

David Pearl

# WILL THERE BE DONUTS?

START A BUSINESS REVOLUTION  
ONE MEETING AT A TIME

HarperCollinsPublishers

Дэвид Перл

# ОПЯТЬ СОВЕЩАНИЕ?!

КАК ПРЕВРАТИТЬ  
ПУСТЫЕ ОБСУЖДЕНИЯ  
В ЭФФЕКТИВНЫЕ

*Перевод с английского*



Москва  
2013

Перл Д.

П127 Оять совещание?! Как превратить пустые обсуждения в эффективные / Дэвид Перл ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 238 с.

ISBN 978-5-9614-2244-3

Корпоративные собрания, деловые встречи, совещания и конференции — все эти мероприятия прочно вошли в нашу жизнь и превратились в рутину. Мы воспринимаем их как скучное, утомительное, часто бессмысленное и бесцельное времяпрепровождение и даже не задумываемся о том, что их можно изменить. Актер, писатель, режиссер и международный бизнес-консультант Дэвид Перл уверен: привычные «недособрания» должны превратиться в полноценные встречи и запустить этот процесс способен каждый, независимо от того, на какой ступеньке карьерной лестницы он остановился. Прежде всего нужно понять цель и задачи совещаний разных типов, определить, какой вклад в решение вопроса должен внести каждый из участников и какую роль он будет играть, сформулировать, как решение конкретной проблемы отразится на долгосрочных целях организации и на ее отношениях с внешним миром, ну а потом уже принимать решения. Звучит просто, а вы попробуйте реализовать!

Остроумно написанная, полная тонких наблюдений и мудрых жизненных советов, книга будет интересна и полезна всем, кто стремится к эффективному общению, — и в особенности тем, кто значительную часть рабочего времени проводит в переговорных.

УДК 06.053.5  
ББК 60.84

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

- © David Pearl, 2012  
Originally published in the English language by HarperCollins Publishers Ltd. under the title *Will There Be Donuts?: Start a Business Revolution One Meeting at a Time*  
© Издание на русском языке, перевод, оформление.  
ООО «Альпина Паблишер», 2013

ISBN 978-5-9614-2244-3 (рус.)  
ISBN 978-0-00-745829-5 (англ.)

## СОДЕРЖАНИЕ

Благодарности .....	7
Предисловие .....	9
Рад встрече .....	11
<b>1. НЕДОСОБРАНИЕ-ПОЛУВСТРЕЧА .....</b>	<b>27</b>
<b>2. НАСТОЯЩАЯ ВСТРЕЧА .....</b>	<b>43</b>
<b>3. АНАТОМИЯ СОБРАНИЯ .....</b>	<b>55</b>
Цель .....	61
Связь .....	69
Контекст .....	87
Содержание .....	116
<b>4. СЕМЬ ОСНОВНЫХ ТИПОВ СОБРАНИЙ .....</b>	<b>137</b>
Информационная встреча .....	142
Дискуссионная встреча .....	150
Встреча для принятия решения .....	156
Инновационная встреча .....	161
Встреча для решения проблем .....	167
Встреча-продажа .....	174
Встреча ради встречи .....	180

<b>5. ОЗОРСТВО КАК МЕТОД</b> .....	185
Время перемен .....	223
<b>6. СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ: ПУСТЬ ГАРРИ ВСТРЕТИТСЯ С САЛЛИ</b> .....	227
Контрольный перечень .....	235
Остаемся на связи .....	237

## НАСТОЯЩАЯ ВСТРЕЧА

Одну из самых настоящих «настоящих встреч» проводил на моих глазах мой учитель и вдохновитель, загадочный, медвежеватый на вид Майкл Брин. Этот пионер нейролингвистического программирования (НЛП) и великий бизнес-консультант немногословен, однако к его словам стоит прислушаться: каждое из них значимо.

Майкл встал перед аудиторией, оглядел нас с улыбкой и спросил: «Вопросы есть?»

Вот оно. Вопросов оказалось предостаточно, и встреча прошла «на ура». Два часа промелькнули как одна минута. Но, если бы у собравшихся не нашлось вопросов, Майкл на том бы и остановился. Получилось бы самое короткое собрание в истории. Но и такое собрание было бы настоящим.

Хотелось бы мне по такому же образцу построить эту главу. Я ведь достаточно поиздевался над полувстречами, я разобрал их по косточкам, порубал в куски, и теперь ценность настоящей встречи для всех моих читателей очевидна. Почему бы не удовлетвориться этим?

И все же...

Я достаточно долго проработал в бизнесе, чтобы понимать: вопросы *будут*. Они так и посыплются на вас, если вы попытаетесь изменить формат встреч.

Для вас очевидно: настоящая встреча с братьями по разуму, эффективная, подлинная, во всех смыслах слова красивая, пойдет на пользу вашей компании, улучшит отношения с коллегами и клиентами, разрешит домашние и трудовые конфликты, усовершенствует мир. Вам ка-

жется, спорить не о чем: настоящая встреча, а не полувстреча принесет лучшие решения, более ясный план действий, породит новые, полезные продукты и виды услуг.

Вы так думаете. И все же — ждите вопросов и возражений. Вроде бы никто не любит скуки и посредственности, но, боже, как все начинают цепляться за привычное и скучное, стоит только попытаться что-то изменить.

На вашем пути вы непременно столкнетесь с Воином Роллекса. Он (как правило, это «он») подойдет, скорее даже подкатит к вам в баре, в полосатой — в глазах зарыбит — рубашке и спросит в лоб: «В чем смысл этого трепа про “настоящие встречи”?»

Вопрос риторический. На самом деле он не спрашивает, а утверждает: «Нет никакого смысла. Так устроен бизнес. Скучно — что поделать. Меняться ничему никогда не будет».

Я смотрю на него в упор и отвечаю: «Смысл настоящей встречи? А вы спросите жену. То есть — бывшую жену». Так я отвечаю этому придурку в мечтах, где мою роль исполняет Киану Ривз в черном плаще, ловко уворачивающийся от пуль<sup>17</sup>. В реальной жизни я впииваюсь пальцами в кружку пива, удерживаю на лице вежливую улыбку и, вероятно, прежде всего привожу такой довод:

## Настоящая встреча помогает нам поумнеть

Раз в месяц я выхожу на театральные подмостки в лондонском Вест-Энде и пою партию, которую никогда не учил, под музыку, которую впервые слышу, окруженный актерами, чья роль незнакома мне, и вообще я понятия не имею о сюжете, интриге, развязке. Похоже на страшный сон, в котором мы появляемся на людях голыми, помноженный на другой кошмар — выступать без подготовки. Учтите, кстати, что некоторые испытывают патологический ужас при одной мысли, что придется петь перед залом.

Правда, я тут не один, со мной такие же любители острых ощущений, собравшиеся в единственную в мире импровизационную оперную труппу — Impropera ([www.impropera.co.uk](http://www.impropera.co.uk)).

Да, жутковато, однако это ценнейший опыт: каждый раз мы убеждаемся и подтверждаем, что под сильным давлением люди способны

<sup>17</sup> Подражается роль Киану Ривза в кинофильме «Матрица» братьев Вачовски. — Прим. пер.

всем коллективом изобрести нечто новое. Есть даже специальный термин — «коллективное сознание», обозначающий способность нескольких индивидуальных разумов мыслить заодно. После удачного выступления каждому из нас кажется, будто хорошие идеи исходили от кого-то другого. Этим клеем скрепляются импровизационные телешоу вроде «Чья это реплика?» (*Whose Line Is It Anyway?*). И я считаю это одним из ключевых элементов настоящей встречи.

Во время настоящей встречи люди не цепляются за свои идеи, но подхватывают и развивают чужие. Вместо бесконечных «но», которые удашают любую полувстречу и останавливают творческий процесс, настоящая встреча состоит из «да», радостного принятия всего, что появляется на свет и тут же получает продолжение. Это мелодия, бизнес-джаз.

Консультант Рон рассуждает скорее как джазовый импровизатор, чем как профессиональный бизнесмен: «Хорошее собрание — собрание, на которое вы являетесь с двадцатистраничным докладом, но не зачитываете и строчки. Вы занимаете свое место, выбираете лекционные плакаты и вместе с аудиторией решаете все проблемы».

Разительный контраст с принципом «каждый за себя», который царит на полувстречах. Вот что рассказывает топ-менеджер Pharma Томас Брейер:

*«Фундаментальная проблема: собрание превращается в ряд монологов. Так соблазнительно выдвинуть свою идею и пуститься ее разжевывать. Мы с коллегами научились говорить: “Я внимательно вас выслушал, а теперь позвольте откликнуться на ваши слова и высказать свое мнение”. Удастся достичь гораздо большего, когда по-настоящему сосредоточиться на предыдущем выступлении, а не потащив слушателей в противоположном направлении, предложив им нечто совершенно не связанное с тем, что они только что слышали. Теперь мы сознательно добиваемся лучшего результата, соединяя точки линиями. Когда мы так делаем, толк от собрания возрастает в несколько раз.»*

Отдавшись потоку, вы чувствуете, как ваша личность подменяется групповой личностью. Идеи исходят не от отдельных людей, а рождаются в пространстве между ними.



Вы как пальцы одной руки. Спортсмены часто говорят о подобном эффекте командного чувства. Схожее явление наблюдается в отряде солдат в тяжелый момент. Смешно было бы представить себе, как спорят большой палец с указательным, но именно это происходит на полувстречах.

Посмотрите на собрание с высоты птичьего полета — я всегда рекомендую именно такой взгляд, если собрание топчется на месте: участники встречи похожи не на людей, а на элементы большой сети. Слово-радиолокаторы, которые вместе обеспечивают гораздо лучший прием, чем каждый из них по отдельности. С такой точки зрения становится видно, что собрание не столько вырабатывает идеи, сколько усиливает и транслирует сигнал, уловленный извне.

Извне — то есть от клиента, из той области, где разворачивается бизнес, где формируется будущее, где должны осуществляться инновации. Любители собраний, сосредоточенных на внутренних процессах, должны повернуть тарелочку наружу — только там они отыщут нечто ценное.

Опыт потока, слияния всех сознаний в одно, знаком ансамблям. Слово «ансамбль» происходит от французского *ensemble*, «вместе», и означает группу музыкантов или артистов, которые вместе выступают, играют, сочиняют. При всей популярности мифа об одиноком гении, большую часть работы осуществляют ансамбли — те, кто умеет по-настоящему встречаться и творить вместе.

## Настоящая встреча обеспечивает ясность

Одна из особенностей настоящей встречи в том, что после нее мы начинаем отчетливее представлять себе свои цели и задачи. Ясность — святой Грааль бизнеса, то, что ищут все, что нелегко найти. Ясности в одиночку не добьешься. Когда мы слушаем, через наш мозг проходит множество сигналов. Наступает время, когда требуется ясность, а наш разум ни на что не годен.

«Откуда я знаю, что я думаю? Вот скажу — тогда узнаю!» — маленькая девочка задавалась правильным вопросом<sup>18</sup>. Настоящая встреча помогает нам всем вместе добиться большей ясности, чем получалось у каждого по отдельности.

Обычно религию критикуют за то, что она принуждает без размышлений поверить в догму. Лично я не очень-то религиозен, но, как

<sup>18</sup> Карролл Л. Алиса в Стране Чудес. — Прим. пер.

еврей, не могу не заметить, насколько требовательны мои собратья именно к ясности в вере. Любой вопрос обсуждается со страстью, порой весьма шумно. Сидя напротив друг друга за длинными столами, талмудисты только тем и занимаются, что спорят о значении каждого слова, каждого оборота. Не стану утверждать, что именно поэтому из еврейской среды выходит столько юристов, но по крайней мере этим можно объяснить, почему семейные трапезы моего детства всегда были такими шумными.

Настоящая встреча — это не скаर्मливание истин, а яростный спор за столем. Священные тексты не принимаются в готовом виде, они обретают значение лишь благодаря упорному спору. Только вместе мы можем добиться ясности...

## Настоящая встреча инклюзивна

В истории музыки поворотным моментом стал рубеж XIII и XIV веков: церковный хор перестал петь в унисон, и родилась полифония: множество голосов, поющих разные строки, сплетались в богатой, сложной гармонии.

Вот на что похожа настоящая встреча. Это стереофонический, окружающий со всех сторон звук. Слышны все голоса... даже самые тихие.

Томас Брейер признает, что достичь такого эффекта непросто, но дело того стоит:

*«Собрав представителей разных сфер деятельности, разных уровней иерархии, вы потратите сколько-то времени, пока все они смогут высказаться и вклад каждого будет воспринят. Всякая иерархия на инновационных собраниях вредна. Я бы сравнил это с оркестром: дирижер должен слышать и группу ударных целиком, и соло на флейте.*

*Если вокруг меня сидят сплошь равные по рангу топ-менеджеры, прекрасно. Однако, когда собираются врачи, статистики, аналитики, отвечающие за подготовку данных для проекта, нужно поощрять их, чтобы они выступили и были услышаны, то есть внесли свой вклад.*

*Этим людям часто приходят в голову идеи, благодаря которым разговор мог бы подняться на более высокий уровень или же*

опуститься на землю. Когда же такие люди не высказываются и уходят с собрания разочарованными, мы все несем потери.

Существует клише, будто нет глупых вопросов, однако от председателя собрания требуется немало усилий, чтобы создать атмосферу, где и вправду ни один вопрос не считался бы глупым. Нужно, чтобы никто не опасался кары за так называемые «дурацкие» предложения. Важны взаимопонимание, общность отправных точек, единая платформа. Руководство обязано выработать общий язык, дать всем возможность действовать, и тогда люди осмелятся высказывать свое мнение.

Помню экстренное собрание в связи с угрозой свиного гриппа. Предполагалось, что придется распределить десятки миллионов доз вакцины, а значит, по экспоненте возрастет количество проводимых мероприятий — их будет в 20, в 25 раз больше, чем в состоянии провести наш департамент безопасности. Мы призвали ли дополнительные ресурсы в других отделах нашей организации или за ее пределами? И вдруг заговорил один парень — отнюдь не из старшего звена, однако хорошо знавший обычную нашу рутину. Это и был «тихий голос».

— Знаете, — сказал он, — искать новые ресурсы — это вариант, но есть и альтернатива: разобрать нашу процедуру и убрать все лишнее. Мы могли бы связаться с правительственными организациями, поискать способ сократить деятельность по составлению отчетов о продуктах, присутствующих на рынке уже 15 или 20 лет».

Достаточно было этого комментария, чтобы новые идеи хлынули потоком. Вот что такое по-настоящему инклюзивное собрание».

## Настоящая встреча способствует настоящему разговору

«Вы же на самом деле не хотите войны, Ваше Высочество?»

Нам с вами нечасто приходится пускаться в ход подобную фразу, но пришлось бы, будь мы главой международной НПО вроде Oxfam. Кавалер

Орден Британской империи Барбара Стокинг — энтузиаст настоящих встреч. А как иначе, если речь идет о взрывоопасных международных ситуациях?

«Есть некий глава государства, уверенный, будто весь мир сговорился против него. Он вечно готовится к войне с соседями. И вот недавно мне пришлось сесть в самолет и лететь к нему. Сам факт, что я отправилась туда с визитом, имел немаловажное значение. Иногда хватает просто личного присутствия. Мы поговорили как человек с человеком, и в этом разговоре я в упор спросила его, в самом ли деле он хочет воевать. После долгой паузы он ответил: «Нет, я этого не хочу»».

Полувстреча обходит опасные проблемы стороной. На настоящей встрече люди говорят то, что в самом деле думают, думают то, что говорят, и происходит насущный, имеющий последствия разговор.

Только что я привел прекрасный пример того, как можно «вести гориллу от холодильника». Когда же некая важная тема остается без обсуждения, польза от встречи сомнительная. Представьте себе, что во время воскресного семейного обеда вы увидели возле холодильника гориллу. Все ведут себя как всегда, но все понимают, что дело плохо. Есть другой вариант той же пословицы: «слон в комнате». Животное другое, смысл тот же. Мой совет: сразу же начинайте разговор о том, о ком-нельзя-говорить. Открывая собрание, можно произнести вводную фразу: «Я знаю, что некоторые из вас думают то-то и то-то» или: «На нашем месте я бы думал о том-то».

Вдаваться в подробности необязательно, сам факт, что запретное было упомянуто, снимает напряжение и задает условия, в которых может осуществиться настоящая встреча.

Томас Брейер указывает два других ключевых элемента, упоминая «общий язык» и «право действовать» как предпосылки настоящего разговора. Та глубинная работа, которую мы провели с ним и его организацией, подтвердила важность общего и единого понимания самого термина «настоящий разговор»; кроме того, мы убедились, что каждый должен верить в свое право вести такой разговор с коллегами, невзирая на свой или их уровень в иерархии. Как только эти две предпосылки оказываются налицо, по всей организации, точно благоприятный вирус, распространяются настоящие разговоры. Призыв «Давайте поговорим

как следует» становится обычной фразой и пугает не больше, чем предложение выпить вместе кофе. То, что прежде казалось странной и даже страшной идеей, сделалось расхожей монетой.

Крупные организации чрезвычайно редко проводят такую подготовительную работу, а потому отдельным людям — вроде вас — приходится брать инициативу на себя. Позднее мы обсудим причины, побуждающие нас отступить, упустить шанс настоящей встречи. Чтобы ухватить этот шанс, требуется достаточная уверенность в себе и подлинная вера в ценность Настоящего Разговора.

«Чтобы задать ему вопрос, готов ли он к войне, требовалась немалая отвага, — признает Барбара Стокинг, а она, поверьте, отнюдь не из робкого десятка. — Но обсудить все в открытую было наиболее правильно. И поскольку я верю, что все люди равны, пасовать перед Его Высочеством я не стала».

В этой истории меня особенно трогает именно этот момент: как только удастся установить человеческие связи, по-настоящему заговорить с другим человеком, все становится возможным.

## Настоящая встреча трехмерна

Глядя на современные офисы, я все чаще думаю: мы ухитрились создать мир, для которого мы не созданы. Столетиями мы прислушиваемся к голове, пренебрегая мудростью тела, и в результате обустроили мир, вполне разумный с точки зрения головы, но сбивающий с толку то благоприятное телесное создание, которое таится под деловым костюмом.

«А вот, — с гордостью говорят представители фирмы, показывая свое помещение, — вот и конференц-зал». Огромный, солидный стол в окружении тяжелых дорогих стульев. На столе мисочка с мятными сладостями. Для заключенного внутри каждого из нас животного эта комната — клетка, а не рабочее место.

Настоящая встреча подстраивается под трехмерное, телесное существо, которое создано не только для мысли, но и для движения. Загляните в щелочку во время настоящей встречи, и вы увидите движение: кто-то жестикулирует, рисует в воздухе фигуры, стараясь точнее передать свою мысль, кто-то мерит шагами конференц-зал, а иные задрали ноги на стол и сидят, закрыв глаза и потирая пальцами виски.

Если настоящая встреча «застревает», участники сумеют сдвинуть ее с места с помощью физического движения. Делаем паузу, прогуливаемся немного, потягиваемся, объявляем перерыв. Если требуются свежие идеи, впусните свежий воздух, и то ловкое существо, каким мы некогда были, припомнит: наполнив кислородом легкие, мы с легкостью принимаем решения.

Настоящие встречи должны быть трехмерными, как мы сами.

## Настоящая встреча — это новая работа

Попросите собравшихся в аудитории поглядеть на кончики своих пальцев. У кого под ногтями угольная пыль, грязь, машинное масло? Современная деловая жизнь не предполагает физического усилия, выкапывания сокровищ из-под земли, сбора урожая, борьбы с железными механизмами.

Мы переходим в постиндустриальную эпоху, где ценнее всего знания и идеи. Эти ценности формируются на встречах. Собрания в наше время — все равно что паровой молот, кузнечный горн и мельница индустриальной эпохи. На собраниях создаются новые ценности или же они утрачиваются. Когда люди жалуются, что рабочие встречи мешают работе, нужно вспомнить, что работа все в большей степени и состоит из встреч.

Информация, идеи, концепции — продукты новой эпохи. Интеллектуальная собственность дороже кирпича и известки. Собрания — современная золотая жила...

Названия многих крупнейших компаний — Marks and Spencer, Procter and Gamble, Dolce and Gabbana, Ben and Jerry — свидетельствуют о том, что бизнес начинается со встречи двух или более умов. Само слово «компания», присутствующее в названии многих фирм и предприятий, тоже указывает: новые ценности создаются там и тогда, когда люди собираются вместе.

Даже индивидуальные предприниматели не так уж индивидуальны. Они работают вместе с родственниками или друзьями. Все больше людей трудятся как фрилансеры, но и они отнюдь не остаются в одиночестве. Том Болл, гендиректор лондонского агентства коворкинга Neardesk, поясняет:

«Около 13% британцев работают сейчас часть недели или всю неделю на дому. Для многих это привлекательная альтернатива



поездам в офис и обратно. Однако люди быстро обнаруживают, что дома им скучно и одиноко. Можно снять маленький офис, но и там будешь одинок. Вот почему мы увидели интересную нишу — коворкинг, то есть создание локальных деловых помещений для таких индивидуальных работников, где они смогут пользоваться всеми преимуществами «коллектива» без дальних поездок и сопряженного с ними стресса. В этих офисах люди общаются, ведут плодотворные беседы, наталкиваются на деловые возможности, которые иначе упустили бы. Иными словами, люди получают все лучшее от обоих видов организации труда. Полагаю, через несколько лет членство в деловом клубе станет естественной чертой современного мира, столь же неотъемлемым его элементом, как членство в фитнес-клубе».

## Мак или моцарелла? Вопрос качества

Настоящая встреча помогает решать текущие проблемы и избегать худших проблем в будущем. Это двигатель всего предприятия, путь из прошлого в будущее. С помощью встреч мы заключаем сделки, что-то строим, достигаем своих целей. На встречах мы становимся умнее, чем сами по себе, создаем новые ценности, лучше понимаем мир, в котором мы живем, наша жизнь становится полнее, улучшаются отношения. Именно так мы вырабатываем новый язык и, даст бог, сумеем разрешить конфликты и избежать печального конца — поджарить свою планету или уничтожить взрывом самих себя.

Но как это знание меняет реальное положение дел?

Мне кажется, основной аргумент в пользу настоящих встреч, в пользу выбора подлинного, а не поддельного — это желаемое качество жизни.

Качество жизни зависит от того, с чем вы готовы мириться. Если вас устраивают бесформенные и бесконечные собрания, то у вас их будет все больше и больше. А вот нынче мода на аллергии и фобии, у каждого непременно имеется своя. Так почему бы вам всей организацией не развить у себя аллергию к бессмысленным встречам? Суть аллергии (на белок, арахис, набивку самолетных подушек) в том, что организм без обиняков предупреждает всякий раз, когда поблизости оказывается вредоносное вещество. Если б мы чихали или шли пятнами всякий

раз, когда созывают на недособрание, мы бы очень скоро устремились на настоящие собрания.

Появление McDonalds в городе Альтамуре (Апулия) в 2001 г. вызвало бурю негодования у итальянцев. Местный пекарь Луиджи Диджесу решил противостоять оккупанту, и через пять лет гигантская корпорация фастфуда признала свое поражение и ретировалась. Не сила протеста смутила McDonalds, а качество товаров местных конкурентов. Луиджи не пускал в ход никаких воинственных мер, чтобы добиться закрытия McDonalds. Он попросту кормил 65 000 горожан вкуснейшими пирожками с местными ингредиентами — мортаделлой, моцареллой, базиликом, рубленными томатами, и те ели их гораздо охотнее, чем гамбургеры и наггетсы. «Все дело в свободе выбора», — подытожил пекарь-победитель.

Когда вы попытаетесь реформировать собрания в вашей организации, вы столкнетесь с теми же аргументами, с какими пришлось иметь дело Луиджи и другим сторонникам медленной еды: «Пожертвуем качеством ради дешевизны», «пусть неидеально, однако сойдет», «качества сейчас нигде не сыщешь», «хлопот по горло, некогда меняться», «вся отрасль действует по принципу — больше количества, ниже качество. Конечно, всем бы хотелось высокого качества, но это непрактично».

Поступите, как Луиджи: сделайте свои собрания настолько полезными и вкусными, что на вредные для здоровья недособрания никто и не глянет.

А как организовать такое собрание, чтобы все умерли от восторга, а не от скуки?

Читайте дальше!

не высиживать на всем собрании, из которого к вам отношение имеет только определенная часть.

Кстати, этот же метод помогает скорректировать продолжительность встречи. Все жалуются на излишне затянутые собрания, а происходит это оттого, что мы толком не знаем, зачем собрались.

Давайте разберемся.

*Если вы не знаете, чем вы заняты, как вы узнаете, что уже справились с делом?*

Итак: если вы взяли вести собрание, первым делом определите цель, а не только тему. Если же вы идете на чужое собрание, обязательно спросите организаторов о цели и, если не получите ответа, не ходите. Если у собрания нет конкретного организатора или оно принадлежит к категории: «А мы всегда проводим такие встречи», то поработайте вместе над тем, чтобы выявить смысл этого мероприятия или придать ему новый.

Прежде, чем мы перейдем в реальный мир и по-настоящему встретимся с людьми, я подскажу вам ту «сверхцель», которую я обнаружил, сотрудничая с различными компаниями по всему миру. Эта цель применима к любому собранию, она пойдет на пользу вашему делу и вашим сотрудникам независимо от того, в какой сфере вы трудитесь и куда намерены продвигаться.

Цель простая: создавать ценности.

Я всегда задаю клиентам этот вопрос и прошу их задавать его самим себе: *какую пользу принесет это собрание всем участникам?* Причем собрание должно порождать не просто ценность, а особую, экстраординарную ценность не только для меня, но в первую очередь для других участников.

Об этом мы еще поговорим, а пока достаточно сказать, что, если вы искренне нацелены на создание ценностей — денежных, культурных, личных, интеллектуальных, социальных, коммерческих, общественных или духовных, вы находитесь на верном пути к организации Настоящей Встречи. Если тут порождаются *экстраординарные* ценности, сотрудники в очередь за ними выстроятся. Когда люди будут стоять в очереди, чтобы попасть на ваши собрания, будут ночевать под дверью в спальных мешках, лишь бы оказаться первыми, мы увидим: тут создаются суперценности. И привести нас к этому сумеет только ясное осознание цели.

Теперь вы готовы к личной встрече кое с кем из участников.

## СВЯЗЬ

### Кто пришел на собрание

ЦЕЛЬ	СОДЕРЖАНИЕ
СВЯЗЬ	КОНТЕКСТ

### Правильное распределение ролей

Принцип, как это обычно бывает с фундаментальными принципами, прост. Нужно собрать на встречу *правильных* людей по *правильным* причинам и *правильно* определить время.

Но простые вещи по большей части даются непросто. Слишком часто на собрания оказываются не те люди или слишком мало «тех». Слишком часто повестка дня интересна лишь для части присутствующих. А в результате участники практически не участвуют в собрании, да что там, они отключаются и почти что перестают соображать.

В этом разделе нам предстоит рассмотреть три вопроса:

- *Какие люди нужны на собрании?*
- *Как заманить их на собрание?*
- *Каким образом удержать их внимание, стимулировать активность и заинтересованность, когда вы привлечете их на собрание?*

## Выбор участников собрания

Используя аналогию из мира кино, скажем: нужно провести «кастинг». С плохим составом хорошее кино не снимется. И даже звезда погубит хороший сюжет, если он ей не соответствует.

Поместите Кевина Костнера на бейсбольное поле, где обитают призраки («Поле чудес»), и успех обеспечен. Одените его в рейтузы («Робин Гуд, принц воров») — и не факт, что вы преуспеете. Помните ли вы Мела Гибсона в роли Гамлета, Джона Уэйна — Чингисхана или героиню боевиков Анджелину Джоли в роли замученной домохозяйки из «Доброго пастыря»? Не помните? То-то и оно. Даже гении допускают промахи по части кастинга. Выбрав Марлона Брандо на роль Вито Корлеоне («Крестный отец»), режиссер Фрэнсис Форд Коппола вытянул выигрышный билет, когда же он пристроил свою дочь Софию, тоже прекрасного режиссера, но деревянную актрису, в «Крестного отца — 3», он чуть было не загубил прекрасный фильм.

Если вы стремитесь к настоящей встрече, начните с кастинга. И если вы добросовестно поработали над целью собрания, у вас есть все наметки для того, чтобы определиться с правильными людьми...

## ...на правильные роли

Как бы хорошо вы ни провели кастинг, этого еще мало: фильм выйдет удачным только в том случае, если вы еще и правильно распределите роли между правильными людьми.

Какая у кого роль на собрании? Я всегда задаю этот вопрос клиентам, а в ответ слышу очень краткий перечень. Обязательно имеется ДОКЛАДЧИК, как правило, тот человек, который стоит в полумраке перед экраном со слайдами в PowerPoint.

И есть АУДИТОРИЯ. Термин сам по себе интересный, ведь он навязывает большей части присутствующих пассивную роль «слушателей» (буквально это означает на латыни слово «аудитория»).

Часто, однако, не всегда, есть также СЕКРЕТАРЬ СОБРАНИЯ.

И, наконец, на многолюдных или особо важных собраниях присутствует ПРЕДСЕДАТЕЛЬ.

На том и конец. Хотя можно бы добавить несколько характерных для сегодняшнего дня «персонажей»:

**ФАНАТИК TWITTER:** *глянешь на лицо — вроде слушает, помотришь на пальцы — печатает.*

**СТОРОННИЙ КОММЕНТАТОР:** *замечания делает, но реальный вклад — нулевой.*

**ТАЙНЫЙ ТРУДОГОЛИК:** *пришел на собрание и продолжает исподтишка трудиться на ноутбуке.*

**СОНЯ:** *их много подвидов, в том числе — мастера этого дела, которые спят с открытыми глазами и даже губами при этом шевелят.*

**САМОРЕКЛАМЩИК:** *эти люди прерывают ход собрания и говорят о том, что интересует только их — точь-в-точь навязчивая телереклама дешевых кредитов или пластиковых окон.*

По-моему, вам стоило бы поработать над списком персонажей. Пусть в него войдут:

### РУКОВОДИТЕЛЬ

*Каждое собрание нуждается в руководителе (см. ниже)*

### ХОЗЯИН

*И это, как мы убедимся, не лидер.*

### СЕКРЕТАРЬ

*Да, нужен человек, который фиксирует все происходящее, чтобы и те, кто не присутствовал, но кого касаются принятые решения, также могли бы ознакомиться с ходом собрания. Вряд ли при современной технике имеет смысл делать записи, лучше фиксировать все в виде аудио- и видеофайлов.*

### ПОМОЩНИК РЕЖИССЕРА/ОРГАНИЗАТОР

*Это он определяет путь к успеху и следит, чтобы все придерживались этого пути.*



**ДОКЛАДЧИК(И)**

Им отведена формальная и функциональная роль на собрании. Задача поставлена конкретная, и не надо углубляться в лишние подробности, а тем более уходить в сторону.

**УЧАСТНИКИ**

Все остальные, кто пришел на встречу. Если не участвовать, так лучше и не ходить. Встреча не тот вид спорта, чтобы «болеть» с трибун. Чтобы превратиться в зрелищный спорт, собрания должны были бы стать подинамичнее. Свое участие вы доказываете не шумом. Слушайте внимательно и задайте один, но существенный вопрос — это куда полезнее разлагальствования.

**ФАСИЛИТАТОР**

Термин новомодный, и я его не люблю, тем более что, судя по латинскому корню, он означает человека, который облегчает дело, — хороший же фасилитатор должен порой усложнять дело, не бояться конфронтации с людьми, уклоняющимися от настоящей встречи.

**ТРЕНЕР**

Не бывает успешных команд без тренера. Тренер оценивает игру в целом и ищет способы ее улучшить. Почему бы не посмотреть с такой же точки зрения на собрания?

Меня часто приглашают посидеть на собраниях и наблюдать, как идет процесс. В перерывах я даю игрокам советы, а порой показываю красную карточку за удар ниже пояса, подножку и другие нарушения правил.

**АДВОКАТ ДЬЯВОЛА/РАЗДРАЖИТЕЛЬ**

В хорошей группе всегда должен присутствовать «злодей». Во что превратились бы «Звездные войны» без Дарта Вейдера, Бонд без Блофельда? Правильный кастинг поможет вам подобрать участников, которые смогут бросить вызов остальным и не испортят тем самым собрание, но повысят уровень игры. Нет в современном бизнесе зрелища зануднее, чем настроенные на одну волну коллеги, кивающие друг другу в унисон. Без песчинки не родится жемчужина.

**ОСОБЫЙ ГОСТЬ**

Многoletние телесериалы нередко приглашают актеров на один эпизод, чтобы поддержать интерес публики. И вы могли бы включить в свой список исполнителей особо приглашенных гостей — тех, кто обычно не присутствует на ваших собраниях, но мог бы подкинуть свежие идеи (см. ниже).

Проглядев этот список, вы, быть может, сочтете, что вам нужно довольно много людей. Подчеркиваю: совершенно необязательно, чтобы на каждой встрече исполнялись все роли, к тому же некоторые из них могут быть совмещены (например: организатор, он же ответственный за регламент, он же ведет запись). Каким бы в итоге не оказался ваш список, главное — позаботиться о том, чтобы в едином контексте разные люди сумели внести каждый свой вклад.

Кстати говоря, вы убедитесь, что участники собрания участвуют в нем по-настоящему, когда им отводится конкретная роль, даже простая. Вчера на одной встрече я заметил, как одна из участниц «поплыла». Она роняла голову, потом вздергивала ее и с виноватым видом оглядывалась: «Я не дремала, ну вот ни чуточки». Я попросил ее следить за соблюдением регламента, то есть раз в 20 минут звонить в звонок типа гостиничного — я всегда ношу его с собой. Звонок напоминает участникам, что им пора нажать «кнопку перезагрузки». И вот эта женщина, которая почти что отключалась от собрания, приняла на себя ответственность за то, чтобы все остальные вовремя выключались и включались. Теперь она бдительно следила за происходящим — и сразу же пробудилась.

**Кто ведет собрание?**

Если собрание не ладится, первым делом стоит спросить, кто его ведет. Если внятного ответа нет или все тупо таращатся на спросившего, значит, диагноз установлен.

Собрание нужно вести. Любое собрание. Собрание без ведущего — все равно что крутой джип без руля. Вам предстоит гонки по бездорожью, которые выльются не в приятное приключение, а в аварию. Иными словами, в конференц-зале или на телефонной линии требу-



ется по крайней мере один человек, помнящий, зачем вы собрались, и способный направлять вас внутри этой совместной деятельности.

Если вы оглядите присутствующих и не найдете того, кто исполняет эту роль, поднимите руку и станьте им.

Собрания без руководителя начали входить в обычай, поскольку многие компании стараются уйти от прошлого с его избыточной иерархизацией к культуре сотрудничества и единомыслия, от вертикальных структур к горизонтальным. «Отбросим формальности», — гласит лозунг. «На этом собрании нам ни к чему руководитель. Команда сама направляет себя. Мы будем держаться вместе и решим все вопросы». К тому же побуждает и вежливость. В горизонтальной структуре, где ваше мнение столь же ценно, как и мое, навязывать руководство кажется грубостью.

Еще одна причина собраний без руководства — общая *бесхозность*. Задайте вопрос: «Чье это собрание?» — и все вокруг примется пожимать плечами или указывать друг на друга. Зачастую люди не знают или не помнят цели собрания, и никто не берет на себя ответственность. Это собрания-сироты. В век Outlook и прочего программного обеспечения для календарей такие собрания проводятся все чаще. Где-то кто-то нажал на кнопку — и приглашения были автоматически отправлены по всему его списку контактов; еще одно собрание-сирота родилось в этом жестоком мире.

Я всегда прошу помощников и секретарей проявлять бдительность, если им доведется рассылать или получать приглашение, подозрительно запакивающее сиротским домом.

Под «лидером» часто подразумевают человека, который скажет нам, что делать дальше и сколько у нас осталось времени. Это полезно, однако руководство заключается не в этом. Чтобы точнее объяснить роль лидера, я постараюсь разграничить обязанности *хозяина* и *руководителя* собрания.

## Хозяин и руководитель

В проведении собрания есть два аспекта — роль хозяина и роль руководителя. Мы склонны их смешивать, и это вызывает проблемы.

Представьте, что вы пригласили друзей к ужину. Выпивка, проверенные закуски — рецепт простой, не напортачишь, — барбекю и готовые

десерты. Вы все предусмотрели, расставили на столе тарелки, вино и пиво охлаждаются, уголья пылают. И тут — звонок в дверь. Вы приветствуете первых гостей, наливаете им по стаканчику и принимаетесь жарить люля-кебаб. Снова звонок. Встречаете вторую пару, выдаете им тоже выпивку, знакомите с первой парой, обмениваетесь шутками, включаете музыку и — чуете запах горелого мяса. Не беда, потушим огонь, выкинем первую порцию, снова зажжем огонь и попробуем начать все с начала. И тут звонит телефон. Третья пара гостей опаздывает. Прижимая телефон к уху, вы кладете вторую порцию кебаба. Снова звонят в дверь...

С каждым из нас приключалось нечто в этом роде. Мы пытаемся общаться, присматривая одним глазом за готовкой, и пытаемся готовить, продолжая в клубах дыма общаться с друзьями. То есть мы и принимаем гостей, и проводим вечер. В результате и то и другое удается примерно на «троечку».

«Чисто мужской подход», — ворчат, должно быть, мои читательницы. Известное дело, женщины лучше мужчин приспособлены к одновременному выполнению нескольких задач, но даже при удачном раскладе хромосом положение, согласитесь, не из легких.

То же самое происходит, когда руководитель собрания пытается совместить роли хозяина и ведущего. Помните нашу таблицу из четырех клеточек? Если мы разорвемся на две половинки, хозяина и руководителя, то вынуждены будем смотреть на собрание одновременно с разных точек зрения.

Будучи ХОЗЯИНОМ, вы думаете вот о чем...

<p><b>ЦЕЛЬ</b> Нужно убедительно определить убедительную цель</p>	<p><b>СОДЕРЖАНИЕ</b> Чего еще не сказали из того, что следует сказать?</p>
<p><b>СВЯЗЬ</b> Проверить взаимодействие участников (в том числе по телефону). В каком нынче настроении группа?</p>	<p><b>КОНТЕКСТ</b> Поддерживать в сознании участников деловой контекст</p>

А если вы ВЕДУЩИЙ, то вы думаете...

<p><b>ЦЕЛЬ</b> Определена ли цель?</p>	<p><b>СОДЕРЖАНИЕ</b> Какие темы следует охватить сегодня? Что можно «задать на дом» до следующей встречи?</p>
<p><b>СВЯЗЬ</b> Все ли приглашенные явились? Если нет, как с ними связаться и выяснить, скоро ли их ждать?</p>	<p><b>КОНТЕКСТ</b> Хорошо ли работают кондиционеры, почему трещит телефон и когда наконец принесут пончики?</p>

Всегда, когда возможно, эти две важные роли следует распределять между двумя (или несколькими) участниками.

Кому собрание «принадлежит», тот и хозяин. Этот человек или эти люди определяют цель собрания и отвечают за его структуру и результат. Обычно в такой роли выступает старший по званию, однако не обязательно. Если собрание созывает сотрудник менее высокого ранга, он становится безусловным хозяином встречи, а все старшие менеджеры являются активными участниками, но не более того.

Чтобы хозяин мог полностью сосредоточиться на своей основной задаче, руководство собранием следует поручить кому-то другому. Руководство собранием подразумевает поиск, бронирование и подготовку помещения, составление повестки дня и даже сообщение технической информации вроде местонахождения туалетов и пожарного выхода.

Желательно распределить лидерские обязанности между несколькими людьми. По крайней мере, позаботьтесь о том, чтобы самый главный гендиректор не вел собрание, а играл важнейшую роль — роль хозяина.

## Переходящее председательство

Если на регулярных собраниях хозяин остается один и тот же, я бы советовал передавать ведение собрания из рук в руки. Люди становятся куда более активными, если заранее не знают, кому предстоит стать председателем и ведущего выбирают только в начале встречи. В таком случае все являются заранее подготовленными, чтобы быть под рукой и в случае надобности тут же взяться за штурвал.

Уровень готовности бывает разным. «Без рук», «за ручку» и «под рукой». Эти понятия запомнились мне с тех пор, как наши малыши нависали себе шишки, исследуя семейный дом. Родители могут воспитывать детей «без рук» — пусть падают и сами, как сумеют, поднимаются. Можно растить ребенка «за ручку», то есть все время придерживать и почти не давать ребенку передвигаться самостоятельно. Вариант «под рукой» означает, что вы предоставляете блуждающему ребенку возможность наживать себе проблемы, но готовы помочь ему, быть под рукой, когда ему понадобится помощь. По-моему, именно такой умеренный подход наиболее эффективен и в воспитании детей, и при руководстве командой. В конце концов каждый из членов команды должен быть готов «подхватить малыша, если тот упадет».

## Друзья или союзники? Песчинка в устрице

Мне рассказывали историю о Роберте Суоне. Первая его попытка покорить Южный полюс окончилась неудачей, и для повторной экспедиции он собрал элитную суперкоманду. В нее вошел лучший повар, лучший врач, лучший навигатор и лучший погонщик собак, каких ему удалось найти. Вскоре Суон уже дымился так, что снег вокруг таял: спутники доводили его до иступления. Да, каждый из них был сведущ в своем деле, но характерами они вовсе не сходились. Один все время ворчал, другой храпел, у третьего было своеобразное чувство юмора, а четвертый вовсе не понимал шуток. Их взгляды и понятия радикально отличались от его собственных. И вот, утаптывая в ярости ногами снег, Суон спросил себя, зачем же он не позвал в эту экспедицию друзей. И тут до него дошло: «Я мог бы взять с собой друзей. Но мы бы погибли».

Друзья говорят вам то, что вы хотите услышать. Союзники говорят вам то, что вам нужно услышать.

Эта история послужит полезной инструкцией, когда вы призадумаетесь, кого звать на собрание, в особенности если ставки высоки, а проблеме предстоит решить непростую. Многие склонны звать «ближайших и дражайших», тех коллег, которым привыкли доверять, с кем хорошо сработались. Да, хорошо, но будьте осторожны! Те, кого вычеркивают из списка приглашенных, — неудобные люди, ершистые, спорщики — они-то могут оказаться как раз теми, благодаря кому вы «не погибнете». Они заставят вас взглянуть на проблему с другой точки зрения, заметить тот

ракурс, что ускользал от вас. У каждого имеются свои слепые пятна — и у команд, и у отдельных людей, и нам нужны другие люди, в том числе мало для нас симпатичные, чтобы высветить эти пятна.

Когда я попросил Барбару Стокинг описать лучшее в ее жизни собрание, она выбрала то, на котором подбор участников оказался идеальным.

*«Одно из самых удачных собраний состоялось в аэропорту Джакарты после цунами. Речь шла о том, как перейти от спасательных работ к более плавному режиму преодоления последствий. У нас имелись все виды руководителей — парень, который руководил программой на первом этапе, и тот, который перенимал у него бразды правления, местный руководитель, мой заместитель и председатель собрания. И это было замечательно, потому что всего за два часа мы успели разобрать все накопившиеся проблемы и разобраться с дальнейшими действиями.»*

Присутствовали не ключевые лица, но собралась небольшая группа людей, представлявшая всех ключевые участники, от тех, кто непосредственно работал на местности, до высшего руководства. Это убергло нас от принятия решений, которые оказались бы неприемлемыми на практике. И «нижний эшелон» получил достаточную поддержку сверху, чтобы не было надобности в дополнительных собраниях.

Если не удастся собрать вместе ключевых участников, это катастрофа. В Охфат все вечно разъезжают, и зачастую собрание проходит без одной-двух ключевых фигур, а их представители не могут самостоятельно принимать решение и уж тем более не отвечают за то, что это решение будет одобрено их шефами. Я часто напоминаю своим людям: «Если вы посылаете на встречу представителя, так дайте ему полномочия и все необходимые инструкции, чтобы его мнение можно было принять во внимание и чтобы ваша организация выполнила его обещания».

На том собрании нашлись и «песчинки». Там было двое крупных — и физически, и по своему статусу — парней, и между ними наблюдалась, скажем так, определенная динамика. Но, практически прорабатывая наши планы, мы добились огромного успеха всего за два часа.

*«Вы были предельно откровенны. Никто ничего не придерживал. Каждый подставлял плечо. И это было замечательно.»*

## Особый гость: искусство приглашать

Особые гости, таинственные участники, неожиданное добавление к встрече — все это придает собранию полноту и глубину.

Я приведу шесть наглядных примеров того, как сюрприз в подборе участников радикально преобразил встречу.

### 1. Атака хакеров

Ericsson собирался спустить на воду новую интернет-технологию. Его рыночной нишей должна была стать молодежь. Мы не удержались от соблазна пригласить на встречу нескольких двенадцатилетних хакеров, хотя и не планировали проводить опрос фокус-группы. Все потенциальные продукты зарождавшейся компании так и умирали в зародыше, когда хакеры — будущие клиенты компании — объясняли, почему то или иное приложение будет совершенно лишним, почему оно им неинтересно или цена кажется завышенной. Никогда не забуду выражение лица одного из разработчиков, когда он с энтузиазмом спросил ребят, сколько они готовы заплатить за программу, которая вроде бы привлекла их внимание. «Платить? — переспросил кто-то из мальчишек. — Я и не собирался платить. Я думал, она у вас бесплатная».

Собрание протекло очень бурно, однако оно спасло компанию от бессмысленных расходов на создание вполне достойного продукта, который не нашел бы спроса.

### 2. Картонная кукла

И, кстати, жаль, что детей так редко приглашают на деловые собрания. Конечно, у них есть общение поинтереснее в Facebook. Но жаль, в особенности когда на собрании речь заходит о молодежи или принимаются решения с расчетом на будущее. Я не раз предлагал клиентам хотя бы оставить один стул свободным и вообразить, будто на нем сидит двенадцатилетний участник собрания. Можно вырезать куклу из картона и усадить ее за общий стол. Поразительно, с какой скоростью исчезают



из речи докладчиков аббревиатуры и в целом речь становится гораздо внятнее, когда совет директоров пытается найти взаимопонимание с несовершеннолетним недиректором.

### 3. День матери

Климас плохо отражается на женской коже. Мы все об этом слышали. Procter & Gamble обнаружил соответствующую возрастную нишу и создал новый крем для лица. Рекламное агентство компании связалось с нами и попросило организовать встречу для того, чтобы выявить возможности наиболее эффективного продвижения нового продукта. Я согласился с одним (пусть нахальным) условием: каждый приведет на собрание свою мать. Ведь хорошая же идея? Кто лучше наших мам разберется в креме, предназначенном для их возраста? Клиент, как ни странно, согласился. Согласились и мамочки, в том числе моя. Подобного собрания в моей жизни еще не было. Клянусь, настал момент, когда моя родительница велела мне «посидеть и помолчать», а она и ее сверстницы принялись что-то негромко обсуждать между собой. Незабываемая и очень полезная встреча. Одно лишь поразительное открытие — оказывается, наши мамы стараются выглядеть хорошо не ради мужчин, а в глазах других женщин — полностью изменило ход рекламной компании. Сделав ключевых клиентов основными участниками встречи, а не воображая их себе, рекламное агентство сумело создать действительно ценный продукт.

### 4. Довольный клиент

Если вы ищете работу со множеством бонусов, я бы не рекомендовал передовую линию британской службы занятости. Немислимо тяжелая работа, общение с безработными порождает и стресс, и депрессию, зарплата маленькая, рабочий день длинный, давление сильное, а похвала достается редко и скупо. И все же годичный проект, который мы осуществили вместе с биржей труда, стал одним из самых для меня существенных. И вот почему: эти служащие трудятся изо всех сил, не получая ни похвалы за свои труды, ни элементарного признания. На встречу они приходили вымотанные, перегоревшие, скептически настроенные по отношению к любым «инновациям».

Чтобы пробудить их интерес, мы приглашали на каждое собрание хотя бы одного «особого гостя» — человека, которому на бирже труда сумели, несмотря на серьезные трудности, подобрать удачную вакансию. Среди наших гостей оказался бомж, который теперь торговал кофе; потерявший работу плотник, ныне руководивший преуспевающим ямайским ресторанчиком с едой навынос; и, самое трогательное, юная мать-одиночка, нашедшая работу на полставки и впервые сумевшая устроить семейный праздник для своих детей. Каждую такую историю слушали со слезами на глазах, эмоции — гордость, радость, удовлетворение своей работой — били через край, и в них мы почерпнули энергию для того, чтобы осуществить реформу.

### 5. Невоспелые герои, неуслышанные голоса

Об этом мы еще поговорим, но все же: не забывайте о своей «скамейке запасных». Личный секретарь, работники бэк-офиса, технический персонал (ох, не люблю я этот обезличивающий термин) — костяк и мышцы вашей организации — зачастую не получают приглашения на встречи, а ведь их вклад был бы весьма ценен. Парадокс: если «технический персонал» работает безукоризненно, он превращается в невидимку.

Мой друг-юрист убедительно продемонстрировал, сколь велико влияние низших служащих компании на ее финансовые итоги. В его фирме работала секретарша, обладавшая талантом узнавать клиентов по голосу. Одного разговора ей было достаточно, чтобы и спустя месяцы или даже годы сразу вспомнить звонившего. Сами понимаете, какой благоприятный эффект на клиента и на потенциального клиента производило теплое и личное приветствие при повторном звонке. Начальство ценило этот дар, но не настолько, чтобы встревожиться, когда секретарша надумала уволиться. Спохватились они год спустя, обнаружив заметную убыль новых и старых клиентов.

Мой коллега, бизнес-консультант Том Каммингс, мудро замечает: *компания обречена, если руководство преувеличивает свою роль и пренебрегает вклад остальных сотрудников.* «Технический персонал» (само обозначение грубо ограничивает роль этих коллег) видит мир и место вашей компании в мире совсем не так, как вы. Мудрый руководитель постарался бы обратить себе на пользу знания и мнения тех



невидимых и невоспетых героев, из которых, вообще-то, и состоит любая компания и организация.

## 6. Спутники жизни — спутники во всем

Вроде бы сегрегация не приветствуется. Тем не менее на широкомастштабных встречах и конференциях коллег приглашают пройти на заседание, а их «партнеров и спутников жизни» отправляют на шопинг. Наверное, супруги не прочь избежать двухчасовой лекции по планированию налогов, но суть не в том: есть разумный резон включить семью во многие чисто деловые встречи.

Когда мне впервые поручили провести неvirtуальную встречу, я пригласил пары, потому что не знал, что так не полагается. Собрание увенчалось импровизированной сценой, в которой участники были и актерами, и осветителями. Живо помню, как хрупкая дамочка залезла под потолок, на высоту примерно шести метров, чтобы оттуда управлять прожектором.

«Раз в жизни, — заявила она, — я сама буду решать, быть моему мужу в центре внимания или нет!»

## Как заманить нужных людей на встречу?

О'кей, допустим, вы подобрали нужных людей для ближайшей встречи. Теперь надо еще заманить их на это собрание. Ведь успешный кастинг не сводится к тому, чтобы определить, кого бы вы хотели видеть в главных и в эпизодических ролях. Главное — вырвать у этих артистов согласие.

Процесс ухаживания начинается с рассылки приглашений. По-моему, успех или неуспех встречи закладывается уже в этот момент — когда вы отправляете приглашение и сеете в умах будущих участников определенные ожидания. Вы уже создаете определенные смыслы, вы порождаете предчувствия. Если вы подождете с началом собрания до его начала, будет уже слишком поздно вовлекать и увлекать.

Большинство людей считает, что функция приглашения сводится просто к тому, чтобы известить кого надо о предстоящем собрании.

### «УВАЖАЕМЫЙ КОЛЛЕГА

#### НАПОМИНАНИЕ

Тема: собрание группы. 09.00 — 12.00

Помещение Н4963

Повестка дня в приложенном файле

С наилучшими пожеланиями

Личный секретарь — Дэвиду»

В нашу эпоху информационных перегрузок и цейтнотов личного внимания не дожدهмся и от личного секретаря. Но вам придется *заманить, соблазнить, убедить* потенциальных участников встречи, иначе они не придут.

### «ДОРОГАЯ НИКОЛЬ,

Спешу сообщить Вам, что в ближайший четверг мы проводим общее собрание с целью окончательно обсудить и подписать новое соглашение. Мы решили сделать это сейчас, чтобы запустить проект до праздников. Пусть наши конкуренты попытаются потом нагнать нас!

Ваше исследование личных предпочтений клиентов очень важно для принятия решения. Не могли бы Вы уделить нам 45 минут с 10.00 до 10.45 и поделиться информацией? Мы будем рады, если Вы примете участие и в других обсуждениях, но оставляем это на Ваше усмотрение.

Если у Вас не найдется времени, мы постараемся справиться сами, но это будет гораздо менее приятно и продуктивно.

Дэвид»

Догадываетесь, на какое приглашение охотнее откликнутся? Второе послание задает и тему, и цель, поясняет, почему важно присутствие именно этого человека и на какой именно части собрания ему необходимо присутствовать.

## Нужный человек в нужный момент

Случалось ли вам видеть фильм или спектакль, в котором весь актерский состав был бы задействован в каждой сцене? Вообразите: выходит

Гамлет, за ним — Призрак отца, прочие родственники, Офелия и вся датская армия до последнего рядового. Любой автор, любой режиссер да и сами актеры понимают, что это был бы неудачный способ излагать сюжет и не стоит расточать таким образом время и силы. Значение роли в театре отнюдь не всегда измеряется минутами пребывания перед публикой. Хороший актер сумеет произвести неизгладимое впечатление как раз благодаря недолгому или отсроченному появлению на сцене: главное — верно подгадать момент. Экономика только усиливает эффект. Я видел «Продавца льда» с Кевином Спейси в главной роли. Его персонаж выходил на сцену лишь через 50 минут после того, как началось действие, и, когда он наконец появился, впечатление было потрясающее. В шоу-бизнесе никто не обижается на предложение выйти под конец второго акта, ибо в хорошо сколоченной пьесе такая роль станет вполне конкретным, уникальным вкладом в общее дело. И наоборот: от чересчур долгого пустого пребывания на сцене можно и «раствориться».

Все разумно? Так почему же, организуя собрания, мы следуем прямо противоположному принципу? Собирается целая труппа (большинство участников даже не знает своей роли) и зависит с начала до конца. По определению у каждого есть свой интерес, а другие разделы собрания его не волнуют, и вот уже все по углам тайком проверяют почту. Куда лучше пригласить человека на конкретное время и поручить ему сыграть определенную роль в этой встрече.

В особенности склонен переуплотнять труппу академический мир. Мой друг, профессор изящных искусств знаменитейшего университета, рассказывал мне о том, как он недавно заседал в комитете в составе 15 человек и решал вопрос, как распределить между преподавателями небольшую сумму стипендии для повышения квалификации — несколько тысяч фунтов.

*«Я не удержался и напомнил собравшимся, что вместе мы тратим время на большую сумму, чем весь этот фонд, и предложил им передать все полномочия комиссии из трех человек — представителям от преподавателей, администрации и технического персонала, а через год провести ревизию. Какие особо важные ошибки могла допустить подобная комиссия? Если б они что-то напутали, в нашей власти было исправить дело и сменить их. Люди боятся передавать полномочия и вместо этого раздувают комитеты».*

## Важно не только пригласить нужных людей, но также исключить ненужных

Одна из причин, по которым на собрания попадают люди, которые вовсе там не нужны, — вежливость. Этим словом мы, англосаксы, прикрываем страх перед конфронтацией. Мы якобы щадим чувства других людей, а на самом деле уклоняемся от неприятной обязанности говорить правду.

Вы уж извините, но это серьезный случай болезни «Я ничего не скажу, если вы не проговоритесь». Сколько раз клиент говорил мне, что должен пригласить на встречу такого-то, иначе такой-то огорчится, обидится, не захочет больше иметь с ним дела. А потом такой-то (назовем его В) признавался мне, что счастлив был бы не тратить свое время на эту встречу, но не мог отказать, чтобы не огорчить, не обидеть, не испортить отношения. В таких ситуациях откровенность, искренний разговор принесли бы намного больше пользы, чем ложная вежливость.

К избыточной вежливости примешивается также «политика» и карьерные соображения. Люди рвутся на собрания, потому что там они чувствуют свою власть или считают, что им за это прибавляются очки.

## И, кстати говоря, «не тем» человеком можете оказаться Вы

Настала пора заглянуть в зеркало. На сколько встреч вы соглашались прийти только потому, что это льстило вашему самолюбию, в особенности если там появлялись «важные персоны»? Хотя мои клиенты постоянно жалуются на потерю времени из-за ненужных собраний, довольно часто я улавливаю в их жалобном тоне нотки самодовольства и «значительности».

*«Господи, как я вымотался. Встречи, встречи, встречи. Эти надо-еды из Всемирного банка. Потом ООН, а под конец еще и Клуни — ох и болтун!»*

Если вы замечаете за собой склонность являться на ненужные встречи или на существенные встречи, куда вас не звали, только потому, что это позволит вам воткнуть еще одно перо в скальповую прядь, сделайте себе вот такую открытку и перечитывайте написанную на ней мантру:



Я и сам важная персона.  
Сколько ни ходи на важные собрания, важнее не станешь.  
Я говорю ненужным встречам «НЕТ».

## Контекст

Где и когда проходит собрание

ЦЕЛЬ	СОДЕРЖАНИЕ
СВЯЗЬ	КОНТЕКСТ

**Контекстом определяется смысл,  
а смысл создает...**

Представим ситуацию: в обеденный перерыв вы стоите в длинной очереди в банке, потому что вам требуется обналичить чек. Работает только одна касса, там сидит юный практикант, очередь не продвигается. Время поджидает, другой возможности заглянуть в банк у вас не будет. Вы внутренне кипите, но терпеливо ждете. Вдруг какой-то мужчина отпихивает вас и проходит напрямик к кассе. Ваши ощущения? Мужчина получает деньги, оборачивается: на нем темные очки, в руках

белая трость. Как изменились ваши ощущения? Вы сдались, вышли из банка и тут видите: «слепой» снял очки, запрыгнул в открытый Porsche и с торжествующим ревом покинул стоянку для инвалидов. А теперь что вы чувствуете?

Этот анекдот превосходно иллюстрирует зависимость смысла от контекста. Каждый раз, когда меняется контекст, меняется и ваше восприятие одного и того же опыта. Эмоциональная реакция — от раздражения к чувству вины или сострадания и вновь к гневу — тоже обусловлена контекстом. Контекст — это рамка, которую мы накладываем на реальность, чтобы осмыслить происходящее. Прекрасно сформулировал Олдос Хаксли<sup>23</sup>: «Опыт — не то, что с вами происходит, а то, что вы делаете с тем, что с вами происходит».

В вакууме мы теряемся. Контекст возвращает нам смысл. А что придает смысл нашим собраниям? Смысл придает энергию. Высидите на одном бессмысленном собрании — почувствуете, как оно высасывает из вас силы. Собрание — тоже опыт внутри контекста. Обрамите их лучше, и ваши собрания обретут смысл, а с ним и энергию.

Предлагаю рассмотреть два основных типа контекстов: Общую Перспективу и Конкретную Обстановку.

## Насколько общая ваша Общая Перспектива?

*«Я счастлив принять ныне вместе с вами участие в том, что войдет в историю как величайшая демонстрация в защиту свободы за всю историю нашей страны».*

Неплохо задавал общую перспективу Мартин Лютер Кинг-младший<sup>24</sup> 28 августа 1963 г. Он продолжает:

*«Сто лет назад великий американец, в чьей символической тени мы стоим ныне, подписал Прокламацию об освобождении рабов. Этот важнейший документ стал маяком надежды для миллионов чернокожих рабов, горевших в пламени чудовищной несправедливости. Настал радостный день, положивший конец долгой ночи пленения».*

<sup>23</sup> Английский писатель, 1894–1963. — Прим. ред.

<sup>24</sup> Мартин Лютер Кинг (1929–1968) — афроамериканский проповедник, лидер Движения за гражданские права чернокожих в США. — Прим. ред.

Ему внимали в глубочайшей тишине.

*«Но и теперь, спустя столетие, негр все еще не обрел свободу. Сто лет спустя жизнь негра все еще постыдно стеснена оковами сегрегации и цепями дискриминации. Сто лет спустя негр обитает на одиноком острове нищеты посреди океана всеобщего благополучия. Сто лет спустя негр все еще жмется к обочине американского общества и остается изгоем в родной стране. И потому мы собрались здесь сегодня, чтобы указать всем на эту позорную ситуацию. Можно сказать, мы явились в столицу нашей родины получить по счетам».*

Вот вам и обрисованный с необычайной силой контекст и четкая, мощная цель: мы пришли получить по счетам. Прежде чем углубиться в детали, Мартин Лютер Кинг создает широчайшую перспективу, в которой следует понимать это собрание — «величайшая в истории страны демонстрация в защиту свободы». Он начинает свою речь с самой общей перспективы.

Совершенно правильная техника применительно что к миллионной толпе в Вашингтоне, что к междусобойчику топ-менеджеров в Брэкснелле<sup>25</sup>. Отсюда ваша встреча почерпнет сознание цели и энергию. Без такого пролога собрание, как часто бывает, замыкается на самом себе, на каких-то внутренних подробностях, вместо того чтобы сфокусироваться на огромном внешнем мире, где идет реальная жизнь и живут реальные клиенты.

Более широкий контекст поможет вам также определить уровень срочности для каждой встречи. Нынче что ни трюнь — все срочно, причем одновременно срочно; все вопиет: «Удели мне внимание, сосредоточься на мне». Но так ли важно это срочно? Контекст поможет вам откалибровать тот уровень внимания, которого заслуживает данная тема.

Чтобы подчеркнуть привлекательность спелого яблока, продавец фруктовых кладет его на клочок искусственной зеленой травы. Этого зеленого фона покупатель как бы и не замечает, он видит только ярко-красные бока яблока. То же правило действует и применительно к собраниям: на фоне бизнеса в целом они выступают отчетливее и ярче.

<sup>25</sup> Город в Великобритании, где сосредоточены предприятия электротехнической и авиационной промышленности. — Прим. ред.



Итак, планируя провести собрание или его посетить, охватите боковым зрением общий ход вещей в этой сфере бизнеса, рынок и мир в целом. Самое пустяковое собрание приобретает смысл и цель, если собравшиеся сумеют соотносить свою работу с общей задачей. Барбара Стокинг из Oxfam постоянно участвует в деловых встречах по всему миру, порой в очень трудных, «неотложных» ситуациях. Как же ей удается ладить с теми людьми, с которыми она встречается?

*«Главное всегда — контекст. Какова предыстория, как и почему мы собрались. Человеческие отношения устанавливаются в первую очередь, потом уже переговоры. По-другому нельзя.»*

## Перспектива сужается?

Мы редко обсуждаем то, что происходит за пределами нашей сферы деятельности, в том числе и потому, что очень редко выглядываем «наружу» и не знаем, что там, собственно, происходит. Даже в эпоху информационных технологий все сосредотачиваются на своем деле до такой степени, что не видят ничего за пределами своего «участка».

Однажды финансовый директор международной кейтеринговой компании попросил меня вдохнуть жизнь в его деловые встречи. Этот человек прекрасно умел излагать детали, но упускал из виду общую картину. Я обратил внимание на стопку журналов рядом с его рабочим столом: все до единого только об его отрасли.

Поскольку этот мой клиент все время спешил на вокзал или на самолет (его компания специализируется в основном на дальних перевозках), я посоветовал ему каждый раз, когда он проходит мимо киоска, покупать «не тот» журнал. Его не интересуют «Путешествия под парусом», «Все о вторсырье» и «Двенадцать способов приготовить рататуй», но вполне вероятно, что-то из этого интересно его клиентам. Читая эти статьи, делая заметки и вырезки, финдиректор обрел куда более широкий взгляд на мир, и проводимые им собрания стали более информативными («...известна ли вам статистика использования упаковок в качестве вторсырья...»), на них учитывались реальные новые тенденции («...в сфере активного отдыха ознакомились инновации, с которыми, как мне кажется, нам всем стоит ознакомиться...»), а главное — эти собрания стали занимательными («...резал я вчера помидаты, и мне пришло в голову: до чего же наш бизнес похож на рататуй...»).

Испробуйте подобную технику сами, если чувствуете, что ваша картина мира стала сужаться. Попросите коллег порекомендовать вам их круг чтения или подсказать, что вам следовало бы почитать по их мнению. Послушайте новые радиостанции (при наличии Интернета это так просто!). Включите вечером тот телеканал, который стал бы смотреть совсем другой, не похожий на вас человек. Даже на деловых встречах вслушивайтесь не только в факты, но и в каждого человека. Учитывайте мнение «посторонних» — взгляд со стороны поможет вам сделать ваш бизнес привлекательным.

Когда вы научитесь таким образом приглашать на собрания «внешний мир», вы обретете контекст, смысл и энергию. Все участники собрания вдруг вспомнят, что их работа, велика она или мала, непременно отражается на мире в целом. Мы действуем не в вакууме, перекладывая бумажки с места на место и жуя насыщенное транскрирами угощение. Ставки достаточно высоки.

А если вы отважитесь сделать еще один шаг и поднять ставки еще выше, пустите в ход прием, который я часто использую на групповых встречах. У меня это называется...

## Мир смотрит на нас

Перед началом встречи раздайте участникам чистые листы бумаги или карточки. Попросите их подумать, кто, кроме непосредственных участников встречи, заинтересован в ее исходе. Рассматривать эту проблему надо как можно шире, выходя за пределы своей отрасли. В список «заинтересованных лиц», скорее всего, войдут:

- отсутствующие члены команды;
- подчиненные;
- руководители;
- партнеры;
- акционеры;
- работники;
- клиенты;
- потенциальные клиенты;
- члены семьи (если итоги собрания могут как-то отразиться на их планах).

Всегда полезно придать даже самому рутинному собранию дополнительный смысл. Но для пущей наглядности я прошу участников нарисовать эти заинтересованные лица или хотя бы обозначить их именами, а затем мы развешиваем карточки по всей комнате, создавая виртуальную аудиторию. Понимаю, звучит нелепо и странно, однако тут-то и возникает впечатление, будто мир смотрит на нас. Благодаря этим криво-косо нарисованным рожицам, «наблюдателям на галерке», собрание, как я не раз убеждался, набирает темп, его темы становятся насущными и важными.

## Внешнее становится внутренним

Обратное явление наблюдается на встречах в формате «Один дома»: все важное вроде происходит где-то «в другом месте». Встреча в итоге еле шевелится. Этот эффект порождается некоторыми подспудными, не высказываемыми вслух соображениями:

- *Мы бы рады, но без гендиректора ничего решить не можем.*
- *Идея хорошая, но правление ее зарубит.*
- *Ничего нельзя сделать, пока Х (кто-то из руководства) не вернется из Гваделупы.*
- *Во всем виноваты аййтишники, но они же никогда не берут трубку...*

Возможно, все эти доводы справедливы. Но — и это большое «но» — собрание в формате «Один дома» задает атмосферу беспомощности, в которой быстро иссякает энергия и падает мораль. Если заметите, что оказались на подобной встрече, напишите большими буквами и ярким фломастером (лучше всего у себя на лбу) такие слова: «НЕТ «ГДЕ-ТО ТАМ», ВСЕ ЗДЕСЬ».

Попросите коллег представить себе на минуточку, что больше никого нет, вы — единственные работники этой сферы бизнеса. Все проблемы сосредоточены здесь, в этой комнате, и только здесь будет найдено решение. Мне случалось видеть, как это упражнение возвращает команду к жизни. Посреди занудной встречи вдруг начинает бить фонтаном энергия, заканчиваются бессмысленные, отнимающие силы и время обвинения, из-за которых присутствующие чувствуют себя жертвами и лишаются инициативы.

## Конфликт контекстов

Порой внешний мир сам врывается в конференц-зал, не испрашивая на то ничего согласия. Это настоящая драма. Никогда не забуду собрание по поводу «рисков и перемен» в штаб-квартире Цюрихской страховой компании: один из директоров примчался с опозданием и принес ужасную весть о рухнувших башнях Торгового центра.

А иногда конфликт контекстов вызывает смех. Стив Макдермот великолепно рассказывает об одной такой деловой встрече в компании, производившей программное обеспечение, — он был приглашен на встречу в качестве мотивационного оратора.

*«Тема собрания: “Вместе мы сможем”. Меня пригласили вдохновить служащих, буквально вдохнуть в них новые силы. Приезжаю, вижу: все руководство суетится, на лицах тревога. Гендиректор вышел на авансцену и объявил, что компания обанкротилась. Лопнула с таким треском, что даже “служебные автомобили сегодня же забирает лизинговая компания, так что будьте добры вернуть в конце дня ключи”. В зале наступила гробовая тишина. Все таращились на своего руководителя, онемев от ужаса. Молчанье. И это полотнище через весь зал: “Вместе мы можем”. Объявив о крахе своей компании, директор обернулся ко мне и возвестил: “А теперя поприветствуем нашего оратора — Стива Макдермота!”»*

Потрясающая организация — в том числе по своей непродуктивности!

## Контекст и время

Еще один аспект общей картины — время. Собрания обычно рассматривают как мероприятия, я же предпочитаю видеть в них событие, которое начинается еще до встречи и продолжается после ее завершения. Не противопоставляем точку и линию, а видим точку внутри линии.

Настоящая встреча начинается задолго до того, как первые ее участники зарегистрируются или явятся на собрание. Мне случалось начинать подготовку к встрече за много месяцев. Хороший повар позаботится о том, чтобы к приходу гостей все было бы без пяти минут готово.

## Подготовка

Ключ к успеху собрания — предварительное исследование, оно же «приследование», как шутят наш продюсер Рейчел. Среди жалоб на недисциплинированность участников собрания чаще фигурирует именно эта: «приходят без подготовки». Консультант Рон говорит так:

«Материалы нужно разослать до собрания. В таком случае начать встречу вы сможете словами: "Есть вопросы по предварительному материалу?"»

Если бы все так делали, информационные собрания заканчивались бы через четверть часа».

Совет: разослав приглашения, заранее, до собрания, попросите участников ответить (по электронной почте, лично или по телефону) на пару вопросов. Это направит их мысли в нужное русло, а вы сможете узнать — и эта информация бесценна — что у них на уме.

Например: «Спасибо, что приняли приглашение. Что именно побудило вас его принять?» Или: «Если бы на собрании мы успевали заняться только одним делом, каким делом вы бы предпочли заняться?» Подобные вопросы помогают понять, сможете ли вы предложить коллегам то, что им нужно. Если нет, внесите нужные изменения. Эта процедура — нечто вроде простейшего маркетингового исследования.

Ради успеха встречи придется потрудиться заранее — иногда на протяжении нескольких лет. Джим Гаррисон, способствовавший созданию Фонда Горбачева в США (ныне «Всемирный Форум»), рассказывал мне о том, как в течение пяти лет подготавливал первую встречу с Биллом Боссом.

«Зачастую встреча рассматривается как подготовительный этап на пути к решению конкретной задачи. В эпоху Перестройки я пять лет работал в Москве, налаживая связи с ЦК, с Политбюро, с советской элитой, но все это с единственной целью: получить доступ к Михаилу Горбачеву, которого я считал одним из крупнейших исторических деятелей XX века. И когда встреча наконец состоялась, я был к ней готов. Я привнес в этот разговор накопленную за пять лет энергию. Едва я вошел, как мы сразу «совпали». Это было 17 декабря 1991 г. Я оказался последним ино-

странцем, заставшим Горбачева еще в Кремле. Во второй раз мы встретились в январе 1992-го, уже после его отставки. Эти две встречи определили мою работу на десять лет вперед.

Горбачев согласился с моими предложениями и поручил мне создание фонда его имени в США. Из этого семени проклюнулись множество проектов, встречи с разными замечательными людьми, и наконец появился Всемирный форум, который прекрасно работает и по сей день».

Вот пример поистине режиссерской стратегии в подготовке встречи — а в результате встреча наполняется таким содержанием и смыслом, которые формируют будущее на годы вперед.

О содержании мы еще поговорим, пока же я хотел бы обратить внимание на третий аспект контекста — на его физическую сторону.

## Физический контекст: форма задает содержание

Всякая встреча происходит в каком-то пространстве (пусть в виртуальном, если это встреча заочная), и физический контекст собрания влияет на его ход и на конечный итог сильнее, чем многие из нас подозревают.

Представьте: вас пригласили выступить на важной встрече. Вы входите в зал — перед вами два прямых ряда кресел, заполненных ожидающими вас коллегами. А теперь представьте, что в том же зале те же люди сидят не рядами, а в круг и одно сиденье оставлено для вас — среди слушателей, а не на сцене. Проверьте, насколько разные ощущения вызывают у вас эти две обстановки. Первая похожа на театр, вы обязаны дать представление. Вторая — пикник у костра, вам уютно, вы затеиваете разговор.

Компании, профессионально организующие собрания, давно в этом разобрались и теперь предлагают клиентам формат на выбор: «театр», «кафетерий» и так далее. В одних случаях гвоздем программы становится презентация, в других поощряется диалог и взаимодействие. И учтите: попытка добиться взаимодействия в «театре» противоречит архетипу этой встречи, так что не удивляйтесь, если слушатели, разместившиеся ровными рядами, откажутся беседовать с вами. С другой стороны, чрезвычайно трудно выступать перед круглым столом со сцены. Во-первых, часть слушателей сидит к вам спиной и выворачивает шею, чтобы



посмотреть на оратора, а главное, в таком помещении больше пустот, чем слушателей. В театре нам знакомы такие «энергетические ямы» — места в зале, где энергия словно проваливается в черную дыру. Любый выступающий знает, как важен контакт с аудиторией и как хороший контакт улучшает само представление. Это двустороннее взаимодействие, энергия струится от сцены в зал и обратно, выступающий и публика испытывают одни и те же переживания. Взвываясь организовать настоящую встречу, помните: человек остро ощущает пространство, в котором находится, и окружающая среда оказывает на него заметное влияние. Стоит изменить обстановку, и изменится не только ход собрания, но и вся культура встречи в целом.

## Распилим стол в зале заседаний

Когда мы познакомились с гендиректором страховой компании Skandia International (SI) Андре Османном, его компания входила в Skandia Group, а та в свою очередь принадлежала южноафриканскому гиганту Old Mutual (OM). Андре возлагал самые честолюбивые надежды на свою компанию, он уже видел ее самостоятельным филиалом с собственной культурой и стратегией и независимым бюджетом. SI управляет деньгами весьма состоятельных людей, граждан разных стран, а потому ей требуется куда больше инициативы, инноваций и личного подхода, чем большинству страховых компаний.

Этот бизнес целиком и полностью адресован людям. И все же об этом трудно было бы догадаться еще в 2006 г., судя по бездушному, «общекорпоративному» облику штаб-квартиры. Желание работать, безусловно, чувствовалось: Андре собрал энергичную и волевою команду. Но энергия рассеивалась в этом привычном окружении, в обычной офисной рутине.

Андре и его команда хотели изменить все, и они понимали, что начинать изменения в работе следует с изменения формата собраний. Андре принадлежит к числу тех бесценных людей, которые с готовностью принимают все новое. И вот, когда я шуточно посоветовал распилить стол в конференц-зале, он принял совет всерьез, и господствовавшее в конференц-зале чудовище из красного дерева погибло.

Пусть это был символический акт, но с него начались реальные изменения. Андре не заигрывал с новыми идеями, он реализовал новый

формат встреч на практике. Например, отныне собрания всегда начинались с формулировки цели, и, если формулировка оказывалась нечеткой или цель — не слишком заманчивой, собрание сворачивали. Для поддержания сил во время долгих собраний вместо печенья и колы теперь предлагали протеиновые батончики и воду.

Перед началом собрания участникам давалась минута-другая на молчаливые размышления: они сосредотачивались, «подключались» к своим коллегам и клиентам, о которых собирались докладывать.

«Собрания стали гораздо более сфокусированными, они полностью ориентированы на результат, а потому высокопродуктивны, — говорит Андре. — Все вовлечены на сто процентов, забыли о своих BlackBerry: делать дело вместе стало интересно, и это радикально изменило правила игры».

Слух об инновациях вскоре достиг штаб-квартиры, и когда глава OM отправился «в поле», что он делает крайне редко, то включил в свой маршрут Саутгемптон, чтобы посмотреть на SI «в ее природной среде». Через полгода Skandia International превратилась в самостоятельную компанию на совершенно особом положении в OM Group и стала настолько сильной, что пережила без особых потрясений худшие месяцы финансового кризиса.

Не стану утверждать, будто все это произошло благодаря новому подходу к собраниям, но Андре утверждает, что преобразование SI не осуществилось бы, не распили он тот стол.

## Архитектор-архивраг

Американский архитектор Филип Джонсон был, несомненно, гением. И все же кое за что его следовало бы призвать к ответу. Не посети он Европу в 1930-е, не прониклись минималистским подходом Баухауса<sup>26</sup> и не вернись в Америку с мыслью, что вот так должны выглядеть здания (и притом быть функциональными и строиться быстро и дешево), быть может, ныне мы бы работали и общались в помещениях, которые лучше, чем нынешние офисы, подходят нам как наделенным разумом животным. Эволюция не подготовила нас к тому, чтобы часами сидеть при искусственном освещении за столом, кто развалась, кто ссутули-

<sup>26</sup> Учебное художественное заведение и художественное объединение в Германии (1919–1933), а также соответствующее направление в архитектуре. — Прим. ред.



шись, жевать рафинированные сахара и выжимать из себя идеи, покуда кондиционер выжимает остатки жизни из нас.

Застройщики любят называть свои безликие офисы как-нибудь заманчиво — «Саванна», «Аполлон», «Пикассо», «Лето». Наверное, думаю, что таким образом придадут им своеобразие, но стандартный вид учреждений подчиняется не эстетике, а выгоде модульного строительства.

Было бы интересно понять, почему современный офис выглядит именно так, как он выглядит. К примеру, стол. Почему прямоугольный, а не круглый и не в форме почки или чернильницы? В начале XX века США охватило увлечение исследованиями в области времени и движения, доминировала концепция научного управления Ф. Тейлора<sup>27</sup>. Суть ее была в том, что менеджеры должны активно управлять трудом подчиненных. (Была ли эта идея прогрессивной или реакционной, зависит от того, управляете вы или подчиняетесь!)

Активное наблюдение трудно осуществлять из-за массивного викторианского стола-секретера. Добро пожаловать, «современный стол эффективного руководителя» — в 1915 г. его выдумала страховая компания The Equitable Life Insurance Company. Плоская поверхность, ящики убраны вниз, и теперь ничто не ускользнет от пристального начальственного взгляда.

А разгороженные невысокими или прозрачными перегородками отсеки? Нет, их предшественники не стойло, не склад и не оранжерея. К 1960-м в США стали замечать изъяны открытой планировки. Основная проблема заключалась в том, что не только начальник видел, чем заняты подчиненные, но и подчиненные видели, чем занят начальник. Потребовалось вернуть рабочему месту прежнюю приватность, и в 1964 г. компания Германа Миллера породила Action Office, из которого впоследствии развился и, как спорыш, распространился по всему миру современный офис с перегородками.

А гостиницы! Похоже, во всем мире архитекторы выбирают наименее привлекательное помещение, где никто не хотел бы жить, которое и под парковку не годится — вот тут-то у нас и будет бизнес-центр. Бесконечная анфилада комнатенок с низкими потолками, без окон, без воздуха, с отвратительной системой вентиляции, а уж звукоизоляция —

<sup>27</sup> Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) — американский инженер-механик, изобретатель, основоположник научной организации труда и менеджмента. — Прим. ред.

хуже некуда. Компании платят баснословные деньги за аренду этих помещений и пытаются проводить в них собрания — еще и отдачи ждут! Иногда мне хочется заорать во всю глотку: «Самую важную встречу за год вы проводите на мебельном складе!»

Но лучше бы я молчал. Право, лучше бы.

В прошлом году я проводил семинар в Северной Каролине, помогая международной компании проводить курс лечения от «острого собрания». Я громыхал, обличал извращенность двойного экрана PowerPoint — точь-в-точь два слепых великанских глаза, — давящие потолки, неуклюжие столы, за которыми рассаживались маленькими группками, а сдвинуть их было невозможно (кто-то догадался привинтить их к полу). Меня несло, отклик аудитории меня разогрел, и я всколыхнул:

— О чем они, черт добери, думали, когда строили это? — И посреди моей пламенной речи какой-то мужчина в заднем ряду поднял руку. — У вас есть вопросы? — обратился я к нему.

— Нет, — ровным голосом ответил он. — Но, похоже, вопросы есть у вас. Я — архитектор...

Он держался спокойно, однако момент вышел неловкий.

Всегда важно придерживаться цели. Любое место окажется подходящим, стоит только захотеть. Недавно я познакомился с женщиной, которая несколько лет пряталась в бомбоубежище в Сараево — и вышла, свободно говоря по-английски, выучила язык при свете фонаря. Если она в таких условиях справилась, справимся и мы в этой залитой неоновым светом и лишенной кислорода дыре — проведем собрание и выжмем из него по максимуму. Требуется лишь сознательно отнестись к окружающей среде, понять, помогает она или отвлекает, учесть ее влияние.

Иной раз и дисконфорт способствует креативу. Помню, как на моих глазах управляющий немецкой фирмой, которая специализировалась на телекоммуникациях, тщательно оформлял конференц-зал накануне встречи. Он расставил стулья идеально ровной — смею сказать, тевтонски ровной — подковой, чтобы всем членам совета директоров был одинаково хорошо виден экран. Собирались обсуждать новые рынки, и управляющий хотел ободрить своих коллег, чтобы те решились выйти за пределы освоенной территории. Как только он отлучился в бар, я тайком переставил стулья, и на следующее утро примерно трети участ-

ников пришлось изгибаться во все стороны и скашивать глаза, чтобы разглядеть слайды. После часа таких мучений я взял слово:

— Смотрю, вам, друзья, не очень-то удобно. Какие-то проблемы?

— Да! — сердито отвечал один из слушателей. — Экран расположен неудачно, мы не видим слайды!

(Управляющий тем временем проверял свои подсчеты).

— Так что же вы не поправите?

И они поняли намек: компания только тогда начнет продвигаться вперед, когда решится сдвинуться с нынешней позиции.

Склонность мириться с ситуацией чрезвычайно глубоко укоренилась в менталитете англосаксов и вообще на севере Европы. Не знаю, последствия ли это послевоенных суровых лет («ешь, что дают»), но так или иначе люди и целые компании обычно довольствуются тем, что им дают, потому что — ну, вроде как нелюбезно будет попросить добавки или чего-то другого. Так не принято.

Американцы более открыто выражают свои потребности (тем паче, что подобный совет можно почерпнуть в любой книге из серии популярной психологии), но и у них нет стопроцентного иммунитета против вируса покладистости. Недавно я выступал в качестве доктора (специалиста по «собранингу») перед верхушкой одной филаделфийской компании. Верхушке, разумеется, отводится верхний этаж, в данном случае — роскошнейший, с захватывающим дух видом на историческую часть города.

Но в то утро я решил повредничать: опустил жалюзи, и конференц-зал погрузился в полумрак. Вошли директора, потыкались из угла в угол и расселись. Собрание началось. Парни готов держат, эти птицы высокого полета готовы были все утро мириться с темнотой, если б я не сделал паузу и не спросил их, все ли идет по плану. В итоге они признали, что в помещении малость темновато.

— Так почему же вы ничего не исправите? Это же *ваш* конференц-зал.

Пауза. Наконец, кто-то поднялся, убрал жалюзи, и комнату затопил яркий солнечный свет.

Тогда меня удивляла, удивляет и поныне готовность человека терпеть неудобства, лишь бы ничего не исправлять. Ладно, допустим, в ресторане бывает неловко просить сменить мотив или приглушить раздра-

жающую вас музыку — я-то прошу, но моя семья корчится от стыда. Но уж хозяева офисного помещения могут себе позволить поднять жалюзи? Или же они так и не почувствовали себя хозяевами? Или мы так сосредоточились на своих мыслях, что ничего вокруг не замечаем? Боюсь, чаще всего именно в этом причина.

В значительной степени тут виновата школа. Помнится, классы были обустроены так, чтобы стреножить и обездвижить каждого ребенка. Кто-то раз навсегда решил, что человек может либо двигаться, либо думать и что, подавив физическую активность, мы сможем пробудить умственную. Все данные свидетельствуют о том, что эти два вида деятельности не мешают друг другу, а, наоборот, друг друга поддерживают.

## Двигайтесь!

Человек — существо не двумерное, а трехмерное. Мы живем в пространстве, мы выражаем себя в движении. Прискорбно устаревшая идея: будто думает только голова. Головной мозг напрямую соединен со спинным, дивная и изумительная сеть нервной системы опутывает весь организм. Разум распределен по всему телу. Может, ваш мозг не желает этого признавать, однако у коленок, стоп, локтей и запястий имеется собственная мудрость.

Недавно я весьма наглядно убедился в том, как ум бывает с телом не в ладу: мой бухгалтер Лоренс, энтузиаст велосипедной езды, уговорил меня прокатиться из Лондона в Брайтон, на южное побережье. Это было благотворительное спортивное мероприятие, собирали деньги на местные нужды. Я лично вовсе не спортсмен, у моих родителей «спортивным поединком» считался ожесточенный шахматный матч. И когда я взгромоздился на жесткое седло и понял, что мне предстоит петлять 100 километров по сельским дорогам, разум мой преисполнился самых неприятных предчувствий. «Ты не в форме!», «Ты для такого не годишься!», «Да ты с ума сошел!» — мозг неустанно комментировал мои действия, и комментарий его дружеским не назовешь. Заткнулся он только в тот момент, когда я начал крутить педали, — вступил голос тела, заглушая голос мозга. Обходясь почти без помощи интеллекта, мое тело само соображало, как действовать. Колени знай себе весело ходили вверх-вниз, километры таяли, и стало казаться, будто за рулем —

тело, а не мозг. Ближе к морскому побережью мозг снова включился и стал поздравлять себя с новыми идеями насчет моей замечательной спортивной формы, однако, по правде говоря, в тот день я куда больше действовал, чем думал.

Нужно вернуться к урокам прошлого и припомнить мудрость древних цивилизаций. К античности восходит традиция как сидячей медитации, так и размышлений на ходу. Аристотель, основатель перипатетической школы, проводил занятия во время прогулок — он понимал, что движение ног способствует движению мысли. Шаманы отправляются не только в воображаемые, но в реальные паломничества в поисках нужного решения. Суфии танцуют, изгибаются во все стороны и так достигают высших уровней сознания. Как мы помним, Архимед закричал «Эврика!» не после сверхурочной работы, а когда прервал процесс интенсивного сознательного обдумывания задачи и погрузился в ванну. Ньютона осенило, когда вполне материальное яблоко хлопнулось на столь же материальную землю. Вновь и вновь мы убеждаемся в том, что физическое действие предшествует или способствует интеллектуальному прорыву.

Всем родителям известно, какую важную роль в фантазии ребенка играет движение. На прошлой неделе моя дочь Эльза буквально «застряла» при попытке написать рассказ. Это было очень наглядно: она словно прилипла к стулу, потирала лоб, как будто пыталась выдавить из головы свежую мысль. Я поглядел на ее страдания и предложил пройтись по двору и обсудить сюжет. С первых же шагов рассказ вновь пришел в движение.

Так и голливудские авторы (которые зачастую пишут в соавторстве) любят обсуждать сценарии на ходу, отчаянно жестикулируя. И это помогает, потому что:

- при изменении физического состояния меняется и состояние разума;
- у тела есть своя мудрость, но в неподвижности она остается недоступной.

С точки зрения разума, воображаемое не так уж далеко отстоит от реального, и как только мы начинаем продвигаться физически — шаг вперед — разум тоже продвигается. Зачастую мысли не приходится «думать», они появляются сами собой, как открываются новые виды во время прогулки.

Освободив члены своего тела и предоставив им двигаться, вы освобождаете и спрятанный в них разум. В нас обитает так и не повзрослевший ребенок, и он знает, что некоторые идеи — как тот лиловый дракон, которого он колдовством вызывал прямо из воздуха: легче изобразить, передать физически и наглядно, чем записать.

Наши школьные классы ограничивали нас в движении, теперь нас сковывают офисы и конференц-залы. Редко где встретишь кресло-мешок, обычная рабочая мебель — стол со стулом, как в школе, и непрерывный компьютер перед носом. Мы даже призываем «сесть и все как следует обсудить». Согнувшись над столом и потирая лоб, мы демонстрируем всем: вот, мол, как я утруждаюсь! Если б явился из первобытного мира предок, собирающий ягоды и охотник на мамонта, удивился бы: «А это что за бездельники?!»

Труд из внешней сферы мигрирует во внутреннюю, физические усилия заменяются интеллектуальными — нужно думать, решать проблемы, играть в сетевой покер, когда никто не видит. Но мы доводим это до абсурда, полностью лишая себя движения — мыслительному процессу это отнюдь не способствует.

И для тела вредно. Пусть мы не таскаем камни и не работаем с тяжелыми инструментами, неподвижная поза калечит нам шею и спину.

Один человек, ссутулившийся на стуле и пытающийся думать умные мысли — уже печальное зрелище, но эффект возрастает на порядок, когда это проделывает весь конференц-зал. Энергия передается от человека человеку, но и бессилие тоже. И вот все собрание — реальное или виртуальное — погружается в оцепенение.

Если чувствуете, как «плывете», значит, вы заблудились в собственных мыслях. Простейшие движения — хотя бы пальцами пошевелить — помогут вырваться из плена и вернуться к реальности. А еще лучше было бы подняться и пройтись. Часто организаторов встречи просят предусмотреть энергетику, чтобы не дать собранию засохнуть, а ведь достаточно сменить тип поведения, позу (в нейролингвистической психологии это именуется «прерыванием паттерна») — и, глядишь, бледные щеки порозовели.

Поэтому совет мой прост:

- *Застрjala — двигайтесь!*
- *Требуется вдохновение — вдохните!*



## Ломайте схемы, рушьте привычное

Один из способов сломать схему — изменить привычную обстановку собрания. Малейшие изменения дают замечательный эффект.

Наш клиент, компания Dell, проводила выездное собрание с целью убедить партнеров в том, что каждый клиент уникален и потому компьютеры надо оснащать на заказ. Чтобы подчеркнуть эту мысль, мы уговорили административную отелю заменить ряды одинаковых плюшевых стульев в конференц-зале на 312 разномастных сидений — тут были и трон, и кресло в стиле ампир, и табуретка для доения, надувной диван, качели — что угодно. Так вот, участники этой встречи не только прекрасно усвоили основную мысль, но с ланча бежали бегом, чтобы занять места поудобнее.

## Зал «Всем занять свои места!»

Люблю задавать деловой аудитории вопрос: как бы вам хотелось в идеале распределить свое время между тремя видами деятельности — работой, игрой и игрой-работой (сочетанием и того, и другого). На первом месте — в каком бы уголке мира я ни задал этот вопрос — всегда оказывается игра-работа. Будь это в их власти, люди предпочли бы посвящать львиную долю своего времени работе, которая воспринимается как игра — продуктивной игре.

Организатор коворкингов Том Болл проводил мальчишник, и тут его осенила классическая, на мой взгляд, идея игры-работы:

*«Поначалу вечеринка шла скучно, ребята кучковались, пытались познакомиться друг с другом. Они не знали, что я заказал туристический рок-н-рольный автобус, который должен был повезти нас в таинственное путешествие. Как только мы вошли в салон, все барьеры рухнули. Нам предстояла общая дорога.*

*Потом я прикинул, как это использовать в бизнесе, и тут мне попался на глаза выставленный на продажу автобус. Мы его купили и превратили в полностью оборудованный мобильный зал совета ([www.allboardroom.com](http://www.allboardroom.com)). Группы обожают этот автобус: можно удрать из офиса и все же остаться на работе. Ощущение свободы появляется с той минуты, как они поднимаются в салон».*

И Том уточняет: «Не превращайте совещание в вещание, не томите людей».

## Отдых от отдыха

Вроде бы угощение не самое главное, но почему бы и тут не внести свежую струю? Замените печенье и шипучку на бутилированную воду и сухофрукты, овсяные батончики и тому подобное питание, дающее силы, а не перегружающее организм сахарами и всевозможными красителями-консервантами — от них адреналин убывает, а нервы в ключья. Глушить команду во время совещания кофеином и глюкозой — все равно что кормить конфетами детский сад: сначала гиперактивность, потом резкий спад. По моим подсчетам, достаточно этой небольшой уловки, чтобы эффективность рабочего дня повысилась на 20%. И хватит с нас официальных перерывов на чаепитие, пусть еда будет доступна весь день, пусть люди пасутся и грызут угощение, когда рука протянется, — не стоить прерывать собрание в тот самый момент, когда стало интересно, лишь потому что — ура-ура! — прибыли пончики.

## Укрепляйте здоровье

Почти во всех отелях найдется теперь тренажерный зал. Но стоит ли останавливаться на этом? Недавно во время выездного семинара мы снабдили всех участников шагомерами и замеряли, какое расстояние они преодолеют за дни мероприятия. Мы наращивали количество шагов и чертили графики, словно задачей было вместе виртуально пересечь графство. Удивительно, сколько миль проходят в сумме 40 человек на самом обычном семинаре. Дух соревнования разгорался, кое-кто уже и лестницы стал предпочитать лифтам. Одного умника застукали с несколькими пedomетрами — коллеги передали ему свои, чтоб больше накрутить. Противозаконно, однако остроумно. И достойный благотворительный фонд получил в итоге от компании взнос из расчета столько-то вполне реальных фунтов за каждую виртуальную милю.

## Выбирайтесь на свежий воздух

Конференц-залы погребены где-то внутри, а порой и внизу отелей. Все сидят вокруг стола, то есть лицом в комнату, спиной к окну. Удивительно ли, что наши собрания сосредоточены на самих себе — даже закупорены в самих себе?



Когда мои клиенты собираются, чтобы обсудить события реального мира, я советую им первым делом выбраться в этот мир. Пусть собрание пройдет в холле гостиницы, в мебельном отделе супермаркета, в поезде, на улице — где угодно, только не в конференц-зале.

## Метод комнат-близнецов

В середине 1990-х мы работали с филиалом Ericsson. Компания хотела радикально изменить свой облик в глазах клиентов. До тех пор они продавали «коробки», то есть обеспечивали «железо», теперь же хотели предложить всеохватывающий сервис и помогать клиентам с решением деловых проблем. Для этого требовалось внести серьезные изменения в подход работников к бизнесу, а главное, поменять их образ действий. При подготовке ключевого собрания, охватывавшего и интеллектуальную, и операционную сторону вопроса, мы использовали простейший прием: собрали народ в двух смежных помещениях. В одной комнате проходило бизнес-совещание, другую мы сделали пространством открытой деятельности. В одном помещении мы работали головой, а затем меняли помещение и «проверяли идеи на ходу». Три дня подряд участники перемещались из комнаты в комнату, все время переходя из мира Мысли в мир Действия и обратно. К концу второго дня им потребовалось третье помещение, где они могли бы совместить обе стороны своей деятельности — именно к этому мы и хотели их подвести, — и тогда мы попросту сдвинули разделяющую комнаты перегородку и заключительный день совещания провели в большом, универсальном по назначению зале.

Распределять различные аспекты собрания по соседним комнатам весьма полезно, даже если вы располагаете небольшим пространством.

## И капелюшка роскоши

Обставяя конференц-зал, позаботьтесь об удобных креслах, которые можно двигать с места на место: тем самым вы без лишних усилий сможете менять взаимное положение участников собрания. Заодно разгрузите позвоночники своих коллег, им не придется целыми днями на манер таксиста выворачивать себе шею, пытаясь рассмотреть

одновременно и вас, и экран и наживая себе травму, которую лично я именую «Синдромом конференции в стиле кафе».

И еще кое-что я бы взял с собой даже на необитаемый остров (хотя туда-то зачем?). Это стол-пианино. Я видел такой в «Хабе», фантастически обустроенном месте для совместной работы фрилансеров в Амстердаме. Такой стол полностью соответствует голландской концепции Gezellig. В точности нам этого слова не передать, но приблизительно — «уютность, домашность». Создатели «Хаба» твердо уверены, что работать нужно в теплой дружеской обстановке и пусть где-то в отдалении играет музыка.

Подводя итоги: обстановка собрания столь же важна, как и то, что на нем обсуждается. Для эффективности встречи требуется определенным образом обустроенное пространство и время. Обратите внимание не только на картину, но и на раму, и используйте все, что предлагает вам окружающее пространство.

## Выжать все из виртуальной встречи

Прежде чем мы завершим путешествие по миру реальной встречи, посетив также область «содержания», уделите минутку обсуждению виртуальной встречи.

Для начала, разомните ноги, прогуляйтесь по офису, пните кошку и/или выпейте стакан воды. Большинство людей даже не догадывается, как много энергии и внимания требует виртуальная встреча.

Вернулись? Готовы к бою? О'кей.

Раньше в этой же книге я много рассуждал насчет изъянов, обеспеченных современными технологиями «псевдодстреч», теперь же настала пора обсудить, как выжать побольше из современных средств связи.

Бизнес все глобализируется, компании распространяются по всему миру, и одновременно растет озабоченность финансовыми и экологическими последствиями бесконечных перемещений на автомобилях и самолетах. Неудивительно, что с каждым днем изобретаются все новые способы соединить нас виртуально, не принуждая к передвижению в пространстве.

Мгновенные сообщения, карманные компьютеры, теле-, видео- и веб-семинары, вики, объединенные коммуникации, технология присут-

ствия... Список растет и растет. Пока вы прочтете эту книгу, глядишь, и слайды PowerPoint научатся передавать прямо вам в глаз...

Все, кто пользуется этими технологиями или экспериментирует с ними, подтвердят: у любой из них есть свои преимущества и изъяны. Мы посвящаем специальные программы освоению новых коммуникационных технологий. Здесь не место вдаваться в детали, вместо деталей я назову вам несколько фундаментальных принципов, которые работают в любой ситуации.

## Меняется все, ничего не меняется

Прежде всего: какие бы новые технологии ни изобретались, фундаментальные основы собраний никогда не меняются. Действуют те же правила — разве что с большей силой.

## Легче — оно же труднее

Досадно, однако: берегающие труд гаджеты, как правило, прибавляют нам работы. Припомните, как вы трудитесь, очищая высокоскоростную соковыжималку от мякоти трех апельсинов. Поскольку послать электронное письмо куда проще, чем бумажное, мы стали писать их гораздо чаще, и время, сэкономленное за счет прогулок на почту, с избытком тратится на разгребание переполненного виртуального ящика.

Благодаря технологиям мы можем теперь общаться куда с большим количеством людей, но тем паче от нас требуется повышать уровень общения: резко возросли неблагоприятные последствия неудачного слова, досадного промаха.

## На радио нужны дикторы

Именно из-за этого усиливающего эффекта коммуникационных технологий я рекомендую клиентам рассматривать виртуальные встречи скорее как радиотрансляцию, нежели в качестве нормального общения.

Современный человек проводит немало времени перед телевизором, созерцая передачи и фильмы со спецэффектами — реальнее реальности, — тщательно проработанными и снятыми за немалые деньги. Мы сделали уже не просто потребителями массмедиа — гурманами. Глаза

и уши все подхватывают и сортируют. Ожидания завышены, разочарование караулит за углом.

Учтите это при подготовке теле- или веб-конференции. Было время — только флагманам индустрии требовалась особая подготовка в области коммуникационных технологий. Теперь эти технологии повсюду. Мы все участвуем в теле- и радиопередачах (что такое YouTube, если не самостоятельное телевидение?), и нам пора совершенствоваться в этой игре.

Конечно, вы уверены, будто обладаете природным обаянием Джорджа Клуни или Мерил Стрип и что это обаяние безо всяких усилий само собой передастся зрителям через посредство веб-камеры. Увы, Джордж и Мерил основательно работают над собой, чтобы добиться «природного обаяния» — придется поработать и вам.

## Готовим сцену

В этой ситуации еще большее значение придается контексту. Участники телеконференции находятся в слепом полете, их единственным органом восприятия становится слух. Чтобы общение состоялось, люди должны понимать, на каком этапе находятся, кто рядом с ними и куда они идут. Дикторы, ведущие теленовостей и диджеи владеют искусством деликатно взять слушателя за руку и повести его в это путешествие — с закрытыми глазами, но с открытыми ушами.

*«Спасибо, мистер Натт. С нами был министр транспорта, Джон Натт высказал свое мнение по поводу недавнего кризиса. Теперь мы ждем на "Авторадио" ответа миссис Джэневьевы Болт. Она — мэр города, оказавшегося на пути гигантского нового шоссе. Но прежде чем мы начнем разговор, напоминаем: нам важно ваше мнение, звоните нам сейчас на 123 4567 890».*

На тренингах по виртуальным встречам мы активно поощряем клиентов вести телеконференции в режиме «звонка в студию». Представьте, насколько возрастает энергетика самого заурядного телефонного разговора, если вообразить, будто его слушает радиоаудитория. Когда я сам участвовал в радиоинтервью или музыкальных передачах, я ощущал, как мой пульс ускоряется при виде красного сигнала «Эфир». С ви-

ду — приятельский разговор с ведущим, но внутренняя концентрация достигает 110%. Шанс пообщаться с миллионами — и шанс осрамиться прямо перед ними — удивительным образом способствует сосредоточенности. Эту энергию можно направить в русло телеконференции, и это будет бомба!

## Руководите разговором

Даже в разговоре лицом к лицу важно, кто его ведет, а кто остается ведомым, тем более это важно в заочном разговоре. При наличии нескольких собеседников, тем более в разных временных зонах, не-только дирижировать разговором, иначе это будет зря потерянное время — тогда уж лучше поскорей положить трубку.

Совет контролировать разговор у многих вызывает протест.

— С какой стати все усложнять? — ворчат клиенты. — Разве нельзя разговаривать нормально, естественно, самим себя организовать?

Можно-можно, однако представьте себе крупный аэропорт, где рейсы начнут самоорганизовываться. Замечательно естественно. Естественно, как смерть.

Роль руководителя виртуального разговора вполне можно сравнить с обязанностями диспетчера авиатранспорта. Моя коллега Мишель называет его «диспетчером голосовых сообщений».

Мой опыт пилота-любителя свидетельствует о том, как легко заблудиться на высоте и сколь спасительным будет голос авиадиспетчера, который назовет тебе твои точные координаты, предупредит о самолетах, пролетающих впереди и сзади, под тобой и в верхнем эшелоне. Пилотам не полагается изливаться в эмоциях, но я готов был расцеловать того прекрасного профессионала, который однажды утром услышал мой панический вопль. Погода испортилась, горячее заканчивалось, я отчаянно высматривал Оксфордский аэропорт. Карта говорила: я на месте. То же самое подтверждал навигатор. Но я не видел, не видел аэродрома.

«Чарли Bravo<sup>28</sup>, мы точно под вами! — без намека на сарказм произнес бодрый голос. — Гляньте вниз».

Кто бы ты ни был, безымянный диспетчер, спасибо, что не стал смеяться надо мной, хотя я вполне заслужил издевку.

<sup>28</sup> Charlie Bravo — кодовые слова для позывных С и В. — Прим. ред.

Итог: теле- или видеоконференция без руководителя уподобится движению на забитой трассе в густом тумане. Не зная толком пути, вы будете обречены либо на долгое ожидание и стресс в пробках, либо на аварию.

## Аудитория слышит и видит АБСОЛЮТНО ВСЕ

Видеоконференция и ее старший братец, самоуверенное телеприсутствие<sup>29</sup>, гордятся интерфейсом, который превращает заочную встречу почти что в реальную. Один мой клиент обустроивал зал с программой Virtual Presence так, что его стол для заседаний делился пополам огромным, во всю стену, экраном и продолжался такой же половиной стола — то есть изображением стола, — за которым его партнер сидел на другом конце света. Весьма наглядный способ создать иллюзию, будто собеседники находятся в одной и той же точке пространства и времени. Беда в том, что Technicolor показывает все: если вы на миг заскучаете, зевнете — это увидят все. Если прикрыть глаза, если исподтишка заглянуть в свой BlackBerry — тоже попадешься. Работает эффект усиления, все воспринимается отчетливее, чем в жизни. Известное исследование Хертфордширского университета в 1990-х показало, что радиослушатели быстрее и точнее улавливают вранье, чем телезрители. Видимо, когда одно чувство (зрение) отключается, другое обостряется.

Так что будьте бдительны. Вы-то думаете, никто не заметит вашей небрежности, если во время телефонного разговора вы приметесь выводить каракули или проверять почту, но — заметят. Разговаривая по телефону, представляйте себе, что за вами следят, и ведите себя соответственно.

Иными словами...

## Не прячьтесь за технологиями

У каждого такое случалось: наорешь на обогнавшего тебя водителя, чувствуя себя в полной безопасности — каждый в своем автомобиле, и мы никогда не увидимся, — а потом поравняешься с ним на ближай-

<sup>29</sup> Технология проведения видеоконференций, обеспечивающая максимально возможный эффект присутствия собеседников в одном помещении. — Прим. ред.



шем светофоре, и так станет неловко! Расстояние спускает хамство с цепи, а при общении лицом к лицу дерзость мгновенно испаряется. Так вот: не говорите по телефону того, что не готовы сказать человеку в лицо.

## Свет! Камера! Мотор!

В Лондоне я посещаю деловой клуб, члены которого уже привыкли к моему обыкновению бродить по разным помещениям в поисках подходящего фона и уровня шума для видеозвонка по скайпу.

Возможно, сказывается моя театральная подготовка (или же мое тщеславие), но мне кажется непродуктивным общаться с клиентом, который меня не слышит и не видит. Причем нужно выбрать правильный угол: если поставить ноутбук на обычный стол, собеседник будет смотреть прямо вам в носдри. Я не знал об этом, пока мой собственный коуч, Дэвид, не признался, что от такого эффекта чувствует себя «пауком в чайной чашке». Избавиться от этого легко — сделайте подставку из двух-трех книг, чтобы экран оказался выше. И заодно избавьтесь еще от одной дурной привычки, тоже убивающей общение. Представьте, что вы рассказываете коллеге о чем-то существенном, а коллега не глядит вам в глаза. Это ужасно сбивает с толку, но именно такой эффект вы создаете, если смотрите на какие-нибудь цифры на экране, а не прямо в камеру. Пока не догадаются воткнуть камеру в центр экрана — как «телесуфлер» — старайтесь говорить «на камеру», чтобы у ваших собеседников не сложилось неуютного впечатления, будто вы уходите от прямого контакта глаза в глаза.

## Слушать по-настоящему

Казалось бы, по телефону слушать собеседника легче, а не так. Сколько раз доводилось вам положить трубку в недоумении: о чем вообще был разговор? Даже заранее заготовив подробные записи, можно так и не донести свою мысль или недопонять чужую.

В этом можно убедиться с помощью упражнения, которое мой друг, нейрорлингвистический психолог и озорник Майкл Брин, именует «марсианским чаепитием». В этой игре коллега А (землянин) объясняет коллеге В (марсианину), как заварить чай, передавая все инструкции по телефону.

Коллега Б впервые посетил Землю. Он не разбирается в непривычных ему приборах и предметах, будь то чайник, заварочный пакетик, чайник для заварки, ложка, кипяток, и вынужден полностью полагаться на голосовые инструкции. Он знает одно: все, что ему говорят, нужно выполнять буквально, так, как он это понял. Он принимает заварочный чайник за чашку, большой чайник не греется, потому что марсианину не подказали вовремя включить его, ложки используются не тем концом, вода повсюду... Занятная и в то же время поучительная демонстрация того, как трудно общаться только голосом, только с помощью языковых средств. Салфетки в студию!

Задайте себе вопрос: я слушаю то, что мне говорят, или то, что, по-моему, мне говорят? Пока языки и уши участвуют в телефонном разговоре, разум ведет свою параллельную беседу, перетолковывает, редактирует, фильтрует и сортирует информацию. Этот внутренний разговор запоминается гораздо лучше, чем настоящий. Имеет смысл перепроверять себя, спрашивая время от времени: «Если я правильно понял, вы говорите то-то и то-то?»

Более того, эффективное слушание по телефону подразумевает восприятие не только сказанного, но и *несказанного*. Если вы хотите сделать специалистом в этой области, отмечайте, кто не высказался, и поощряйте этих людей говорить. Также научитесь чувствовать, что кто-то хотел бы сказать больше, однако нуждается в поощрении.

## Лучше две коротких, чем одна длинная

Поскольку на виртуальную встречу уходит много сил, люди быстро устают, внимание рассеивается. Гораздо лучше разбить обсуждение какой-либо проблемы на несколько кратких бесед, нежели устраивать марафон, который всем участникам будет не под силу.

Опять-таки воображаем себя в роли дикторов: реклама, сообщения о погоде, последние новости предоставляют слушателю паузу, во время которой те успевают отдохнуть и восстановить способность к восприятию. На реальных встречах я люблю прибегать к колокольчику, вроде того, который используют в старинных гостиницах. Каждые 20 минут (дольше нормальный человек оставаться сосредоточенным не способен) этот колокольчик тенькает, и участники получают несколько секунд



на то, чтобы включить свою собственную кнопку перезагрузки. Заодно видно, как и на что расходуется время.

Такой же «колокольчик» мог бы звонить и на виртуальной встрече. Если вы используете систему показа слайдов, вставьте яркий слайд с надписью «Дзень!».

## Единственный настоящий широкий диапазон

Сколько бы замечательную технику ни выдумывали, как бы высока ни была скорость передачи данных и пропускная способность, ничто не сравнится с богатством информации, которую человеческий мозг с головокружительной стремительностью загружает на реальной встрече.

Может быть, мне придется взять свои слова обратно в будущем году, когда появится трехмерный голографический телепортёр, но до тех пор я вправе утверждать, что прямому общению нет равной альтернативы, особенно если ставки высоки. Барбара Стокинг формулирует кратко и резко:

*«Проводите свои телефонные и видеоконференции, но, если вы никогда не виделись с этими людьми, толку мало, тем более в важных делах. Только после качественной встречи лицом к лицу имеет смысл продолжать общение в виртуале».*

Социальный философ Чарльз Хенди свидетельствует о том же:

*«Голос в телефоне бестелесен. Видео помогает, но до определенной степени... Если вам нужен подлинный контакт, надо сунуть ноги под один и тот же стол».*

Вместе со своей женой Лиз Чарльз исполняет эту заповедь буквально и уже много лет приглашает знакомых в свой лондонский дом на ставшие знаменитыми завтраки. Я — один из многих сотен гостей, кто действительно сунул ноги под кухонный стол Хенди и обсуждал с ними свои и их мечты и планы.

— Лиз приглашает только тех, у кого имеется проект или проблема, — поясняет Чарльз. — Каждый знает, что ему отводится ровно час. Прекрасная возможность для гостя подумать вслух, а мы, если только

сумеет сдержаться, молчим и слушаем. И если у гостя есть вопросы, он, как правило, сам же и находит ответы.

Почему завтрак на кухне лучше звонка по скайпу?

— Потому что это особое место. Завтрак на кухне сближает. Под конец мы уже переходим на «ты».

В нашем мире, где все стараются экономить деньги и время, не всегда удается воспользоваться такой роскошью — «сунуть ноги под один стол», пообщаться лицом к лицу. Реальная встреча приобретает повышенную ценность. Тем паче нужно постараться извлечь из нее побольше.