



Проект «Дистанция»: практика дистанционной работы

Как организовать (дистанционное) взаимодействие сотрудников

Алексей Кузьмин, ООО «Компания «Процесс Консалтинг»

alexey@processconsulting.ru

Совещания

- Важны для работы
- Дорого обходятся
- Эффективность
- Есть универсальные правила
- Есть онлайн-оффлайн специфика

Почему совещания бывают неудачными?

- неясные цели и ожидания
- не ясны роли и ответственность
- «лебедь, рак и щука»
- смешение процесса и содержания
- индивидуальные нападки
- межличностный конфликт
- трудно включиться всем
- грубое давление со стороны руководителя
- избыток информации
- повторы и «пробуксовки»
- технические проблемы
- «или-или» подход к решению проблем
- не решены вопросы власти и авторитета
- избегание проблем ("у нас все хорошо!")
- негативное мышление, пессимизм, отсутствие вызова
- коммуникационные проблемы
- плохие условия (не слышно, не видно, душно, холодно...)
- внешние помехи (включая интернет-хулиганство)

«Случай из жизни»

- Какова цель совещания?
- Что ожидается от моего участия?
- Что мне подготовить к совещанию?



Цель – это образ конечного результата

Виды совещаний (в зависимости от цели)

(Michael Doyle and David Strauss, How to make meetings work)

- Информационное совещание
- Совещание по принятию решений
- Совещание по планированию
- Совещание по решению проблем
- Совещание для получения «обратной связи»
- Комбинированное совещание

Информационное совещание

- Цель?
- Можно ли достичь цели без совещания?
- Кого пригласить?
- Как подготовиться?
- Как организовать процесс?
- Кто за что должен отвечать?

Такого рода совещания бывают особенно часто непродуктивными. Когда менеджеру нужно получить информацию о том, как работают подчиненные, это лучше делать один на один. В случаях же когда собирается большая группа, основная часть времени уходит на то, что люди слушают рутинные отчеты своих коллег.

Совещание по принятию решений

- Цель?
- Можно ли достичь цели без совещания?
- Кого пригласить?
- Как подготовиться?
- Как организовать процесс?
- Кто за что должен отвечать?

Варианты (примеры):

- Большинство голосов
- Мягкое рейтинговое голосование
- Консенсус

Целью такого совещания является принятие окончательного решения из предварительно подготовленных вариантов. В таком совещании крайне важно заранее сообщить всем участникам, кто и как будет принимать решение. И все должны понять и согласиться с процедурой. В этом случае люди не будут застигнуты врасплох. Если вы - менеджер и уже приняли решение, не проводите совещания для его "принятия". Фальшь будет очевидна. Честнее и лучше провести информационную встречу и объявить о своем решении подчиненным.

Совещание по планированию

- Цель?
- Можно ли достичь цели без совещания?
- Кого пригласить?
- Как подготовиться?
- Как организовать процесс?
- Кто за что должен отвечать?

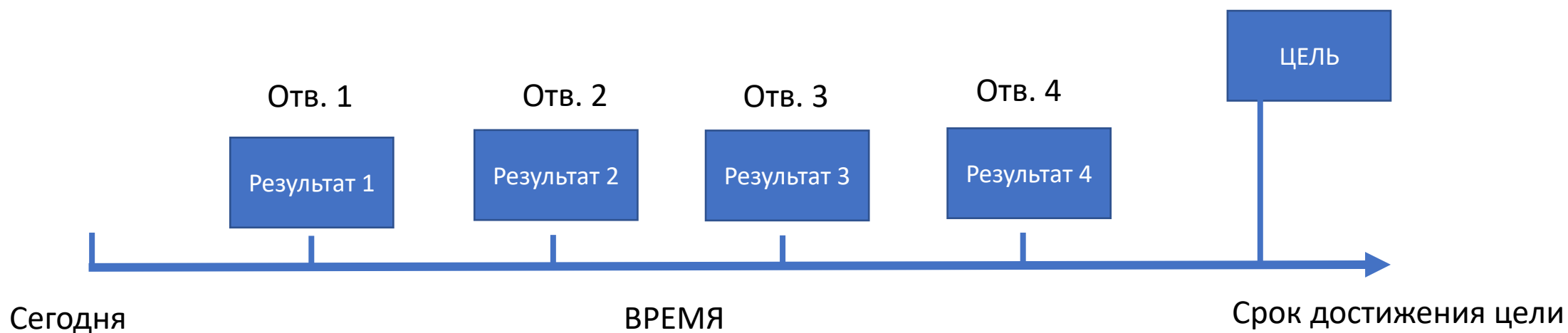
Это ориентированное в будущее решение проблем. Это решение такой задачи (проблемы): как попасть из точки «А» в точку «В»? Если речь идет о несложных краткосрочных планах, то группа должна быть небольшая. В случаях же, когда предполагается разработка долгосрочных планов, может иметь смысл привлечение большего количества участников для обеспечения их вовлеченности в реализацию планов.

Планирование

Больше, чем
планирование



Общая координация



Совещание по решению проблем

- Цель?
- Можно ли достичь цели без совещания?
- Кого пригласить?
- Как подготовиться?
- Как организовать процесс?
- Кто за что должен отвечать?

Проблема понимается здесь как ситуация, которую вы хотите изменить: неясность по поводу нового свода правил, отсутствие названия нового изделия, необходимость заполнить образовавшуюся вакансию. Критерии существования проблемы (задачи): есть человек (агент изменений), который хочет что-то изменить. Совещания часто проваливаются потому, что никто из участников не признает наличия проблемы или не хочет иметь с ней дело. Совещание такого типа могут быть эффективными, только если есть люди, которые могут и хотят изменить что-то и знают, как это делать в группе.

Стратегии поиска решений

Стратегия бабочки



Бабочка, случайно залетевшая в комнату, в поисках выхода может много раз удариться о стекло. Процесс поиска выхода может оказаться весьма продолжительным. Иногда бабочке даже приходится несколько раз отдыхать. Чем больше “проб” совершит бабочка, тем больше вероятность того, что, разогнавшись в очередной раз, она попадет в открытое окно. Возможен, однако, и другой вариант. Бабочка может старательно искать выход там, где его нет, и многократно биться о стекло в то время, как другая половина окна открыта настежь...

Для того, чтобы найти хорошее решение, нужно рассмотреть и проверить как можно больше вариантов.

Стратегия садовника



Когда нужно найти оставшиеся с осени в земле клубни, садовник вскапывает всю грядку. Такой подход гарантирует успех: рано или поздно клубни будут обнаружены. Если они действительно остались на грядке с осени...

Для того, чтобы найти хорошее решение, нужно последовательно, шаг за шагом проверить все возможные варианты.

Стратегия Шерлока Холмса



Знаменитый сыщик находил решения в самых запутанных и таинственных ситуациях. Секрет своего успеха он объяснял тем, что очень тщательно собирал информацию о ситуации (“в работе сыщика не может быть мелочей”), а затем анализировал ее, находя причинно-следственные связи между событиями, явлениями, фактами.

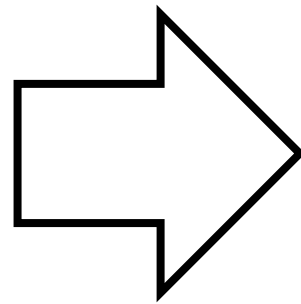
Для того, чтобы найти хорошее решение, нужно как можно детальнее познакомиться с проблемой и провести тщательный анализ причин ее возникновения.

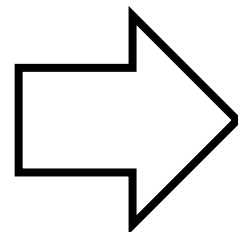
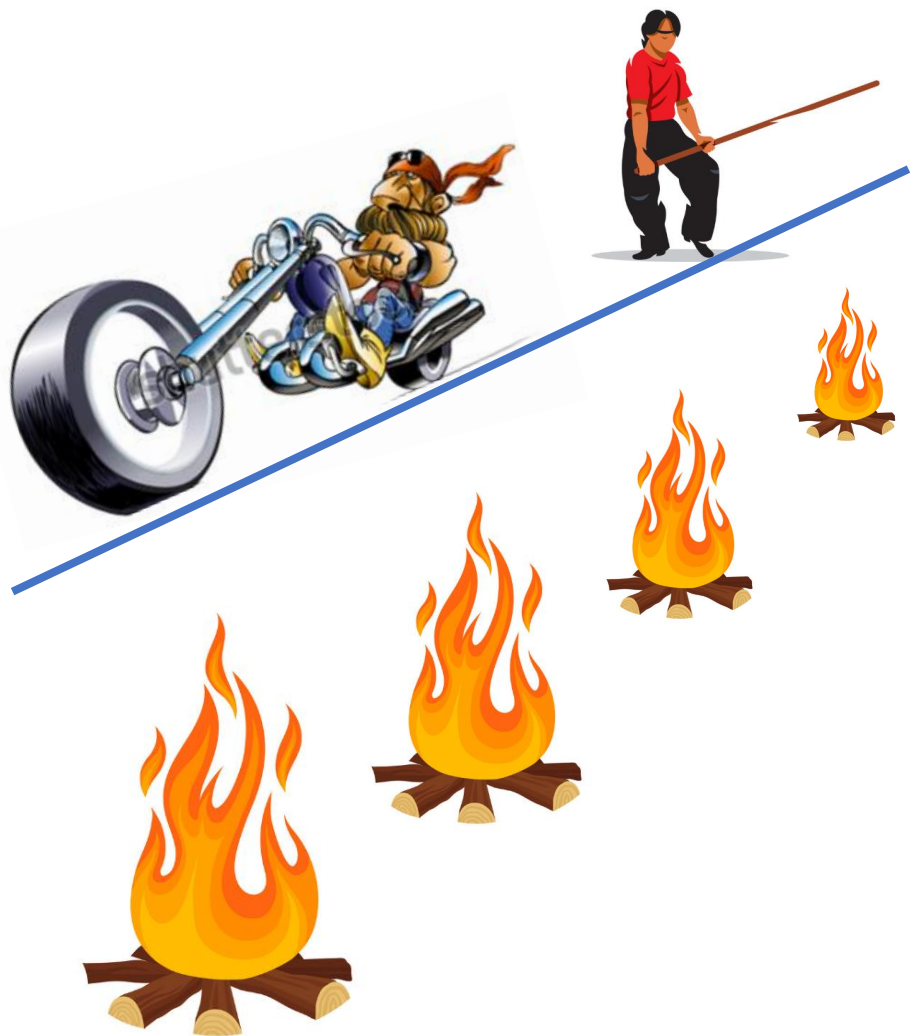
Brainstorming

Генерирование
идей



Доработка
идей





Современные методы активной борьбы с обледенением



Механические



Электротермические



Физико-химические



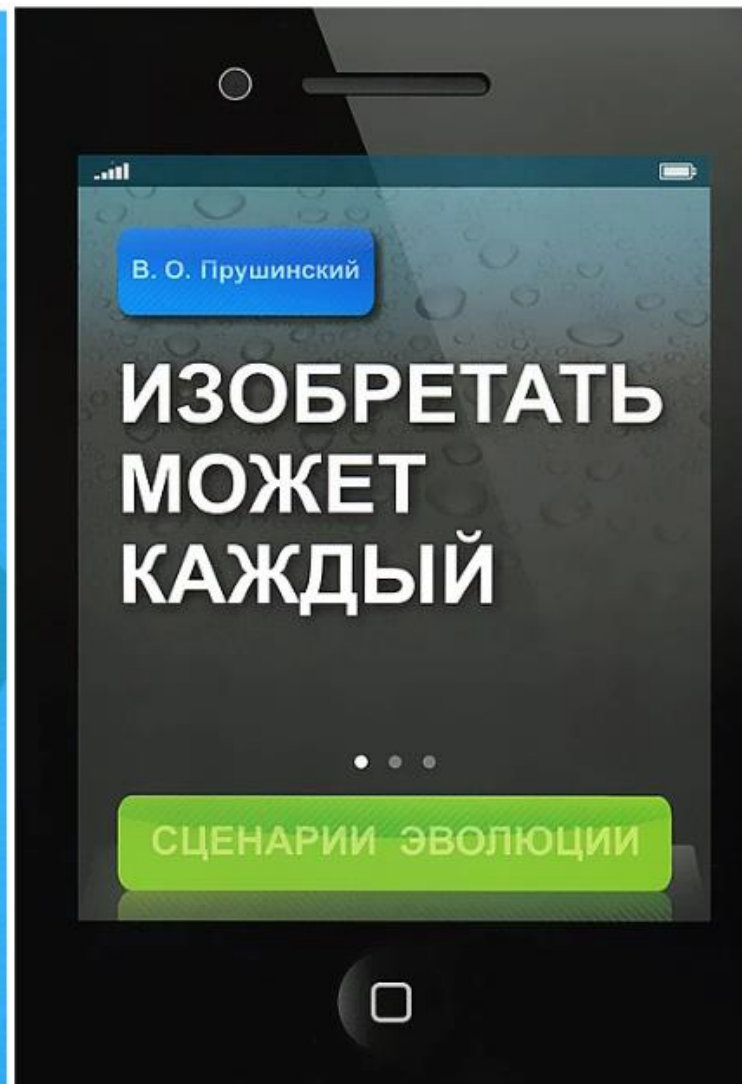
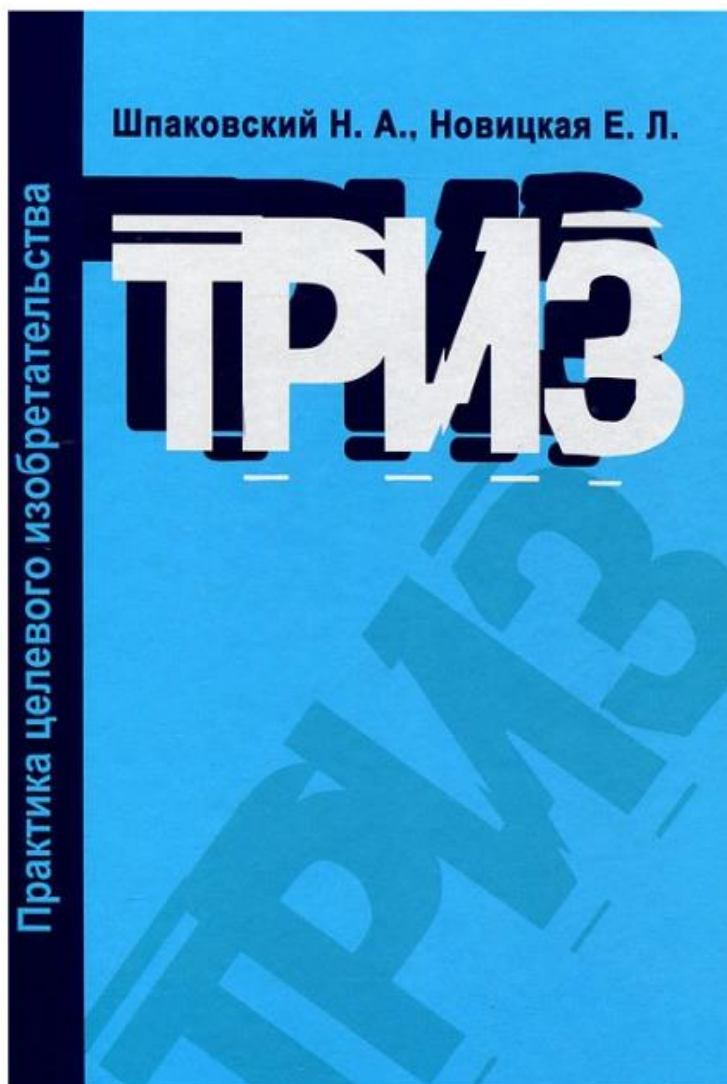
Электрохимические

Онлайновые инструменты для брейнсторминга

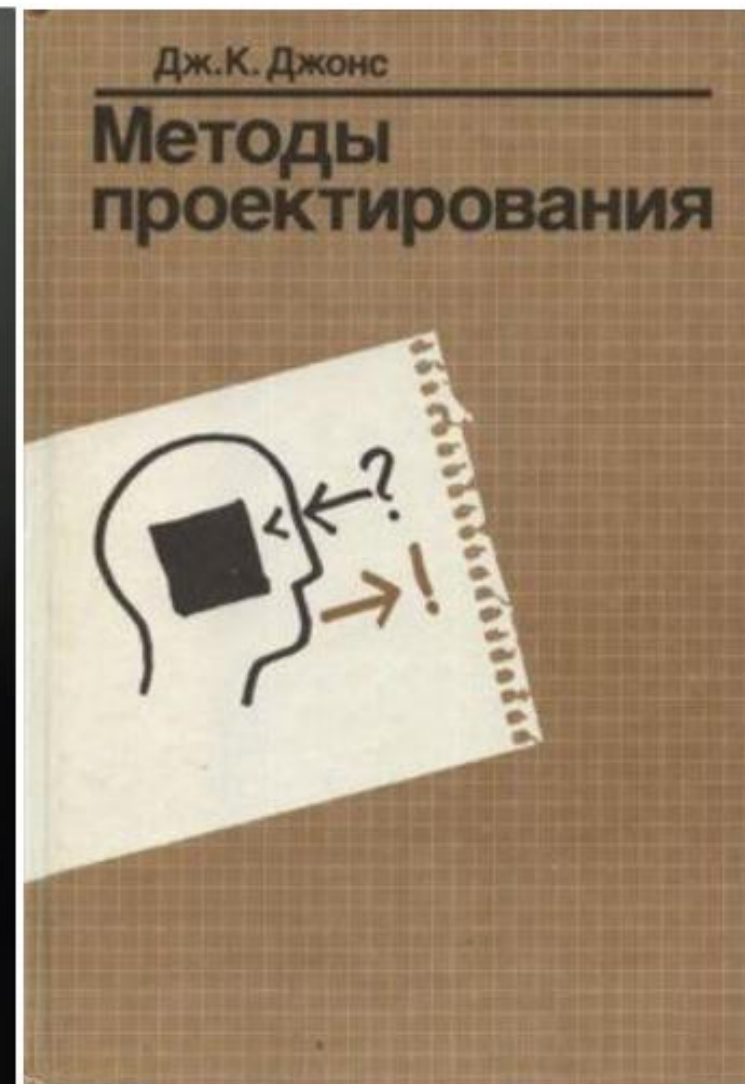
- <https://board.net>
- <http://jamboard.google.com>
- <https://en.linoit.com/>



НОВЫЕ



НЕ НОВАЯ



Совещание для получения «обратной связи»

- Цель?
- Можно ли достичь цели без совещания?
- Кого пригласить?
- Как подготовиться?
- Как организовать процесс?
- Кто за что должен отвечать?

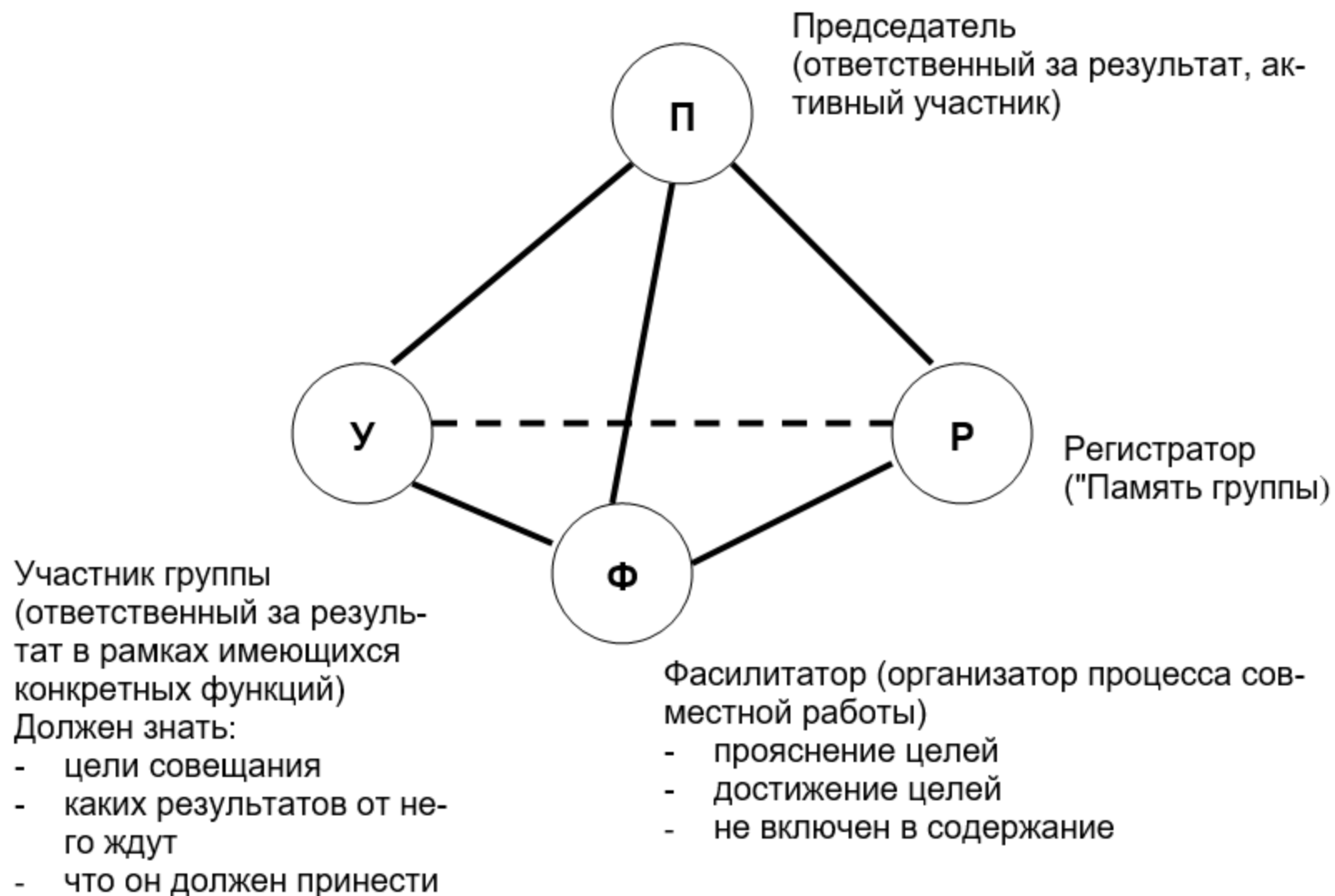
Обычно на таких встречах несколько участников выражают свои мнения или точки зрения одному человеку - руководителю или официальному лицу. Такая встреча может быть ценна, потому что каждый имеет возможность участвовать сам и послушать мнение других.

Онлайновые анкеты как способ получения «обратной связи»

- [Google Forms](#)
- [Survey Monkey](#)
- [Survio](#)
- [Яндекс.Взгляд](#)

Интерактивный метод проведения совещаний

(Michael Doyle and David Strauss, [How to make meetings work](#), 1989)



Контрольные вопросы для подготовки к совещанию

Зачем нужно совещание? Можно ли эту задачу решить без совещания?

Каковы цели?

Какой будет вид совещания?

Кого бы Вы хотели видеть на совещании?

Что бы Вы хотели от участников?

Сколько будет человек?

Где Вы собираетесь встречаться?

Какое понадобится оборудование?

Кто и за что будет отвечать в процессе совещания (роли и ответственность)?

Кто будет иметь полномочия для принятия решений?

Какие методы и техники обсуждения Вы собираетесь использовать?

Сколько у Вас будет времени?

Будет ли повестка дня?

Будут ли выступления?

Будет ли какой-нибудь вид записи?

Как Вы собираетесь использовать результаты совещания? Каковы будут следующие шаги?

Для интернет-совещаний

- Как будет обеспечена защита от внешних вторжений?
- Будет ли запасной канал связи на случай технических сбоев?
- Что делать, если все-таки один или несколько участников отключатся?