

Короткая встреча, которая обходится вам позже

Эта концепция была изначально разработана доктором Ичаком Адизесом, основателем Института Адисес и создателем методологии Адисеса для управления организацией.

Когда команды собираются принять решение, на самом деле встреча может пойти только в двух направлениях, и большинство людей не осознают, что выбирают между ними.

Первый способ — коротко-длинный подход. Встреча проходит быстро. Кто-то предлагает идею, группа кивает, решение принимается, и все возвращаются за свои рабочие места. Никто не хочет быть тем, кто замедляет процесс, спрашивая «а как это вообще будет работать?» — эти вопросы сложные, они могут быть неудобными и обычно отнимают энергию из комнаты, которая была готова закончить. Поэтому группа проходит мимо них. Встреча кажется эффективной. Люди уходят в хорошем настроении.

Затем начинается внедрение, и именно здесь всё разваливается. Все вопросы, которые никто не хотел задавать на встрече, всё равно появляются — они просто появляются по одному, в поле, обычно в самый неподходящий момент. Кто должен был заниматься этой частью? Что делать, если этот вопрос не сработает так, как мы предполагали? Никто не согласился с этим. Поэтому люди останавливаются, разбираются, спорят и идут дальше, чтобы через неделю сталкиваться с очередным нерешённым вопросом. Короткая встреча превращается в долгую, непрерывную реализацию, которая может затянуться месяцами.

Второй способ — это подход «длинно-коротко». Само собрание занимает больше времени, иногда гораздо дольше, потому что группа заставляет себя проработать неудобные детали заранее: кто именно чем занимается, когда и что происходит, если что-то пойдёт не по плану. Это более медленный и утомительный разговор. Люди расстраиваются. Может казаться, что встреча никогда не закончится. Но когда она наконец заканчивается, происходит нечто другое: реализация движется почти сразу, потому что спорить больше не о чем. Тяжёлое мышление уже происходило в комнате, вместе, вместо того чтобы быть разбросанным по неделям путаницы.

Вот что удивляет большинство людей, когда сравниваешь эти два варианта: если сложить общее время — встречу плюс всё, что необходимо для полной реализации решения — подход «long-short» становится быстрее. Не просто более тщательным. Быстрее. Коротко-длинный подход выглядит эффективным только в момент окончания встречи. Если считать задержки, откат назад и споры, возникающие позже во время реализации, почти всегда это более медленный путь.

Урок немного противоречит интуиции: если вы торопитесь, чтобы сэкономить время, обычно потом платите за это с процентами. Если вместо этого замедлиться и пройти более сложные, утомительные части разговора, пока все ещё в комнате, вы действительно быстрее дойдёте до финиша. Длинная встреча — это не признак неэффективности команды. Часто это признак того, что команда делает работу один раз, а не плохо сейчас и повторяет позже.

Это лишь небольшая часть гораздо более широкой методологии Adizes для управления и организационных изменений, разработанной доктором Ичаком Адизесом за более пятилетний опыт работы с компаниями и правительствами по всему миру. Чтобы узнать больше о полной методологии, посетите Институт Adizes при adizes.com.