



ЗАСЕДАНИЕ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ
/ WORKING GROUP MEETING

ОПИСАНИЕ ФОРМАТА

1. Краткое определение формата

Заседание рабочей группы – это формат временной или долгосрочной совместной работы конкретного круга экспертов, специалистов и лиц, принимающих решения (ЛПР), представляющих разные организации, но объединенных задачей достижения общей цели/результата.

Формат рабочей группы имеет четыре ключевых характеристики:

1. Наличие ЛПР в составе группы для обеспечения легитимности заседаний и реализации принятых решений
2. Наличие организационных основ, поддерживающих одинаково понятые участниками правила принятия решения и полномочия
3. Фиксация общего предмета деятельности рабочей группы
4. У каждого члена рабочей группы определена роль, понятны основания его приглашения в состав группы, необходимость участия в составе подтверждена остальными членами

Формат рабочей группы включает работу на заседаниях и между заседаниями. На заседании рабочей группы проходит процедура фильтрации, «тонкой очистки» вынесенных на рассмотрение гипотез, их непротиворечивая увязка между собой с выходом на согласованный общий продукт. Работа между заседаниями группы носит творческий характер и проходит с вовлечением специалистов, имеющих статус «Эксперт» при рабочей группе. Между заседаниями работу организуют лидеры тематических направлений, задача которых – создать воронку знания, выстраивание итерационной работы по проверке гипотез, определению рисков, поиску альтернативных сценариев решения задачи.

Формат рабочей группы отличается от:

- панельной дискуссии, предполагающей формирование палитры экспертных позиций (иногда противоположных) по конкретному вопросу без необходимости их увязки. В рабочей группе ставка делается на коллегиальное принятие решения и консолидацию позиций.
- от нетворкинга наличием фокусировки на задаче принятия решений и ответственности членов группы за эти решения.

Примеры в мире



Примеры в России



Примеры в сети



2. Назначение формата

- Решение проектной задачи, которая выходит за рамки полномочий, ответственности, ресурсных возможностей одной организации
- Сопровождение реализации регулярного процесса в целях обеспечения высокого качества его промежуточных и окончательных результатов

3. Навыки, которые отрабатываются участниками в рамках мероприятия

- Навык сфокусированного, краткого высказывания (тезиса, понятного для членов группы) для сохранения тематической направленности заседания и его динамики
- Навык формулирования задачи на управленческом языке
- Умение выдвигать контртезисы в защиту позиций, высказанных членами группы (задача группы не выслушать, а продвинуться в решении конкретного вопроса), навык публичного доказательного высказывания «здесь и сейчас»
- Умение находить компромисс и двигаться к консенсусу – решению, которое при прочих равных удовлетворяет позиции большинства членов группы (общее согласие с оговорками)
- «Гибкость» – способность соблюдения содержательного «диапазона», в котором высказанная позиция может быть скорректирована (в противном случае участники группы без данного навыка чаще всего будут приходить к ситуации блокировки действий группы как коллегиального органа, когда все используют право вето на предлагаемое решение)
- Организационные навыки

4. Обязательный набор позиций

- Председатель и сопредседатель в случае частного-государственного состава группы (участвуют в разработке повестки заседания, модерировать заседание в ориентации на принятие коллегиального решения)
- Секретарь, бэк-офис или секретариат рабочей группы (обеспечивают подготовку заседаний и работу с членами группы, фиксируют основные тезисы и предложения, озвученные в ходе заседания, для дальнейшей проработки с членами рабочей группы и подготовки последующих заседаний, содействуют развитию коммуникации членов рабочей группы между заседаниями и т.д.)
- Члены группы:
 - члены рабочей группы, ответственные за тематические направления
 - члены рабочей группы
- Эксперты при рабочей группе (вовлекаются в работу между заседаниями и присутствуют на расширенных заседаниях рабочей группы)

Члены рабочей группы обладают правом представления ее интересов на публичных мероприятиях, совещаниях и т.д.

5. Типы мероприятий данного формата

Рабочие группы, создаваемые на временной основе

для выработки новых знаний, решения проектной задачи, например, разработка стратегии развития [электроэнергетики], отвечающей интересам всех заинтересованных сторон.

Временная рабочая группа:

- носит проектный статус и связана с решением «уникальной» задачи
- имеет «срочность» сбора рабочей группы и этапы работ (принципиально важно решить задачу в установленный период времени), расформировывается в момент признания факта решения задачи
- как правило, имеет тематическую направленность
- позволяет сконцентрировать коммуникацию специалистов из разных сфер, в том числе в режиме нетворкинга, для согласования позиций и оформления консенсуса

Примеры: временные тематические группы при рассмотрении направлений развития рынка ЭнерджиНет, международная практика создания коллективных документов – свода норм и правил, стандартов и т.д.

Рабочая группа как постоянно действующий орган.

Носит коллегиальный характер и позволяет контролировать, проводить мониторинг и координировать выполнение задач.

Подобные группы:

- работают в долгосрочном горизонте
- связаны с решением сложных задач, регулярным процессом, требующим сопровождения
- являются коллегиальным органом контроля и принятия решения

Пример: рабочие группы по рынкам НТИ и кружковому движению. «Дорожная карта» развития рынка ЭнерджиНет является документом процессного характера, и рабочая группа осуществляет контроль за его реализацией.

Формат «регулярных» рабочих групп наиболее понятен, распознаваем и эффективен для органов власти.

6. Требования к участникам

Для членов группы важно наличие:

- опыта выработки и волевого принятия «жестких» управленческих решений и его реализации в условиях ограниченных ресурсов (с учетом данного критерия не каждый эксперт может быть членом рабочей группы)
- полномочий представлять организацию/принимать решения в рамках деятельности рабочей группы

Для экспертов при рабочей группе важно наличие компетенций в предметной области.

Члены группы по тематическому направлению (специализации) должны соответствовать квалификационным критериям.

В идеале должна быть организована процедура, при которой каждый член группы получает подтверждение от других членов группы о возможности вхождения в состав.

7. Ожидаемый результат

На уровне стейкхолдеров:

- Результаты носят документарный характер (прохождение развилки выбора, детализация планов действий, разработанная стратегия)

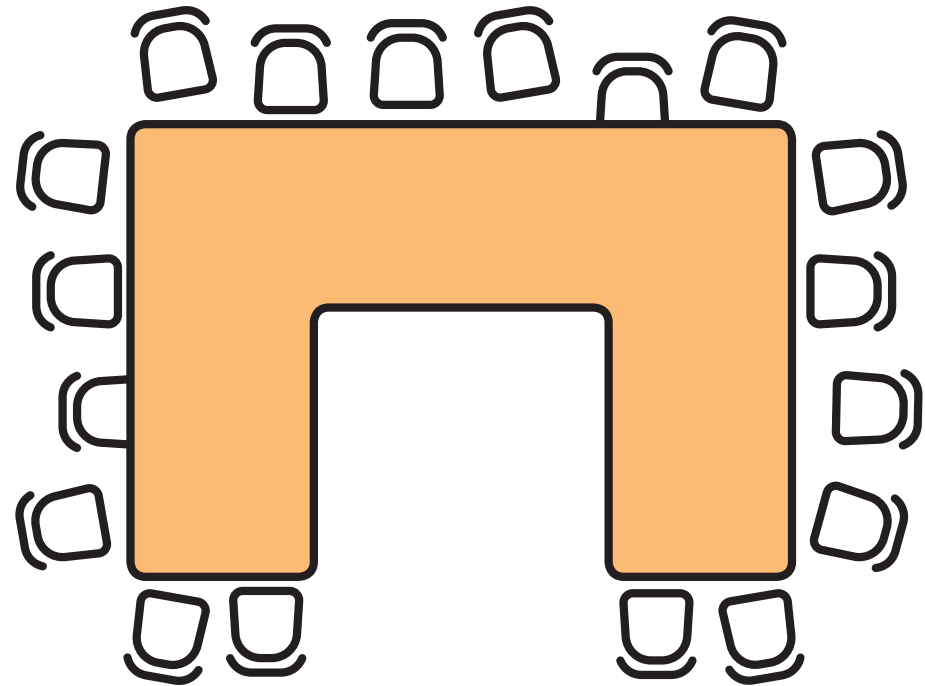
Коллективный

- Построена репрезентативная позиция, разделяемая большинством членов рабочей группы и синтезированная из предложений и позиций членов группы (разработан непротиворечивый и понимаемый всеми план действий, конкретный документ и т.д.)

Индивидуальный

- Позиция члена рабочей группы учтена в итоговом результате
- Понимание и дополнение собственной картины мира, уточнение роли и компетенции в общем разделении труда за счет возможности увидеть свое направление на общей карте работ («бонусная» часть индивидуального результата)

8. Типовая схема рассадки участников



7 ФАКТОРОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ МИНИМАЛЬНОЕ КАЧЕСТВО

- 1** Четкое понимание экспертной панели – круга лиц, которые уместны для работы в группе, с учетом:
 - типа группы
 - специфики задачи
 - предметной области
- 2** Поиск мотивационных факторов (например, сроки, приоритетность и сложность задачи), отвечающих на вопрос – зачем необходимо в таком формате двигаться к решению задачи
- 3** Универсальный фактор – умение приходить к консенсусу – «слушать и слышать друг друга»
- 4** Наличие нескольких харизматичных лидеров рабочей группы (в том числе лидеров по направлениям, подгруппам)
- 5** Понимание стратегии и удержание членами рабочей группы стратегического горизонта, понимание глубинных причин, по которым данная работа проводится
- 6** Разделение форматов работы непосредственно на заседании рабочей группы и между заседаниями, а также разделение статусов «Член рабочей группы» и «Эксперт при рабочей группе» позволяет предотвратить превращение рабочей группы в «простой» нетворкинг и маргинализацию этого формата коллективной работы
- 7** Выделение направлений работ (специализаций) внутри группы и членов группы, ответственных за их реализацию

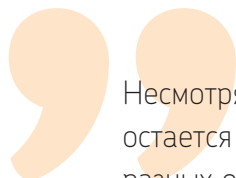
КОММЕНТАРИИ ЭКСПЕРТОВ

/ в чем ключевая особенность формата



Дмитрий Корев

член рабочей группы
ЭнерджиНет



Несмотря на длинную историю и известность, формат рабочей группы остается одним из базовых форматов, позволяющих руководителям разных организаций и экспертам приходиться к консенсусному мнению в решении задач, которые имеют большое влияние на развитие конкретной отрасли, территории, технологического направления или в целом на процессы социально-экономического развития. Формат будет успешным в случае жесткого соблюдения его рамок, предотвращения его трансформации в простой нетворкинг и конструктивного от деления статусов члена рабочей группы и привлеченного к работе эксперта.



ПАРАМЕТРЫ ФОРМАТА В СЕТИ «ТОЧЕК КИПЕНИЯ»

Частота использования формата

Высокая – 1473 мероприятия прошли в формате заседание рабочей группы



Организаторы

Бизнес	30%
Университеты	23%
НКО	19%
Экосистема НТИ	9%
Институты развития	7%
Региональные органы власти	5%
Другие	7%

Среднее количество участников

13 человек

13

Средняя продолжительность

2,5-3 часа

2,5-3
часа

Среднее значение индекса планирования

0,82 – в мероприятии в среднем по факту принимает участие 82% пользователей от общего числа зарегистрированных

0,82

Минимально необходимое число специализаций участников

От 3 до 11 специализаций

3-11

Распределение мероприятий по типам

Регистрация по запросу	530
Закрытые мероприятия	614
Открытые мероприятия	303

ИСТОЧНИКИ

Ссылки (QR-коды)

