали награды. Кейси вроде бы возглавлял энергичную, целеустремленную организацию.

Но в реальности постоянно оставался какой-то нереализованный потенциал, и важнейшая причина была в самом CEO, которого, казалось, небольшой перевес устраивал не меньше, чем решительная победа. Если по итогам квартала прибыли хватало, чтобы можно было несколько раз в неделю играть в гольф, Кейси был доволен, даже счастлив.

В то же время сотрудников вряд ли можно было назвать счастливыми — скорее, безразличными. Они просто привыкли

## Посредственность

к тому, что компания в любом случае как-то реализует поставленные задачи, без зарплаты они не останутся, а по результатам года хватит на скромное повышение жалования и большой летний пикник. О судьбе Yip никто и не думал беспокоиться.

Но чего-то решительно не хватало. Было на удивление мало энтузиазма у сотрудников компании, которая делала популярные, современные компьютерные игры, да еще и в таком чудесном городке. Если кто-то в этом сомневался, достаточно было просто пять минут понаблюдать за еженедельным совещанием руководства.

# РИТУАЛ

Сонливость. Рассеянность. Равнодушие. Эти слова чаще всего приходили в голову, даже если человек не присутствовал на совещании от начала и до конца.

Собравшиеся руководители не хуже других понимали, что этот еженедельный ритуал скучен до боли, но давно решили, что это безобидная проблема, неизбежное зло ведения бизнеса, да и в любой другой компании, наверное, ситуация ничуть не лучше.

Они недооценивали масштаб проблемы. У них и мысли не было, что эти совещания сказываются на культуре компании.

# ДИСКОМФОРТ

В отличие от агрессивных конкурентов, в Yip Software почти никто не засиживался допоздна в офисе и не приходил в выходные. Рядовые сотрудники мало говорили о работе за стенами компании и редко обсуждали в коридоре конкурентов и новости отрасли. Телепередачи, молодежный футбол и туман на побережье интересовали их куда больше.

Бывая на отраслевых выставках и профессиональных конференциях за пределами Монтерее, они всегда возвращались в восторге от ярких эмоций, которые продукция Yip вызывала у клиентов и дистрибьюторов, и их поражало, насколько все это контрастирует с атмосферой внутри компании.

Безразличие удивляло даже новичков. Но вслед за коллегами они быстро свыкались, что Yip не суждено воплотить потенциал, который ей давала прекрасная продукция. Причиной они назвали бы скрытую посредственность самой организации.

И все же люди редко уходили из компании. В конце концов, руководитель — исключительно порядочный человек и совсем не так плох по сравнению со многими СЕО, с которыми им приходилось работать до этого. Да и потом, куда идти? В туристическом прибрежном городке ничего лучше все равно не найдешь.

## Часть первая. Флешбэк

Даже самые амбициозные сотрудники научились принимать сложившуюся ситуацию, потому что не могли себе представить переезд. И так продолжалось до тех пор, пока Кейси был единственным владельцем компании.

Но ничто не вечно.





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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

