

Институт Коучинга
Санкт-Петербург

Дипломная работа на тему

**«Изменение качества работы на совещаниях в рамках
проекта по оценке эффективности обучения по
методологии ROI»**

Руководитель: Данилова Марина
Студент: Барабанова Анна, ВГ-4

28 июня 2007 г.

Изменение качества работы на совещаниях в рамках проекта по оценке эффективности обучения по методологии ROI

Цель работы:

1. Исследовать возможности корпоративного коучинга, сессии организационного развития и тренинга при проведении трансляционных изменений в компании
2. С помощью технологий коучинга создать действенную программу обучения и внедрения изменений в компании.
3. Создать устойчивую модель управления совещаниями в результате проведения серии тренингов и пост-тренингового сопровождения в стиле коучинг.

Гипотеза: комбинация технологий коучинга, сессий организационного развития и тренинга эффективна при проведении стратегических изменений в компаниях. В процессе работы значительно повышается мотивация сотрудников, осознанность происходящих процессов и более четким становится видение желаемой цели.

Введение

Меня всегда интересовали вопросы эффективности внутренних коммуникаций в компании и их влияние на эффективность бизнеса в целом. Моя личная карьерная история сложилась таким образом, что у меня перед глазами всегда были подтверждения того, что это влияние очень велико. Но, к сожалению, часто не осознаваемо руководителями и сотрудниками компаний.

Когда решила писать диплом именно на тему взаимосвязи эффективности внутренних коммуникаций и эффективности бизнеса компании, у меня появился заказчик с очень интересным предложением. Сделать проект по одному аспекту внутренних коммуникаций – совещаниям.

Руководство компании отдает себе отчет в том, что ситуация с совещаниями требует скорейшего изменения, так как количество совещаний растет с каждым днем, а качество их оставляет желать лучшего.

Параллельно существует еще одна задача – провести внутренний проект по оценке эффективности обучения по методологии ROI (Return On Investment). Компания является эксклюзивным представителем ROI Institute Inc. в России.

Было принято решение объединить эти два проекта и оценить эффективность обучения на примере комплексного проекта по повышению эффективности совещаний в компании.

Часть 1. Теоретическое обоснование

The ROI Institute, Inc. является лидером в области исследования, оценки эффективности и обучения методологии ROI (возврат на инвестиции) различных проектов. ROI Institute, созданный в 2003 году, реализует и транслирует полувековой опыт исследований в области управления человеческими ресурсами, оценки эффективности изменений и внедрения программ качества, а также других организационных инициатив. Основатели и владельцы компании — Доктор Джек Дж. Филлип (Jack J. Phillip, Ph. D.), Доктор Патти П. Филлипс (Patti P. Phillips, Ph. D.), и старший партнер Рон Дрю Соун (Ron Drew Stone) являются ведущими экспертами в оценке обучения, инициатив в области управления человеческими ресурсами, и в области качества по методу ROI. Вместе со своей командой и партнерами они обслуживают компании частного и государственного сектора в более чем 40 странах.

Показатель ROI – это отношение среднего увеличения прибыли к объёму инвестиций. Срок окупаемости инвестиций - метод оценки инвестиционных проектов, когда важнейшим критерием приемлемости выступает продолжительность периода, в течение которого окупаются первоначальные затраты. При этом предполагается, что все последующие доходы представляют собой чистую прибыль. Период окупаемости - срок, необходимый для того, чтобы сумма, инвестированная в тот или иной проект, полностью вернулась. Также различают ряд методов расчёта эффективности инвестиций. В их основе лежит расчет окупаемости периода, в течение которого прибыль от инвестиционных объектов позволит возместить произведенные затраты. Как вы видите, подход к подсчету возврата на инвестиции применим абсолютно для любого проекта в любой сфере бизнеса. Проект по расчету ROI в оценке эффективности обучения проводится в России впервые.

ROI представляет собой обобщенную формулу анализа прибыльности произвольных инвестиций в активы. Он рассчитывается следующим образом:

$$ROI = \frac{\text{Прибыль} + (\text{Цена продажи} - \text{Цена приобретения})}{\text{Цена приобретения}} \cdot 100\%$$

где: *Прибыль* - доходы, полученные за время владения активом;

Цена приобретения - цена, по которой был приобретен актив;

Цена продажи - цена, по которой был продан (или может быть продан) актив по окончании срока владения.

Как видно из определения и системы расчета, ROI – очень практичная, конкретная методология. Она дает конкретные результаты в случае, когда измерены конкретные параметры вполне определенным образом.

В случае с расчетом ROI по данному проекту, формула он будет выглядеть следующим образом:

Есть число встреч (собраний, совещаний) в месяц (A). Зная участников, т.е. стоимость их времени (B), и продолжительность (C), можно получить стоимость совещания (D).
 $D = A * B * C$. Имеем два значения: D1 – до обучения, D2 – после.

Экономия составит $E = D1 - D2$ в месяц, в год $F = 12 * E$.

Чтобы данные были достоверными, мы умножаем это на количество участников, которые предоставят достоверные данные (количество полученных анкет N), и на корректирующий коэффициент (учитывает изоляцию эффектов обучения от остальных факторов) K. В результате получим чистую прибыль от обучения S.

$$S = F * N * K$$

Далее мы имеем стоимость издержек (стоимость обучения, аренды помещения, времени, потраченного на занесение данных и их анализ и т.д.) L.

Можем рассчитать ROI

$$ROI = (S - L) / L * 100 \%$$

ROI показывает, сколько ПРИБЫЛИ получено на каждый потраченный рубль.

В аспекте формирования команды передо мной стояло две задачи.

Сформировать команду на каждом из тренингов для того, чтобы участники получили максимальную пользу не только от программы, но и от работы в группе.

Научить модераторов создавать эффективно работающую команду на каждом совещании.

Как пишет Клаус Фопель в книге «Команда. Консультирование и тренинг организаций», команды способны достигать более впечатляющих результатов, чем отдельные сотрудники или обычные организации. Особенно в тех случаях, когда для решения задачи группе необходимо задействовать профессиональные качества всех своих сотрудников.

И далее: «Эффективность командной работы – вовсе не открытие последних лет... Тем не менее не совсем ясно, как провести границу между очень хорошими рабочими группами и командами в собственном смысле этого слова. Поэтому приведем важнейшие отличительные особенности команды.

1. Истинная команда может возникнуть только тогда, когда группа решает сложную, может быть, даже уникальную задачу. Хорошие личные отношения сотрудников или их желание стать командой могут способствовать формированию команды, но этого не достаточно. Другими словами: не тесные отношения между сотрудниками делают из них команду, на этот процесс в гораздо большей степени влияют стоящие перед ними задачи... Лучше всего команды развиваются, когда менеджеры, руководители рядовые сотрудники решают сложные, противоречивые задачи, например, стремятся удовлетворить потребности как клиентов, так и сотрудников организации, и инвесторов.

2. На фирмах и предприятиях, чьими высшими приоритетами являются хорошие отношения между работниками и атмосфера сотрудничества, вы не найдете значимых предпосылок для создания команды. Команды формируются в организациях, отличающихся прежде всего сильной мотивацией успеха. Незаурядное стремление к успеху является организующим принципом любой команды.

3. Члены команды должны уметь различать ситуации, требующие коллективной ответственности и совместного поиска общего решения, и ситуации, в которых достаточно лишь индивидуальных усилий отдельных людей.

4. Для того чтобы члены команды научились действовать совместно, необходима дисциплина. Рабочая группа становится командой прежде всего благодаря дисциплинированному поведению. Сотрудники должны сформулировать общую задачу, договориться о том, что считать успехом в ее решении, определить общую стратегию работы и развивать необходимые рабочие навыки, вместе неся ответственность за

результаты работы. Определение этих принципов и строгое следование им требуют огромной дисциплины.»

Все эти параметры на прямую относятся к компании-заказчику, так как почти всегда эта компания берется за задачи, которых еще никто не решал. Данный проект – одна из таких задач.

К сожалению, не так много литературы, описывающей приемы и принципы проведения эффективных собраний. Много полезной информации я почерпнула из книги Джона Адаира «Гуру Менеджмента».

Глава «Управление собраниями» начинается с очень характерной для многих компаний фразы:

««Собрания, проклятые собрания», - вот что, подводя итоги, вы думаете о собраниях и заседаниях.»

«Следует ли рассматривать собрания как неизбежное зло, отвлекающее вас от вашей основной работы?» - задается вопросом автор.

«Посещение многих плохо организованных собраний, безусловно, вызывает такое отношение. Если основа для встречи вызывает сомнения, если дискуссия скучно тянется, если результаты неясны, то нет ничего удивительного, что в общем и целом жизненный опыт отрицателен. «Сколько драгоценного времени потеряно», - говорите вы про себя, открывая дверь по окончании собрания.» Не правда ли, автор описывает более чем типичную картину. Во всяком случае в моей практике таких собраний было более чем достаточно.

Почему так происходит? У меня есть ряд предположений. Конечно, они не являются абсолютной истиной для всех компаний, страдающих от переизбытка скучных, затянутых и бесполезных совещаний. Видимо, набор причин у каждой компании свой.

Одна из них культурно-историческая. Отношение к совещаниям, собраниям, заседаниям как к скучному, затянутому и довольно бессмысленному времяпрепровождению осталось у нас с социалистических времен. Тогдашние собрания в большинстве своем не только страдали затянутостью и скукой. Был у них еще один неприятный аспект. Не ходить на них было нельзя. Не в этом ли причина того, как многие менеджеры безропотно ходят по всем совещаниям, на которые их зовут, даже не удосужившись выяснить, а зачем пригласили именно его?

Вторая причина состоит в том, что организаторы совещаний и собраний часто пребывают в заблуждении, что чем больше авторитетных сотрудников они соберут на своем мероприятии, тем продуктивнее будет работа, тем качественнее и лучше будет решение. Конечно, некоторое рациональное зерно в этой позиции есть. Но таким собранием крайне сложно управлять. Все же наиболее разумным является принцип необходимого и достаточного количества участников.

Третья причина состоит во всеобщей неосознанности того, что происходит на собраниях. Далеко не всегда подготовке мероприятия уделяется должное внимание. К тому, как вести дискуссию, как сделать участие каждого приглашенного наиболее эффективным подходят по принципу «как-нибудь разберемся по ходу». Такое отношение к собраниям и совещаниям характерно для компаний, быстро выросших из группы энтузиастов в крупную бизнес-структуру. Компания растет, и просто эмоциональные обсуждения уже либо не получают как раньше, либо превращают любую встречу в неуправляемый процесс. Эту же культуру подготовки и ведения (точнее не-подготовки и не-ведения) менеджеры часто приносят за собой в новые компании, куда переходят.

Результат той или иной комбинации часто бывает крайне печален. Менеджеры проводят на различного рода совещаниях около 70% своего рабочего времени.

И увы, далеко не всегда это время бывает потрачено с пользой для бизнеса.

Дж. Адаир: «Что же такое собрание? Это слово означает заранее спланированную совместную встречу людей в определенное время и в определенном месте для того, чтобы выполнить работу: например, обменяться информацией или провести дискуссию. Собрания отличаются от интервью, где встреча происходит один на один... Хотя незапланированные или неформальные встречи и интервью играют большую роль в вашей жизни, в этой главе мы будем рассматривать только запланированные встречи, имеющие определенную программу, в которых принимает участие более двух человек».

Компания-заказчик приняла в этом проекте условия, что рабочие встречи «на двоих» и спонтанные совещания тоже будут учитываться при расчетах. Так же по возможности должны быть технологизированы. Например, в случае встречи один на один, модератором и ответственным за формат встречи является инициатор.

При подготовке дизайна тренинга я все же основывалась на том, что в большей степени мы отработываем навыки и принципы для запланированных встреч с более чем двумя участниками. На мой взгляд, при должной степени осознанности и заинтересованности в эффективности затрат своего времени не сложно перенести эти технологии на спонтанные совещания и рабочие встречи один на один. Так же с этой целью мною были подготовлены упражнения, помогающие людям осознать свои эффективные и неэффективные стратегии в непредвиденных ситуациях.

Дж. Адаир: «Безусловно, существует много положительных аспектов собраний. Вы не можете управлять работой группы, команды или организации без них. Они необходимы, даже важны, и часто доставляют радости при проведении таких собраний, когда постановка вопроса и изложение ответа приносят удовольствие собравшимся. Но собрания все еще остаются потенциальными растратчиками нашего времени... Лекарством от потенциальных опасностей для времени является совершенствование вашего мастерства и как лидера (председателя), и как участника собрания. Должны ли ваши собрания всегда, в рамках вашей политики, начинаться и кончаться в точно запланированное время? Развивайте способность заранее планировать время, отведенное на собрание. Помните закон Паркинсона. Всегда обсуждайте пределы времени с другими участниками, когда они приходят, до начала проведения встречи: это позволит сфокусировать каждому свое мышление и энергию на решении вопросов к заранее отведенному времени.»

Различные типы совещаний

Дж. Адаир: «Для того, чтобы усовершенствовать ваше умение управлять временем в этой сфере, полезно классифицировать главные типы совещаний в нашей работе. Каждый тип имеет свой характер и свои задачи. В реальной жизни каждое совещание несет в себе элементы двух или трех нижеследующих типов, но вы, если хотите сохранить свое время и силы, должны ясно представлять, когда вам следует изменить форму проведения совещания от одного типа к другому».

Инструктивное или информативное совещание (брифинг).

Брифингом называют совещание, в котором менеджер инструктирует своих подчиненных или определяет политику, которую следует проводить.

Брифинг характеризуется:

- Проведением инструктажа и сообщением информации
- Разъяснением непонятных вопросов
- Объединением идей и выяснением, пригодны ли они

Консультация

Консультация собирается для обмена информацией. Не собирается для принятия решения как такового.

Консультация характеризуется:

- Обращением за советом по проблеме (вопросу)
- Информированием других о ваших идеях
- Выслушиванием точек зрения

Совет

Совет проводится между людьми, примерно равными по статусу, уровню профессиональных знаний и квалификации. Цель – обсудить вопросы, за которые они отвечают

Совет характеризуется:

- Решение принимается консенсусом
- Ответственность лежит на всей группе
- Разногласия в резолюции обсуждаются ими от начала до конца

Комитет

Комитет – это совещание, в котором представители различных групп или интересов встречаются на равных основаниях, с целью выработки решения по вопросам, представляющим взаимный интерес

Комитет характеризуется:

- Ощущением власти
- Разногласия, в конце концов, разрешаются голосованием
- Всеобщими компромиссами

Переговоры

Переговоры – это также совещание, на котором участники представляют различные интересы, но решения могут приниматься скорее в результате торга, нежели голосования.

Переговоры характеризуются:

- Решения принимаются на основе «услуга за услугу»
- Каждая сторона имеет различные, но частично совпадающие цели
- Каждая сторона стремится получить для себя максимально выгодные условия соглашений

Советы, или коллегиальные совещания, заслуживают специального замечания, поскольку они начинают играть большую роль, когда профессиональные знания и мастерство сотрудников компании растут. Решения на таких совещаниях обычно принимаются консенсусом. Это не означает, что решение по данному вопросу, принятое членом совета, является наилучшим. Но это означает, что он или она считает это решение оптимальным в данной ситуации и будет готов или готова действовать в соответствии с этим решением. Если члены не могут принять постановление без нажима, то это означает, что совет не смог достичь консенсуса.»

При подготовке и выборе типа совещания и методик, которые будут применяться, важно четко осознавать, какова главная цель планируемого мероприятия.

Дж. Адаир: «Очень важно, чтобы собрания проводились для решения тех вопросов, которым они больше всего соответствуют. Есть два вопроса, по которым решение совещания, безусловно, более важно, чем решение, принимаемое одним человеком.

А) вопросы общей политики и принятия основополагающих сбалансированных решений, в которых сталкиваются различные интересы и на которые влияют различные факторы. Как правило, все подобные вопросы не требуют немедленного принятия решений, при чем период созревания может быть достаточно большим, хотя существует масса примеров, когда советы принимали решение гораздо быстрее, чем это можно было бы сделать в процессе индивидуальных консультаций;

Б) вопросы, которые по различным причинам должны быть персонифицированы, например, когда чьи-либо личные пристрастия и предубеждения необходимо подвергнуть резкой критике со стороны других и подчеркнуть необходимость принятия объективного решения.»

Также для удобства управления временем и планирования совещаний важно пользоваться **классификацией по периодичности**.

Периодические - это совещания, которые проходят с определенной степенью периодичности (раз в год, раз в месяц)

К периодическим совещаниям относятся, например:

- Еженедельные
- Ежемесячные
- Ежегодные
- Собрания по итогам отчетных периодов

Запланированные – совещания, которые дата проведения и цель которых заранее запланирована и объявлена всем участникам.

К запланированным относятся: все заранее (более чем за сутки) назначенные собрания.

В случае, если совещания по длительному проекту происходят, например, один раз в неделю – это тоже запланированные собрания. Но не периодические, т.к. по завершении проекта они проводиться не будут

Спонтанные– это совещания, которые организуются по мере необходимости и оповещение об их проведении делается менее чем за сутки.

Спонтанные совещания – к этой категории относятся совещания, назначенные менее чем за сутки, совещания по срочным вопросам и совещания из категории «надо быстренько переговорить об этом».

Практика показывает, что именно они незаметно «съедают» огромное количество времени менеджера.

Одним из важных запросов заказчика был запрос на получение знаний и навыков для эффективной работы с письменными документами.

Письменный блок тренинга для модераторов построен на основе книги Барбары Минто «Золотые правила Гарварда и МакКинзи». Участникам было дано домашнее задание – прочитать теоретический материал «Правила Магической Пирамиды», после чего написать в соответствии с этими правилами документ на тему, полученную при жеребьевке.

Правила Магической Пирамиды

Необходимость излагать что-либо на бумаге и ведение деловой документации – одна из утомительных особенностей бизнеса. Практически каждый считает это занятие рутинным и в то же время сожалеет о том, что не может писать деловые бумаги лучше, чем умеет. Это удается далеко не всем, и главная причина - представление о том, что писать ясно и понятно – значит писать проще и прямолинейней, чем обычно. Действительно, предложения в деловых документах часто слишком длинны и тяжеловесны. К тому же деловой язык зачастую перегружен техническими терминами и абстракциями, а разделы выстроены так, что осложняют понимание читателя. Однако все это – слабости и недоработки стиля.

Существует и вторая причина того, что документы неясны и непригодны к чтению. И хотя она гораздо более существенна, чем первая, устранить ее можно гораздо легче и быстрее. Эта причина связана со структурой делового документа – с порядком, в котором появляются высказывания относительно к тому, хорошо или плохо они прописаны. Если какой-то документ написан неясно, то прежде всего, это означает, что порядок подачи идей и соображений не соответствует реальным возможностям читателя воспринимать их.

Автор, стремящийся к тому, чтобы структура написанного совпадала с читательским восприятием, привыкает мыслить и излагать идеи так, что его высказывания и фразы становятся менее тяжелыми.

Метод «Магической Пирамиды» Барбары Минто достаточно прост в применении, поэтому в настоящее время он широко преподается по всему миру.

Почему именно пирамида?

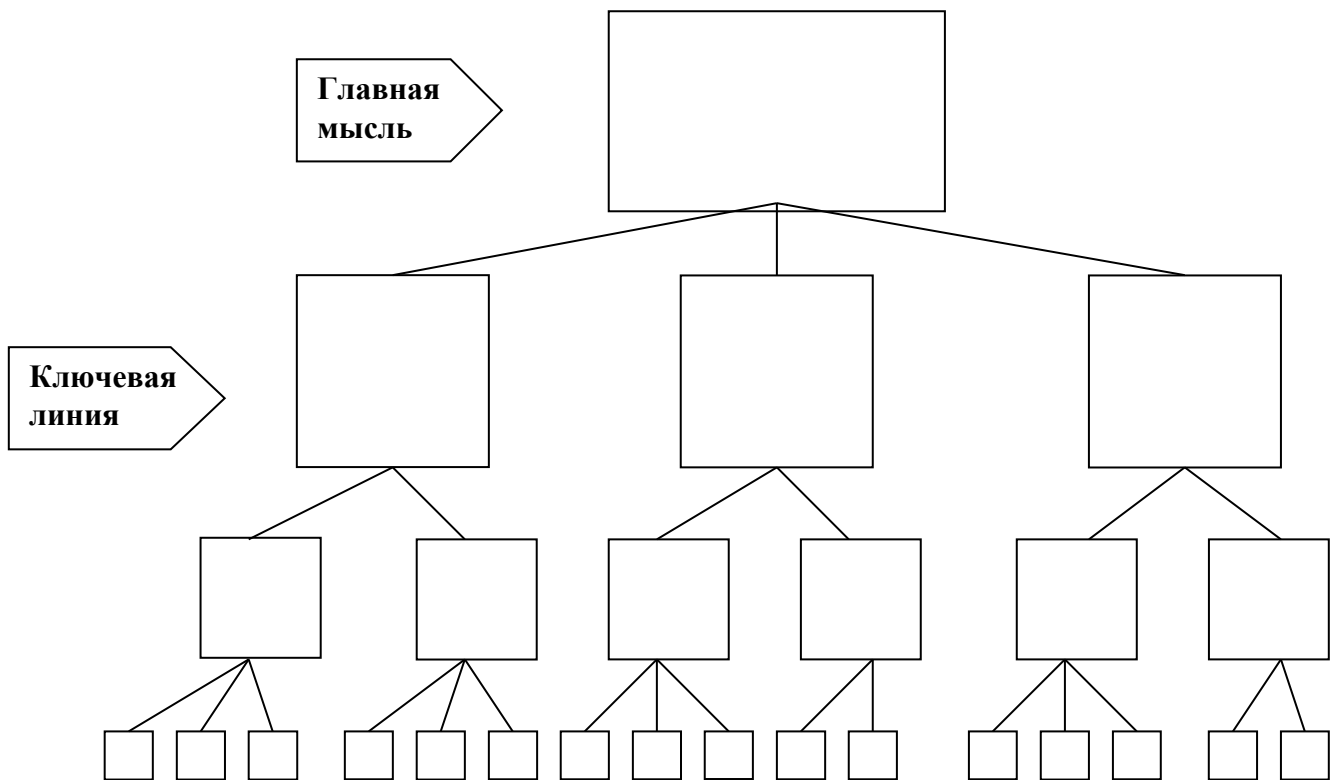
Если из написанного вами читатель стремится узнать, что вы думаете о каком-либо предмете, перед ним стоит сложная и комплексная задача. Даже когда документ относительно невелик, каждое высказывание нужно понять, связать с другими и объединить в единое целое. Читателю будет легче, если документ выстроен в виде пирамиды суждений, начинается с главного высказывания и содержательно развивается по нисходящей. Этот вывод сделан на основе фундаментальных открытий, касающихся принципов работы человеческого сознания:

- По мере поступления и восприятия информация автоматически сортируется сознанием в отчетливые пирамидальные структуры
- Любая группа идей легче усваивается, если воспринимается выстроенной в виде пирамиды
- Каждый написанный документ следует обдуманно структурировать в форме пирамиды идей

Постоянный контроль того, как вы выстраиваете свои идеи и суждения – необходимое условие для того, чтобы писать ясно и понятно. Наиболее ясной и понятной последовательностью всегда будет та, в которой сначала подается общая идея, а затем частные.

Если вы собираетесь группировать идеи, суммировать выводы и подавать информацию сверху вниз, от общего к частному, структура вашего документа будет напоминать схему на рисунке 1.

Рис. 1 Идеи в презентациях и документах следует всегда выстраивать в форме пирамиды. Главная мысль находится на вершине пирамиды



Структура начинается с нижнего уровня: самых маленьких ячеек, предназначенных для конкретных идей и соображений, формулируемых в отдельных высказываниях. Эти высказывания логически объединяются в параграфы, параграфы - в разделы, разделы - в документ, который и «выкатывает» на вершину единственную, главную мысль.

Если вы на мгновение задумаетесь о том, в какой последовательности вы развиваете и обдумываете идеи, то поймете, что на самом деле поднимаетесь снизу вверх. Когда вы пишете, вы постоянно восходите на более высокие уровни абстракции.

На самом низком уровне пирамиды вы группируете высказывания, каждое из которых содержит какую-то частную идею, в параграфы. Предположим, вы объединяете в одном параграфе шесть высказываний. Причина, по которой объединены эти шесть, а не другие, будет только одна, а именно: вы отчетливо понимаете логическую взаимосвязь между ними. И эта логическая взаимосвязь будет присутствовать всегда, так как без нее не выразить общую идею параграфа, эффективно суммирующую идеи отдельных высказываний. Не стоит, например, объединять пять высказываний о финансах и одно - о теннисе, потому что будет трудно показать значимость и уместность каждого суждения. Вам будет трудно сформулировать одно суммирующее, подытоживающее смысл параграфа высказывание.

Формулируя общий смысл параграфа, вы поднимаетесь вверх на один уровень абстракции. Теперь вы можете воспринимать параграф как обобщенное высказывание, содержащее одну мысль, а не шесть. Это позволяет вам объединить в группы, скажем, три параграфа. Ведь каждый из них содержит одну-единственную мысль, пусть и на более высоком уровне абстракции, чем составляющие его отдельные высказывания. Основная причина, по которой вы объединяете в раздел эти, а не другие параграфы, заключается в следующем: вы видите логическую взаимосвязь именно этих параграфов. И без нее вы не сможете выразить единую общую идею раздела, эффективно суммирующую идеи отдельных параграфов.

Точно такой же процесс осмысления будет верным при объединении разделов, формирующих документ в целом. Вы соединяете три раздела вместе (каждый раздел состоит из группы параграфов, а параграф, в свою очередь, состоит из группы высказываний) только потому, что они необходимы, чтобы выразить единственную, главную идею всего документа. И эта идея суммирует идеи наших трех разделов. Вы будете объединять блоки текста и суммировать идеи до тех пор, пока не учтете все логические взаимосвязи. Понятно, что вы остановитесь только тогда, когда каждый документ, который вы пишете, будет структурирован. То есть когда проведете и докажете ключевую мысль - единственно выведенную из окончательного объединения разделов и суммирующую их. Эта мысль будет и должна быть главной. Именно ее вы хотите утвердить, а все идеи, сгруппированные на уровнях ниже - встроенные вами должным образом в структуру, -будут объяснять, доказывать, защищать главную мысль во всех значимых деталях.

К счастью, вы сможете заранее определить, получается ли у вас четкая и приемлемая структура. Надо лишь оценить, связываются ли ваши идеи таким способом, который позволяет объединять их в пирамидальные группы. Объединять идеи в группы нужно, руководствуясь следующими правилами:

1. На каждом уровне пирамиды идеи всегда должны резюмировать идеи, объединенные уровнем ниже.
2. Идеи в каждой группе всегда должны быть одного вида.
3. Идеи в каждой группе всегда должны быть логически упорядочены.

Теперь объясним, каким образом следует использовать правила «всегда должны»:

1. Идеи на каждом уровне пирамиды всегда должны резюмировать идеи, объединенные уровнем ниже.

Первое правило основывается на том факте, что главная операция в мышлении и в создании документа - это операция абстрагирования. Именно при ее помощи рождаются новые идеи из идей, сгруппированных уровнем ниже. Как мы видели в вышеприведенных примерах, главная мысль параграфа — это результирующий вывод из высказываний, объединенных в этот параграф. Точно так же главная мысль раздела - это суммирующий вывод из параграфов и так далее. Однако, чтобы иметь возможность сделать вывод из ранее сгруппированных высказываний или параграфов, необходимо корректно объединить в группы эти идеи, высказывания и параграфы. Второе и третье правила - это и есть правила объединения в группы.

2. Идеи в каждой группе всегда должны быть одного вида.

Если вы хотите подняться лишь на один уровень абстракции над объединенными в группу идеями, они должны быть логически одного вида. Например, вы можете логически объединить яблоки и груши в категорию «фрукты». Эта категория будет лишь на один уровень абстракции выше. Точно так же вы можете объединить столы и стулья в категорию «мебель». Но что получится, если вы опрометчиво попытаетесь сгруппировать яблоки и стулья? Вы не сможете воспользоваться ближайшим уровнем абстракции, поскольку он уже занят категориями «фрукты» и «мебель». Таким образом, вам придется перейти на более высокий уровень. Придется воспользоваться размытыми категориями «предметы» или «неодушевленные объекты». Но каждая из этих категорий слишком широка и потому не указывает на мгновенно постижимый средним разумом логический признак объединения.

Когда вы пишете, вы хотите излагать идеи, подразумеваемые логикой данной группы. Именно поэтому все объединяемые суждения и идеи должны принадлежать к одной и той

же логической категории. Так, если первая идея - это причина какого-то действия, то вторая идея в этом параграфе или разделе также должна быть причиной для того же самого действия. Если первая идея - это этап какого-то процесса, остальные идеи, принадлежащие этой группе, должны быть этапами того же самого процесса. Если первая идея - это проблема в компании, другие тоже должны быть связаны с проблемами компании и так далее.

Вернейший способ убедиться, верно ли вы объединили идеи в группу, - попробовать обобщить их. Для этого воспользуйтесь как ярлыком существительным во множественном числе или собирательным существительным. Вы обнаружите, что идеи, которые можно объединить, можно и назвать общими словами: рекомендации, причины, проблемы, изменения. Не существует каких-либо иных ограничений на объединение различных идей в группы. Помните только одно: это всегда и обязательно множество идей одного и того же вида и их можно обобщить одним существительным во множественном числе.

3. Идеи в каждой группе всегда должны быть логически упорядочены. Другими словами, всегда должно существовать объяснение тому, почему вторая идея идет именно второй и не может быть ни первой, ни третьей. О том, как определить соответствующую очередность, подробно рассказано в главе седьмой «Вопросы очередности подачи идей». Там говорится о том, что существует только четыре логических способа, с помощью которых упорядочивают набор идей:

- дедуктивный (большая предпосылка, малая предпосылка, вывод),
- хронологический (первое, второе, третье),
- структурный (Бостон, Нью-Йорк, Вашингтон),
- классификационно-сравнительный (первый по значимости предмет, второй по значимости предмет и т. д.).

Порядок, который вы выбираете, отражает аналитические процессы, использованные вами при объединении идей в группы. Если вы руководствовались дедуктивными основаниями, идеи идут в порядке логических аргументов. Если использовали причинно-следственную связь, то в хронологическом порядке. Если высказывались о существующей структуре, то порядок диктуется именно ею. Если классифицировали, то — порядком значимости. Поскольку эти четыре вида - дедуктивные умозаключения, выявление причинно-следственных связей, разделение целого на части и классификация - охватывают все возможные виды аналитической деятельности, на которую способен разум, то и способов упорядочения любых идей существует только четыре.

Принципиально важно понимать, что еще до того, как вы начнете писать, необходимо выстроить свои идеи в форме пирамиды. Проверить, соответствует ли ваша пирамида правилам. Если вдруг какое-то из этих правил нарушено, значит, вы не точны в своих размышлениях или не развили и не обосновали свои идеи до конца. А возможно, что связали их таким образом, который мешает читателю найти вложенный в них первородный смысл. Найдя ошибки, вы сможете переработать идеи. Затем очистить свои суждения, выстроить структуру документа в соответствии с правилами. Это избавит вас от необходимости обширных изменений, переделок и переписывания документа в дальнейшем.

Вертикальная взаимосвязь

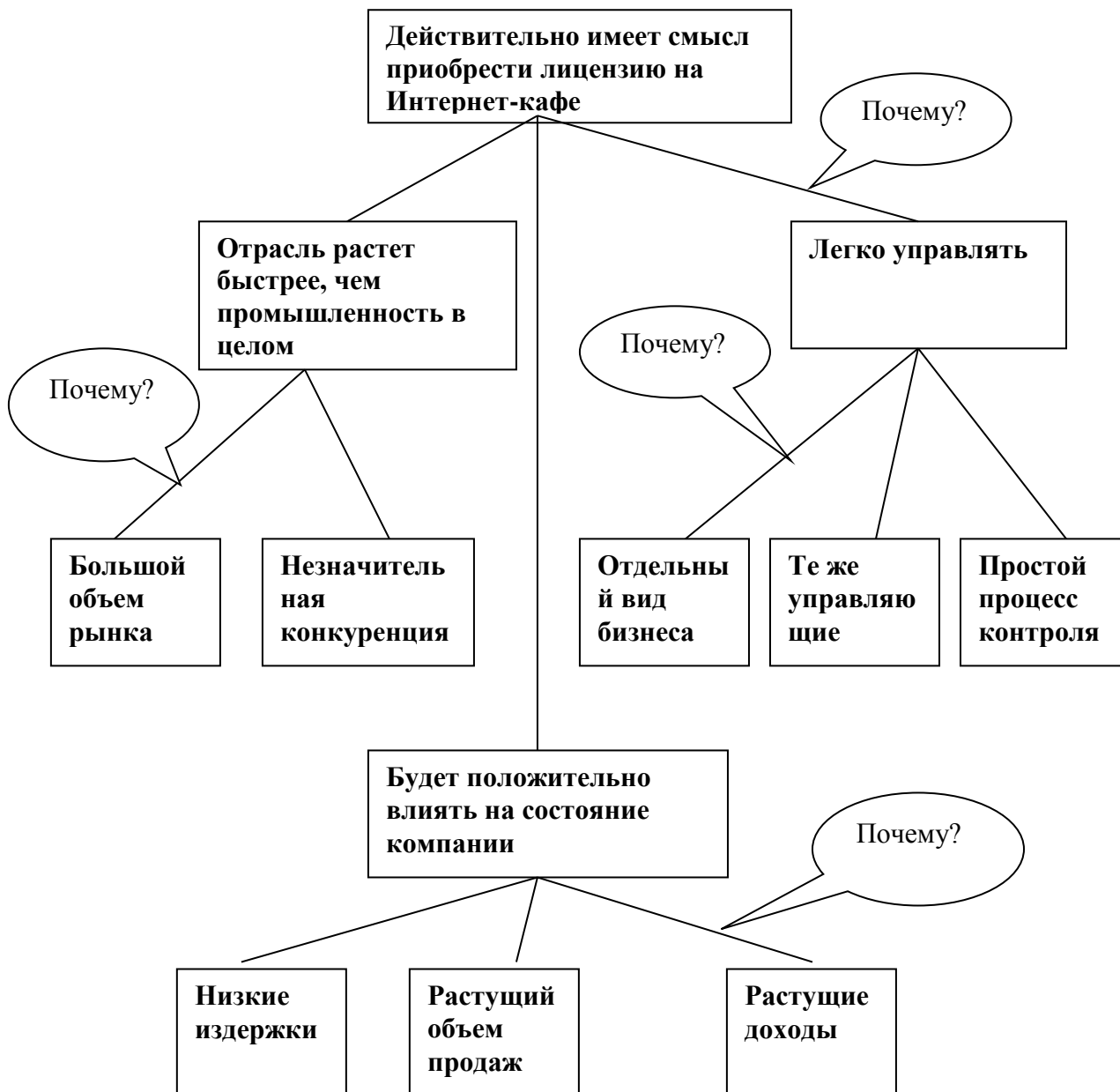
Обычно проза пишется одномерно, в ней последовательно следует одно предложение за другим. И все предложения расположены более или менее вертикально на странице. Но эта о последовательное расположение затемняет тот факт, что идеи могут относиться к разным уровням абстракции. И любая идея, находящаяся уровнем ниже главной мысли, всегда имеет и вертикальную и горизонтальную взаимосвязь с другими идеями документа. Вертикальная взаимосвязь помогает чудесным образом приковывать внимание читателя. Это позволяет вам выстроить диалог из вопросов и ответов, который захватывает читателя и буквально тащит его через ваши суждения, потому что он через организацию текста будет вынужден поддаться логике вашей идеи.

В каждую ячейку пирамиды вы помещаете идею. Я определяю идею, как авторское утверждение, которое поднимает вопрос в сознании читателя, потому что вы рассказываете ему нечто, чего он не знает (обычно люди не читают чтобы найти нечто общеизвестное, и как приятно осознавать, что первая цель любого документа – всегда рассказ о том, чего люди еще не знают). Доведение до читателя положения, которое сообщает ему нечто новое, автоматически порождает в его сознании вполне логичный вопрос из серии Почему? Как? С какой целью вы это сказали? Следовательно, чтобы постоянно удерживать читательское внимание, необходимо воздерживаться от постановки вопросов, на которые вы сами еще не готовы ответить. Точно также необходимо терпеливо не опережать своими ответами следующие вопросы.

Структура пирамиды почти волшебным образом заставляет вас подавать информацию именно в таком порядке, который необходим читателю.

Пример на рис. 2

Рис. 2. Каждый документ необходимо строить, ориентируясь на структуру диалога типа «вопрос \ ответ»



Подведем итог. Значительная ценность структуры пирамиды заключается в том, что она буквально вынуждает вас практически зрима определить вертикальные взаимосвязи, когда вы излагаете свой документ. Вот почему в каждом положении документа вам придется предусматривать последующий вопрос читателя, на который вы обязаны ответить уровнем ниже.

Как построить Введение в документ?

Выше говорилось, что мы пишем в первую очередь для того, чтобы рассказать людям нечто, чего они еще не знают. Это так. Но читатель хочет узнать только то, что ему надо узнать. Если у него нет никаких проблем, у него не будет никаких вопросов. А если нет вопросов, то нет и никаких проблем. Следовательно, и читать незачем. Поэтому свой документ необходимо строить так, чтобы отвечать на уже существующий у читателя вопрос, или отвечать на такой, который возник бы у него, если бы он на минутку задумался о том, что вокруг него происходит. Именно для этого и существует Введение. В

нем вы подводите читателя к вопросу, указывая на ситуацию, которая этот вопрос породила. Классическая цепочка – ситуация, затруднение, вопрос, разрешение – позволит вам убедиться в том, что вы с читателем «начинаете с одного и того же места».

Итак:

1. Задача Введения – напомнить, а не информировать. Поэтому не включайте в него ничего чересчур сложного, что придется доказывать читателю.
2. Во Введении всегда обязательно должны присутствовать рассказ о ситуации, проблематика и вопрос. В больших документах вы можете включать в этот раздел объяснение того, о чем пойдет речь в основном тексте.
3. Объем введения зависит от подготовленности читателя. Соответственно, необходимо включить в Введение все, что требуется читателю для полного представления о дальнейшем тексте: сжатая история о том, как возникла проблема, фон, на котором она развивается, обоснование ее важности вами или теми, кто ее изучает, определение границ проблемы, аргументы, подтверждающие то, что она является важной и актуальной.

Сразу же после Введения вы отвечаете на основной вопрос (ответ – это главная мысль, вершина пирамиды смыслов). Это породит новые второстепенные вопросы, и вы будете отвечать на них, но уже на других подчиненных уровнях иерархии.

Что такое «ключевая линия» и что нужно о ней знать?

Ключевая линия не только содержит ответ на вопрос, поднятый суждением, содержащим вашу главную мысль, но и определяет план всего документа. Соответственно, если документ велик по объему, положения ключевой линии желательно выделить особым образом, например так, как показано на рисунке 3.

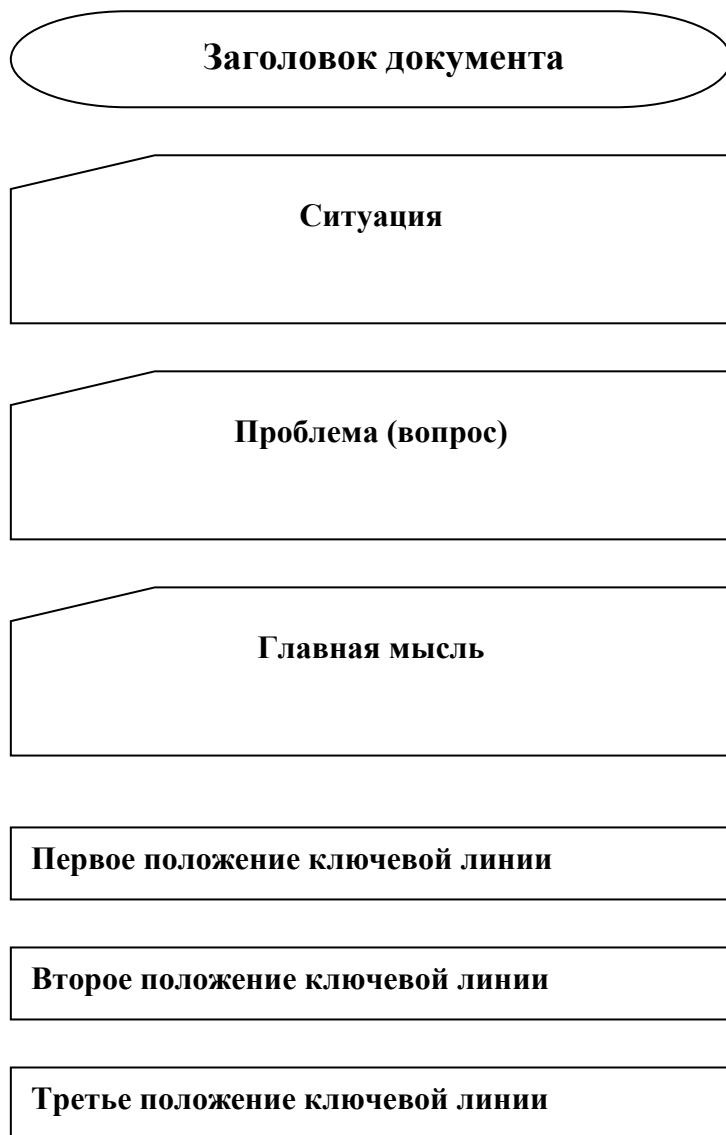


Рис.3

Затем вы можете выделить первое положение ключевой линии как заголовок и начинать писать. Стремитесь к тому, чтобы читатель мог воспринять утверждения ключевой линии за первые 30 секунд или даже быстрее. Помните, весь документ в целом посвящен в первую очередь объяснению или обоснованию основных утверждений. Таким образом, у вас есть возможность дать читателю сразу определиться, надо ли ему внимательно изучать весь документ или он без внутреннего сопротивления может принять вашу точку зрения.

Если документ короткий, состоит из одного или двух разделов, в которых вы обосновываете ключевые положения, нет необходимости дублировать эти мысли одновременно в тексте и в заголовках. В этом случае поставьте главные фразы в начало ваших параграфов и выделите их так, чтобы они как бы выпрыгивали из общего текста. Не забывайте, что утверждения ключевой линии в любом случае должны быть содержательны. Это позитивные идеи, а не перечисления «кирпичиков» текста

«Мостики» между структурными единицами текста

По мере изложения основного содержания документа вам придется периодически останавливаться, чтобы помочь читателю сориентироваться в тексте. Вы будете напоминать ему о том, что уже прочитано, и сообщать, к чему вы ведете. Делая это, желательно обозначать переходы логически, а не механически.

Предлагаю рассмотреть два приема, которые помогут это сделать.

1. Отсылка к сказанному ранее

Прием состоит из простого употребления слова, фразы, главной идеи из уже существующей единицы текста в новой фразе, открывающей очередную структурную единицу пирамиды. Также он помогает связывать главы, разделы и подразделы. Главное в отсылке – не грубо акцентировать внимание на уже пройденном материале, а связывать прочитанное и то новое, что вы собираетесь сказать.

Пример: *«В данный момент нет полноценного исполнителя, несущего всю ответственность за управление делами Группы. **Отсутствие необходимого руководства** и координации приводит к следующему... (список проблем)»*

*«Проблемы, возникающие из-за **отсутствия полноценного руководства**, накладываются одна на другую, либо же ответственность за их решение перекладывается с одного сотрудника на другого»*

3. Промежуточные заключения

Иногда глава или раздел документа бывают очень объемны и сложны. В этом случае вам желательно помещать промежуточное заключение прежде чем идти дальше.

Заключение такого рода написать не сложно, если, конечно, вы помните то, о чем говорили. Однако обратите внимание на то, чтобы сохранить те же интонацию и манеру подачи материала, которыми вы пользовались в предшествующем тексте. Поскольку в структуре магической пирамиды вы наглядно видите все эти положения, все, что вам остается сделать, это соединить их вместе и преподнести читателю на блюде.

Как бы вы не использовали логические переходы и заключения, основным вашим стремлением должно стать стремление облегчить восприятие и обдумывание написанного вами. Ведь читатель едва ли предрасположен к детальному анализу, к тому же его понимание предмета может абсолютно не совпадать с вашим. Вы и ваш читатель совершенно по-разному не только воспринимаете текст, но и интерпретируете суждения о предмете.

Соответственно вы должны быть готовы к тому, что в конце длинного временного промежутка или существенного отрывка читатель окажется не там, где вы рассчитывали его увидеть. Поэтому вам придется каким-то образом восстанавливать концентрацию читателя, подготовить его к продолжению.

Желательно, однако, делать это в уважительной манере, коротко, тактично и только тогда, когда это действительно необходимо.

Заключение всего документа

Теоретически при условии, что вы имеете соответствующее Введение, выдержали структуру документа, руководствуясь правилами магической пирамиды, вам нет необходимости формулировать итоговое заключение документа. И тем не менее вы, вероятно, будете испытывать психологическую потребность закончить документ вежливой фразой, а не просто оборвать его. Тенденция заканчивать документы своего рода приглашающим пожеланием – «если вы имеете какие-либо дополнительные вопросы, пожалуйста, обращайтесь» - безусловно отражает эту потребность.

В других случаях пишется последний параграф, начинающийся словами «В заключение...» Если вы избрали такой подход, то желательно подобрать такие слова и выстроить заключительное суждение документа так, чтобы не только подвести формальный и тог сказанному, но и лишний раз воздействовать на читателя – создать у него определенное настроение. По крайней мере, именно это советовал делать Аристотель.

Вероятно, в конце чтения бизнес-документа у читателя может созреть новый вопрос, но мы бы полагаем, что в конце документа у читателя должны возникать необходимость или желание немедленно действовать. Исходя из этого, желательно наметить для читателя либо новое направление мысли, либо направление действия, для которых ему пригодятся почерпнутые из вашего документа знания и сведения.

В некоторых случаях вы пишете очень длинный документ и в нем рекомендуете систему действий, которые необходимо предпринять читателю. Он предпринимает их, но деятельность его на этом не заканчивается. Возможно, через некоторое время он решит двигаться дальше. Чтобы обеспечить дальнейшие шаги, вы заканчиваете документ разделом «Дальнейшие шаги». Единственное правило, которого следует придерживаться при его написании – это писать только то, что не вызывает новой порции недоуменных вопросов у читателей. То есть рекомендуемые действия должны быть логически очевидны.

Часть 2. Практическая работа.

Первая встреча по проекту проходила с исполнительным директором компании. Запрос клиента звучал примерно следующим образом «Мы дикое количество времени проводим на совещаниях. Это просто уже невозможно. А их становится только больше. С этим нужно что-то делать»

Вторая задача, которая стоит перед компанией – партнерство с ROI institute. Чтобы получить необходимый партнерский статус, необходимо сделать внутренний проект по методологии ROI.

Было решено совместить эти две задачи – улучшить с помощью обучения ситуацию с бесконечными совещаниями и на примере этого проекта вычислить ROI.

В процессе беседы выявилась еще одна потребность – нужен механизм управления исполнением решений в компании. Потому что на тот момент не всегда очевидно, что именно происходит с решением после собрания. Те, про которые кто-то помнит, у которого есть «владелец», т.е тот, кто действительно заинтересован в его исполнении, каким-то образом претворяются в жизнь. Когда такого человека не оказывается, решение может быть просто забыто.

Краткое резюме нашей встречи выглядело следующим образом:

Тезисы:

Совещания отнимают слишком много времени

Слишком много времени уходит на демагогию и отвлеченные вопросы.

Есть эффект «зависания». Однако есть и случаи, когда приходят эффективные идеи (не связанные напрямую с повесткой дня). Важно их не потерять. Но и не уходить далеко в сторону от заявленной повестки.

Подготовка модераторов – важная часть работы. Они разного уровня, не все ведут совещания так хорошо, как хотелось бы.

Повестка дня. Сколько вопросов ставить в повестку дня и каких?

Количество участников – кого приглашать и в каком количестве? Согласование времени тоже сложный момент.

Навыки, которые нужно отрабатывать:

Навык обработки большого количества новой информации, резюмирование, составление и представление собственной точки зрения на этот счет.

Ведение протокола совещания. (Вопрос хранения этих протоколов нужно тоже обсудить). И вообще навыки создания и работы с письменными документами

Активное (эффективное) слушание

Навыки публичных выступлений.

Вопросы, которые стоит прояснить:

Существует ряд людей, которые всегда отмалчиваются. Не могут (не хотят? Боятся?) доносить свое мнение до коллег.

Технологии ведения совещаний нет. Она должна быть разработана, очевидно, до начала тренинга. Каким составом менеджеров?

Тогда же был намечен план действий по проекту.

Первым этапом было запланировано представление меня в качестве коуч-консультанта по проекту на общем собрании и в тот же день была назначена встреча по проекту. На этой встрече должны были быть определены основные задачи проекта и составлен план работ.

Моя цель на этой встрече состояла в том, чтобы используя технологии коучинга максимально прояснить поле проблем, связанных с проектом и помочь команде руководителей выработать видение результата всей работы.

Целей других участников совещания было две.

1. Сформулировать измеримые критерии качества совещаний, которые будут отражать ситуацию на момент «сейчас» и которые можно будет еще раз измерить после окончания обучения. На основе этих данных и будет рассчитываться ROI.
2. Согласовать задачи и план работ по проекту с коуч-консультантом (то есть со мной) и выработать «техническое задание» на обучение.

На первой организационной встрече присутствовали 6 менеджеров компании, из которых 5 – руководители и партнеры компании (в данном случае термин «партнер» обозначает «совладелец») Один из руководителей, который в принципе входил в проектную группу, был в это время в отпуске.

Поскольку многие опоздали, начать работу удалось только через 15 минут от назначенного официального начала совещания. Было отмечено, что это – типичная для совещаний ситуация.

Однако, все члены проектной команды очень заинтересованы в проекте. Действительно, каждый менеджер чувствует огромное раздражение по поводу количества и качества совещаний в компании и каждый готов сделать все возможное, чтобы эту ситуацию изменить.

С серьезной сложностью столкнулись сразу же. Оказывается, нет единого мнения о том, что же такое совещания.

Являются ли совещаниями обсуждения, в которых участвует всего два человека? Как провести четкую границу между «Мы тут просто обсуждаем вопросы по работе» и «У нас совещание». А между тем, эту разницу нужно было не только понять, но и объяснить всем сотрудникам компании, т.к. в измерениях показателей будут принимать участие все.

Мнения разделились. Ситуация осложнялась еще и тем, что в случае, если принять условие, что обсуждение двумя сотрудниками рабочих вопросов есть совещание, то придется все эти совещания учитывать в измерениях для расчета ROI. А это весьма проблематично, т.к. они чаще всего возникают спонтанно. С другой стороны, если вывести эти «мини-совещания» за рамки проекта, то выпадет сразу очень большой пласт

неуправляемых дискуссий и рабочих встреч, который в действительности съедает огромное количество времени.

В результате длительной дискуссии было решено считать рабочие встречи двух сотрудников совещаниями, так как их доля в общем числе собраний и совещаний очень велика. Также все согласились с тем, что подобные обсуждения часто затягиваются на час и более.

Результаты совещания

Оценка текущей ситуация в компании:

1. Совещаний очень много (есть устойчивое ощущение у всех менеджеров, что их больше, чем реально необходимо)
2. Совещания очень разные
 - По целям
 - По количеству участников
 - По продолжительности
3. Процент спонтанных совещаний велик
4. Ведущий – любой или отсутствует

Цель проекта: Сократить время совещаний при сохранении эффективности

- Уменьшение длительности совещаний
 - Уменьшение количества участников
 - Повышение эффективности совещаний
- } С целью снижения затрат компании

План проекта

1. Создание проектной группы
2. Вовлечение персонала компании
3. Сбор данных до обучения (2 месяца до начала обучения)
4. Создание дизайна программы обучения
5. Обучение
6. Сбор данных после обучения (2 месяца по окончании обучения)
7. Подсчет ROI

Создание проектной группы

В проектную группу вошли все сотрудники, которые прошли обучение в проектной мастерской ROI Institute и коуч-консультант (я).

Плюсы:

- Смешанный состав (по позиции в компании, опыту, возрасту)
- Высокая мотивация участников
- Большая группа (18% от общей численности состава компании)
- Ведущий консультант и тренер – бывший сотрудник компании (по оценке самого заказчика, я не считаю это серьезным преимуществом)

Минусы:

- Не все руководители компании в проектной группе

Критерии измерения эффективности совещаний:

- Четкая работа модератора
- Продуктивная работа участника
- Достигнутый результат

Меры по вовлечению персонала компании в проект

- Выступление руководителя проекта на общем собрании с освещением целей проекта и разъяснением его значимости
- Обсуждение хода проекта на собраниях департаментов
- Рассылка информационного письма
- Регулярное напоминание сотрудникам о необходимости сбора данных

Сбор данных до и после обучения.

В качестве способа сбора данных было выбрано анкетирование.

Критерии создания анкеты:

- Количество вопросов – минимальное
- Анкеты – анонимные
- Характеристики – переводимые в деньги (время, количество участников, состав участников)

Анкета, которая была разработана и утверждена на этом совещании:

Оцените по 5ти балльной шкале:

Достигнуты ли цели собрания (совещания)?

Удовлетворены ли Вы личным участием в собрании (совещании)?

Удовлетворены ли Вы работой ведущих?

Создание дизайна обучения

Был принят следующий план подготовки и проведения обучения

1.Тренинг для модераторов

- Двухдневный тренинг по 5 часов
- Проводится для всех руководителей компании, которым приходится вести совещания

2.Тренинг для участников

- Форма – навыковый тренинг + деловая игра
- Проводится для всего персонала компании

3. Коучинг после обучения

- Выполняется консультантом

- Два дня присутствия на всех собраниях и совещаниях компании, обратная связь участникам и руководителям

Дальнейшие шаги:

Сбор данных после обучения.

- Анкетирование
- Shadowing (осуществляют модераторы по отношению друг к другу)
- Коучинг (проводит консультант)
- Подсчет ROI

На этом же совещании были согласованы необходимые навыки и компетенции модератора, на которые необходимо сделать упор при разработке дизайна тренинга.

Компетенции модератора

- Умение правильно подготовить и спланировать совещание
- Умение удерживать внимание группы
- Отслеживание времени
- Умение удерживать дискуссию в русле темы
- Умение резюмировать сказанное
- Умение ограничивать участников, которые слишком долго говорят
- Умение удерживать основную цель совещания
- Умение подводить итоги и делать выводы
- Умение адекватно записывать результаты

На основе полученных данных был разработан дизайн тренинга для модераторов.

Тренинг модераторов

Состав группы: 11 менеджеров компании

Продолжительность: 2 дня по 5 часов с одним перерывом на обед, продолжительностью 30 минут

ТРЕНИНГ МОДЕРАТОРОВ

1 день.

Время	Содержание	Необх. материалы
11.00-11.15	Вступление, правила тренинга	
11.15-11.25	Сбор личных ожиданий от тренинга	Флип-чарт
	Поскольку вы – подготовленная и очень мотивированная группа, мы не будем проводить специальных разогревающих упражнений. Однако настроиться на совместную работу нужно. Поэтому давайте просто погудим (1 минута)	
11.30	Перечислить роли участников совещания	
11.40	Собрать на флип-чарт основные типы и цели совещаний, задачи модератора Таблица Тип \ цель совещания \ задача М	
11.45-12.30	Идеальное совещание.	5 листов с фразами,

	<p>5 листов бумаги, на которых написано «Полностью согласен», «Скорее разделяю эту точку зрения» «Скорее я другого мнения» «Я совершенно другого мнения» «Я не знаю»</p> <p>Я готовлю и зачитываю по очереди 12 фраз, которые характеризуют совещания.</p> <p>Утверждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Каждое совещание имеет ясную цель, понятную всем участникам 2. Каждый участник осознает важность и значимость своего присутствия на совещании. 3. Каждый выступающий четко и ясно излагает свою точку зрения. 4. Во время дискуссии все участники открыто излагают свою позицию. 5. Количество совещаний в нашей компании оптимально. 6. Модератор поддерживает участников в активном, рабочем состоянии на протяжении всей работы. 7. Все принятые решения полностью разделяются участниками совещания. 8. Все решения либо исполняются, либо корректируются при необходимости. 9. После совещания всегда известно, кто отвечает за воплощение в жизнь того или иного решения. 10. Руководителям компании свойственен прямой и открытый стиль общения. 11. На совещаниях всегда происходит что-то интересное. 12. Руководители и сотрудники делают все возможное, чтобы в компании была приятная атмосфера для работы <p>Участники собираются по своим ощущениям у каждого плаката в зависимости от своего отношения и обмениваются мнениями с теми, кто находится у того же плаката.</p> <p>Итог: обсуждение в общем кругу, почему некоторые утверждения оказались достаточно значимыми? Насколько членов команды удовлетворяет сегодняшняя ситуация? Какой вклад может внести каждый присутствующий в повышение качества совещаний?</p>	<p>Бумажный скотч,</p>
<p>12.30-13.00</p>	<p>Планирование совещания, рабочей встречи Вступительное слово о том, что нужно</p>	<p>Собрать с дпректора 2 повестки дня совещания, которые нужно подготовить.</p>

	<p>заранее продумывать совещание, какие материалы (раздаточные, наглядные) можно использовать, как планировать время. Подход состоит в том, что все, что только возможно нужно подготовить заранее, всю информацию, какую только возможно, распространить среди участников тоже заранее, чтобы они могли подготовиться. Что нужно подготовить заранее? Как составить повестку дня? Кого и как пригласить на совещание? Нужно несколько реальных тем совещаний Работа в мини-группах, далее подведение итогов.</p>	<p>Из этого в идеале должна получиться памятка для подготовки совещания.</p> <p>Прим.: реально пришлось создавать повестку дня самой. Они почти не хранят повестки, а с тем, что нашли оказалось невозможно работать в упражнении.</p>
	Перерыв 20 минут	
13.20-13.50	<p>«Лояльность и критика» Каждый участник выбирает и записывает на листочке причину для тревоги, проблему, которая его беспокоит, причину для критики. Бумажки сдают ведущему, перемешивают и каждый участник достает одну, которую читает от своего лица. И говорит о том, что испытывал «хозяин темы», что его беспокоило, что стоит сделать, чтобы решить этот вопрос. Итоги: Что вы чувствовали, когда кто-то другой говорил о вашей теме? На сколько близки оказались чувства, идеи к вашим? На сколько открыто поощряют сотрудников к проявлению критики? Есть ли темы, которые под запретом? На сколько открыто может выражаться критика в команде? Какой опыт имелся у участников до сих пор?</p>	Маленькие листочки, ручки.
13.50-14.20	<p>«Контакт» Установление контакта с группой, потом выбор партнера и установление контакта с ним (глаза, присоединение по телу, дистанция, контакт рук). Расскажите партнеру об одной из ваших сильных сторон, запоминая при этом свои чувства Итог: как вы ощущаете контакты в группе? Стали ли они лучше после упражнения? Как обстоят дела с другими аспектами контакта?</p>	
10 минут	<p>Одни вопросы Вступление. Вопросы бывают открытого, закрытого и альтернативного типа. Какими вы наиболее часто пользуетесь в жизни? Один из участников только задает вопросы,</p>	

	<p>другой не отвечает, а определяет вслух тип заданного вопроса. По 5 минут. Перед первой переменной – поделиться, что использовалось чаще, что реже. Как кажется самому задававшему вопросы.</p>	
14.30-14.50	<p>Правильно ли я понимаю, что... упражнение в общем кругу Участники садятся в круг и ведущий с мячиком в руках говорит о том, что такое для него, например, хорошее совещание. 2-3 предложения. Тот, кому он кинул мячик, должен повторить с учетом ударений, смысловых оттенков и выделением ключевых, эмоционально окрашенных слов. Участник повторяет упражнение до тех пор, пока у него не получится. После этого он говорит свою фразу, а другой, которому он кинул мячик, повторяет.</p>	Мячик или игрушка
	Перерыв 20 минут	
15.20-15.40	<p>Красная линия. Группа делится на пары, один встает по одну сторону, другой по другую от красной линии на полу. Нужно убедить партнера перейти на свою сторону без слов. Говорить нельзя совсем. Итог: анализ стратегий и чувств в процессе выполнения</p>	Цветная изолента
15.40-15.55	<p>Групповое собеседование. Модератор должен собрать мнения всех участников группы (не внося себя в обсуждение) на тему «Содержание кошек в городской квартире» «Содержание собак в городской квартире»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Имеет ли участник практический опыт? 2. Имеет ли участник теоретические знания? 3. Каково его мнение по этому вопросу? 4. Какова включенность в обсуждение каждого участника? <p>Кто будет модератором дискуссии? Как М будет записывать результаты обсуждения – подумайте заранее, что нужно для этого подготовить. Участники дискуссии: как вы будете записывать свои впечатления – что для этого нужно подготовить. Итог: обратная связь модератору от участников группы – что было эффективно,</p>	

	что нет, анализ модератором своей работы	
15.55 – 16.20	<p>Активное слушание, выделение ключевых слов, резюмирование сказанного другим участником. Демонстрашка.</p> <p>Первый участник выбирает тему, и начинает на нее говорить в свободной форме. Другой подключается, резюмируя и возвращая ключевые слова. Супервизор наблюдает, записывает и дает обратную связь участникам второму участнику. Далее меняются ролями.</p> <p>Упражнение в тройках</p> <p>Итог: поделиться чувствами и наблюдениями. Практиковать супервизорство на совещаниях</p>	
16.20 - 16.35	Перерыв 15 минут	
16.35 – 17.20	<p>Рисование в парах. Один из участников закрывает глаза, второй объясняет, как рисовать то, что он задумал. Итог: обсуждаем, что помогало, что мешало, как происходила настройка на партнера.</p>	
	Заключительный шеринг и выдача заданий для письменной работы дома. Еще раз напомнить про супервизорство и развивающую обратную связь друг другу	
	2-ой день	
11.00 – 11.20	Пожелания группе и кому-либо лично на сегодняшний день работы	
11.20 – 11.50	<p>Рассмотрение результатов письменной домашней работы. Обучение технике работы с письменными документами и тренировка в том, как давать развивающую обратную связь по работе коллеги.</p>	
11.50 – 12.20	<p>Вводное слово о необходимой степени договоренности на совещании. Активность, включенность в работу. Необходимая и достаточная мера. Упражнение Свадьба Родственники жениха (за большое застолье) Родственники невесты (за свадебное путешествие) Денег достаточно Молодые любят друг друга</p>	

	<p>Все родственники рады свадьбе Команды должны использовать все возможные средства (кроме рукоприкладства) чтобы убедить другую команду в правильности своей позиции. Итог: каков включенность каждого, какие стратегии применялись, какие чувства, каков фактический результат</p>	
	Перерыв 20 минут	
12.40 – 12.50	<p>Сколько длится моя персональная минута?</p> <p>Вступление: Одна из ключевых задач модератора – выдерживать формат времени на протяжении всего совещания. Часто мы затягиваем, часто не можем заранее просчитать, сколько времени займет та или иная беседа. О торопыжках и медлительных, особенности темперамента, почему мы становимся такими, как мы чувствуем время и в каких мы с ним отношениях?</p> <p>Упражнение, когда участники закрывают глаза и поднимают руку после того, как по их ощущениям прошла минута.</p>	
20 минут	<p>Детектив Придумываем детектив. Каждый по фразе. Прежде чем сказать свою, нужно повторить предыдущую. Тренер задает тему, показывая предмет, название которого нужно использовать в своей фразе.</p> <p>Итог: Умение слушать других не погружаясь в свои мысли</p>	<p>Мячик, диск, салфетки, чашка, свисток, колокольчик, фонарик.</p>
15-20 мин	<p>Перефразирование Работа в 2 подгруппах Перефразировать текст известной песни</p>	
12.50 – 13.30	<p>Умение перебивать. Все мы интеллигентные люди и нам неудобно перебивать собеседника. Однако модератору необходимо удерживать дискуссию в рамках темы и формата времени.</p> <p>Собираем на флип-чарт причины, когда нужно бывает перебить выступающего или остановить.</p> <p>Собираем на флип-чарт грубые формы</p>	

	перебивания. Затем в мини-группах переформулируют эти в допустимые формы и придумывают новые корректные формы перебить или вернуть собеседника к теме.	
13.30 – 14.30	<p>Выступление с обратной связью от группы в стиле «горячий стул» Как провести корректно и с пользой?</p> <p>Заранее попросить подготовиться на любую тему, на которую участник может говорить свободно 2-3 минуты не прерываясь. Каждый сидящий в кругу наблюдает и дает обратную связь по принципу сначала плюсы оратора, потом минусы. Обращать внимание не только на речь, но и на позы, положение тела, выражение лица..</p>	Выяснить, готовы ли они к этому?
	Перерыв 20 минут	
14.30 – 15.20	<p>Самое ужасное совещание. «Зоопарк»</p> <p>Два ведущих выходят из комнаты Остальные проговаривают, какой самый тяжелый участник совещания для них может быть и почему. Какого участника они боятся. Затем каждый вживается в эту роль и играет ее, когда возвращаются ведущие.</p> <p>Что можно сделать, чтобы включить участников? Информация от самих ведущих и от зоо-участников</p> <p>Может быть это слишком жестко?</p>	
15.20 – 15.40	<p>Прогноз погоды Участники объединяются в 3 группы. От каждой группы вызывается доброволец. Доброволец и команда получают по инструкции. 5 минут на формулировку темы беседы. 10 минут на инсценировку (по 2-3 минуты беседы на команду)</p>	Инструкция для команды
15.40 – 16.20	<p>Правила проведения мозгового штурма. Правила МШ, особенности процесса. 1 доброволец пробует провести МШ. Обратная связь от ведущего и от группы. Оценить степень включенности</p>	Флип-чарт, фломастер
	<p>Рисунок – какой я модератор сейчас (цветными карандашами, цветок с разными лепестками) Лепестки – шоу-мен, гуру, свой парень, супер-менеджер, пионер-вожатый, учитель, полицейский. (еще подумать над</p>	Цветные карандаши, бумага

	категориями) Каким я хочу стать через пол года? Что изменится, что уйдет совсем, что появится нового?	
	Вертушка комплиментов	
	Заключительный шеринг	

Во время первого дня тренинга группа работала очень активно. Все, кроме одной участницы действительно очень заинтересованы в том, чтобы сделать нечто полезное для себя и ситуации в компании. Большой энтузиазм вызвали упражнения, созданные на основе материалов компании. Однако, они же заняли на много больше времени, чем изначально планировалось. Часть упражнений мы не успели сделать.

Очередность упражнений оказалась тоже не самой оптимальной. Когда энергия в группе явно начинала падать, я давала более активные упражнения, часто короткие. Очень помогло то, что упражнений было подготовлено больше, чем реально можно было успеть провести. Неожиданностью для меня оказалось желание 8 из 11 участников выступить в качестве спикера в упражнении «горячий стул». Поскольку это очень затратное по времени упражнение, пришлось серьезно переделывать дизайн второго дня тренинга. Явно прослеживается желание участников получить что-то полезное для работы «здесь и сейчас». Приходилось постоянно отвечать на вопросы «А на что это упражнение?», «А где это применяется?». Позже я стала заранее формулировать цель упражнения и сама спрашивать участников, где и как они сталкиваются с аналогичными ситуациями.

Тренинг для модераторов 2 день (проходил через 4 дня после 1го дня)

11.00 – 11.10	Пожелания группе на сегодняшний день работы	
11.20 – 12.00	Рассмотрение результатов письменной домашней работы.	
12.00 – 12.15	Сколько длится моя персональная минута? Вступление: Одна из ключевых задач модератора – выдерживать формат времени на протяжении всего совещания. Часто мы затягиваем, часто не можем заранее просчитать, сколько времени займет та или иная беседа. О торопыжках и медлительных, особенности темперамента, почему мы становимся такими, как мы чувствуем время и в каких мы с ним отношениях? Упражнение, когда участники закрывают глаза и поднимают руку после того, как по их ощущениям прошла минута.	
12.15 – 12.50	Спикер. Участники 1, 2, 3	
13.00 – 13.20	Обед	

13.30 – 13.50	<p>Детектив Придумываем детектив. Каждый по фразе. Прежде чем сказать свою, нужно повторить предыдущую. Тренер задает тему, показывая предмет, название которого нужно использовать в своей фразе.</p> <p>Итог: Умение слушать других не погружаясь в свои мысли</p>	
13.50 – 14.35	<p>Спикер. Участники 4, 5, 6.</p>	
14.35 – 14.50	<p>Перефразирование Работа в мини-группах по 3 человека Перефразировать текст известной песни. Зачитывают текст – две другие группы угадывают.</p>	
14.50 – 15.30	<p>Спикер Участники 7, 8, 9, 10</p>	
15.30 – 15.50	Перерыв	
15.50 – 16.20	<p>Владение телом Изобразите без слов, одной частью тела то, что задал ваш напарник</p>	
16.20 – 16.50	<p>Умение перебивать. Все мы интеллигентные люди и нам неудобно перебивать собеседника. Однако модератору необходимо удерживать дискуссию в рамках темы и формата времени.</p> <p>Собираем на флип-чарт причины, когда нужно бывает перебить выступающего или остановить.</p> <p>Собираем на флип-чарт грубые формы перебивания. Затем в мини-группах переформулируют эти в допустимые формы и придумывают новые корректные формы перебить или вернуть собеседника к теме.</p>	
16.50 – 17.20	<p>Правила проведения мозгового штурма. Правила МШ, особенности процесса. 1 доброволец пробует провести МШ на тему «Механизмы отслеживания исполнения решений совещаний в Амплуа-брокер». Обратная связь от ведущего и от группы. Каждый участник оценивает свою включенность в работу на протяжении всего упражнения. Полученные результаты разбиваются на N категорий по тем признакам, которые можно будет проследить, далее в мини-группах по ним формируется план действий</p>	

17.20 – 17.35	Рисунок – какой я модератор сейчас (цветными карандашами, цветок с разными лепестками) Лепестки – шоу-мен, гуру, свой парень, супер-менеджер, пионер-вожатый, учитель, полицейский. Каким я хочу стать через пол года? Что изменится, что уйдет совсем, что появится нового?	Цветные карандаши, бумага
17.40 – 17.50	Вертушка комплиментов Скажите тому, кто стоит на против вас, что хорошего вы узнали об этом человеке за эти два дня совместной работы.	
	Заключительный шеринг	

Письменное задание сделали не все. Двое не сделали вовсе, одна из участниц не смогла открыть файл чтобы распечатать (очень расстроилась, похоже, ей действительно было интересно). Поэтому с письменными работами работали в тройках, что в общем тоже было достаточно интересно – каждый сделавший работу получил мнения двух читателей.

К выступлению в качестве спикера в упражнении «горячий стул» в действительности подготовились всего два участника - ТОП-менеджеры. Когда я предложила выступить экспромтом, как это часто бывает на совещаниях и переговорах, согласились еще два участника. Упражнение оказалось очень интересным и полезным для всех, в наибольшей степени, конечно, для тех, кто выступал перед аудиторией.

Для удобства работы и для того, чтобы обратить внимание участников на ключевые навыки спикера, был дан бланк наблюдений и структура обратной связи спикеру.

Тренинг модераторов Структура развивающей обратной связи Спикеру

Правила:

- **Говорить только от своего лица (я заметил... я думаю, что... на мой взгляд...)**
- **Сначала отмечается то, что удалось спикеру, затем то, что на Ваш взгляд можно улучшить.**

По окончании выступления Спикера супервизор(ы) дает ему обратную связь в следующем порядке:

- 1. На сколько адекватен выбор темы выступления (на сколько тема соответствовала аудитории и доступно для восприятия она была изложена)**
- 2. На сколько эффективно Спикер управляет своим голосом**
- 3. Как Спикер воспринимается в целом – мимика, жестикуляция, позы, которые он принимает.**
- 4. Выдержан ли временной регламент**
- 5. Что-то еще, что хочется добавить**

Несмотря на то, что половина участников не стали выступать в этом упражнении, все равно часть остальных упражнений сделать не успели. Больше, чем планировалось времени заняли мозговой штурм на умение перебивать (который проводила я) и упражнение на тренировку навыка проведения мозгового штурма.

Упражнение «Умение перебивать» в процессе работы было несколько видоизменено. Мы очень быстро и активно выяснили, что в основном сотрудники не перебивают друг друга, даже когда выступающий явно ушел в сторону от темы, либо сильно выбился из регламента по трем основным причинам:

1. Боятся обидеть
2. Не знают, как это сделать тактично
3. Боятся сбить говорящего с какой-либо ценной мысли

После этого с большим энтузиазмом и юмором участники набросали целый список способов, как культурно перебивать друг друга при необходимости. Этот список я потом раздала участниками в качестве памятки.

15 способов культурно перебить спикера

- Заранее предупредить о регламенте выступления
- Обратиться по имени
- Обратиться по имени и перехватить инициативу в разговоре, ухватив последнюю фразу
- «Можно я тебя перебью?»
- Вклиниться в паузу

- Настроиться на собеседника
- Попросить резюмировать речь
- Напомнить о цели встречи. Вариант: «Мне кажется, мы уходим в сторону»
- Напомнить о регламенте \ о повестке. Вариант: показать на часы или на повестку дня.
- Напомнить о расписании переговорной.
- Завести колокольчик
- «Ближе к делу»
- Поднять руку (обратить на себя внимание спикера)
- Перебивать с позитивом. Вариант: «Спасибо, ...»
- Правильно ли я тебя поняла... (далее резюме сказанного)

«Правила проведения мозгового штурма» - упражнение, которое было направлено на выработку очень важного для компании механизма управления исполнением принятых решений.

Упражнение проходило очень активно. В результате был выработан эффективный механизм управления исполнением. На сегодняшний день он уже реализован в базе данных компании и проходит тестирование.

Тренинг закончился на хорошей, рабочей энергии.

В обратной связи мне как тренеру было сказано много теплых слов, в основном по поводу того, что тренинг был очень интересным и действительно полезным с практической точки зрения. Руководители компании видят причину этого в том, что я работала в компании и вроде бы знаю специфику. Реально это было очень давно и с тех пор многое изменилось. Просто при разработке упражнений мне было важно везде, где только можно использовать материалы компании, чтобы максимально приблизить тренинг к реальной жизни компании. Еще меня очень порадовало то, что почти все участники отметили то, что у них уже появились мысли, как улучшить свои совещания и что еще можно придумать.

Общие выводы по тренингу модераторов

Группа имеет очень высокую мотивацию к обучению и активной работе в тренинге. Я вижу здесь две причины. Первая состоит в том, что они реально хотят качественно изменить ситуацию с совещаниями в компании и чувствуют свою личную ответственность за это. Вторая состоит в том, что почти все они приняли деятельное участие в подготовке программы тренинга.

Методики, применяемые мной при создании дизайна и проведении тренинга в целом себя оправдали. Все участники говорили о том, что видят большую практическую пользу для себя. Особенно хорошо было то, что многие упражнения выполнялись в мини-группах и удавалось постоянно поддерживать высокую включенность в работу каждого. По упражнениям, которые напрямую не привязаны к бизнесу необходимо давать пояснения заранее. Чтобы не было сопротивления и вопросов «Зачем?». Упражнение с телесным контактом и присоединением по чувствам у некоторых участников вызвали сопротивление. Я оказалась к этому не готова. Однако, в целом упражнение прошло хорошо. Крайне важно немедленно уделять внимание «выпадающим» из процесса участникам. На этом тренинге я получила несколько ярких доказательств этому.

Я как тренер считаю задачу решенной на твердую четверку. Самым сложным для меня казалось поддерживать высокий темп работы. Но на деле это оказалось проще, чем я

думала. Главное держать эту задачу в голове и иметь перед глазами часы. Еще одним сложным моментом оказался выбор правильной последовательности упражнений. Пришлось многое менять на месте, исходя из того, как развивалась групповая динамика. На будущее я сделала для себя вывод, что к дизайну таких тренингов вообще не стоит относиться как к жесткому документу. Теперь это для меня скорее определенное направление и набор возможностей, а не четкое расписание, как это бывает на семинарах.

Тренинг для участников совещаний был назначен через 3 недели после окончания тренинга модераторов.

По мимо тренировки навыков эффективного участия в совещаниях передо мной стояла задача диагностировать отношение участников к совещаниям вообще, видение своей роли в совещаниях и основные причины пассивности. Исходя из этого и был разработан дизайн тренинга.

Тренинг участников совещаний.

Продолжительность – 4 часа
2 группы по 10 участников

Время	Описание упражнения	Реквизит, комментарии
14.00-14.15	Представление тренера, знакомство с группой, представление программы (как она появилась и зачем нужна, как будет проходить), формата работы	Игрушка, бейджики
14.15-14.40	Дерево активности и дерево навыков. 1. У корней дерева пусть встанут те, кто принимает участие в совещаниях крайне редко, а выступает на них еще реже. На верхних ветках кроны пусть встанут те, кто считает, что принимает участие в собраниях часто и часто их ведет, либо выступает на них как спикер (докладчик). А теперь я предлагаю каждому в нескольких словах описать то место на дереве, которое он занял и почему.	
14.40-14.45	Краткое вступительное слово о том, какие бывают собрания – регулярные, запланированные, спонтанные. Цели собрания – информирование, сбор информации (мнений) по определенному кругу вопросов, принятие решения по вопросу(ам). Введение понятия Модератор.	
14.45-15.00	Сбор на флип-чарт мнений о том, каковы задачи участников собрания	
15.00-15.15	Одни вопросы Вступление. Вопросы бывают открытого, закрытого и альтернативного типа. Какими вы наиболее часто пользуетесь в жизни? Один из участников только задает вопросы, другой не отвечает, а определяет вслух тип заданного вопроса. По 5 минут. Перед первой	Прим.: наибольшую проблему вызвали альтернативные вопросы.

	переменной – поделиться, что использовалось чаще, что реже. Как кажется самому задававшему вопросы.	
15.15-15.40	Интервью на провокационную тему. За пять минут вы должны выяснить отношение вашего напарника к противоположному полу. Инструмент у вас всего один – задавать вопросы того типа, который вызвал наибольшую проблему в предыдущем упражнении. Партнер отвечает только вопросы соответствующего типа.	
15.40-15.50	Маленький шеринг – какие вопросы давались наиболее сложно, что заметили, что интересного произошло	
15.50-15.55	Переход к техникам слушания – вступление ведущего	
15.55-16.10	Контакт. Участники распределяются стоя по парам в зале, достаточно широко. Настройтесь на собеседника, определите его настроение и эмоциональное состояние, опишите его. Тот кто слушал, дает обратную связь.	
16.10 – 16.25	Управление состоянием Прочтите стихотворение в тех состояниях, которые показывает ведущий.	
16.25-16.35	Активное слушание, выделение ключевых слов, резюмирование сказанного другим участником. Демонстрашка. Первый участник выбирает близкую к бизнесу тему, и начинает на нее говорить в свободной форме. Другой подключается, резюмируя и возвращая ключевые слова. Супервизор наблюдает, записывает и дает обратную связь участникам второму участнику. Далее меняются ролями. Упражнение в тройках Итог: поделиться чувствами и наблюдениями. Практиковать супервизорство на совещаниях	
16.35-16.45	Вводное слово о необходимой степени договоренности на совещании. Активность, включенность в работу. Необходимая и достаточная мера. Упражнение Свадьба Родственники жениха (за большое застолье) Родственники невесты (за свадебное путешествие) Денег достаточно Молодые любят друг друга	

	<p>Все родственники рады свадьбе Команды должны использовать все возможные средства (кроме рукоприкладства) чтобы убедить другую команду в правильности своей позиции. Итог: каков включенность каждого, какие стратегии применялись, какие чувства, каков фактический результат</p>	
16.45-17.10	<p>«Лояльность и критика» Каждый участник выбирает и записывает на листочке причину для тревоги, проблему, которая его беспокоит, причину для критики. Бумажки сдают ведущему, перемешивают и каждый участник достает одну, которую читает от своего лица. И говорит о том, что испытывал «хозяин темы», что его беспокоило, что стоит сделать, чтобы решить этот вопрос. Итоги: Что вы чувствовали, когда кто-то другой говорил о вашей теме? На сколько близки оказались чувства, идеи к вашим? На сколько открыто поощряют сотрудников к проявлению критики? Есть ли темы, которые под запретом? На сколько открыто может выражаться критика в команде? Какой опыт имелся у участников до сих пор?</p>	Маленькие листочки бумаги, ручки
17.10 – 17.20	<p>Минное поле. Два добровольца. Одному завязываем глаза, другой четкими инструкциями проводит человека по минному полю. Группа анализирует и дает обратную связь. Затем обратную связь дает второй доброволец</p>	Шарф, листочки бумаги
17.20 – 17.40	<p>Рисование с закрытыми глазами. Что помогало, что мешало? Как вы инструктируете своих коллег в жизни?</p>	
17.40 -17.45	Вертушка комплиментов	
17.45 – 18.00	Заключительный шеринг	

Первое очень радостное для меня наблюдение состояло в том, что уже при сборе ожиданий от тренинга все участники отметили, что «В последнее время у нас все стало на много лучше, организованнее и структурированнее».

Была достаточно большая разница в энергии групп. Дело в том, что они оказались не равными по количеству. Первая группа оказалась 7 участников, а вторая – 13. Во втором случае мне было намного проще работать. Была высокая энергия, все проходило очень динамично. «Раскачивать» группу не приходилось. Между тем, маленькая группа в этом отношении оказалась для меня несколько более энергетически затратной – периодически приходилось их «тащить» на своей энергии.

Работа закончилась в обоих случаях на очень позитивной ноте.

Выдержка из отчета, который я делала по результатам работы двух групп участников.

Общие наблюдения

В целом обе группы пришли на тренинг без особых ожиданий, по принципу «надо – значит надо». По десятибалльной шкале я бы оценила их мотивацию на входе где-то на 3-4 балла. В каждой группе выявилось по 2 участника, которые вообще не видят смысла в том, чтобы как-то работать над улучшением своих навыков.

Однако все достаточно активно и быстро включились в работу.

По атмосфере – более раскованно чувствовала себя первая группа, поскольку была однородной (все сотрудники одного уровня по должности и более-менее близкие по возрасту). Во второй группе присутствие руководителей создавало некоторое напряжение для младших сотрудников, однако не столь критичное, чтобы это мешало работе.

У обеих групп есть ощущение, что в последнее время ситуация с совещаниями значительно улучшилась – они проходят более организованно, ими более четко управляют модераторы. Однако по-прежнему сохраняется неясность – что происходит с решениями после совещания.

Для большинства участников очень ценным является рабочее время. Поэтому основное раздражение вызывает ситуация, когда приходится тратить время на совещания, где их присутствие не обязательно (по их мнению, естественно).

Примерно 30% групп чувствуют, что они имеют мало влияния на то, как и что обсуждается на собраниях, хотели бы принимать более активное участие в их подготовке и решениях.

То есть ситуация такова: на те, которые людей зовут, они могли бы и не ходить, а на те, на которые они хотели бы ходить их не зовут 😊.

Есть некоторое недовольство тем, что некоторые решения директивно «спускаются сверху». Тут, на мой взгляд, есть какие-то недоработки скорее с формой подачи этих решений. В каждой компании есть решения, директивно принимаемые руководством. Это нормально. Однако, то как эти решения потом «продают» сотрудникам определяет степень принятия этих решений коллективом. Предлагаю обсудить это отдельно.

В обеих группах большинство участников не чувствует, что реально может повлиять на качество проведения совещаний. Есть ощущение, что это решают не они. Однако, как мне кажется, в процессе тренинга большинство все же осознали, что роль участника на совещании – это тоже активная роль.

Общеизвестный факт (о нем говорят как о том, что все знают) – то что в ДКУ очень много совещаний, на которых все очень любят поговорить, а на самом деле они там вообще не нужны. Детальное знание ситуации работы по позициям в других отделах не несет полезной или интересной информации для коллег из других отделов.

Очень многие участники были рады тому, что благодаря работе на тренинге узнали, чем занимаются их коллеги. Мало приходится пересекаться в обычном режиме, люди мало знают о работе других отделов и друг о друге. Однако, потребность существует – было очень много радости и тепла по поводу того, что «лучше узнала тех, с кем не работаю непосредственно».

Методики, которые применялись на этом тренинге показали себя как эффективные. Что немаловажно, я учла те недостатки в инструктировании, которые увидела во время работы в тренинге модераторов.

Я как тренер осталась довольна своей работой. Это был интересный опыт в том отношении, что я поработала в одной и той же программе в группе с малым количеством участников и низкой входной энергией и в группе с нормальным количеством участников, с высокой входной энергией. Очень важный для меня вывод состоит в том, что я могу подготовить и провести действительно **интересную** программу для различных групп.

Работы, которые ведутся сейчас

На сегодня проведен один из двух запланированных дней на follow-up в стиле коучинг. Могу отметить большую заинтересованность тех, кто проходил тренинг модераторов в том, что я думаю по поводу их растущих навыков. Наиболее заинтересованы, конечно же, организаторы проекта.

Многое из того, что было создано на тренинге, явно прижилось:

1. Появился этап осознанной подготовки совещания.
2. Четко обозначается кто именно модерирует данное собрание.
3. Повестка дня существует для всех заранее запланированных совещаний.
4. Участники и модераторы уже не стесняются перебивать ушедших в сторону выступающих.
5. В 90% случаев обозначается тема и цель совещания
6. Значительно сократилось время собраний – до 1,5-2 часов.
7. Часть собраний была упразднена

К сожалению, некоторые полезные вещи не прижились

Модераторы не используют друг друга в качестве супервизоров (shadowing)
Спонтанные совещания по-прежнему проходят неорганизованно и по-прежнему затягиваются.

Что происходит в компании сейчас и дальнейшие планы

К 20 августа будет закончен сбор данных для расчета ROI.
Около 10-14 дней уйдет на написание отчета для ROI Institute
В середине сентября ожидается решение ROI Institute о выдаче сертификатов ROI Specialists по результатам сделанного проекта.

Вывод

Комбинация технологий корпоративного коучинга и бизнес-тренинга очень эффективна в тех случаях, когда компания заинтересована в получении конкретных результатов от обучения и развития персонала.