

# Глава 18

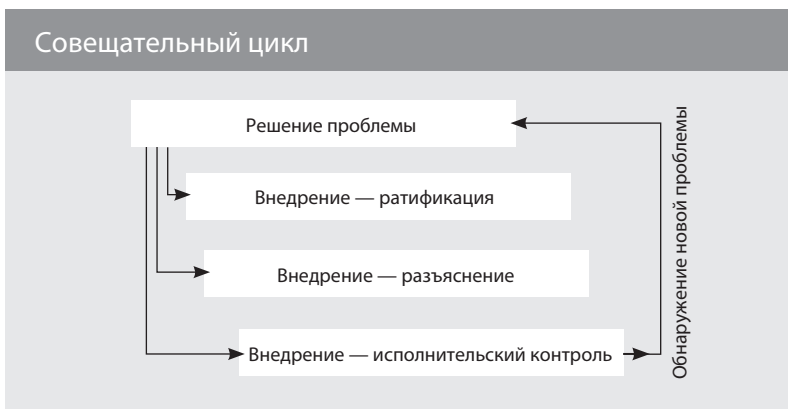
## Совещательный цикл

В предыдущих главах говорилось о том, насколько различны практики совещаний по решению проблем и совещаний по внедрению. Их не нужно смешивать, однако не следует упускать из виду и существующую между ними взаимосвязь. Оба типа совещаний одинаково важны. Если в организации отдается предпочтение какому-то одному, то результатом будут вполне предсказуемые проблемы.

### Примечание

Не все решения, принятые на совещании по решению проблем, требуют ратификации, разъяснения и исполнительского контроля.

Можно заметить существование некоего совещательного цикла. Например, если мы обнаруживаем в нашей системе проблему, то созываем совещание по решению проблем. На нем мы, наша команда, находим решение, включая распределение конкретных индивидуальных задач, которые требуется выполнить. Как только решение найдено, может потребоваться совещание по внедрению с целью ратификации, разъяснения или контроля за исполнением принятого ранее решения.



В процессе контроля за исполнением мы можем обнаружить, что наше решение не работает или со временем предпосылки, на которых основывалось решение, изменились, порождая новую проблему. В любом случае может потребоваться созыв нового совещания по решению проблем и корректировка прежнего решения, прежнего способа ведения бизнеса. Теперь, когда мы изменили решение, нужны гарантии, что оно будет реализовано на практике. Делается это с помощью совещания по внедрению. Так и работает совещательный цикл.

До тех пор пока механизм работает без сбоев, совещаний по внедрению вполне достаточно. Но как только в нашей рабочей среде что-либо изменится и эти изменения потребуют от организации адаптации, тут же потребуются провести совещание по решению проблем. Таким образом, чем масштабнее перемены, тем чаще придется проводить совещания по решению проблем.

Проведение всех этих совещаний, их планирование, обеспечение полной явки требует невероятной дисциплины. Более того, поскольку совещания отнимают время от непосредственного практического выполнения поручений, зачастую люди воспринимают их

как пустую трату времени или даже «не свою работу». Наилучший способ преодолеть это обстоятельство и добиться требуемой дисциплины — проводить регулярные совещания. Нужно превратить их в обычную, рутинную составляющую ведения бизнеса.

Не все проблемы требуют проведения совещания по решению проблем, как не все поручения требуют созыва совещания по внедрению, и все же в определенный момент они становятся необходимыми. Планируя такие совещания задолго до того, как в них возникнет потребность, мы подчеркиваем, что посещение и участие в совещаниях — часть служебных обязанностей каждого, равно как позволяем людям планировать собственную жизнь надолго вперед. Более того, самим фактом проведения регулярно запланированных совещаний по решению проблем организация может обнаруживать проблемы заблаговременно, задолго до того, как они обернутся кризисами.

На любую организацию оказывают влияние и собственная скорость изменений, и другие факторы, которые задают частоту проведения совещаний. Потому успешный менеджер должен чувствовать внутренний темп своей организации и планировать «барабанную дробь совещаний™» с помощью совещательного цикла так, чтобы соответствовать этому темпу.

# Глава 19

## Совещательный цикл в действии

Вы работаете на организацию, и эта организация, как и любая другая, время от времени сталкивается с проблемами. Возможно, ваш продукт больше не воспринимается как товар высшего качества? Ваша организация назначает совещание по решению проблем, чтобы лучше разобраться, что стало причиной потери марки «высшего качества» в восприятии покупателей.

Вы приходите на совещание и замечаете, что столы отсутствуют. Плюс ко всему, собрались представители различных подразделений и уровней организационной иерархии. Пришли и глава компании вместе со своими заместителями, и младший менеджер по продажам, и еще какие-то люди из «траншей» организации. Во время этого совещания сам глава компании / имплементор говорит мало. Он больше слушает. Ведет заседание интегратор — человек, не принадлежащий к этой организации или же практически не имеющий отношения к решаемой задаче. Поскольку каждому дается возможность высказаться, продвижение по повестке будет медленным. Так создается обучающая среда, и присутствующие, обмениваясь своими мыслями, комфортно себя чувствуют.

Интегратор ведет дискуссию, направляя ее с помощью конкретных и точных вопросов таким образом, чтобы участники не сбивались с курса. Вероятно, основным вопросом будет следующий: «Каковы те проблемы (или потенциальные точки улучшения), решение которых гарантирует сохранение или возвращение наших позиций на рынке как товара высшего качества?»

Всех присутствующих попросили собраться с мыслями, и как только кто-либо чувствует себя готовым, ему предлагают поделиться своими соображениями с остальными. Поскольку оптимальная обучающая среда создана, люди, высказывая свои мысли, чувствуют себя вполне комфортно. После множества раундов, во время которых участники предлагают свои варианты ответов на поставленный вопрос, определилось полсотни, не более, вариантов исправления ситуации. Например, удалось обнаружить такие изъяны, как неудовлетворительное экспонирование товара, невзрачный дизайн упаковки, использование не лучшего сырья, слабая маркетинговая подготовка товара, продажа продукта в нижнем ценовом коридоре.

Команда по решению проблем должна к каждому из указанных недостатков сформулировать соответствующую задачу. К примеру, с проблемой неудовлетворительного экспонирования продукта может быть соотнесена следующая задача.

**Что:** усовершенствовать экспонирование товара.

**Что не:** не вносить изменений в общий стиль оформления (брендинг) нашей линейки продуктов.

**Как:** с помощью совещания по решению проблем.

**Когда:** к 25 ноября.

**Кто:** вероятно, это будет не команда, установившая наличие проблемы, а меньшая по размеру команда сарі. Вместо главы

компании в ее состав, скорее всего, войдут дизайнер, ответственный за разработку экспозиционных стендов, а также люди, ответственные за их доставку, установку и обслуживание, и, возможно, кто-то из работников, занимающихся продажами.

Используя меньшие команды сарі для решения разнотипных задач, можно одновременно справляться с многообразными вызовами. Такая новая команда по решению проблем будет сообща работать над разрешением вновь поставленной задачи. Одна из этих множества задач, получив свое разрешение, снимет и проблему восприятия потери качества продукта.

Решение данной конкретной задачи может приобрести вид списка насущных задач и поручений, которые, будучи реализованными в правильной последовательности, приведут к разрешению проблемы неудовлетворительного экспонирования продукта. В конце концов решение может получить следующий вид.

1. **Что:** составить перечень всех действующих экспозиционных стендов и определить те, которые в первую очередь нуждаются в замене.

**Что не:** не брать в расчет три магазина, находящиеся в Европе. Проработать только магазины в Штатах.

**Как:** учитывать и внешний вид экспозиционных стендов, и торговый потенциал мест, на которых они расположены. Отдавать предпочтение местам с более высоким потенциалом продаж.

**Когда:** 10 сентября.

**Кто:** Билл.

2. **Что:** изменить дизайн экспозиционных стендов продукта.  
**Что не:** не вносить изменений в общий стиль оформления нашей торговой марки.  
**Как:** таким образом, чтобы имелось только три разных варианта и во всех трех вариантах использовался бы один и тот же материал, дабы их было легче обслуживать.  
**Когда:** 10 октября.  
**Кто:** Боб.
3. **Что:** получить у Боба дизайнерские разработки и подобрать требуемый для подготовки экспозиционных стендов материал.  
**Что не:** не подписывать никаких договоров о закупках без визы отдела закупок.  
**Как:** использовать материал высшего качества, который не изнашивается со временем и при этом стоит не дороже тридцати долларов за экспозиционный стенд.  
**Когда:** 10 сентября.  
**Кто:** Джерри.
4. **Что:** смонтировать желаемые экспозиционные стенды.  
**Что не:** не нанимать дополнительных работников.  
**Как:** использовать дизайнерские разработки, подготовленные на этапе 2, и материал, закупленный на этапе 3.  
**Когда:** 1 октября.  
**Кто:** Том (руководитель команды по производству экспозиционных стендов).
5. **Что:** произвести замену экспозиционных стендов.  
**Что не:** не проводить замену в часы работы магазина. Не мешать обслуживанию покупателей.

**Как:** замену производить согласно требуемой последовательности, как определено в шаге 1.

**Когда:** 25 ноября.

**Кто:** Ричард.

6. **Что:** провести обучение работников, обслуживающих экспозиционные стенды, и снабдить их всем необходимым с тем, чтобы они могли должным образом проводить обслуживание стендов с товаром.

**Что не:** не нанимать новый персонал по обслуживанию экспозиционных стендов, при условии, что иное не было предусмотрено бюджетом.

**Как:** удостовериться, что у них есть все стандартные запасные лампочки и остальное снаряжение, такое как подходящие чистящие химические препараты, которые не нанесут вреда пластиковым полкам.

**Когда:** 1 октября.

**Кто:** Пол.

Маловероятно, чтобы подобная проблема потребовала ратификации, однако задание 6, согласно которому Пол должен провести обучение персонала, занятого в обслуживании товарных экспозиционных стендов, правильному уходу за новыми стендами, может потребовать провести совещание по разъяснению.

В дополнение ко всему, для того чтобы убедиться в правильном выполнении заданий 1–6, может потребоваться совещание по исполнительскому контролю. На нем каждый из присутствующих отчитывается в выполнении своих индивидуальных заданий, а также в том, как его действия могут повлиять на исполнение заданий остальными участниками. Например, в задании 3 Джерри необходимо произвести



отбор материала для создания товарных экспозиционных стендов; материал, который он отберет, определит выбор технологии, с помощью которой его нужно будет обслуживать. Таким образом, от этого зависит и работа Пола в задании 6. Потому самым фактом проведения совещания по исполнительскому контролю группа получит возможность синхронизировать свои действия.

Собираясь на любое совещание по внедрению, люди, наверное, обратят внимание, что обстановка в помещении иная, чем в комнате для совещания по решению проблем. Это может подсказать участникам, что и регламент предполагается иной. На этом совещании не будет интегратора; скорее, кто-то из сидящих в передних рядах будет следить за ходом повестки. Этот человек либо объяснит, как в результате переработки дизайна экспозиционных стендов изменится работа по их обслуживанию, либо запросит информацию от каждого об успехах в продвижении выполнения данных им поручений.

На такое совещание по внедрению, скорее всего, пригласят только тех, кто непосредственно задействован в решении проблемы, и не станут собирать представителей различных подразделений и уровней организационной иерархии. Например, на совещание по разъяснению соберутся только работники, непосредственно занятые обслуживанием товарных экспозиционных стендов, а на совещание по исполнительскому контролю — только те, кто несет личную ответственность за исполнение поручений.

Возможно, в связи с приемом на работу по обслуживанию новых людей, которых нужно обучать, потребуется повторно провести совещания по разъяснению и по исполнительскому контролю. Сохранится необходимость проведения совещаний по исполнительскому контролю с тем, чтобы отслеживать исполнение поручений до тех пор, пока проект не будет полностью завершен.

Со временем может возникнуть новая проблема, касающаяся наших товарных экспозиционных стендов, и тогда вновь потребуется совещание по решению проблем. Его следует проводить в комнате, организованной для проведения совещаний по решению проблем, и по правилам таких совещаний. Оно завершится новым списком поручений и потребует разъяснения и исполнительского контроля. Таков совещательный цикл на практике.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks