

11

ЭФФЕКТИВНАЯ ПОВЕСТКА ДНЯ: ЖЕЛАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

КОНЦЕПЦИИ И МЕТОДЫ МЫШЛЕНИЯ О БУДУЩЕМ

- Три компонента встречи
- Разработка эффективной повестки дня
- Общие цели и цели встречи
- Два типа желаемых результатов
- Семь типов целей встречи
- Планирование результатов встречи
- Определение желаемых результатов: вопросы для ЛПР*

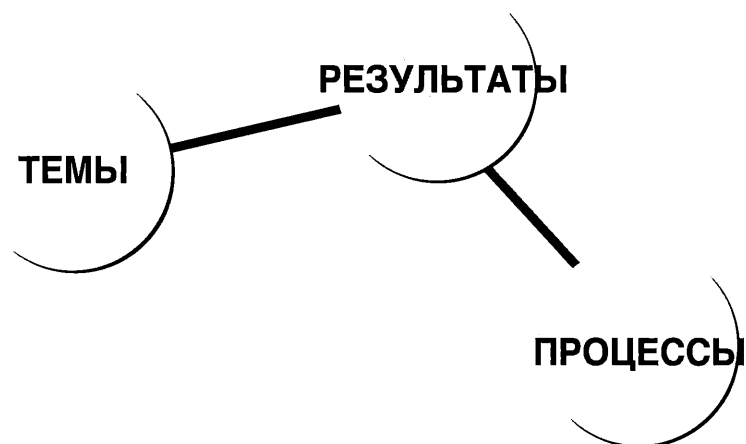
* ЛПР — лицо принимающее решение. В данном случае это тот, кто является внешним или внутренним клиентом, заказывающим фасилитационную работу с группой. (Прим. ред.)

НАДЕЖНЫЕ СПОСОБЫ СОЗДАНИЯ УНЫЛОЙ ПОВЕСТКИ ДНЯ



1. Распишите повестку дня до минуты и считайте, что встреча начнется точно по расписанию.
2. Считайте, что абсолютно все знают, чего вы пытаетесь достичь во время встречи: если не знают — спросят.
3. Запланируйте провести первую половину встречи, определяя очередность того, что надо сделать во второй половине встречи.
4. Поддерживайте интерес к дискуссии, убедившись, что все выступающие с отчетами используют слайды и круговые диаграммы.
5. Если повестка дня состоит из сложных и важных вопросов, повысьте эффективность встречи, пропуская перерывы и сокращая время, отведенное на обед.
6. Если предполагается что наиболее важная часть дискуссии будет эмоциональной, оставьте ее «на закуску». Возможно, группа будет более подготовлена к ней к этому времени.
7. Поскольку многие предпочитают, чтобы во время их встречи все придерживались основной темы, считайте, что никто не поднимет тем, не входящих в повестку дня.
8. Если вы знаете, что повестка дня перегружена, считайте, что встреча закончится позже запланированного времени. Но никому не говорите об этом заранее. Иногда люди лучше всего думают под давлением.
9. Чтобы обеспечить гибкость, не составляйте повестку дня в письменном виде.
10. Не теряйте время на планирование повестки дня. Все всегда происходит не так, как вы ожидаете и планируете.

ТРИ КОМПОНЕНТА ВСТРЕЧИ



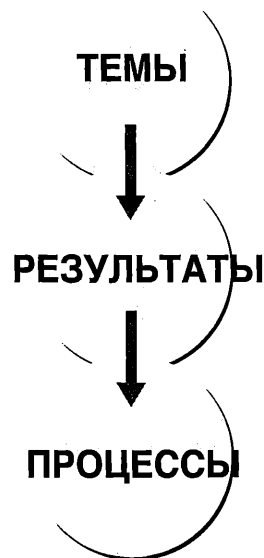
Работа на встрече состоит из трех компонентов: тем для обсуждения, желаемых результатов для каждой темы и процессов, которые необходимы для достижения желаемых результатов. Эти три компонента можно представить в виде *строительных блоков* планирования встречи.

Каждая *тема* для обсуждения может рассматриваться как сегмент встречи. Например, если группа собирается обсуждать три темы — маркетинговый, кадровый бюджетный вопросы — каждая тема должна обсуждаться отдельно, и к ним надо относиться как к отдельным сегментам.

Желаемый результат для каждой темы можно рассматривать как цель сегмента встречи. Например, желаемым результатом обсуждения маркетингового вопроса может стать план создания и развития нового веб-сайта.

Процесс относится к активности (или набору активностей), которые группа будет предпринимать для достижения желаемых результатов. Такими активностями могут быть мозговой штурм, категоризация, дебаты и др.

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ ПОВЕСТКИ ДНЯ



Повестка дня сродни плану игры: она описывает, как будет проходить работа во время встречи.

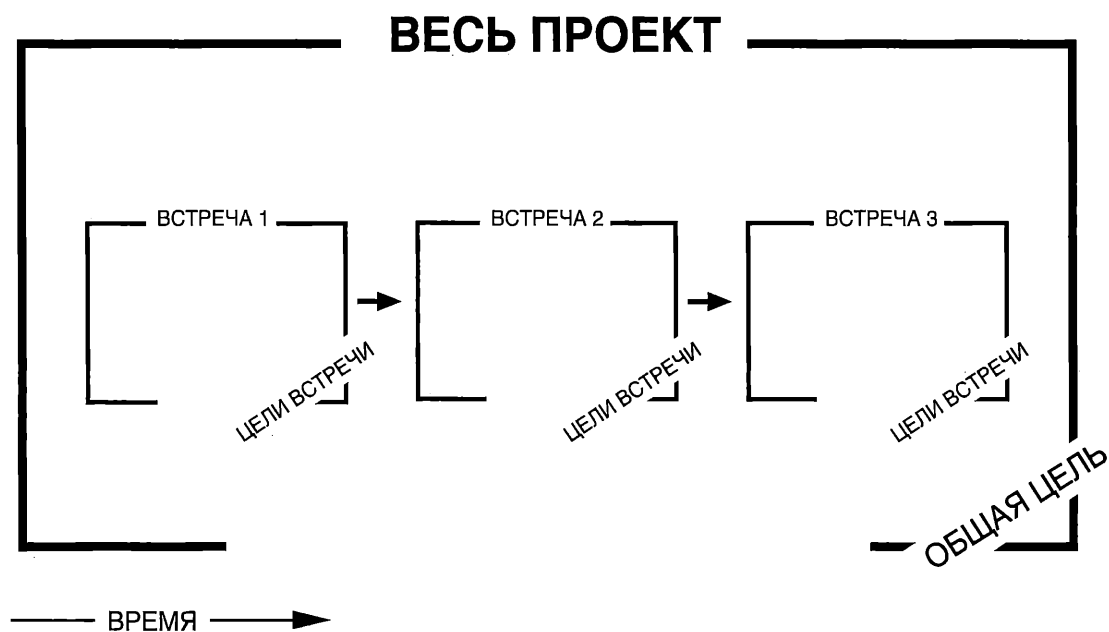
Создание повестки дня включает в себя выбор тем для обсуждения, определение желаемых результатов каждой темы и разработку процессов для достижения желаемых результатов. Таким образом, планирование работы означает пошаговые ответы на следующие три вопроса:

1. Какие темы вы хотите обсудить?
2. Какие результаты вы хотите достичь по каждой теме?
3. Какие активности (или набор активностей) лучше всего смогут помочь группе достичь каждого из желаемых результатов?

На третьем шаге также оценивается необходимое время для каждого вида активности.

Далее представлены концепции и инструменты для реализации некоторых из наиболее сложных аспектов эффективного планирования встреч.

ОБЩИЕ ЦЕЛИ И ЦЕЛИ ВСТРЕЧИ



Данная схема известна как карта комплексных временных рамок (Multiple Time Frames map)*.

Она была разработана для определения краткосрочных целей в рамках долгосрочных целей.

Как показано, достижение *общей цели* проекта может потребовать нескольких встреч. И в то же время каждая встреча сама по себе является контекстом, в рамках которого группа может продвинуться вперед к достижению *общей цели*, выполнив 2-3 *цели встречи*. Далее мы покажем, как прояснять *цели встречи*, делая их конкретными, четко определенными и, самое главное, достижимыми в рамках отдельно взятой встречи.

* Схема также известна как карта этапов работ (Milestone Map). См. S. Kaner and D. Berger. Roadmaps for Strategic Change, 2006.

ДВА ТИПА ЖЕЛАЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

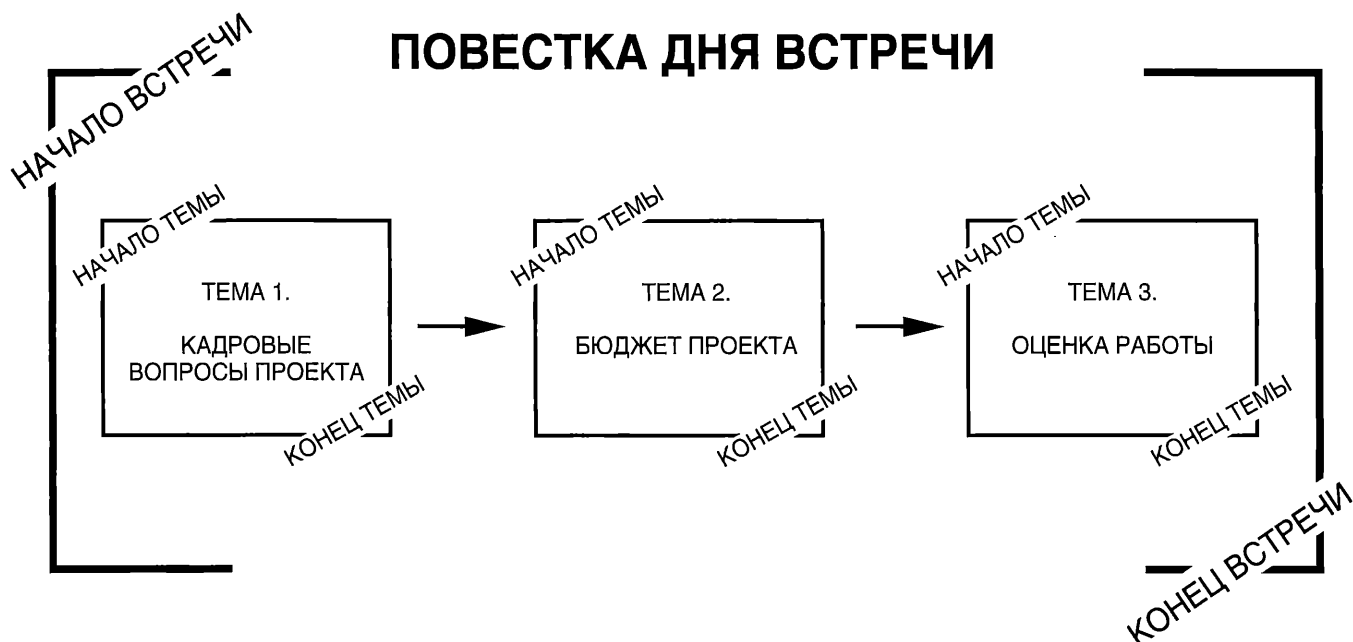


Диаграмма на предыдущей странице изображает проект с тремя встречами внутри него. Эта схема показывает отдельную встречу, разбитую на три сегмента.

На схеме цели сегментов пока еще не определены. Следующие абзацы показывают, что *общая цель* и *цель встречи* могут определяться для каждой темы.

Тема 1. Кадровые вопросы проекта. Пример подходящей *общей цели*: «Нанять достаточно людей для успешного завершения проекта». *Цель встречи*, напротив, будет более ограниченной, например: «Договориться о критериях отбора кадров и составить план приема на работу».

Тема 2. Бюджет проекта. Вероятная *общая цель*: «Утвердить бюджет для данного проекта». Возможная *цель встречи*: «Определить пункты бюджета, которые нужно обсудить, а также назначить ответственного за сбор данных к следующей встрече».

Тема 3. Оценка работы. Пример *общей цели*: «Разработать методы мониторинга и оценки работы по данному проекту». Пример *цели встречи*: «Установить стандарты работы для ключевых сотрудников».

ДВА ТИПА ЖЕЛАЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

ОБЩАЯ ЦЕЛЬ ДЛЯ ДАННОЙ ТЕМЫ

Какой финальный результат мы хотим достичь, чтобы полностью завершить работу по данной теме?

ЦЕЛЬ ВСТРЕЧИ ДЛЯ ДАННОЙ ТЕМЫ

Какую конкретную, специфическую цель мы хотим достичь по данной теме на предстоящей встрече?

Определение желаемых результатов для каждой темы в повестке дня — наиболее сложная задача при планировании встречи. Основная причина затруднений — необходимость отделить общую цель для данной темы от цели встречи для той же самой темы.



Цель встречи для каждой конкретной темы является специфичной и конкретной задачей для работы по данной теме на предстоящей встрече. Описание каждого из семи типов целей встречи представлено на следующих семи страницах.



ЦЕЛЬ ВСТРЕЧИ: ДОНЕСТИ ИНФОРМАЦИЮ

ОПИСАНИЕ. Когда кто-то делает объявление, представляет отчет или презентацию, цель такой встречи — *донести информацию*.

ПРИМЕР. Предположим, команда проекта работает над бюджетом. Предположим также, что общая цель для данной темы — *утвердить бюджет по данному проекту*. И более того, предположим, что предстоящую встречу планировал некто, кого мы назовем планировщиком встречи. Если задача планировщика встречи — обеспечить доступ всех присутствующих к последней годовой финансовой информации, тогда цель встречи — *донести информацию*. Планировщик может достичь этой цели, раздав документы и попросив всех прочитать их к следующей встрече. Либо он может попросить кого-то сделать презентацию и ответить на задаваемые вопросы. Оба этих процесса вписываются в границы основной цели встречи — *донести информацию*.

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ. Когда участники во время встречи понимают, что цель — *донести информацию*, они пытаются ограничить свое участие исключительно вопросами и уточнениями, которые могут сопровождаться краткими мнениями или предложениями по поводу того, что делать дальше. *Однако* когда люди не понимают, что цель только *донести информацию*, они участвуют в обсуждении гораздо активнее и по существу. Это происходит, когда люди считают, что от них ожидают определенного прогресса в работе над темой, другими словами, когда они чувствуют, что цель встречи — *развить мышление* по теме, а не просто *донести информацию*.



ЦЕЛЬ ВСТРЕЧИ: СОБРАТЬ ИНФОРМАЦИЮ

ОПИСАНИЕ. Когда кому-то необходима реакция, обратная связь и (или) предложения, но при этом он не хочет, чтобы группа принимала решения, тогда цель подобной встречи — *собрать информацию*.

ПРИМЕР. Давайте продолжим рассматривать команду проекта, работающей над бюджетом. Как и раньше, предположим, что общая цель для данной темы — *принять бюджет по проекту*. Теперь представим себе, что цель планировщика — выяснить, как люди будут реагировать на три разных сценария бюджета. Он может либо создать опросник, либо попросить людей высказать свои мысли в стиле мозгового штурма, либо объединить присутствующих в малые группы. Таким образом, он может использовать разные форматы участия, чтобы получить результат, но независимо от используемого процесса цель встречи останется прежней.

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ. Когда участники понимают, что цель — *собрать информацию*, а не принять групповое решение, они менее склонны тратить время на попытки повлиять друг на друга. Вместо этого они сосредотачивают свои усилия на том, чтобы влиять на мнение человека, который ждет от них участия. Чаще всего таким человеком является их начальник.

Когда участники не понимают, что цель — *собрать информацию*, они могут ошибочно полагать, что их просят участвовать в принятии решения. Но это совершенно другая цель. Хорошо известная жалоба «Зачем вы спрашиваете мое мнение, если не собираетесь его использовать?» полностью отражает подобную неразбериху. Подобных разочарований легко избежать, если планировщики смогут разъяснить, что цель встречи — исключительно *сбор информации*.



ЦЕЛЬ ВСТРЕЧИ: РАЗВИТЬ МЫШЛЕНИЕ

ОПИСАНИЕ. Когда планировщик встречи хочет, чтобы группа продвинулась дальше в работе над темой, его цель — *развить мышление* по данному отдельному этапу или задаче.

ПРИМЕР. Существует множество способов *развить мышление* в группе во время конкретной встречи. Вот типичные способы:

- Определить проблему;
- Проанализировать проблему;
- Определить основные причины;
- Определить «подводные течения»;
- Рассортировать список идей по темам;
- Распределить список элементов по приоритетам;
- Нарисовать схему;
- Определить ключевые ценности;
- Создать схему основных этапов;
- Создать структуру распределения заданий;
- Провести анализ ресурсов;
- Провести оценку рисков;
- Определить критерии отбора;
- Оценить варианты;
- Определить критические факторы успеха;
- Отредактировать и (или) сформировать предложение.

Имейте в виду, что четкие показатели результативности можно определить для каждой из вышеперечисленных задач. Это не просто виды активности, они все приводят к осязаемым результатам.

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ. Большинство проектов включает в себя несколько этапов работы, и, как правило, каждый этап состоит из множества шагов обдумывания. При этом прогресс обычно подразумевает выполнение каждого этапа за один раз. Таким образом, *развитие мышления* является обоснованной целью встречи. Такое понимание помогает планировщику стать более точным в постановке реалистичных и полезных целей.



ЦЕЛЬ ВСТРЕЧИ: ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ

ОПИСАНИЕ. Когда планировщик хочет, чтобы на следующей встрече группа рассмотрела вопрос и довела его до конца, цель встречи — *принять решение*.

ПРИМЕР. Решение, которое может быть принято во время встречи, может варьироваться от простейшего до самого сложного. Простые решения — это те, над которыми легко думать либо потому, что цена такого вопроса невысока, либо потому, что вопрос прост и знаком всем, а последствия его предсказуемы. Например, большинство решений при планировании бюджета являются простым обыденным подтверждением существующих программ и зарплат. Обычно группам не составляет труда вместе принять простые решения во время встречи.

И наоборот, сложные решения группы принимают с трудом. Например, решения по поводу бюджета и сокращения программы или оплаты обычно требуют длительного анализа и обдумывания. Другими словами, сложные решения лучше всего принимать *после* того, как вопрос был хорошо обдуман.

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ. Независимо от того, является ли вопрос простым или сложным, намерение принять решение на следующей встрече означает, что группа должна довести вопрос до завершения. Если планировщик ставит в повестку дня простой вопрос, он разумно ожидает, что группа достигнет цели. Однако если планировщик хочет, чтобы группа приняла сложное решение на встрече, он полагает, что сложные аспекты были должным образом осмыслены. Если нет — возможно, гораздо разумнее поставить перед группой цель *развить мышление*, а не *принять решение*.



ЦЕЛЬ ВСТРЕЧИ: УЛУЧШИТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

ОПИСАНИЕ. Когда планировщик встреч хочет, чтобы участники группы укрепили свои рабочие отношения, поделившись чувствами, и (или) справились с межличностным напряжением, цель встречи — *улучшить взаимодействие*.

ПРИМЕР. Команда проекта недавно пропустила важный контрольный срок. Некоторые участники группы обвинили координатора базы данных в том, что тот не закончил ввод данных в расписание. Другие обвинили менеджера проекта в создании расписания, которое было изначально нереальным. Никто открыто не обсуждал свои чувства на встречах по проекту, однако моральный дух коллектива снижался, пока группа не уделила часть времени на встрече, чтобы обсудить эти вопросы и расставить все на свои места.

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ. Обычно люди не считают свои чувства достойной темой для обсуждения на встрече. Тем не менее, когда группа выделяет определенное время, в течение которого может отвлечься от вопросов, связанных с основной задачей, участники могут поговорить друг с другом о своих чувствах и взаимоотношениях, и группа может от этого значительно выиграть. За это время можно не только обнаружить упущенное неправильное восприятие и недопонимание проблемы, но и справиться с ними. Межличностные рабочие конфликты, которые парализуют общение, можно назвать, обсудить и уладить. Плохо работающие нормы и модели группы можно обнаружить, изучить и заменить на более желательные процедуры. Однако несмотря на все преимущества, люди обычно не занимаются обсуждением подобных вещей, *пока им не дадут четких указаний и разрешения этим заняться*. И даже в этом случае потребуются хорошо спланированные и структурированные активности, чтобы создать надежный и безопасный фундамент, необходимый для подобного вида работы.



ЦЕЛЬ ВСТРЕЧИ: РАЗВИТЬ СПОСОБНОСТИ

ОПИСАНИЕ. Когда планировщик встречи выделяет время для тренинга с целью сконцентрироваться на развитии навыков, цель встречи — *развить способности*.

ПРИМЕР. Команда проекта работала над бюджетом. Общая цель — утверждение и принятие бюджета. После проведения двух встреч по данной теме менеджер проекта заметил, что ключевые участники не понимали основные принципы бухучета. Это привело к тому, что они полностью терялись и смущались при обсуждении вопросов, связанных с данной темой. Менеджер проекта решил пригласить специалиста из бухгалтерии, чтобы он поработал несколько часов с группой, обучив их основным принципам бухучета.

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ. Развитие способности редко рассматривается как нечто, что можно сделать на обычной встрече. Чаще всего это происходит на тренингах, проводимых внутренним департаментом обучения или приглашенными специалистами. Когда развитие способности считается целью встречи, появляются дополнительные возможности. Например, участники команды могут улучшить свои способности в сфере решения проблем и принятия решений, а также развить свои знания об основных тенденциях в отрасли, приобрести те или иные навыки и освоить более эффективные методы.



ЦЕЛЬ ВСТРЕЧИ: ПОСТРОИТЬ СООБЩЕСТВО

ОПИСАНИЕ. Когда планировщик встречи хочет укрепить товарищеский дух в коллективе, связи между людьми, работающими вместе, и в целом поднять боевое настроение, цель встречи — *построить сообщество*.

ПРИМЕР. Команда проекта решила, что надо устроить небольшой праздник по поводу утверждения бюджета. Они не думали, что достижения настолько велики, что стоит устраивать большое торжество, но при этом они и не хотели оставлять это событие без некоего формального признания. Менеджер проекта решил пригласить спонсора проекта на последний час встречи, которая проводилась во второй половине дня и на которой группа должна была представлять бюджет спонсору для окончательного утверждения. При этом документ бюджета спонсор уже видел заранее. Основной причиной его посещения встречи было желание внести свой вклад в достижение цели построения группы, что он и сделал, высказав свою похвалу и благодарность группе и оставшись на фуршет, организованный менеджером проекта.

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ. *Построение сообщества* обычно не считается серьезной целью в рамках встречи. Тем не менее, когда оно рассматривается как цель встречи, оно помогает укрепить взаимодействие и общий моральный дух команды. Например, для празднования дня рождения можно уделить 5-10 минут. Сильного эффекта можно добиться путем обмена мнениями по поводу текущих тревожных событий внутри группы. *Построение группы* не подразумевает выездные мероприятия для построения команды («тимбилдинга»), а просто включается в повестку дня наряду с другими целями встречи.

ПЛАНИРОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ВСТРЕЧИ

Помогите ответственному лицу:

1. Определить все темы для встречи;
2. Выбрать тему, с которой надо начать;
3. Составить список возможных общих целей по данной теме;
4. Выбрать общую цель по данной теме;
5. Изучить, какой тип цели встречи является наиболее подходящим, и выбрать один из них*;
6. Точно определить цель встречи*.

Повторите шаги 1–6 с новой темой.

* Пример: если вы выбрали в качестве типа цели встречи *сбор информации* (шаг 5), то целью встречи может быть *получить мнение по вопросам X, Y и Z* (шаг 6).

Фасилитаторы должны помнить, что этот шаблон является типовым. Применяя его в реальной жизни ответственное лицо наверняка будет перескакивать с одного шага на другой или даже с одной темы на другую, не завершая этапы в установленной последовательности. Импровизируйте! У каждого свой собственный индивидуальный стиль мышления.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЖЕЛАЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ЗАДАЮТСЯ ОТВЕТСТВЕННЫМ ЛИЦАМ

ОБЩИЕ ЦЕЛИ

- Как выглядит успех?
- Как вы узнаете, что вы закончили с этой темой?
- Что является вашей глобальной целью?
- Чтобы прояснить: вы говорите, что закончите с этим вопросом, когда...?
- Что делает это таким важным?
- Какова ваша цель здесь?
- Расскажите поподробнее о том, чего вы пытаетесь достичь.
- Предположим, у вас есть достаточно времени и средств. Что на самом деле вы хотите, чтобы произошло?
- Расскажите больше о вашем видении будущего.

ЦЕЛИ ВСТРЕЧИ

- Логически: что необходимо сделать в первую очередь?
- Что из этого является срочным?
- Какие вопросы нужно будет обсудить в будущем?
- Какие результаты вы хотите получить на данной встрече?
- Давайте попытаемся разбить общую цель на несколько приблизительных этапов.
- С чем, как вы считаете, должны уйти люди в конце этой встречи?
- Что могло бы быть сделано после встречи?
- Что могло бы быть сделано до встречи?
- Что могли бы сделать люди, которые не присутствуют на встрече?
- Какой должна быть дискуссия, чтобы все приняли в ней участие?