



# ПОЧЕМУ СОВЕЩАНИЯ ЧАСТО ИЗНУРЯЮТ И КАК СДЕЛАТЬ ИХ ЭФФЕКТИВНЫМИ?

**ЕРЕМЕЕВА МАРИЯ**  
Специальный корреспондент

## АННОТАЦИЯ

Совещания бывают удачными и неудачными, нужными, как кажется руководству, и ненужными, как порой думают подчиненные. Совещания могут способствовать поиску эффективных решений и наоборот – отуплять участников, отбирать у них силы.

Редакция журнала «Геоинфо» расспросила экспертов о том, как в их компаниях выстроены системы коммуникаций, насколько часто устраиваются совещания, какие бывают проблемы, а также о том, как следует общаться, чтобы получать нужные результаты, и как поступать в сложных ситуациях.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

совещания; частота; продолжительность; цели; результаты; модератор; этика делового общения; тренинги; индивидуальный подход.

# WHY ARE MEETINGS OFTEN EXHAUSTING AND HOW TO MAKE THEM EFFECTIVE?

**EREMEYEVA MARIYA**  
Special correspondent

## ABSTRACT

**Meetings can be successful and unsuccessful, necessary (as it seems to the managers) and unnecessary (as subordinates sometimes think). Meetings can contribute to the search for effective solutions and, on the contrary, they can stultify the participants, take away their strength.**

**The editorial staff of the "Geoinfo" journal asked some experts about how the communication systems are built in their companies, how often meetings are held there, what problems there are, as well as how to communicate in order to get the desired results, and how to act in difficult situations.**

## KEYWORDS:

**meetings; frequency; duration; goals; results; moderator; business communication ethics; trainings; individual approach.**

## Какие бывают совещания ▶

Сначала экспертам было предложено рассказать о видах совещаний, к которым они причастны. Если же они никогда не задумывались об этом вопросе, то попробовать это сделать.

Получилось, что совещания можно классифицировать по участникам, по частоте и продолжительности, по задачам и причинам, по результатам и их индивидуальному пониманию.

Управляющий компании ООО «Геокад Южный Урал» Антон Кальянов (г. Челябинск) рассказал, что он практикует встречи с главным инженером проектов (ГИП), менеджером по продажам и учредителями компании. С ГИПом по понедельникам и пятницам очно обсуждаются ситуации по каждому объекту, итоги и планы. С менеджером по продажам достаточно одной встречи в неделю. Учредители считают, что достаточно общаться раз в месяц онлайн и расставлять приоритеты на следующий месяц. Проводится отдельное еженедельное онлайн-совещание по финансовому планированию.

В ООО «Русэко-Стройпроект» (г. Санкт-Петербург, г. Москва) в приоритете онлайн-формат. Присутствует и гибридный вариант, когда кто-то подключается удаленно. Генеральный директор этой компании Александр Лапыгин подчеркнул, что помимо регулярных планерок, необходимых для координации действий, проводятся глобальные совещания на старте и в конце развития проекта. Сначала люди

знакомятся, обсуждают график работ, риски, а в конце – уроки и итоги. К отдельным категориям Лапыгин отнес встречи с BIM-менеджером и другими членами команды по архивированию данных проекта, а также с заказчиками (по их запросам или регулярно), чтобы проинформировать их о ходе работ. Отдельно он отметил ежегодные стратегические встречи всех руководителей, где обсуждаются цели и способы их достижения.

Павел Сёмочкин, учредитель изыскательской компании «Гектар Групп Инжиниринг» и основатель сообщества владельцев и топ-менеджеров проектных компаний «Клуб проектировщиков» в Москве, сделал акцент на продолжительности совещаний. Ежедневные планерки для всех занимают до 15 минут, совещания руководителей и внутри отделов, обсуждения производственных проблем – до 30 минут. Если проблема сложная и требуется принять решение, совещание длится до полутора часов, но такое бывает редко. Один час отводится на ежемесячные совещания по компании. Встречи по стратегическим задачам рассчитаны максимум на два часа.

Собственник сметного агентства «СметаГрад» Алсу Наумова из Казани подчеркнула важность горящих совещаний в любое время и в любом месте и совещаний с заказчиками. Когда нужно поговорить несколькими сотрудникам, а они все работают в разных точках, практикуются конференц-связи,

то есть так называемые коллективные созвоны.

## Какие совещания изнуряют и почему ▶

Отсутствие границ – так можно подытожить ответы экспертов на вопрос о том, почему совещания вызывают скуку, усталость, раздражение. Границы бывают временные, эмоциональные, количественные.

«Не могут не утомлять совещания, которые длятся по несколько часов, когда все время говорит один человек – скучно, монотонно. Сотрудники относятся к этому, как к обязательке, не видят возможностей сплотиться, идти к значимой для компании цели. Директор душил любую инициативу», – поделилась мнением Олеся Дудакова, бизнес-консультант из Ростова-на-Дону.

Алсу Наумова обратила внимание на количество совещаний: «Между ними должен быть воздух. А когда одно за другим, а работа стоит и ты не можешь перезагрузиться, это изнуряет».

«Нужно не только готовиться к самим совещаниям, но и подготавливать к ним сотрудников. Тогда не будет изнурительного общения. Подготовка сотрудников – это информирование их о цели и плане встречи. И почти невозможно проводить совещание, если у него нет лидера – модератора, фасилитатора», – высказал свою точку зрения Павел Сёмочкин. То есть, чтобы совещание не изнуряло, нужно назначить ответственного за организацию и про-

ведение встречи, заранее всех уведомить о ее времени, цели, длительности и в ее процессе вести протокол, а в конце подвести итоги.

«Изнауряют совещания, если в них участвуют те, кто не должен в них участвовать», – продолжил разговор Александр Лапыгин и отметил, что во многих организациях имеются памятки о том, как сделать совещание эффективным. В такую памятку стоит внести даже то, что кажется само собой разумеющимся, например то, что необходимо соблюдать тайминг, учитывать мнение каждого, фиксировать договоренности и контролировать их исполнение, приглашать экспертов по обсуждаемым проблемам, ограничивать количество совещаний внутри подразделения, то есть проводить их только в тех случаях, если им нет альтернатив.

«У каждого совещания должен быть модератор, пресекающий неконструктивные дискуссии и следящий за тем, чтобы общение не уходило в сторону от намеченной цели. Как правило, таким модератором выступает инициатор встречи», – также подчеркнул Лапыгин.

Алсу Наумова выразила мнение, что на совещании изнауряют технические проблемы. Допустим, у кого-то, кто участвует онлайн, плохая связь. Человек говорит, ты вслушиваешься и не понимаешь, а прерывать его неловко. Еще утомляет, если участники онлайн-мероприятия не включают видеорекамеры.

### Что делать, когда все кричит ▶

Один из читателей журнала «ГеоИнфо» рассказал, что устроился на руководящую должность в компанию, где привыкли совещаться шумно и не слушать других, употреблять нецензурную лексику. Особенно жарким там бывает обсуждение госзаказов.

Редакция предложила экспертам разобрать указанную ситуацию и дать рекомендации вышеупомянутому читателю, который не знает, увольняться ли ему из той компании или не стоит. А если оставаться там, то что делать.

На месте этого читателя Антон Кальянов сначала бы пообщался с каждым постоянным участником совещаний лично, чтобы понять, что им движет. «Когда я веду совещание, а участники начинают проявлять излишние эмоции, то я объявляю перерыв, чтобы все остыло», – отметил он.

Александр Лапыгин, придя в такую компанию в качестве руководителя, дал бы понять подчиненным, что такой формат обсуждения дел его не устраи-

вает. А если бы он попал туда как рядовой специалист, то хорошо бы подумал, стоит ли там оставаться.

Алсу Наумова предположила, что шумные участники, возможно, не умеют иначе высказывать свои мнения. Для них это с детства привычная стратегия – проявлять агрессию, спорить, перебивать, материться. Им комфортно в такой среде и среди таких людей. Новые сотрудники, попав в подобный коллектив, порой остаются там и начинают вести себя аналогично.

Олеся Дудакова допустила, что участники не получают внимания и стараются друг друга перебить, чтобы стать более заметными. Новому руководителю можно попробовать каждому уделить внимание и дать высказаться.

Павел Сёмочкин считает, что в компании обсуждаемого типа можно вычислить того, кто всех заводит, и сначала поговорить с этим человеком наедине. Если это не возымеет действия, то следующий вариант – принятие жестких мер, чтобы все перестало себя так вести на совещаниях.

Надо дать понять участникам, что существует этика делового общения. В переходный период, пока они будут привыкать к новым правилам, следует делать перерывы во время встреч, чтобы все, остыв, могли продолжить разговор, не повышая голоса.

В отдельных случаях может сработать жалоба вышестоящему руководству или внесение предложений по изменению корпоративной культуры с закреплением их в письменном виде и задачей данного документа сотрудникам.

### Что делать, когда руководство увлекается «развитием ради развития» ▶

Следующий случай, который редакция предложила разобрать экспертам, касался начальника, который слишком увлечен развитием и мучает подчиненных тренингами, совещаниями и беседами по душам.

«Тренинги – хороший инструмент для развития персонала. Но, если они мешают рабочему процессу, значит их слишком много и надо ограничить их количество и планировать их соответствующим образом. Беседами по душам на работе лучше не заниматься. И не стоит так называть персональное общение как инструмент деловой коммуникации» – отметил Александр Лапыгин.

«На данный вопрос отвечу с точки зрения руководителя и владельца. Все должно быть в меру – и обучение, и тре-

нинги, и совещания. Также руководитель должен видеть, в каком состоянии находятся работники и на какой волне, и уже по ситуации смотреть, что лучше сделать», – продолжил разговор Антон Кальянов.

«Нужно поддерживать инициативы сотрудников в отношении их развития. Если инициатив нет, то попробовать создавать обучающую среду, но корректно, без давления. У нас в компании принято такое правило: мы никогда насильно не отправляем сотрудника на обучение, потому что в этом нет смысла. Для галочки? Не надо. Это нужно только тогда, когда сотрудник сам хочет, сам проявляет инициативу», – рассказал о своем опыте Павел Сёмочкин.

По мнению Олеси Дудаковой, усилия начальника – большого любителя учиться и учить – обнулятся, если наткнутся на «спящий» персонал. Сотрудники, бывает, ничего не хотят и так же ведут себя на совещаниях: отсидели и ушли. Если разбудить коллектив все же надо, то руководство прибегает к помощи внешних бизнес-консультантов.

Также может быть предложена деловая игра «Снежный ком». Если речь идет о продажах, то каждый менеджер по очереди добавляет в воображаемый ком навыки, которые помогут заработать больше. Если ком – проблема, то каждый сотрудник предлагает, как ее решить.

Другая деловая игра называется «Спящая царевна». Рекомендуется всем участникам, даже если это покажется странным, почитать отрывок из сказки Пушкина или посмотреть отрывок из мультфильма. «Это упражнение хорошо оттеняет способы решения сложных задач руководителями, навыки проведения собраний, совещаний. Например, царевна спит, если нет человека на работе по каким-то причинам, а его обязанности никому не перепоручили и дела стоят. Надо срочно разбудить царевну, то есть назначить временно исполняющего обязанности этого человека. Бывает, что достаточно посмотреть мультфильм в необычном ракурсе, и в бизнесе все сразу проясняется», – прокомментировала Олеся Дудакова.

### Выводы ▶

Проблемы на совещаниях неизбежны, но знание их – это уже вариант контроля ситуации. Составление списка проблем – еще один шаг к ее контролю.

Распространенные проблемы – опоздания и невнимательность участников, неуверенный модератор, острый кон-

фликт, хаос в проведении встречи, после которой люди не помнят, что было решено в итоге.

Отмена привычного формата и внедрение новых, наведение порядка – сложный процесс для всех, потому что он затрагивает многих людей. Конфликты и сопротивление тут неизбежны.

Они могут проявляться как на самом совещании, так и после него – в общении между сотрудниками.

Требуется индивидуальный подход к потенциальным участникам совещаний. С кем-то, кто не хочет меняться вместе со всеми, можно расстаться, а людей, которые поддерживают руководителя,

смотрят с ним в одну сторону, следует поощрять.

Не нужно сдаваться, как советуют эксперты. Если есть уверенность, что ваше видение приведет компанию к более качественным результатам, то смело, иногда твердо, иногда мягко, настаивайте на своем – и у вас все получится. 

# Независимый электронный журнал **ГеоИнфо**

**С 2022 года журнал «ГеоИнфо»  
выходит в формате \*PDF.  
10 выпусков в год.**



**WWW.GEOINFO.RU**