

Совещания могут быть секретом успеха или провала командной работы. Они могут быть скучными, бесконечными, безрезультатными или же могут заряжать энергией, быть мотивирующими, краткими и плодотворными. Так же как нет предмета одежды, который понравится всем, так нет и единого способа провести хорошее совещание. Формат совещания должен соответствовать поводу его проведения и контексту. Галерея форматов совещаний поможет подготовить и провести совещания, которые позволят вашей команде процветать.

## Старые (проверенные временем) и новые подходы к проведению совещаний

### 1. Микроформаты

**Ежедневный скрам:** данный формат разработан в рамках гибкого подхода к управлению проектами (Agile) с целью поддержать процессы самоорганизации в проектных командах. Ежедневный скрам – это регулярные собрания по 15 минут, которые проводятся каждый день, в одном и том же месте, в одно и то же время, обычно стоя. Каждый член команды дает ответ на следующие три вопроса:

- Что было сделано мной с момента прошлой встречи?

- Какие возникли трудности?

- Что я планирую делать до следующей встречи?

Прогресс в реализации проекта может быть визуализирован на доске или стене, отведенной для планирования.

**Отчет по ключевым показателям:** регулярные микрособрания или повторяющийся пункт повестки дня для мониторинга результатов. Каждое подразделение делает краткий отчет по двум или трем фиксированным показателям, характеризующим предполагаемые результаты деятельности или проекта.

**Опрос по итогам интенсивного периода:** краткий обзор после интенсивных событий, кампаний или горячих фаз проекта. Команда проекта проводит опрос, чтобы быстро и легко оценить результаты, извлеченные уроки и дальнейшие потребности в действиях. (В некоторых случаях обзор проводится назначенным внешним интервьюером.)

**Фика:** шведская практика совместного ежедневного перерыва на кофе (15–20 минут) для неформального обмена информацией. Формат открыт как для личных, так и для рабочих вопросов и тем.

**Ланч-пакет:** неформальный совместный обед (обычно в офисе с едой, принесенной каждым с собой). Обед проводится с целью обсудить рабочие вопросы, более или менее тесно связанные с привычными задачами команды.

### 2. Открытая повестка дня

**Совещание в формате «open space» (открытое пространство):** такой формат совещания предполагает координацию микрогрупп с двумя и более участниками и подходит, когда нельзя заранее спланировать темы для обсуждения. Сначала собираются темы, актуальные для обсуждения. Каждая тема вносится в сетку повестки дня в определенный временной интервал (например, в одном 30-минутном временном интервале могут обсуждаться три вопроса в параллельных сессиях, а затем в следующий 30-минутный интервал могут обсуждаться три других вопроса параллельно). Члены команды участвуют только в тех сессиях, где они могут внести какой-то вклад и ожидают получить для себя пользу. Те, кому на данный момент обсуждать нечего, в собрании не участвуют, а занимаются своими рабочими задачами. В заключительном пленарном заседании (продолжительностью, например, 30 минут) могут обсуждаться договоренности и решения с широкой релевантностью, а также это может стать пространством для обмена информацией с прошедших параллельных сессий.

**Полу-Open-Space:** данный формат позволяет командам обсудить широкий спектр тем, объединенных в несколько актуальных рубрик. Работа с вопросами, требующими обсуждения, осуществляется по обозначенным категориям. Так же как в формате open space совещание разделено на временные интервалы для обсуждения каждой из этих категорий (например, 1-й раунд: вопросы по проекту, 2-й раунд: вопросы, связанные с организацией, 3-й раунд: проблемы функционального характера).

**Намеченная повестка дня:** данный формат совещания полезен, когда необходимо управлять временем, выделенным на каждый из следующих этапов: информирование, обсуждение, принятие решений и планирование действий, чтобы команда не застряла на каком-то из них. Пункты повестки запрашиваются до собрания (например на виртуальной платформе) и распределяются в соответствии со следующими категориями: И = информация, О = обмен, Р = решение, Д = действие. На собрании для обсуждения каждой категории выделяется определенный лимит времени.

**Факультативное планирование:** суть данной практики в том, что время на совещания сокращается, но при этом не теряется возможность собираться при необходимости. Собрания созываются только тогда, когда есть что обсудить. Для эффективного использования данного формата рекомендуется заранее обозначить для сотрудников фиксированные часы дня, в которые им не следует планировать какие-либо внешние встречи, например в понедельник днем, в среду утром.



### 3. Интерактивная тематическая работа

**Кафе знаний / мировое кафе:** данный формат совещания помогает командам быстро исследовать сложные вопросы в маленьких чередующихся группах. Несколько подтем/аспектов описываются в общих чертах и далее обсуждаются в параллельных сессиях за 4–5 столами. Члены команды перемещаются между столами/темами в течение 2–3 последовательных раундов. Аргументы документируются после каждой параллельной сессии, а затем обобщаются, чтобы стать отправной точкой для пленарного обсуждения.

**Быстрый гикинг (Speed Geeking):** формат презентации для больших групп. В течение нескольких раундов параллельных микропрезентаций представляются прогресс или результаты работы различных проектов/отделов (похоже на форматы: презентация на плакатах на конференции или на быстрые свидания). Участники присоединяются к докладчикам в меняющихся комбинациях.

**Аквариум:** метод для работы над волнующими спорными вопросами и сложными темами, которые не подходят для обсуждения в больших группах. Представители конкретных подгрупп ведут дискуссию во внутреннем кругу. Остальные участники встречи слушают снаружи круга. Роли могут меняться во время встречи.

**Глубокое погружение:** этот метод гарантирует, что сложные вопросы и крупные проблемы не станут жертвами небольших ежедневных задач. В рамках регулярных совещаний, как минимум, 50 процентов времени собрания отводится интенсивному решению какой-то крупной важной проблемы.

**Зеленая и синяя фаза:** зеленая фаза совещания посвящается вопросам отношений, синяя – содержанию работы. Встреча начинается с зеленой фазы (отношения) – 30-минутной вводной части, во время которой участники могут обсудить межличностные проблемы. Это освобождает дорогу к синей фазе (рабочее содержание), где можно эффективно решать проектные и содержательные проблемы. В конце встречи можно провести рефлексию, попросив каждого сказать пару слов об эффективности встречи.

**Гуляния / прогулочная встреча** – формат, способствующий открытому и творческому обмену. Команда (в идеале не более 6 человек) обсуждает ряд вопросов, прогуливаясь (на улице или по офису). В определенных местах есть возможность зафиксировать решения и промежуточные результаты.

### 4. Альтернативы собраниям

**Процесс консультаций:** это эффективная практика принятия решений для самоорганизующихся команд. Вместо лидерского или пленарного формата принятие решений полностью децентрализуется, и полномочия передаются отдельным членам команды. Они могут свободно принимать решения в своей расширенной области компетенций; однако для каждого решения требуются две предварительные консультации: (1) консультация с членом организации, который особенно хорошо осведомлен о данной проблеме, (2) консультация членом организации, которого это решение напрямую затронет.

**Виртуальные встречи:** виртуальные встречи могут проводиться с помощью видео (например Skype или Zoom) или телефонной конференции (например Meetgreen). Такие встречи должны иметь не более 7 участников и не должны длиться более 90 минут. Чтобы быть результативными, они должны иметь четкую, предварительно согласованную повестку дня, эффективную модерацию и хорошо дисциплинированных участников. Все участники должны быть готовы использовать сопутствующие технологии для повышения эффективности (параллельное окно чата, программы совместного использования экрана и т. д.).

**Встреча-субботник:** идея совещания в формате субботника берет свое начало в социалистической традиции общественной работы, которая подчеркивает значимость совместных действий, а не обсуждений и планирования. Встреча проходит следующим образом:

- (1) команда собирает конкретные задачи для работы;
- (2) вся команда накидывает потребности и идеи по каждой задаче («упаковка чемодана»);
- (3) рабочие группы обсуждают задачи параллельно;
- (4) рабочие группы представляют свои результаты и вместе празднуют их достижение.

Встреча в формате субботника может быть периодической альтернативой стандартным совещаниям (например каждое первое еженедельное собрание месяца).