

Содержание

Вместо введения	
Сколько денег вы тратите на совещания	5
Совещание как инструмент управления	11
Планирование совещаний: обязательные атрибуты	12
Матрица Эйзенхауэра для ранжирования вопросов к совещанию	13
Повестка дня	17
Список приглашенных	18
Именные карточки и бейджи	19
График совещаний: время и место	20
Как подготовить питч	21
9 советов для эффективного выступления от Мелоди Вайлдинг	24
Подводим итоги	25
Шаблон планирования совещания	26
Методика эффективных совещаний «12 минут»	27
Оцениваем эффективность ваших совещаний	27
Обязательные и дополнительные условия	30
Подсчитываем фактические совещания и фиксируем время	42
Рекомендации по проведению совещаний	43
Протокол совещания	45
Капан-мониторинг	48
Личная эффективность: фасилитация	52
Советы при проведении совещаний	53
Методика 1. Сбор мнений/идей с помощью модерационных карт	56
Методика 2. Ментальные карты (Mind-map)	57
Методика 3. Голосование/ранжирование	58
Методика 4. В это же время в следующем году	59
Методика 5. Двумерная матричная диаграмма	60
Методика 6. Важное и желаемое	61
Методика 7. Анализ поля сил Курта Левина	62

Методика 8. Мировое кафе (The World Café).....	63
Методика 9. Саммит позитивных перемен.....	64
Методика 10. Выход за рамки.....	65
Методика 11. Поиск будущего.....	66
Методика 12. Динамическая фасилитация.....	67
Методика 13. Конференция «Поиск».....	68
Методика 14. Стратегические изменения в реальном времени.....	69
Методика 15. Технология участия.....	70
Методика 16. Технология открытого пространства.....	71
Фасилитационные советы для проведения быстрых совещаний.....	71
Личная эффективность: трекинг.....	74
Инструмент 1. Трекшн-карты.....	75
Инструмент 2. Customer Development.....	77
Инструмент 3. HADI-циклы.....	78
Инструмент 4. Юнит-экономика.....	80
Личная эффективность: модерация.....	85
Техника 1. Мозговой штурм.....	86
Техника 2. Диаграмма Исикавы (диаграмма «рыбьей кости»).....	87
Техника 3. Схема анализа проблемы.....	88
Техника 4. Метод Clustern.....	89
Техника 5. Метод разрыва.....	90
Техника 6. Метод интеллектуальной мобильности.....	92
Техника 7. Метод Уолта Диснея.....	93
Техника 8. «Шесть шляп».....	94
Scrum-митинг, или Совещание на ходу.....	96
Основные принципы Scrum.....	96
Проведение онлайн-совещаний.....	99
Как повысить эффективность онлайн-совещания?.....	100
Анализ и оценка результативности совещаний.....	103
Лайфхаки: как результативные совещания превратить в инструмент повышения производительности труда.....	105
Рекомендуемые книги.....	106

Вместо введения

Сколько денег вы тратите на совещания

Онлайн показал, что бесконечные совещания не нужны, что многие вопросы можно решать без организации продолжительных совещаний, что повестка дня и четкая постановка задач необходимы.

Восприятие информации в онлайн отличается от офлайн. Тогда как на офлайн-совещаниях можно держать аудиторию полтора часа, в онлайн это время — не более 15 минут.

Вы когда-нибудь считали, сколько времени вы проводите на совещаниях?

Зачастую эта цифра выглядит пугающее.

Не говоря уже, что частые и неэффективные совещания обходятся в копейчку.

Ведь ваше время и время сотрудников стоит определенную сумму денег.

«Совещания — это симптом плохой организации. Чем меньше совещаний, тем лучше», — такую мысль высказал выдающийся теоретик менеджмента Питер Друккер.

Итак, проведите подсчет времени, которое тратится на проведение совещаний, — для начала в день и в неделю.

Долгие и нерезультативные совещания обесценивают вашу стоимость, стоимость вашего бизнеса и компании.

Рассмотрим, как это незаметно происходит.

- *Обесценивание стоимости в долгих и затяжных проектах!*
Например, стоимость проекта составляет 500 000 рублей, срок реализации проекта — три месяца.

Вы планируете работать в проекте по три часа в день. Количество рабочих часов составляет 198 (три месяца умножаем на 22 рабочих дня и на три часа), получаем стоимость вашего часа в проекте — 2525 рублей. (500 000 рублей делим на 198 часов). Увеличение продолжительности проекта даже на один час обесценивает вашу стоимость на 12 рублей (нашу стоимость проекта в 500 000 рублей делим на 199 часов, получаем 2512 рубля, из 2525 рублей вычитаем 2513 рублей). Увеличение продолжительности проекта на неделю сокращает вашу стоимость на 180 рублей, на месяц — на 720 рублей.

- *Обесценивание стоимости вашего бизнеса!*
Например, фонд оплаты труда в месяц составляет 1 млн рублей. Количество рабочих часов в месяц составляет: 22 рабочих дня умножаем на семь рабочих часов в день — получаем 176 часов: 176 рабочих и результативных часов, когда сотрудник создает ценность для клиента и компании. Стоимость рабочего результативного часа при выполнении всех поставленных задач вовремя составит 5682 рубля.

Предположим, что вы проводите несколько совещаний в день, традиционно это утренние планерки и итоговые ежедневные разборы полетов, в день такие совещания составляют два часа. В месяц на совещания уходит 44 часа; 44 умножив на 5682 рубля, мы получаем 250 008 рублей — сумма, в которую нам обходятся ежедневные совещания.

Если продолжительность совещаний больше, соответственно, ваши совещания становятся дороже для вас самих, а для сотрудников — это повод ничего не делать.

Закон Митчелла: *«Любую проблему можно сделать неразрешимой, если провести достаточное количество совещаний по ее обсуждению».*

Итак, подсчитайте время, которое тратится в месяц на совещания. Определите их стоимость, умножив стоимость часа на количество совещательных часов. Запишите в таблицу данные.

Количество совещаний в месяц	
Средняя продолжительность совещания, час	
Стоимость человеко-часа в компании (можно взять среднюю)	
Общая стоимость совещаний в месяц в рублях	

Посмотрите:

- сколько вы в месяц проводите совещаний;
- сколько времени вы тратите на долгие и пустые совещания;
- в какую сумму вам обходятся эти «посиделки».

Цифра пугающая, однако день за днем мы этого не замечаем.

Если у вас разные по времени совещания, можно определить время дифференцированно по каждой группе.

	Утренние планерки	Выездные совещания	Совещание как подведение итогов
Количество совещаний в месяц			
Средняя продолжительность совещания			
Стоимость человеко-часа в компании (можно взять среднюю)			
Общая стоимость совещаний в месяц			
Итоговая стоимость совеща- ний в компании			

Сумма внушительная? Что делаем?

Сокращаем время — тем более что в большинстве случаев особых результатов совещания не создают. При этом дорогие совещания — это еще не все.

Что еще идет следом за ними?

1. **Нарушение дедлайнов.**

Каждый дополнительный час лишних совещаний не только обесценивает вашу стоимость, но и отодвигает выполнение поручений и плановых задач.

2. **Снижение мотивации команды.**

Увеличение сроков выполнения поручений и задач снижает мотивацию команды, так как это снижает изначальный темп работ и отдаляет получение итогового вознаграждения.

3. **Проект превращается в процесс.**

Проект превращается в процесс, и деятельность начинает строиться по другим принципам.

4. **Увеличивается вероятность форс-мажора.**

Несмотря на то что форс-мажор прописан во всех договорах, о нем всегда думают в последний момент. Долгие проекты особенно подвержены данному фактору.

Таким образом, актуальность быстрых и результативных совещаний не вызывает сомнений.

Итак, с чего мы начнем?

1. **Определим, для чего нужны совещания и какие они бывают.**

- *Типы совещаний* — утренние планерки, выездные совещания, подведение итогов, обсуждение конкретных проектов, «пустые» совещания — «сериалы».
- *Ранжирование по времени* — плановые, незапланированные, планово-незапланированные.

Что в результате:

- Вы поймете, какие совещания станут основными и плановыми, а от каких можно отказаться.

- Вы получите представление о возможных типах совещаний и особенностях подготовки к ним, и, соответственно, будете планировать не только время совещания, но и его формат.
2. **Рассмотрим механику планирования совещаний.**

Планирование — уже хороший шаг к быстрым и эффективным совещаниям. Составляем повестку дня и определяем базовые обязательные атрибуты.

Что в результате:

 - Вы познакомитесь с базовыми условиями проведения совещаний, научитесь их планировать и ими управлять.
 - Вы сможете в своей команде «вырастить» совещательного контролера!
 3. **Раскроем методику эффективных совещаний «12 минут».**

Рассмотрим закон Парето и разберем обязательные атрибуты быстрых совещаний.

Что в результате:

 - Вы оцените эффективность текущих совещаний и сократите их до 12 минут, улучшив результативность.
 4. **Потренируем качества личной эффективности в совещательном процессе.**

Три базовых качества — фасилитация (эффективная групповая работа), трекинг (четкий фокус) и модерация (ориентация на результат) — помогут вам управлять совещательным процессом, вовлекая в него всю команду.

Что в результате:

 - Вы научитесь держать внимание людей, изучите методики, которые помогут вывести ваши совещания на новый уровень.
 5. **Разберем Scrum-митинг, или Совещание на ходу.**

Такое совещание позволяет управлять новыми сложными проектами, сокращать время разработки и реализации.

Что в результате:

 - Вы получите новый инструмент управления командой и проектами.

6. Сделаем акцент на онлайн-совещания.

Онлайн-совещания практически не отличаются от классических, но на них сложнее удерживать внимание аудитории. Рассмотрим методики повышения эффективности совещаний через интернет и познакомимся с основными платформами для их проведения.

Что в результате:

- Вы научитесь грамотно планировать онлайн-совещания и сможете выбрать наиболее подходящую для вас площадку.

Совещание как инструмент управления

Сами по себе совещания не составляют проблемы. Они даже необходимы и являются управленческим атрибутом власти.

Вам нужно избавиться от продолжительных бесполезных и нерезультативных посиделок.

Наиболее распространенные типы совещаний:

- еженедельные;
- стратегические;
- рабочие;
- отчетные;
- планерки;
- мозговые штурмы;
- деловые беседы и встречи;
- летучки.

Все эти типы можно объединить в четыре основные группы:

- 1) *по продолжительности*: быстрые (до 30 минут) и затяжные (более 1 часа);
- 2) *по количеству участников*: до 10 человек и более;
- 3) *по цели*: рабочие, политические и информационные;
- 4) *по времени проведения*: запланированные и незапланированные.

Планирование совещаний: обязательные атрибуты

Что нужно планировать:

- цели;
- повестку дня;
- список приглашенных;
- график;
- информационные материалы;
- ответственного за ведение протокола;
- регламент выступлений.

В первую очередь руководитель должен учитывать цели совещания. Это стартовая точка повестки дня и списка участников, времени и регламента.

Основные цели совещаний:

1. Новая информация — для информационного совещания:
 - важные новости и изменения в политике;
 - обсуждение планов и стратегий;
 - краткосрочное прогнозирование;
 - презентация новых продуктов и подходов;
 - обсуждение бюджета;
 - кадровые вопросы.
2. Контроль событий и принятие оперативных решений — для регулярных совещаний:
 - основные риски и сложности;
 - параметры для оценки прогресса;
 - оценка ключевых процессов и необходимые изменения;
 - обсуждение происходящего: что идет хорошо, что требует улучшения;
 - ключевые уроки и результаты действий;
 - координация усилий;
 - коммуникации.
3. Мотивация — творческие совещания, выработка новых подходов и командообразование:
 - побуждение к действию;

- принятие коллективных решений;
- чествование индивидуальных и коллективных успехов.

Таким образом, цель влияет на тип совещания и модель его организации. Например, информационные совещания отличаются многочисленностью участников и продолжительностью во времени. Регулярные носят плановый характер, по времени они более быстрые и с ограниченным количеством участников. Творческие совещания требуют особой подготовки: организация мебели (как правило, отдельных столов), чай, кофе и неофициальная обстановка; не требуют соблюдения дресс-кода.

Матрица Эйзенхауэра для ранжирования вопросов к совещанию

Необходимо помнить, что совещание — это площадка, на которой принимаются важные решения и преодолеваются проблемы.

Матрица Эйзенхауэра — поле, где собираются все проблемы и вопросы. Они ранжируются по степени важности и срочности.

	СРОЧНО	НЕСРОЧНО
ВАЖНО	А	В
НЕВАЖНО	С	Д

Квадрат А: важные и срочные дела

Квадрат важных и срочных дел должен быть пустым или малочисленным. Это будет свидетельствовать, что вы соблюдаете сроки выполнения. Если таких дел много — это признак неорганизованности. Примеры дел, которые можно вписывать в квадрат:

- дела, непосредственно касающиеся ваших функциональных обязанностей и влияющие на вашу результативность;
- дела, невыполнение которых может создать проблемы;
- дела, относящиеся к здоровью и психологическому климату в коллективе;
- дела, влияющие на безопасность коллектива;
- дела, результаты которых необходимо согласовать или презентовать своему руководству.

Перечислите, какие срочные и важные дела вы часто обсуждаете на совещаниях:

Квадрат В: важные, но несрочные дела

Когда поручения или дела не имеют срочности и нет конкретики, когда они должны быть выполнены, исполнитель сам назначает тайминг. В этот квадрат входят все дела, которые относятся к вашему функционалу на предприятии, дела, которые вы делаете на регулярной основе, и, как правило, их выполнение привязано к общему графику на предприятии (например, подготовка итоговой отчетности). К таким делам можно отнести и исследовательские поручения, которые требуют определенного времени, но объем трудозатрат не ясен до момента выполнения. Задачи

первого и второго квадратов должны постоянно мониториться, и поэтому целесообразно вносить их в повестку совещаний.

Перечислите, какие важные, но не срочные дела вы обычно обсуждаете на совещаниях:

Квадрат С: срочные, но неважные дела

Это отвлекающие дела. Нередко они просто мешают сосредоточиться на важных задачах и снижают эффективность. Всегда помните о своих целях и учитесь отличать важное от второстепенного.

В этот квадрат стоит вписывать:

- навязанные кем-либо со стороны встречи или переговоры;
- обсуждение вопросов, которые могут решить подчиненные;
- обсуждение вопросов, не связанных с бизнесом;
- обсуждение отвлеченных тем.

Перечислите, какие срочные, но не важные дела вы обычно обсуждаете на совещаниях:

Квадрат D: несрочные и неважные дела

Дела этой категории не продвигают вас в проектах, но отвлекают от работы над ними.

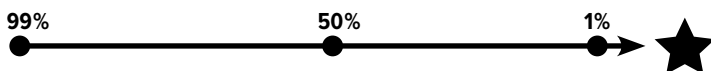
- не приносят совсем никакой пользы;
- полезно не заниматься ими вообще;
- «пожиратели времени».

Перечислите, какие несрочные и неважные дела вы обычно обсуждаете на совещаниях:

По каждой цели руководитель ставит следующие вопросы:

- Кто обладает информацией и знаниями, касающимися рассматриваемого вопроса?
- Чьи интересы затрагивает этот вопрос?
- От кого зависит принимаемое решение?
- Кому нужно знать информацию, которая будет обсуждаться?
- Кто будет реализовывать принятые решения?

При планировании совещаний по проекту можно использовать методiku 99/50/1.



Руководитель организует встречи в трех важных точках проекта:

- на старте — для погружения всех участников в темп проекта и для командообразования группы;
- на промежуточном этапе — для обсуждения результатов проделанной работы и дальнейших корректировок, если это необходимо;

- на финише, когда остается реализовать 1% общего объема — для предварительного подведения итогов.

Такой тайминг позволит эффективнее использовать время на совещаниях.

Повестка дня

Повестка дня — план задач, которые нужно решить на совещании. Необходимо четко определить время выступления каждого, отвести отдельное время на обсуждение и обратную связь от всех участников.

При планировании временного регламента совещания важно учесть следующее:

- важность вопроса, выносимого в повестку дня;
- регламент каждого выступления;
- перерывы, если они необходимы;
- 20% времени на дополнительную важную информацию.

Повестка дня рассылается всем участникам совещания.

ПРИМЕР

Повестка дня с фиксацией времени и конкретики выступлений

Повестка дня:

1. Результаты работы по заключению договоров.
Доклад Иванова И. (15 минут).
2. Проблемы в транспортном обеспечении поставок.
Доклад Петрова И. (15 минут).
3. Результаты и планы проектной работы.
Доклад Сидорова Т. (20 минут).

Начало в 11:00.

Окончание в 12:15.

Необходимо тренироваться в проведении быстрых и результативных совещаний!

Ваши временные ориентиры:

Важные и срочные	12 минут
Важные и не срочные	<p>24–36 минут</p> <p>Срочные и важные: 12 минут — здесь работает принцип Парето: 20% времени создает 80% результата, при среднем совещании в один час (60 минут), самое результативное время — 12 минут (20% от 60 минут)</p> <p>Важные и несрочные: как правило, планируются. Эффективное время таких совещаний составляет 24–36 минут. Здесь работает прием 60/40, согласно которому при составлении плана на день 40% времени нужно оставить свободным, 60% выделить на плановые работы, в том числе 20% — на «непредсказуемые» и 20% — на те, что возникнут спонтанно или станут сопутствующими.</p> <p>При среднем времени совещания в один час (60 минут), время на плановые важные, но несрочные дела — 24–36 минут (40–60% от 60 минут).</p>
Неважные и срочные	Делегирование и контроль по телефону и другим средствам связи, не более трех минут на контроль
Неважные и несрочные	Делегирование и контроль со стороны руководства, не более одной минуты на делегирование

Список приглашенных

Оптимальное количество участников быстрых совещаний — 5–7 человек. Состав от 8 до 12 человек допустим, если руководитель совещания обладает навыками фасилитатора.

Для генерации идей, постановки целей и летучек идеальный состав — не более 15 человек.

В компании Google существует негласное правило — максимальное количество участников не более 10.

В компании Amazon — правило «двух пицц»: на совещании должно быть столько человек, сколько можно накормить двумя пиццами.

Есть правило 8–18–1800:

- не более 8 человек — решение рабочих вопросов;
- не более 18 — мозговой штурм, коллективное решение проблем;
- до 1800 человек — информирование и возможность пообщаться.

Исследование, проведенное фирмой Vain and Company, говорит, что в группах, принимающих решения, добавление каждого участника сверх семи приводит к снижению эффективности примерно на 10%.

Непосредственно ответственные лица обязаны участвовать в совещаниях.

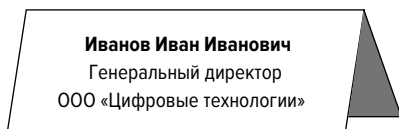


В компании Apple указывают имя ответственного исполнителя напротив каждого пункта совещания. Таким образом, каждый сотрудник имеет четкую зону ответственности в рамках назначенного поручения.

Именные карточки и бейджи

Именные карточки особенно актуальны для информационных совещаний.

На столах традиционно напротив посадочных мест расставляют карточки с указанием фамилии, имени и отчества, а также должности и названия компании (см. рис.).



Именная карточка для участника совещания

В особо ответственных случаях необходимо подготовить бейджи, на которых следует указать:

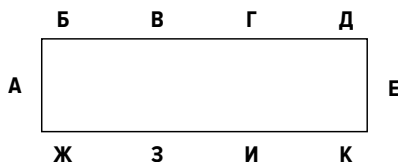
- Ф.И.О. участников;
- их должности;
- наименование организации, которую представляет каждый участник;
- населенный пункт, в котором находится указанная организация.

Разработать вкладыши с текстом можно самостоятельно или при помощи организации, оказывающей полиграфические услуги.

График совещаний: время и место

Результативные совещания, как правило, проводятся в одно время и в одном месте.

Расстановка мест на совещании



А и Е — привилегированное положение.

В и Г — вероятнее всего, будут реже высказывать несогласие относительно мнений друг друга, поскольку они сидят рядом и даже могут организовать альянс.

К — скорее всего, будет отмалчиваться, особенно если руководитель А.

Не менее чем за два-три дня до совещания отправьте участникам уведомления, в которых содержится дата, время, повестка дня и место проведения.

Разложите на местах необходимые вещи. Заранее расставьте столы и стулья. Обеспечьте каждого человека ручкой и листком бумаги. Поставьте графин с водой в центре стола и расставьте бокалы.

Определите ответственного за протокол совещания. Протокол важно вести в единой доступной форме (гугл-документ) или отображать его на большом экране, чтобы каждый мог внести свои корректировки.

Совещание «на ногах»:

- не требует много участвующих;
- визуализация мест возникновения проблем;
- встреча с исполнителями на местах;
- физическая нагрузка;
- более высокий уровень вовлеченности;
- повышает уровень сосредоточенности;
- не требует специальной подготовки;
- непродолжительные по времени.

Регламент выступлений: питч по каждому вопросу не более 3 минут.

Как подготовить питч

Питч — это искусство презентовать себя за 30 секунд, представиться красиво, интересно и лаконично.

Ученые установили, что человек формирует мнение о собеседнике в первые 30 секунд общения. Четыре минуты спустя это мнение становится окончательным и играет роль основополагающего фактора дальнейшей коммуникации. Еще Аристотель

выявил три основных элемента любой истории: завязка, середина, концовка. Между завязкой, центральной частью и концовкой есть поворотные пункты, переломные моменты. Эти сюжетные повороты делают историю динамичной и вовлекают слушателя.

Вот так может выглядеть структура выступления.

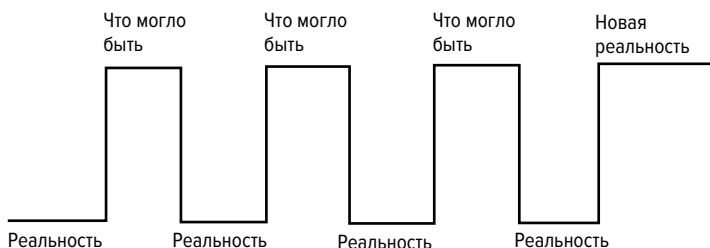


В 1863 году немецкий драматург Густав Фрейтаг предложил арочную схему драматической структуры:

- вступление (экспозиция);
- возбуждающий момент (от завязки к кульминации);
- кульминационный пункт;
- нисходящее действие (поворот к развязке);
- развязка.

Чередование этих элементов делает историю динамичной, а само повествование похожим на процесс дыхания.

Центральная часть речи строится на контрасте реальности и возможностей.



Сначала вы описываете актуальную ситуацию, а затем совершаете скачок «в светлое будущее».

Благодаря постоянному чередованию этих элементов речь становится динамичной и увлекает слушателя. Вот наша реальность — и вот где мы могли бы быть. И внезапно реальность

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru