

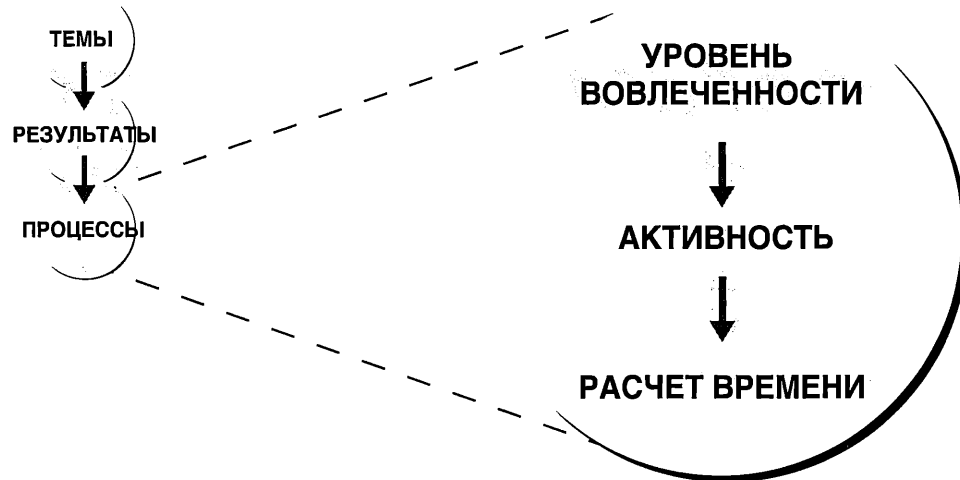
12

ЭФФЕКТИВНАЯ ПОВЕСТКА ДНЯ: ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА

ПЛАНИРОВАНИЕ АКТИВНОСТЕЙ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ВСТРЕЧ

- Дизайн процесса для достижения цели встречи
- Пять уровней вовлеченности
- Планирование повестки дня: дизайн процесса
- Расчет времени на разные виды активностей
- Признаки эффективной повестки дня
- Шаблоны повестки дня
- Распределение ролей при планировании повестки дня

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ ВСТРЕЧИ

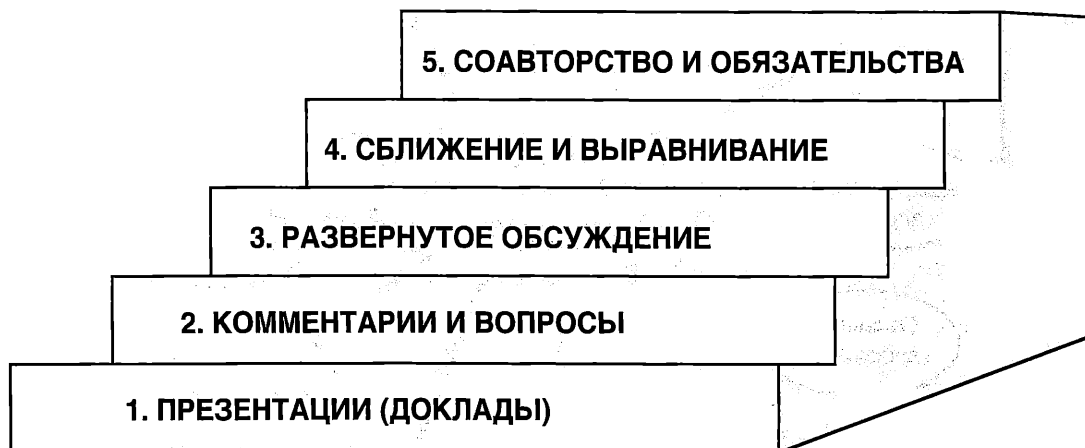


Какой уровень вовлеченности участников вы хотите достичь? Это первый вопрос, на который должен ответить планировщик встречи, когда он думает о том, как достичь цели встречи. Например, цель встречи — *собрать информацию* по предложенному проекту бюджета. Планировщик может хотеть, чтобы группа просто позадала вопросы и высказала несколько комментариев. Либо он может хотеть, чтобы группа участвовала в развернутом обсуждении ключевых моментов проекта. Очевидно, что развернутое обсуждение требует большей вовлеченности. Какой уровень участия планировщик считает наиболее желательным для данной цели?

Какие виды активностей предполагаются? Как только планировщик установил желательный уровень вовлеченности, он может сконцентрироваться на разработке активностей, которые стимулировали бы участие на соответствующем уровне. Например, если желательно развернутое обсуждение, то подходящим видом активности может стать работа в малых группах по заданным темам. Но если группе достаточно лишь прокомментировать ситуацию в общем, можно провести один опрос по кругу.

Сколько времени потребуется группе? После ответа на два предыдущих вопроса планировщик может и должен рассчитать время, которое потребуется для достижения поставленной цели встречи. Если окажется, что данный вид активности требует слишком много времени, планировщик может решить, стоит ли изменить вид активности или желаемый уровень вовлеченности.

ПЯТЬ УРОВНЕЙ ВОВЛЕЧЕННОСТИ



Здесь представлена модель, описывающая пять уровней вовлеченности группы (от меньшего к большему). Она может использоваться как инструмент, помогающий планировщикам встреч создать процесс сразу, как только определена цель встречи по данной теме.

Если планировщик не хочет, чтобы группа тратила много времени и сил на конкретную цель, он должен выбрать деятельность, соответствующую нижним уровням на схеме. С другой стороны, если он считает важным, чтобы участники группы углубились в обсуждаемые вопросы, он может захотеть запланировать процесс, предусматривающий более высокие уровни вовлеченности.

Процессы, ассоциируемые с каждым из трех начальных уровней, очевидны. *Презентации (доклады)* — односторонняя активность, требующая от участников группы, чтобы они просто сидели, слушали и по возможности не заснули. *Комментарии и вопросы* требуют активного участия, но в ограниченном виде. *Развернутое обсуждение* требует постоянной концентрации и усилий.

Четвертый и пятый уровни вовлеченности вводят группу в *зону дискомфорта*. Уровень *сближение и выравнивание* требует, чтобы участники могли смотреть на проблему с позиций друг друга и спокойно переносить напряжение, которое возникает в случае недопонимания, пока не будет создана общая модель понимания. Уровень *соавторство и обязательства* требует наличия всех вышеперечисленных качеств, а также того, чтобы участники упорно работали, пока не будет найдено решение, которое с энтузиазмом поддержат все ключевые участники.

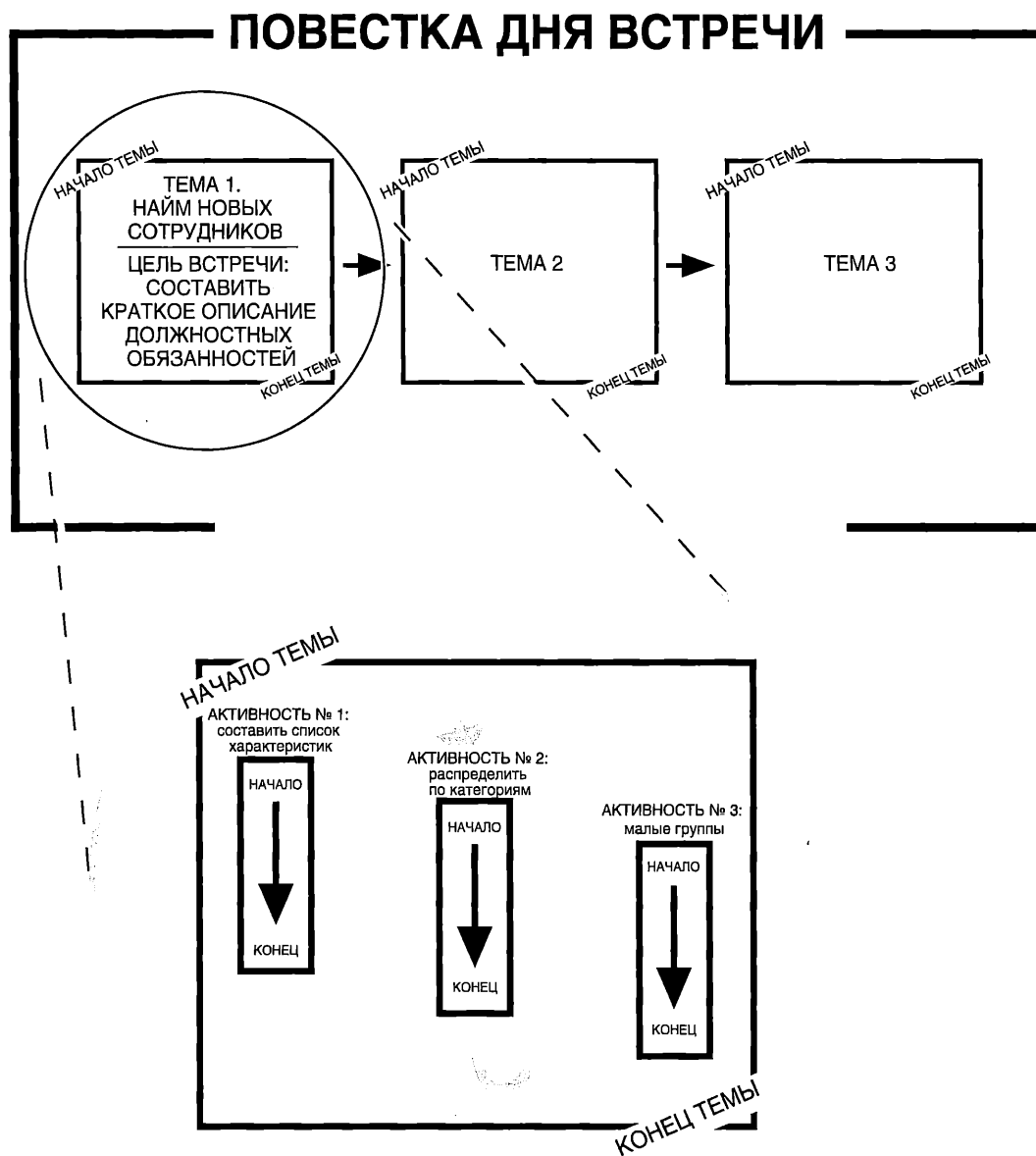


Данная схема включает типы активностей, описанные в главе 7. При составлении повестки дня планировщик встреч может выбрать форматы участия, представленные на этой странице, чтобы обеспечить должный уровень вовлеченности участников.

Если цель встречи требует *презентаций (докладов)*, планирование процесса становится простым и очевидным. Если цель встречи предусматривает *вопросы и комментарии*, у планировщика появляется больше свободы в выборе подходящего вида деятельности. Все простые форматы — опрос по кругу, малые группы, открытая дискуссия, составление списка идей и индивидуальные записи — можно использовать для вовлечения участников на уровне *вопросов и комментариев*.

При планировании деятельности для выполнения целей, требующих высших уровней вовлеченности, планировщик может использовать по очереди три или четыре различных формата участия, чтобы достичь желаемого результата (см. следующую страницу). Либо он может создать более сложные и замысловатые виды деятельности из тех 40 активностей, которые описаны в главах 14–16 данной книги.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПОВЕСТКИ ДНЯ: ДИЗАЙН ПРОЦЕССА



Когда цель встречи требует более высокого уровня вовлечения, планировщик может использовать по очереди три или четыре различных формата участия, чтобы достичь желаемого результата. Например, если цель встречи — *развить мышление* по теме должностных обязанностей, группа может составить список характеристик работы, затем распределить пункты списка по темам и объединиться в малые группы для составления записей по каждой теме. Такая последовательность активностей называется «караваном» (string).

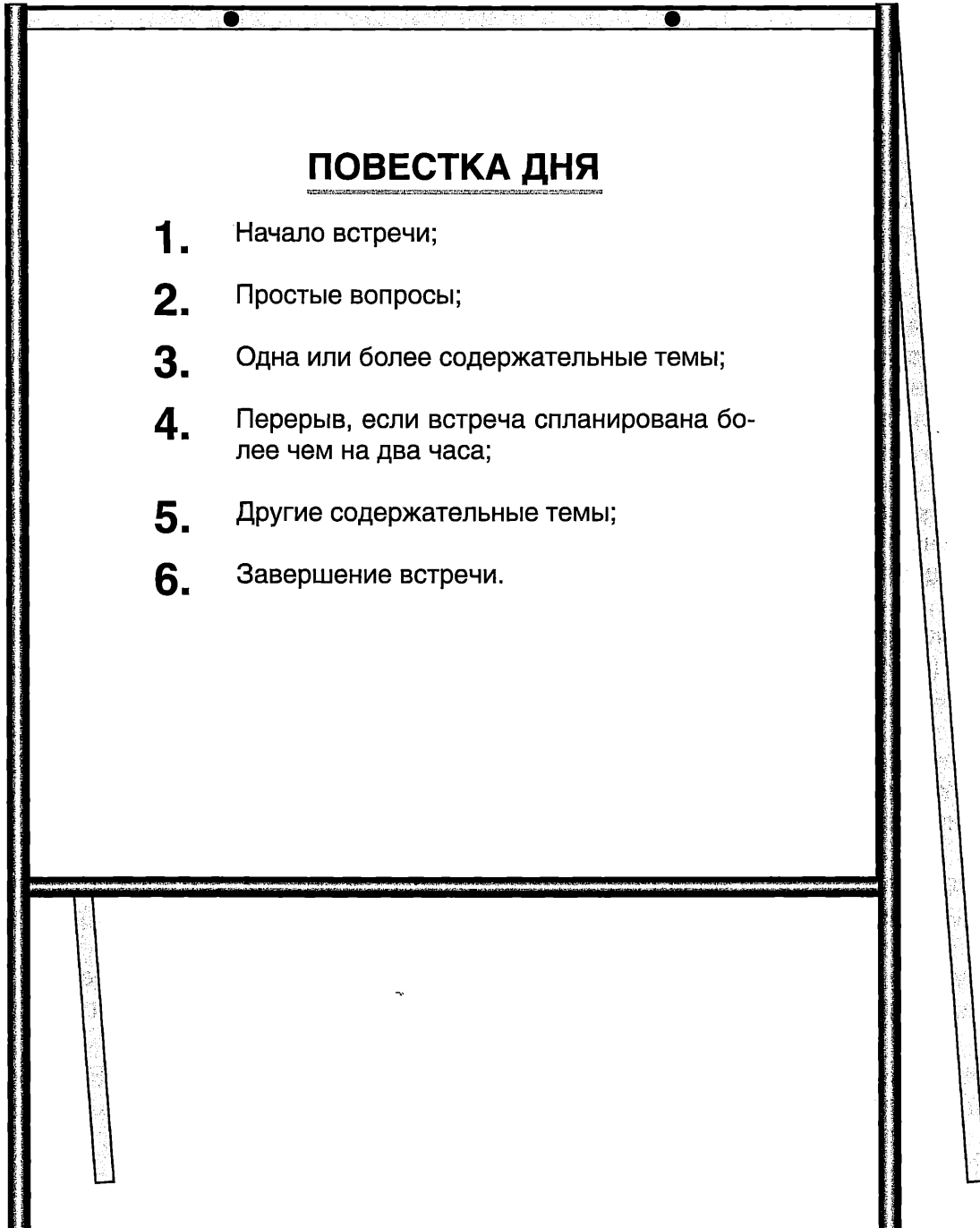
ОЦЕНКА ВРЕМЕНИ, НЕОБХОДИМОГО ДЛЯ РАЗНЫХ ВИДОВ АКТИВНОСТЕЙ

ПРОЦЕСС	ТИПИЧНОЕ ВРЕМЯ	СОВЕТЫ ПО ОЦЕНКЕ ВРЕМЕНИ
МАЛЫЕ ГРУППЫ	6–15 минут	Решите, сколько времени нужно выделить для выступления каждого человека. Умножьте это время на количество людей в группе. Добавьте 3–4 минуты на инструктирование и перестановки, необходимые для формирования малых групп.
ОПРОС ПО КРУГУ	5–20 минут для группы из 8 человек в зависимости от темы	Выделите 30 секунд на человека для простых вопросов и 2 минуты на человека, если тема является сложной или особо интересной.
СОСТАВЛЕНИЕ СПИСКА ИДЕЙ	7–10 минут	Лимит времени, выделяемого на составление списка, полностью произволен. Однако большинству людей трудно выдержать более 10 минут без дискуссии.
ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ	5–10 минут	Выделите 5 минут на задания, которые являются «разогревом» для чего-то другого. Выделите 10 минут для заданий, у которых есть отдельная цель.
ОТКРЫТАЯ ДИСКУССИЯ	15–30 минут	Если желателен высокий уровень вовлеченности, то нужно заранее предполагать, что дискуссия наберет обороты через 5–10 минут. Если открытая дискуссия продолжается дольше 20–30 минут, внимание ослабевает.
МНОГОЗАДАЧНЫЕ ГРУППЫ	30–90 минут	Решите, сколько времени выделить на работу в группах. Затем добавьте 10 минут для перестановок и формирования групп.

ПРИЗНАКИ ЭФФЕКТИВНОЙ ПОВЕСТКИ ДНЯ

- Каждая тема, которая обсуждается на встрече, четко определена.
- Определены как *общая цель*, так и *цель встречи* для каждой темы. Они могут быть вписаны в повестку дня или нет, но они должны быть явно представлены по мере необходимости.
- Каждая цель встречи поддерживается процессом, который спланирован таким образом, чтобы стимулировать должный уровень вовлеченности. Процесс состоит из одного или более видов активностей. В случае когда ставится особо значимая цель встречи, которую нельзя достичь при помощи какой-то одной активности, серия активностей объединяется в «*караван*».
- На каждую активность выделяется реалистичное количество времени. Выделенное время лучше записать на флипчарте, но можно и обойтись без этого, однако время всегда сообщается при описании процесса.
- Для приходящих в аудиторию людей повестка дня начинается с двух вещей: общего обзора (чтобы каждый примерно знал, чего ожидать от встречи) и краткой активности-приветствия, например регистрации (см. с.146).
- Повестка дня завершается чем-то, что давало бы участникам чувство завершенности: краткое изложение завершенных действий и достижений, обзор последующих шагов, оценка встречи или выступление каждого для подведения итогов.
- Запланированный 10-минутный перерыв проводится каждый раз, если встреча длится дольше двух часов.
- Повестка дня составлена в письменном виде и доступна либо в виде печатных материалов, раздаваемых всем участникам, либо в виде флипчарта, вывешенного на стене.

ШАБЛОНЫ ПОВЕСТКИ ДНЯ



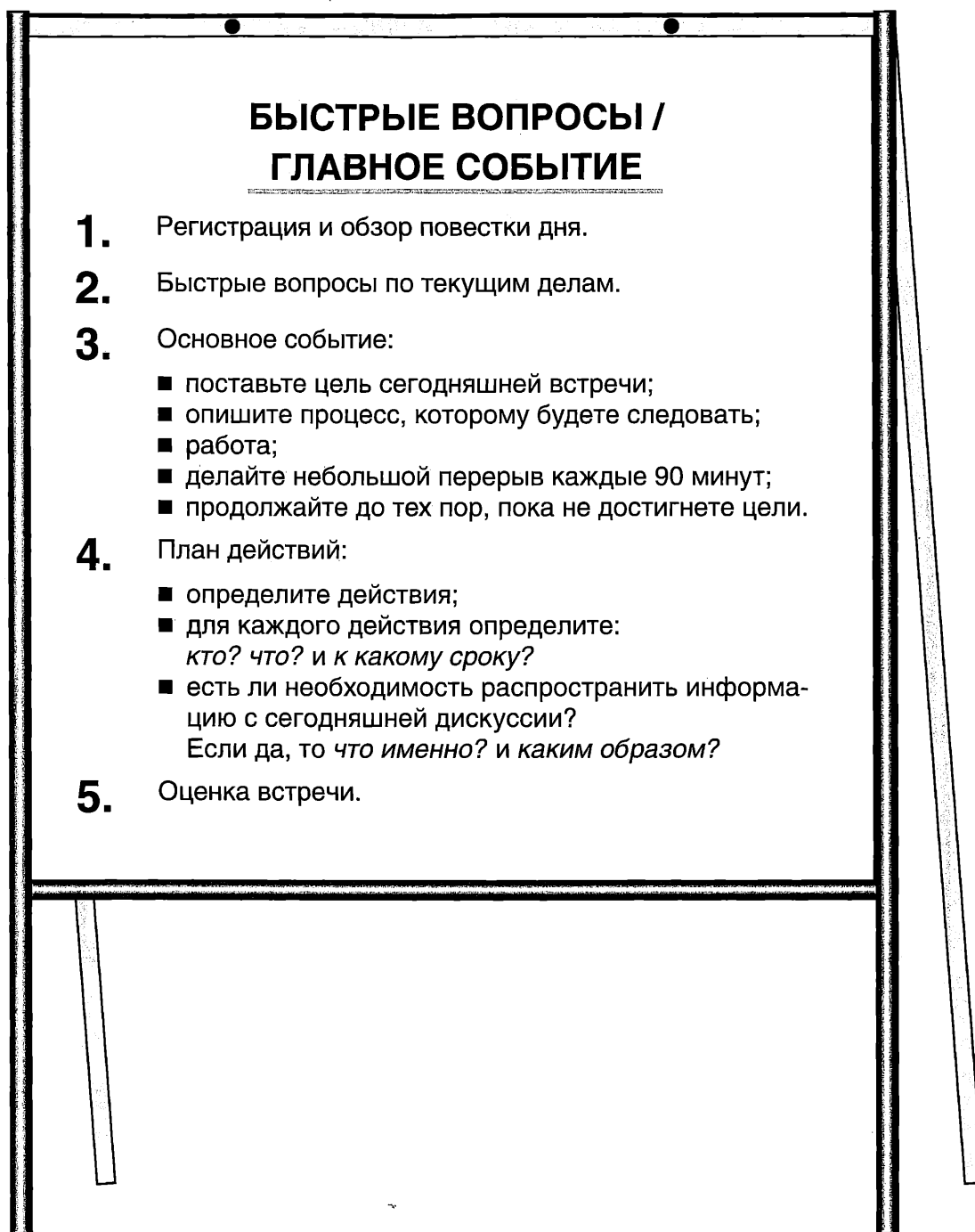
Данная схема показывает исходную структуру эффективной повестки дня. В реальности каждая группа подгоняет данную структуру под свои нужды в зависимости от обстоятельств. Далее представлены шесть шаблонов наиболее часто используемых подходов.

БЫСТРЫЕ ВОПРОСЫ / ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ

- 1.** Регистрация и обзор повестки дня.
 - 2.** Быстрые вопросы по текущим делам.
 - 3.** Первая основная тема:
 - поставьте цель сегодняшней встречи;
 - опишите последовательность действий, которые будете выполнять;
 - работайте, пока цель не достигнута;
 - определите план дальнейших действий.
- Перерыв —
- 4.** Вторая основная тема:
 - поставьте цель сегодняшней встречи;
 - опишите процесс, которому будете следовать;
 - работайте, пока цель не достигнута;
 - определите план дальнейших действий.
 - 5.** Оценка встречи.

НАИЛУЧШЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ. Данный формат используется для длительных встреч команды управленцев, когда необходимо принять решения сразу по нескольким важнейшим вопросам.

ТАЙМИНГ. Быстрые вопросы по текущим делам в таком формате часто занимают 30–45 минут. Все элементы надо выстроить по очереди, а затем разобрать. Каждая основная тема рассматривается не менее 30 минут и даже дольше. В целом на встречу, включающую в себя более одной важной темы, следует выделить не менее 2,5 часов. Важные темы требуют больше внимания, чем быстрые вопросы по текущим делам, не требующие длительного обсуждения. Большинство текущих дел можно решить путем простой открытой дискуссии.



БЫСТРЫЕ ВОПРОСЫ / ГЛАВНОЕ СОБЫТИЕ

- 1.** Регистрация и обзор повестки дня.
- 2.** Быстрые вопросы по текущим делам.
- 3.** Основное событие:
 - поставьте цель сегодняшней встречи;
 - опишите процесс, которому будете следовать;
 - работа;
 - делайте небольшой перерыв каждые 90 минут;
 - продолжайте до тех пор, пока не достигнете цели.
- 4.** План действий:
 - определите действия;
 - для каждого действия определите:
кто? что? и к какому сроку?
 - есть ли необходимость распространить информа-
цию с сегодняшней дискуссии?
Если да, то что именно? и каким образом?
- 5.** Оценка встречи.

НАИЛУЧШЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ. Данный формат лучше всего работает, если группа была собрана с особой целью: решить сложную задачу, которая имеет свое начало, середину и конец. Это могут быть разработка стратегического плана, утверждение ежегодного бюджета, планирование крупного сокращения штата или планирование реорганизации. Такой тип встречи требует, чтобы планировщик тщательно продумал и спланировал весь процесс.

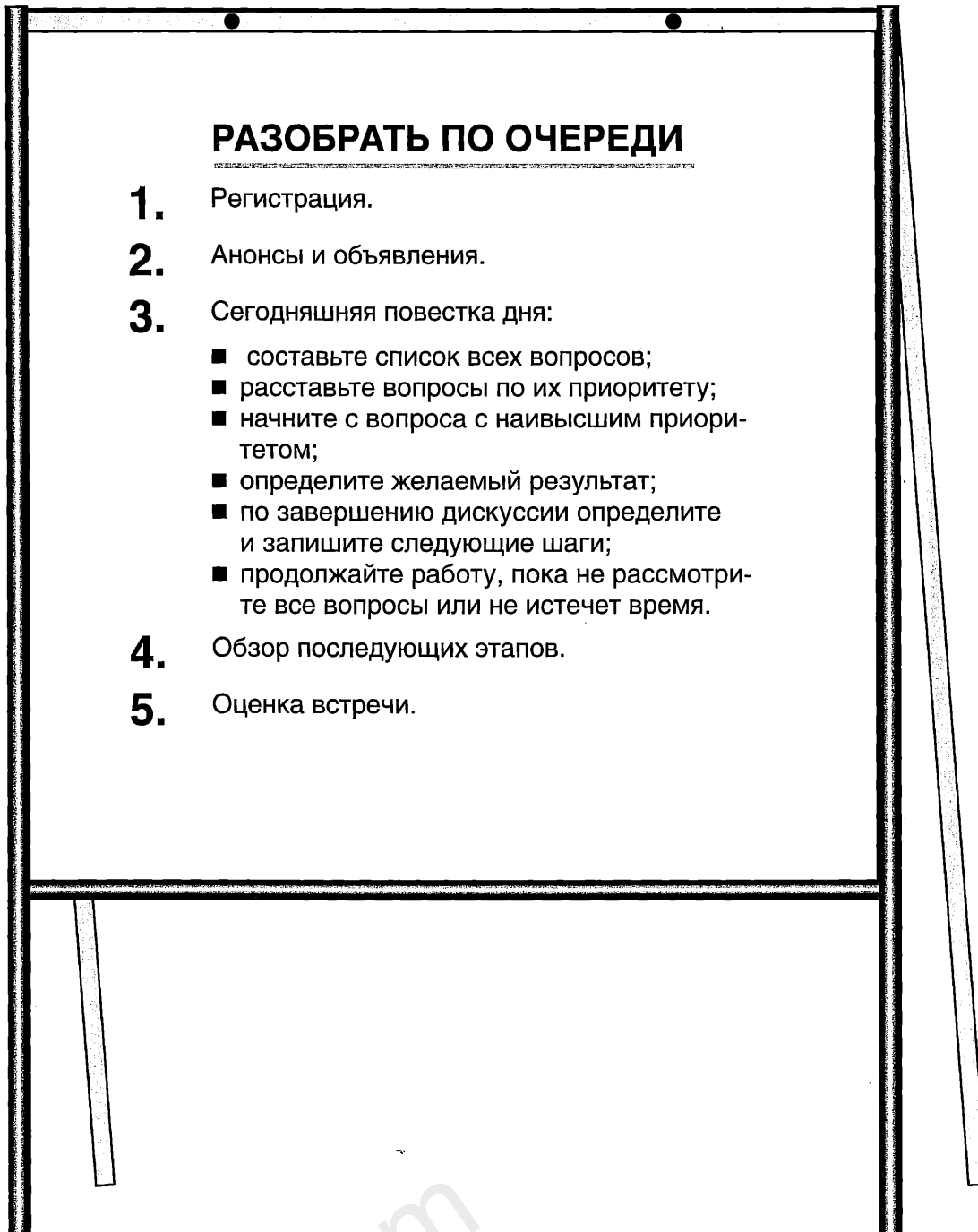
ТАЙМИНГ. Такая встреча обычно продолжается 3–6 часов за одну сессию. Весь проект обычно длится несколько недель и более. Быстрые вопросы по текущим делам лучше всего прорабатываются, если дать каждому человеку 5–7 минут для использования на их собственное усмотрение. Нерассмотренные вопросы записываются на более поздний срок, чтобы рассмотреть их в рабочем порядке или на следующей встрече.

СТАРАЯ ПОВЕСТКА / НОВАЯ ПОВЕСТКА

- 1.** Принятие протокола последней встречи.
- 2.** Объявления и отчеты.
- 3.** Старая повестка дня:
 - начните с последнего важного вопроса, записанного в *протоколе*, где дан список вопросов с предыдущих встреч;
 - проработайте вопрос или снова отложите его;
 - продолжайте, пока все вопросы *старой повестки дня* не будут проработаны или отложены до следующего раза.
- 4.** Новая повестка дня:
 - *новые вопросы* должны быть внесены в повестку дня заранее;
 - все *новые рабочие вопросы* должны быть рассмотрены или сняты с обсуждения до следующей встречи.
- 5.** Оценка встречи.

НАИЛУЧШЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ. Данный формат — упрощенные правила Роберта (Robert's Rules) — используется в волонтерских организациях, особенно в заседаниях правления. Поскольку участники в данном случае не являются штатными сотрудниками, они не склонны тратить много времени на обдумывание повестки дня между встречами. Таким образом, протоколы предыдущих встреч используются как основной инструмент для структурирования повестки дня.

ТАЙМИНГ. Встреча продолжается столько, сколько необходимо для завершения обсуждения старой и новой повестки дня. В условиях цейтнота группы склонны отложить много вопросов на потом.



НАИЛУЧШЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ. Данный формат используется во время рабочих совещаний, где большинство вопросов являются текущими, простыми и ясными. Данный формат не требует никакого предварительного планирования, поэтому желаемый результат нужно определить в режиме реального времени во время встречи. Если затронуты сложные вопросы, они могут обсуждаться как вводная информация, однако они редко решаются во время встречи.

ТАЙМИНГ. Текущие вопросы обсуждаются в течение определенного времени, обычно в течение 45 минут. В целом на данный тип встреч обычно выделяется 1 час.

ДЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ НА УЧАСТНИКОВ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Регистрация.
2. Анонсы и объявления.
3. Все вопросы от участника № 1.
4. Все вопросы от участника № 2.
5. Все вопросы от участника № 3.
6. Обзор последующих этапов.
7. Оценка встречи.

НАИЛУЧШЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ. Данный формат особо подходит для групп, чьи участники имеют разные сферы ответственности. Он может использоваться как для сбора информации, так и для принятия решений. Однако имейте в виду, что данный формат работает только в том случае, если каждый участник заранее подготовится к встрече, определив *общую цель* и *цель встречи* по каждой затронутой им теме.

ТАЙМИНГ. Каждая группа самостоятельно определяет, сколько времени выделить каждому участнику. Каждый получает равное время, если только кто-то не договорится, чтобы ему выделили больше времени.

ОТЧЕТ О СОСТОЯНИИ ДЕЛ	
1.	Регистрация.
2.	Анонсы и объявления.
3.	Отчет о состоянии дел. Для каждого проекта, по которому заслушивается отчет: <ul style="list-style-type: none">■ резюмируйте общую цель проекта и текущие цели;■ сообщите о значимых событиях, которые произошли со времени последнего мероприятия;■ перечислите план действий по проекту, определенных в последний раз;■ отчитайтесь по каждому действию, что было или не было сделано;■ ответьте на вопросы;■ всей группой составьте список новых действий, в случае необходимости проведите короткую дискуссию.
4.	Оценка встречи.

НАИЛУЧШЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ. Данный формат полезен для встреч команды по проекту. Он также полезен для собраний персонала по программе, где большинство сотрудников работает независимо и хочет держать друг друга в курсе дел.

ТАЙМИНГ. Чтобы поддерживать интерес и внимание людей, отчеты о состоянии дел должны занимать не более 10–15 минут. Половину этого времени стоит выделить на обсуждение действий. Такой тип встреч занимает не более часа. Чтобы еще сократить встречу, не стоит представлять отчеты всем участникам на каждой встрече.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ ПОВЕСТКИ ДНЯ

ФАСИЛИТАТОР

Объясняет важность выделения времени на планирование повестки дня.

Просит ответственное лицо перечислить все возможные темы.

Просит ответственное лицо установить *общую цель* для каждой темы.

Побуждает ответственное лицо определить *цели встречи* по каждой теме.

Предлагает варианты мыслительных активностей, которые группа может использовать во время каждого сегмента встречи.

Сводит воедино черновую повестку дня, устанавливая временные рамки.

Не представляет повестку дня на встрече («хозяин» всех результатов — ответственное лицо).

ОТВЕТСТВЕННОЕ ЛИЦО

Решает, сколько времени выделить на планирование повестки дня.

Определяет возможные темы и решает, какие именно темы включить в повестку дня.

Определяет *общую цель* для каждой темы.

Определяет *цели встречи* по каждой теме в повестке дня.

Обдумывает варианты и принимает окончательное решение по планированию рабочего процесса в каждом сегменте встречи.

Проверяет и исправляет черновик и утверждает окончательную повестку дня.

Представляет повестку дня на встрече и проясняет цели по каждому пункту.