



**Return
on
Intelligence**

Core Systems Transformation Solutions



Эффективное совещание



October 24, 2013

Damir Tenishev, Project manager, PhD

Содержание

- Про основы – не здесь
- Почему это не шутки
- Психология совещания
- Когнитивный диссонанс
- Удержание интереса аудитории
- Это не только общение
- Авторитаризм и демократия
- Изложение мыслей
- Небольшие победы

*«Бог создал этот мир за 5 дней.
Совещания и отчёты он придумал
позже, чтобы никто не смог
повторить этот фокус»*

Я



Задумаемся?

Начиная с 2001 года я провёл на совещаниях

12500 часов

520 суток

1.42 года

11% от всего
времени

33% рабочего
времени

1562 полных
рабочих дня

Основы, которые мы забываем

Вебинар «Организация и проведение совещаний»
<http://www.exigenservices.ru/webinars/meetings-arranging>

- Определение и постановка задачи
- Подготовка совещания
- Выбор участников
- Инструментальные средства
- Ведение совещания
- Итоги совещания
- Факты
- Управление временем

Что такое хорошо

До совещания	В ходе совещания	После совещания
<ul style="list-style-type: none">• Цель совещания<ul style="list-style-type: none">• Можно ли избежать?• Ожидаемые результаты• Необходимые участники<ul style="list-style-type: none">• Все ли необходимы?• Возможно ли делегировать?• Повестка дня<ul style="list-style-type: none">• Кто ведёт секцию?• Расписание секций• Забронировать ресурсы• Согласовать время участников• Выслать приглашение• Подготовить выступление<ul style="list-style-type: none">• Информация с предыдущих совещаний• Определиться с ведением протокола	<ul style="list-style-type: none">• Прибыть вовремя<ul style="list-style-type: none">• Ведущий приходит заранее• Представиться и представить участников• Обеспечить тишину<ul style="list-style-type: none">• Использовать “mute”• Выключить телефоны• Не говорить одновременно• Соблюдать повестку и расписание<ul style="list-style-type: none">• Это совместная ответственность• Вести протокол	<ul style="list-style-type: none">• Опубликовать протокол<ul style="list-style-type: none">• Согласовать с участниками• Внести задачи в систему управления<ul style="list-style-type: none">• Описание• Ответственный• Срок• Выполнение<ul style="list-style-type: none">• Перейти к фазе реализации принятых решений• Проинформировать участников о результатах

Почему это важно?

- Совещание – управление при помощи обмена информацией
- Вовлекает значительное число участников
 - Является очень дорогостоящей инвестицией
 - Большая вероятность «потерять» слушателя
- Основа организации групповой динамики, совместной работы
- Распространение знаний и информации
- Достижение общего видения
- Координация действий
- Распределение ответственности
- Мотивация
- Взятие на себя обязательств
- Получение обратной связи

Поговорим?

- Переговоры и совещания с заказчиком
- Отчёты руководству (проекта, компании)
- Взаимодействие с поставщиками решений и компонент
- Организация инфраструктуры (ИТ-подразделения, helpdesk)
- Организация работы в проекте (менеджмент)
- Взаимодействие команд и групп
- Ежедневные stand-up, летучки и отчётности

- Вводные митинги и знакомство
- Планирование
- Мозговые штурмы
- Демонстрации
- Ретроспективы
- Закрытие проектов

- Собеседования
- Оценка работы
- Планирование карьеры
- Решение конфликтов
- Выходные интервью

Психология общения

- Все люди – разные
 - То, что естественно для вас, совсем не так для других людей
 - Не думайте, что все знают то, что знаете вы. Общайтесь!
- Относитесь к другим также, как вы хотите, чтобы относились к вам
 - Не считайте, что другие глупее или умнее вас
 - Все ваши приёмы заметят
 - Сражайтесь с проблемой, а не с людьми
 - Любая попытка говорить с позиции силы вернётся к вам
 - Человек хочет менять мир вокруг себя – дайте ему эту возможность
- Понять и простить
 - Кто-то когда-то так сказал, написал или решил. Мы сейчас рассматриваем их идею «как есть», а каждый для себя потом сможет решить, как это применить.
- Конструктивное общение возможно только при наличии одинакового понимания (это не означает одинаковых целей)

Когнитивный диссонанс

- Мы действуем на основе неполных данных, не перебирая все варианты
- Для ускорения выбора мы используем шаблоны поведения и эмпирические правила
- Цена обобщения – снижение эффективности в частных случаях

Оптимизм новичка	Не замечая деталей мы говорим о разном
Невозвратимые потери	Лучшее предсказание на завтра - «как сегодня»
Доступные данные	Случившееся только что - важнее привычного
Ожидаемая информация	Ожидания диктуют восприятия и выводы
Якорный эффект	Человека очень легко увести в нужную зону
Иллюзорная корреляция	Канал и канализация – разные вещи
Очевидность прошлого	Когда есть условия и результат, связать их проще
Иллюзия контроля	«Воздействовать» – не значит «управлять»

Почему всё не так?

«Я собираюсь посвятить остаток дней выяснению только одного вопроса: почему люди, зная, как должно поступать хорошо и себе во благо, добровольно, однако, поступают скверно и себе во вред»

Сократ

- Решения принимаются не в одномерном мире из учебника
 - Приходится рассматривать большое число факторов и условий
- Окружающая обстановка постоянно меняется
 - **Информация** собирается в одних условиях
 - **Решения** принимаются в других условиях
 - **Реализация** происходит в третьих условиях
 - **Анализ** происходит в четвёртых условиях
- Исполнители чаще всего также разные на этих этапах
- Когнитивные сдвиги работают на каждом из этапов по-разному

Шаг за шагом

- Небольшие победы
 - Снижают важность проблемы («это не так опасно»)
 - Снижают требования («вот и всё, что надо решить»)
 - Снижают требуемые навыки («как минимум это мы можем сделать»)
- Протоколируйте (пришпиливайте) ваши решения
 - Тогда вы потеряете только следующий шаг
- Разделять можно не только горизонтально, но и вертикально
 - Рассматривайте требования изолированно
- Классические механизмы
 - Предположения («в интерфейсе будет 200 экранов»)
 - Уровни достоверности («со слов оператора»)
 - Условные договорённости («если пользователей будет меньше 1000»)
 - Условные планы («если все условия будут выполнены»)

Корпоративная культура

Культура «НЕТ»	Культура «ДА»	Культура «МОЖЕТ БЫТЬ»
<ul style="list-style-type: none"> • Возникает как следствие конкурентной среды. 	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие культуры «Нет» • Следствие значительного расхождения во мнениях • Отсутствие централизованного контроля 	<ul style="list-style-type: none"> • Паралич от анализа • Желание собрать максимум информации

Категория	Культура «НЕТ»	«Адвокат дьявола»
Цель	Блокировать предложения, расходящиеся со своими интересами	Творческое мышление, снижение рисков Поиск путей решения проблемы
Решение	Оппонент использует право «вето».	Оппонент может воздействовать на процесс, но не на результат
Воздействие	Использование статуса и давления.	Предоставление объективной информации и равный анализ альтернатив
Общение	Соккрытие информации	Предоставление информации, необходимой для выработки мнения
Критика	Указание на риски конкретного решения	Анализ предположений и рисков всех альтернатив

Учимся говорить

Неправильно	Правильно
Объясните, пожалуйста...	Помогите мне понять...
Вы сказали...	Я услышал, что...
Почему?	Что надо сделать, чтобы...
Это невозможно	Это – дорогостоящее решение.
Чем вы занимаетесь?	Что у вас сейчас в работе / в приоритете?
У меня не было на это времени	Это имеет меньший приоритет по сравнению с другими задачами
Почему вы не сделали?	С какой сложностью вы столкнулись и чем можно вам помочь?
Как сделать быстрее или дешевле?	Оценка выглядит разумной. А если бы потребовалось сделать быстрее или дешевле, как бы вы сделали?
Это бред	Обоснуйте, пожалуйста, эту мысль

Как мы теряем участников?

- Совещание не нужно
 - Не все понимают актуальность проблемы
- Вовлекаются лишние люди
 - Не выяснена роль и участие каждого
 - Люди стесняются отказываться от ненужных совещаний
- Совещание мутирует
 - Обсуждаются проблемы, найденные в ходе совещания
 - Обсуждаются сторонние проблемы
- Игнорируется обратная связь
 - Банальная информация
 - Слишком большая степень несогласия участников
 - Большое различие интересов и целей

Как удержать интерес аудитории?

- Натянутый канат
 - В начале совещания нужно показать **результат**, который будет достигнут
 - В конце нужно подвести итоги, показав, чего мы **достигли**
 - **Каждому** должна быть отведена активная роль
 - Если интерес пропадает, то сценарий «результат-итоги» нужно вводить на меньшем уровне детализации – чаще.
- Положительный настрой
 - Всегда думать «Это нормально. Что и как можно улучшить?»
 - Лучший способ не думать о прошлом - это думать о будущем.
- Показывать высокоуровневую картину
 - Человек, не понимающий общей картины, не может участвовать в общении
 - Без общей картины непонятно будущее. **Без будущего нет интереса.**

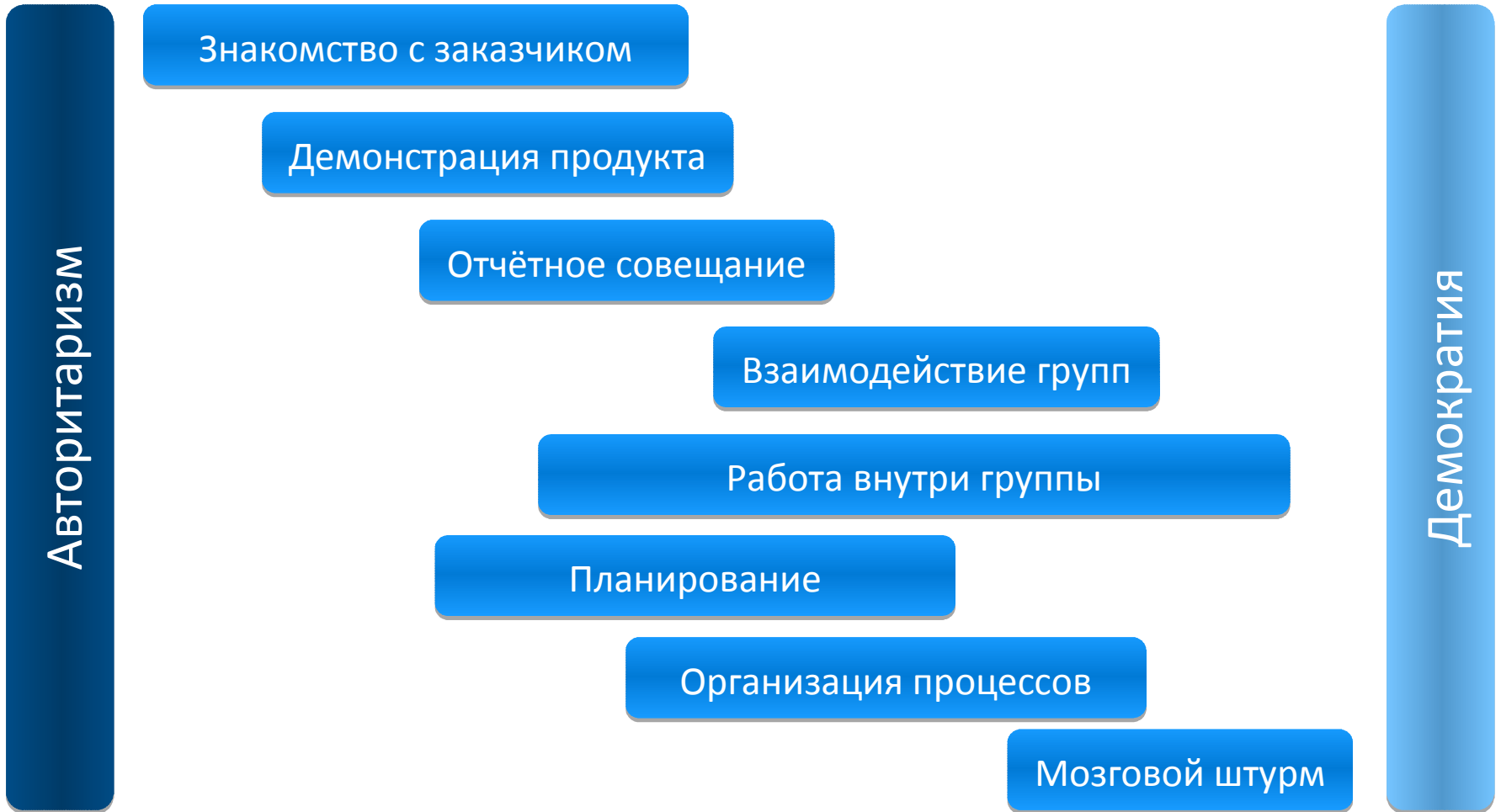
Что делать и ...

- Явно устанавливайте формат совещания
- Всегда имейте написанную повестку дня с расписанием
 - Помогает всем понимать, как будет строиться совещание
 - Позволяет легко вернуть любого участника к теме совещания
 - Упрощает ведение протокола. Легко вспомнить, что обсуждалось.
- Выносите за рамки совещания все новые темы
 - Чаще всего на совещании эффективно выявлять проблемы, а не решать их.
 - Устанавливайте ограничения по времени на выяснение деталей
 - Останавливайте совещание при выходе за бюджет времени
- Проговаривайте услышанное
 - Позиции синхронизируются и устанавливается общий язык
 - Вы удивитесь как часто вы слышали совсем не то, что было сказано

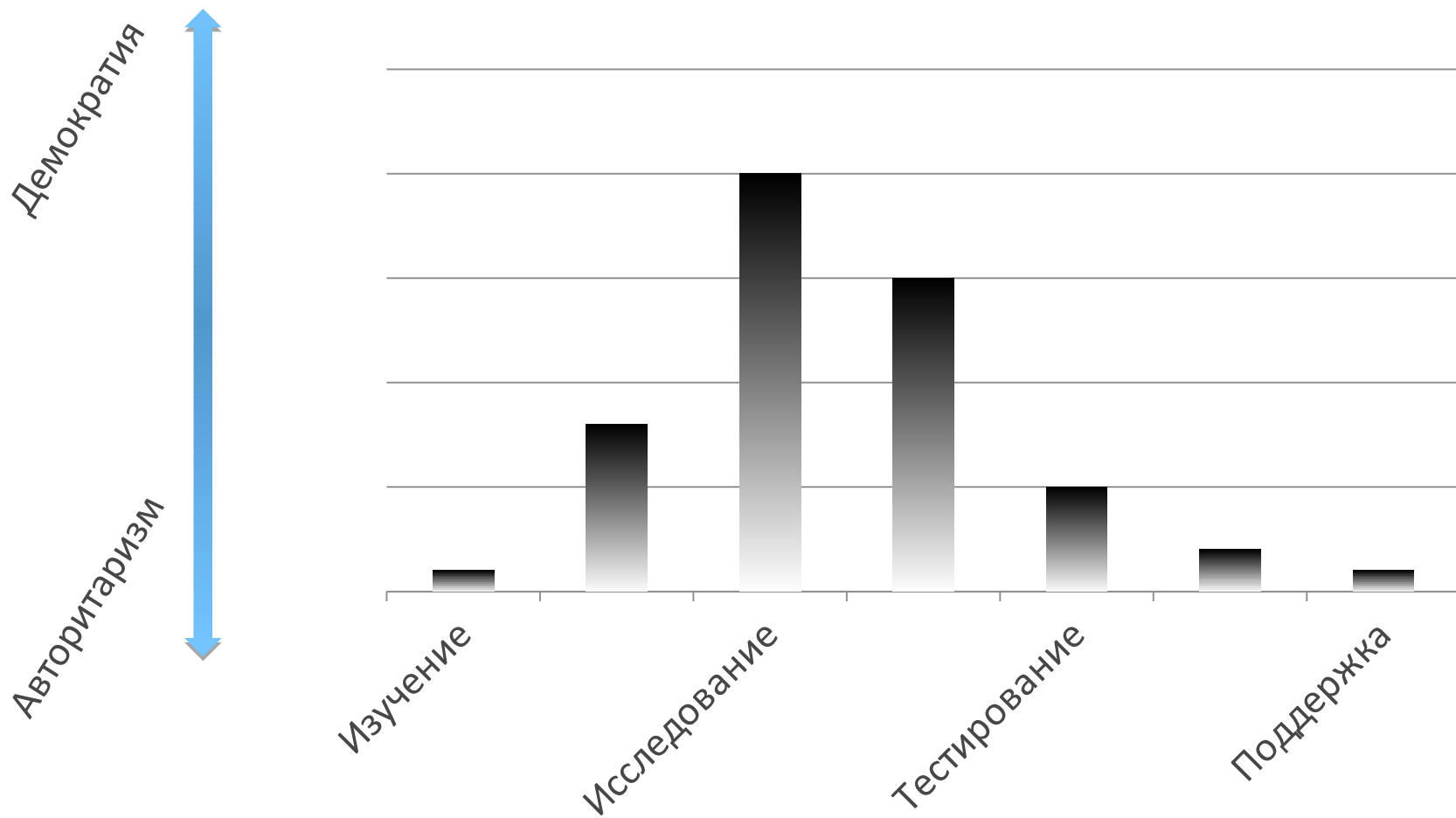
Стиль изложения

- Давайте больше фактов и меньше – собственного мнения
 - Собственное мнение вызывает отторжение аудитории
 - Люди легче соглашались с тем, до чего додумались сами
 - Выводы могут зависеть от условий работы конкретного человека
 - Цитирование других экспертов тоже очень опасно
- Лучше всего давать выводы, когда в них есть потребность
 - Можно задать вопрос или дать задачу, чтобы люди захотели решение
 - Можно дать неполную информацию и вас спросят о выводах
 - Создавайте недостаток информации в области, в которую хотите двигаться
- Надо чётко отделять объективную информацию и собственное мнение

Недетские игры



Все́му своё́ время



Отдых – не роскошь, а необходимость



- Извините, я вас прибью. Простите, перебью.
- У меня там всё правильно написано, сейчас исправлю!
- Работает крайне эффективно, но пока безрезультатно.
- Как правильно сказал человек с ноутбуком...
- Не надо искать виноватых! Тут виноватых нет. Тут все виноваты!
- Человек - не человек, но кто-то на поддержку нужен.
- Я его вчера точно видел. А нет, не я - кто-то другой.
- Надо решить, как покрыть тех, кто уходит на майские праздники.
- Ты можешь выбрать время и подойти сейчас, чтобы обсудить?
- Не то, чтобы это была бага, просто там работало неправильно.
- Давай выжмем из этого квинтэссенцию.
- Фамилию его я не знаю, имя - начинаю изучать.
- Если найдёшь, то ищи.

Спасибо за вопросы



Damir Tenishev

PhD, Project manager

Pulkovskoye shosse 40/4
St. Petersburg, 196158, Russia

+7(812) 383.5800 x. 3247
Damir.Tenishev@returnnonintelligence.com

Не существует окончательных решений...