

18+ **БОЛМАСОВ АЛЕКСЕЙ, НОВАК АЛЕКСЕЙ**

ДИДЖИТАЛ- МОДЕРАЦИЯ:

КАК ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯТЬ
ГРУППОВОЙ РАБОТОЙ
ДИСТАНЦИОННО.



Алексей Новак
Алексей Аболмасов
Диджитал-модерация.
Как эффективно
управлять групповой
работой дистанционно

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67333913

ISBN 9785005627001

Аннотация

Эта книга – практическое пособие для всех руководителей, которые каждый день работают со своей командой в дистанционном формате. Как провести планёрку, совещание, собрание, креативное обсуждение, как просто сохранить нормальное человеческое общение на удалёнке. Книга не только подарит много готовых шаблонов, но и действительно научит вас управлять совместной работой в онлайн эффективно.

Содержание

Глава 1. Руководитель как диджитал-модератор	8
1. «Физика» вместо «химии»	9
2. «Цифровая толпа» в подчинении	11
3. Команда – это не роскошь, а средство выживания	14
4. Команда развивается только в совместной содержательной деятельности	17
Глава 2. Специфика диджитал-модерации	25
1. Цифровые люди, или диджиталверты	27
2. Познавательные процессы диджиталвертов	31
3. Особенности поведения диджиталвертов и мотивы, лежащие в его основе	34
4. Принципы работы и действия диджитал-модератора	39
5. Групповые феномены	43
Глава 3. Концепт диджитал-модерации	47
1. Управление содержанием	50
2. Алгоритмы и технологии работы	52
3. Организация совместной работы	54
4. Управление групповой динамикой	57
5. Инструменты диджитал-модерации	60
Глава 4. Управление содержанием	65
1. Триада управления, типовые функции	67

и инструменты менеджмента	
2. Выбор метода (формата) групповой работы	73
3. Методический паспорт формата групповой работы	77
4. Методический паспорт совещания	85
5. Методический паспорт собрания трудового коллектива	89
6. Методический паспорт планёрки	92
Конец ознакомительного фрагмента.	94

Диджитал-модерация Как эффективно управлять групповой работой дистанционно

**Алексей Аболмасов
Алексей Новак**

Иллюстратор Екатерина Кирилова

© Алексей Аболмасов, 2022

© Алексей Новак, 2022

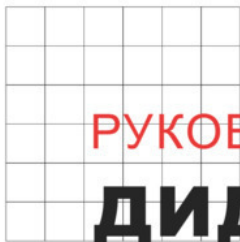
© Екатерина Кирилова, иллюстрации, 2022

ISBN 978-5-0056-2700-1

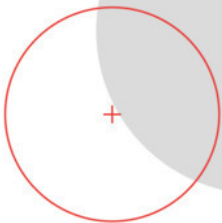
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero



ГЛАВА 1



РУКОВОДИТЕЛЬ КАК
**ДИДЖИТАЛ-
МОДЕРАТОР**



Глава 1. Руководитель как диджитал-модератор

Прежде чем подробно рассказать вам о том, что такое диджитал-модерация, и познакомиться с её инструментами, давайте ответим на важный вопрос, зачем руководителю необходима эта новая компетенция. Значит, нам не обойтись без рассмотрения специфики работы руководителя в дистанционном формате.

1. «Физика» вместо «химии»

В дистанционной работе критически меньше по сравнению с очной личности руководителя, его неоречевлённых знаний и умений, мало общения и влияния друг на друга, при этом много осознанных, логических инструментов управления. Руководитель из харизматичного лидера превращается в технологичного диджитал-модератора виртуальной коллективной работы.

Руководитель, который не осознает резкого изменения управленческих инструментов и навыков при переходе к дистанционной работе, рискует упустить свои лидерские позиции. Ситуация взаимодействия лидера с командой изменилась, значит, поменялись и правила игры. Например, если в очном совещании трехминутная заминка руководителя воспринимается сотрудниками нормально, то оплошность даже в 30 секунд в дистанционном формате ощущается ими уже как некомпетентность. Акелла промахнулся. Несколько таких промашек – и у стаи будет другой лидер.

Диджитал-модерация – это новая компетенция руководителя, которая подразумевает серьёзную перестройку многих управленческих навыков.

Несколько иллюстраций к «химии» общения.

Эксперты музыки утверждают, что способны определить профессионала с нескольких нот. За последние 30 лет,

с тех пор как занавесы во время прослушиваний музыкантов стали обычным делом, число жёницин в ведущих оркестрах США увеличилось в 5 раз. Когда эксперты видели музыканта воочию, они предпочитали брать на работу мужчин.

Дэвид Майерс в своей легендарной книге «Социальная психология» приводит данные многочисленных исследований, согласно которым чем выше мужчина, тем лучше у него должность и выше годовой доход.

Если сравнить среднестатистический рост обычных мужчин и профессиональных бодибилдеров, то окажется, что последние ниже нормы на 5 сантиметров. Разница небольшая, тем не менее она толкает людей на тяжёлые многолетние тренировки, чтобы её компенсировать и превратиться во внушительных монстров.

Невозможно переоценить силу личного обаяния, влияния, харизмы. Внешний вид, мимика и жесты, голос и история отношений – вот, что на самом деле определяет наше отношение к экспертам, политикам, друзьям.

2. «Цифровая толпа» в подчинении

Наработанные сотрудниками в очной деятельности алгоритмы и привычки в дистанционном формате не работают. И пока у сотрудников не появятся новые паттерны (на адаптацию уходит в среднем 6—8 месяцев), трудовой коллектив превращается в группу индивидов (толпу) с характерными для них проявлениями: реактивным поведением, ориентацией на процесс, низкой осознанностью и т. п. Взрослые сотрудники часто ведут себя как капризные дети.

Большинство руководителей, не задумываясь над причиной странного поведения сотрудников в диджитал-пространстве, работают «как получится». Потому их взаимодействие с сотрудниками, даже с самыми благими намерениями, зачастую превращается в хаос. Первое и наиболее простое правило диджитал-модерации: даже если общаются два человека, то один из них должен управлять, модерировать процессом. Например, прояснить уже «на старте» вопросы: *«Что у нас в итоге должно получиться?»*, *«Сколько у нас есть на это времени?»*

Две истории про «цифровую толпу».

В начале 2008 года из окна отеля выпрыгнул сорокалетний американец Пол Тилли, успешный бизнесмен и креативный директор рекламного агентства «DDB Chicago». По одной из версий, к самоубийству рекламщика подтолкнула

волна негатива в его адрес в блогосфере. Это был взрослый и состоявшийся мужчина. Количество самоубийств подростков из-за травли в социальных сетях исчисляется тысячами.

Люди в составе толпы всегда были жестокими, но «цифровая толпа» – это новое и более опасное из-за своего масштаба явление. Группа коллег в диджитал-пространстве и сотни троллей в социальных сетях – это, конечно, не одно и то же, но если оставить людей в цифровом мире предоставленными самим себе, то это будет толпа в худшем её проявлении.

«Цифровая толпа» может быть и умной, если, конечно, её организовать.

Все сталкивались с механикой CAPTCHA, которая проверяет, что вы не бот. Гватемальский предприниматель и учёный Луис фон Ан написал программу под названием reCAPTCHA, которая заносит неразборчивые для компьютерных сканеров слова в программу CAPTCHA, а та в свою очередь предлагает их для расшифровки посетителям интернет-сайтов. Крупные сайты вроде Yahoo и Facebook используют reCAPTCHA, и фон Ан бесплатно раздает её всем желающим.

Так, миллионы пользователей интернета помогают расшифровывать примерно 150 тысяч книг в год. Для выполнения такого объёма работы потребовалось бы 37 500 работников, занятых полный день. Помимо прочих достижений, reCAPTCHA помогла оцифровать весь печатный архив газе-

ты «New York Times» с 1851 года. Луис фон Ан смог превратить рефлексивное поведение людей в диджитал-пространстве в нечто полезное для всего человечества.

Руководителю не стоит надеяться на то, что в дистанционной работе «всё само собой образуется». Если сознательно управлять поведением сотрудников, то совместно они свернут горы. Если пустить всё на самотёк, то те же самые люди будут с азартом троллить друг друга.

3. Команда – это не роскошь, а средство выживания

При очном взаимодействии у коллег по работе формируется целостное восприятие личностей друг друга, так как существует баланс между деловым и социальным общением. И это дает устойчивость коллективу в кризисных и конфликтных ситуациях. При дистанционной работе восприятие друг друга искажённое, только через призму эпизодического делового взаимодействия. Идёт явный перекося общения в сторону делового.

Если руководитель игнорирует эту особенность, то он получает две крайности. Одна часть коллектива с меньшей потребностью в общении исчезает с его радаров, отсидеваясь в своих квартирах. Другая часть сотрудников, у которых социальная потребность в общении высокая, начинает претендовать на всё время руководителя. И то, и другое мешает работе.

В дистанционной работе резко снижается влияние трудового коллектива на человека, что приводит сначала к социальной депривации, а затем и к остановке личностного и профессионального развития сотрудников. Личностное и профессиональное развитие – это всегда эффект присутствия человека в коллективе. Поэтому лучший способ сохранить и сам коллектив, и его развивающее влияние на лю-

дей – развивать виртуальную команду в подразделении как специфический способ взаимодействия сотрудников.

Две истории, иллюстрирующие всю серьёзность социальной депривации – ограничения контактов человека с обществом, другими людьми.

Шахтёра во время обвала засыпало в шахте. Он находился там в течение 8 суток до момента обнаружения его спасателями. Ему удалось укрыться в небольшой нише, куда просачивался воздух. Когда ход к нише был открыт, шахтёр не откликнулся на крики спасателей: более того, действуя под влиянием развившегося психоза, он умышленно укрывался в глубине ниши. Спасателей шахтёр предупредил, чтобы к нему не подходили, так как он будет «жестoko сопротивляться». Покинуть нишу он согласился с трудом и только в сопровождении сменного инженера. Медицинский осмотр показал, что этот человек неправильно ориентировался в месте и времени, у него наблюдались расстройства памяти, он высказывал бредовые идеи преследования (хотели убить и подорвать, неправильно вели работы по спасению и т.д.). Расстройства памяти в течение 5 дней постепенно исчезли. Стойким, не поддающимся коррекции оставался параноидный синдром.

Обратите внимание на скорость, с которой нарастали патологические изменения в психике шахтёра: прошло всего 8 дней. А вот, что происходит с человеком, когда социальная депривация действует дольше.

На одной из гидрометеорологических станций зимовали три сотрудника. Два из них поддерживали отношения, а третий оказался в изоляции. Став изгоем, он приучил к себе муху, которую поил, кормил, разговаривал с ней. Однажды муха села на лоб одному из его двух коллег. Тот машинально прихлопнул её. Тогда «друг мухи» снял со стены ружьё и в упор убил человека. Судебно-психиатрическая экспертиза признала его вменяемым¹.

Человек – существо коллективное, поэтому и в дистанционной работе, которая в физическом смысле разобщает людей, руководителю важно заново формировать коллектив в новом формате – виртуальную команду.

¹ Алексеенкова Е. Г. Личность в условиях психической депривации

4. Команда развивается только в совместной содержательной деятельности

Команда формируется не на корпоративах и тимбилдингах (хотя они не будут лишними), а только в реальной совместной деятельности. В дистанционной работе в разы меньше командной деятельности, общего времени, проведённого за спорами, дискуссиями, профессиональным общением.

Руководители при удалённой работе из-за слабых навыков управления виртуальной группой предпочитают взаимодействовать с подчинёнными один на один, в крайнем случае с парой или тройкой сотрудников. Другая крайность: переходят в формат жёсткого монолога – сиди и слушай. А в это время можно отработать дистанционно сразу со всем коллективом, даже если в нём 20—50 человек, при этом включить в обсуждение каждого. Экономия времени и повышение мотивации налицо. Но это возможно лишь в том случае, если руководитель умеет организовать групповую работу.

Поэтому руководителю важно, с одной стороны, использовать любой повод для содержательной работы со своим коллективом, с другой стороны, владеть разными методами дистанционной работы с группой.

Традиционно пара иллюстраций тезиса о важности сов-

местной работы в формировании команды.

В начале лета 1965 года шестеро учащихся католического интерната в столице королевства Тонга решили устроить приключение. Ребята в возрасте от 13 до 16 лет задумали добраться морем до Фиджи или даже доплыть до Новой Зеландии. Они украли небольшой катер у местного рыбака. С собой ребята взяли немного кокосов, несколько связок бананов и газовую горелку. В первую же ночь начался шторм. Сильный ветер порвал парус и унёс весла. Лодка неделю дрейфовала в открытом океане. На восьмой день странствий мальчики увидели берег неизвестного острова. Лодку разбило о прибрежные камни, мальчикам удалось добраться до берега вплавь. Позднее выяснилось, что остров назывался Ата. Располагался он приблизительно в 100 милях от Тонги и был необитаем. На этом острове юноши прожили 15 месяцев.

Парни из Тонги сразу договорились не ссориться, придерживаться строгой дисциплины и трудиться на благо всех не покладая рук. Площадь острова, на который попали ребята, чуть более 2 кв. км. Территория с густой растительностью казалась не приспособленной к жизни. Но парни из бедных семей не растерялись. Они сумели развести костёр и поддерживать его на протяжении всего времени пребывания на острове. Ребята ввели трудовые смены и по двое дежурили на кухне, собирали еду и стояли на вахте. Мальчишки ловили рыбу и птиц. Питались они также стеблями

таро. С водой было сложнее. Дожди шли редко, но со временем они научились лучше собирать и хранить дождевую воду.

Каждое утро ребят начиналось с молитвы. Развлекались мальчишки игрой на самодельной гитаре и пением у костра. Из подручных средств они соорудили спортивный зал, в котором были даже гантели. Однажды один из парней сломал ногу. Товарищи наложили ему шину с помощью палок и лиан. Всё было сделано настолько правильно, что кость идеально срослась. Благодаря смекалке и дисциплине научились справляться с любыми трудностями. Позже местный врач был удивлён их отличным физическим состоянием².

У этих ребят было на формирование команды целых 15 месяцев, но всё можно сделать и значительно быстрее.

Социолог Музафер Шериф и его коллеги (Sherif, Harvey, White, Hood & Sherif, 1961) заинтересовались проблемой межгрупповых конфликтов. Шериф и его исследовательская команда решили провести несколько тайных исследований в летних лагерях для мальчиков. Они меняли условия жизни в лагере и пытались выяснить, как различные социальные изменения влияют на отношения между группами.

Чтобы вызвать у детей чувство взаимной неприязни, распределили мальчиков по двум жилым помещениям, присвоили этим двум группам названия («Орлы» и «Гремучие змеи»). Это усилило чувство соперничества. Мальчики на-

² https://ru.wikipedia.org/wiki/Тонганские_робинзоны

чали принижать достижения другой группы и высмеивать её членов.

Страсти разгорелись еще большие, когда экспериментаторы сознательно ввели во взаимодействие мальчиков элементы конкурентной деятельности. Охота за сокровищами, игра «хижисна против хижисны», перетягивание каната, атлетические соревнования привели к появлению обидных прозвищ и конфронтации. Во время соревнований членов чужой команды обзывали «мошенниками», «трусами» и «вожючками». Совершались налёты на хижисны «врагов», похищались и сжигались знамёна соперников, развешивались угрожающие надписи, обычным явлением стали потасовки в столовой.

Чтобы ликвидировать укореившуюся враждебность, исследователи начали часто организовывать общие отрядные встречи, коллективные просмотры фильмов и другие подобные мероприятия. Результаты были ужасными даже тогда, когда эта совместная деятельность носила приятный характер (кинофильмы, общественные события). Пикники заканчивались сражениями, в которых пища использовалась в качестве метательных снарядов, во время вечеров отдыха устраивались шумные потасовки, очереди в столовой превращались в место проведения соревнований по выталкиванию соперников. Шерифу и его ассистентам начало казаться, что они, подобно доктору Франкенштейну, создали чудовище, которое не в состоянии контролировать.

Как инсайт была смоделирована серия ситуаций, в которых конкуренция между группами принесла бы вред всем, а сотрудничество привело бы к взаимной выгоде. Во время продолжавшейся весь день экскурсии было «обнаружено», что единственный автомобиль, на котором можно было привезти продукты из города, застрял в придорожной канаве. Мальчики собрались вместе и толкали автомобиль до тех пор, пока он не оказался на дороге. В другом случае исследователи организовали перерыв в снабжении лагеря водой, которая поступала по трубам из отдаленного резервуара. Понимая необходимость объединения усилий в возникшей чрезвычайной ситуации, мальчики сами нашли решение проблемы и реализовали его до конца дня. В третьем случае исследователи сообщили мальчикам, что за прокат любимого всеми фильма требуется заплатить сумму, которую лагерь не может себе позволить. Понимая, что спасти положение можно только посредством объединения финансовых ресурсов, мальчики внесли свои личные деньги в общий фонд. В результате они провели необыкновенно приятный вечер в компании друг друга.

Полученные результаты воодушевили исследователей. Успешные объединенные усилия, направленные на достижение общих целей, положили конец расколу и вражде между группами. Вскоре прекратились словесные баталии, толкотня в очередях, мальчики начали «перемешиваться» за обеденными столами. Когда исследователи попросили

мальчиков перечислить имена своих лучших друзей, большинство детей назвали имена мальчиков из бывшей «чужой» группы, раньше же мальчики считали друзьями только членов своей группы.

Резюме

Дистанционная работа имеет ряд специфических особенностей, которые влияют как на руководителя, так и на его сотрудников. Чтобы сохранить эффективность управления, психическое здоровье подчинённых и сложившийся в подразделении коллектив, руководителю важно, во-первых, понимать, что происходит с его сотрудниками, во-вторых, осваивать новые приёмы и компетенции.

Разобравшись в специфике деятельности руководителя при дистанционной работе, дадим определение диджитал-модерации.

Диджитал-модерация (ДМ) – это опосредованное цифровыми технологиями управление работой в дистанционном формате для получения различных интеллектуальных продуктов (планов, идей, решений) или изменения групповых феноменов участников (создания единого информационного поля, повышения мотивации и т.д.).

Миссия ДМ – вернуть людям, работающим дистанци-

онно, естественное общение, а также ослабить негативные групповые эффекты.

В следующих главах этой книги мы предлагаем нашим читателям минимально необходимый набор инструментов ДМ.

- 12 базовых правил диджитал-модерации;
- 5 универсальных диджитал-механик с готовыми инструкциями;
- готовые сценарии 5 управленческих методов в дистанционном формате.

Несколько простых советов, с чего нужно начинать, чтобы развивать у себя компетенцию диджитал-модератора:

1. Начните дистанционно работать с командой: не один на один с сотрудником, а сразу со всем коллективом.
2. Расскажите сотрудникам базовые правила диджитал-модерации. Приучите себя и команду их соблюдать.
3. Используйте разные механики дистанционной работы. Начните с разминок.
4. Начните проводить по готовым сценариям разные методы работы с коллективом, например, дистанционную планёрку.
5. Обучите диджитал-модерации других участников команды. Хорошо, если модератором №2 станет ваш заместитель.



ГЛАВА 2



СПЕЦИФИКА ДИДЖИТАЛ- МОДЕРАЦИИ



Глава 2. Специфика диджитал-модерации

*или как ведут себя люди в дистанционной
работе и онлайн-взаимодействии*

Специфика диджитал-модерации определяется двумя феноменами. Первый на поверхности, очевидный и хорошо узнаваемый для любого, кто активно включён в цифровой мир, – диджиталверсия. Второй аспект не столь очевиден, однако он усилился при переходе от очного к гибриднему формату работы – влияние групповых феноменов.

Давайте разберёмся по порядку.

Прежде чем мы перейдём к сути, небольшая история.

В марте 2015 года 64-летний Ифтихар Хусейн и его 51-летняя жена Зохра выехали из своего дома в Чикаго, чтобы навестить родственников в Индиане. Следуя советам навигатора в их «Nissan Sentra», они выехали к мосту, который был закрыт на ремонт с 2009 года.

Несмотря на многочисленные ограждения, оранжевые конусы и знаки «Дорога закрыта», Ифтихар продолжал движение вперёд, уделяя больше внимания инструкциям GPS, чем предупреждающим знакам вокруг него. Машина сорвалась с моста, упав с высоты более 11 метров, после чего загорелась и взорвалась.

Ифтихар остался в живых и успел покинуть машину, но его жене повезло меньше. Зажатая обломками, она не сумела выбраться и погибла в огне³.

Похоже, количество перешло в качество, и тысячи часов, проведённых за экранами гаджетов, дали свои результаты. Мы имеем дело с совершенно новым поведением людей, которые больше верят навигаторам и другим цифровым помощникам, чем глазам своим, не выпускают из рук телефоны, общаются всё реже очно и всё чаще посредством коротких сообщений.

«Оцифрованные люди», «диджитал-потребители», «цифровые аборигены», «цифровые иммигранты» – как только не называют людей, живущих в цифровом мире – вселенной гаджетов и диджитал-инструментов.

При переходе на гибридный формат работы, в котором рабочее взаимодействие и общение опосредовано цифровыми устройствами и программами, наше поведение заметно сдвинулось в сторону диджиталверсии.

³

<https://mn.d3.ru/10-sluchaev-kogda-ispolzovanie-gps-navigatora-privelo-k-tragicheskim-posledstviyam-1698087/?sorting=rating>

1. Цифровые люди, или диджиталверты

В психологии широко используются термины «экстраверты»⁴ и «интроверты»⁵. С экстравертами весело: они шумные, буйные, деятельные. Правда, у них есть недостатки: иногда они поверхностны, скоры на слово и дело, не любят монотонной работы. Но если вам нужен товарищ в горы, хороший продавец, собеседник на вечеринке, то лучше него не найти.

Интроверты молчаливы, вдумчивы, педантичны. Правда, у них тоже есть недостатки: иногда они медлительны, закрыты, внешне не очень эмоциональны. Но если вам нужен надежный партнер, хороший исполнитель, умный друг, то они лучшие кандидаты.

По аналогии мы назвали людей, поведение которых изменили цифровые технологии и гаджеты, диджиталвертами (от англ. digital – цифровой и лат. vertere – поворачивать, обращать).

Итак, кто такие «диджиталверты»? Это новый вид человека неразумного, который:

– не выпускает из рук телефон, спит с ним, ест, ходит в те-

⁴ Экстраверт – человек, обращенный вовне, открытый социуму, направленный к людям.

⁵ Интроверт – человек, сосредоточенный в большей степени на своём внутреннем мире.

атр, на встречу выпускников и собственную свадьбу;

- пользуется одновременно 3—5 и более приложениями, мессенджерами для обмена сообщениями;

- пишет сообщение, даже когда адресат сидит в соседней комнате;

- вначале фотографирует аварию и только потом звонит в скорую;

- никому не верит и выписывает себе лекарства сам, поставив диагноз на основании информации из интернета;

- все ваши слова проверяет в Википедии, и не дай Бог, если вы ошибётесь в дате или факте;

- не может сфокусироваться на чём-то дольше пары минут.

- всё время хочет wow-эффекта, крутизны, новизны, при этом чтобы было «лайт».

Больше всего такое поведение напоминает действия подростка, хотя так ведут себя вполне взрослые по паспорту люди.

Диджиталверсия проявляется не только в повседневной, личной жизни. Она накладывает отпечаток на рабочие процессы, наше профессиональное поведение, на то, как мы взаимодействуем с коллегами, учимся, ведём себя на рабочих онлайн-встречах.

У диджиталвертов мощный сдвиг в сторону ассиметричного восприятия негативной обратной связи: повышенная критичность к другим и высокая чувствительность к критике

в свой адрес. Ведь им не хватает сильных эмоций, когда они сутками «сидят» в телефоне и за компьютером. У них есть мощный запрос на эдьютейнмент⁶ (обучение + развлечение) и ожидание всюду игровых механик (из-за привычки играть за компьютером, изучать лёгкий и разнообразный контент в социальных сетях, при чтении или обучении использовать дополненную реальность и пр.).

По сути, мы имеем дело с новым поведением людей, работающих дистанционно через digital-инструменты.

Диджиталверсия – рабочее поведение людей, живущих в цифровом мире, характеризующееся неустойчивостью и быстрой переключаемостью внимания, запросом на чёткие инструкции, новизну и развлекательные активности, повышенной критичностью.

Каждый из нас, если он живёт не в глухой тайге (хотя, по слухам, и туда тянут интернет), иногда бывает диджиталвертом. Это новая норма. Жизнь, быт и работа уже невозможны без современных технологий, постоянного нахождения в общем виртуальном информационном поле.

Резюме

Диджиталверты – это не только играющие «в ком-

⁶ Эдьютейнмент – технология обучения, основанная на концепции обучения через развлечение, когда знания должны передаваться в понятной, простой и интересной форме, а также в комфортных условиях.

пьютер» ночи напролёт подростки, не только модные блогеры, это все мы с вами. Это новая норма поведения, которую необходимо учитывать в работе.

2. Познательные процессы диджиталвертов

В качестве ещё одного яркого примера расскажем о недавнем исследовании, показавшем, как влияет присутствие смартфона на познавательные и интеллектуальные процессы.

Когнитивные и социальные психологи Адриан Ф. Уорд, Маартен В. Бос с группой коллег провели эксперимент, который затем описали в сенсационной научной статье «Brain Drain: простое присутствие собственного смартфона снижает доступную когнитивную способность»⁷, опубликованной в «Journal of Association for Consumer Research».

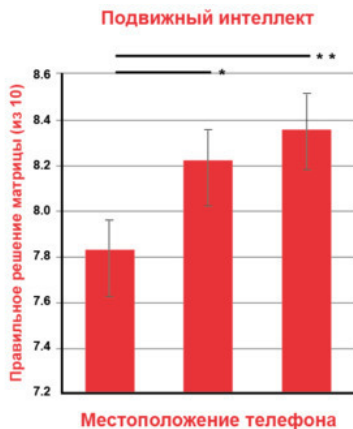
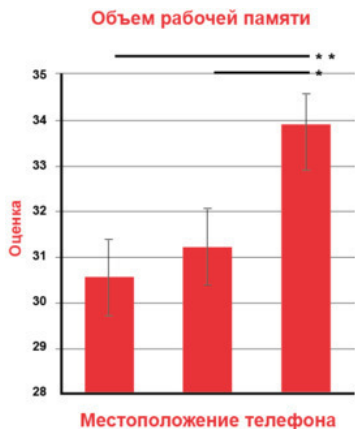
Более 500 студентов было разделено на 3 группы, они проходили разнообразные интеллектуальные испытания. Никто из них не мог при этом пользоваться мобильным телефоном, однако:

- в первой группе студенты оставляли телефон в другой комнате;*
- во второй группе могли взять с собой телефон, но не доставать его из кармана или из сумки;*
- студентам из третьей группы дали возможность*

⁷ Адриан Ф. Уорд, Кристен Дюк, Айеле Гнезе, Маартен В. Бос. Brain Drain: простое присутствие собственного смартфона снижает доступную когнитивную способность // Журнал «Ассоциации по потребительским исследованиям», 2017.

не только взять с собой телефон, но и положить его на столе перед собой (экраном вниз).

Взгляните на графики, которые получились.



при оформлении надо перевести подписи к диаграммам на русский язык

На левой диаграмме мы видим показатели «объёмов рабочей памяти» (объём информации, который мы способны удерживать в фокусе внимания) у трёх групп испытуемых.

Крайний правый столбец – объём рабочей памяти у людей, которые не имеют доступа к своему телефону. Два других столбца – объёмы памяти людей, у которых в сумке и на столе телефон, хотя они не пользуются им.

На правой диаграмме представлены показатели «по-

движного интеллекта», то есть способности мыслить логически, анализировать и решать задачи, выходящие за пределы предыдущего опыта.

Два правых столбца – показатели тех, у кого телефон в другой комнате или в сумке. Левый столбец – показатели подвижного интеллекта студентов, рядом с которыми телефон лежал экраном вниз.

Результаты подтверждают, что просто наличие рядом мобильного телефона делает нас менее способными решать когнитивные задачи. При этом не имеет значения, выключен телефон или включён, повернут экраном вверх или вниз.

Учёные объяснили это тем, что, когда телефон рядом, мы неосознанно рассчитываем на его «помощь». Действительно, зачем напрягаться, если на расстоянии клика есть ответы на все вопросы.

Это ещё один пример того, что все мы немного (а иногда и много) диджиталверты.

3. Особенности поведения диджиталвертов и мотивы, лежащие в его основе

В очной работе, когда коллеги взаимодействуют в офисном пространстве лицом к лицу, проявления диджиталверсии не так заметны. Однако массовый переход к работе в дистанционном или гибридном формате сделал этот феномен зримым. Мы не можем не учитывать особенности поведения диджиталвертов, если хотим работать эффективно и использовать потенциал сотрудников по максимуму.

В этой книге нас прежде всего интересует цифровое поведение людей в работе, при решении совместных задач (групповые активности, постановка целей и пр.). Поэтому переходим ближе к бизнес-задачам и поиску ответа на вопрос, что делать.

В дистанционном взаимодействии и управлении все совместные активности опосредованы гаджетами. Больше того, даже если мы работаем в офисе, а не на удалёнке, то нередко проводим рабочие встречи с коллегами и клиентами на онлайн-платформах. Это удобно, экономит время и позволяет преодолевать пространственные ограничения между офисами, городами и даже странами. Посредничество гаджетов, платформ, технологий сильно влияет на эффективность

совместной работы. Задача руководителя – умело управлять этой деятельностью (модерировать её), учитывая специфику работы и особенности поведения людей. По нашему опыту, именно грамотная диджитал-модерация – лучший вариант управления для «автомобиля», пассажиры которого диджиталверты.

Вспомните свой опыт участия в дистанционных совещаниях, планёрках, переговорах, мозговых штурмах. Как ведут себя в это время ваши коллеги, партнёры? Мы поделимся своими наблюдениями, а вы можете сверить их с собственными.

Итак, особенности поведения сотрудников в совместной работе онлайн, в чатах и во время рабочих видеоконференций.

Приобретённые когнитивные трудности

Особенности поведения	Причина
<p>Люди с трудом воспринимают информацию и инструкции, особенно с первого раза. Читают текст, но не вчитываются в него.</p> <p>Все переспрашивают, уточняют по несколько раз, просят пояснить.</p> <p>Быстро забывают то, что было несколько минут назад.</p> <p>Ведут себя «буквально», не учитывают того, что не отражено в чате, на слайдах, в документах.</p>	<p>Стремление «не напрягаться», сэкономить ресурсы (прежде всего внимание и время).</p> <p>Потребность в игровых и развлекательных активностях, которых сейчас так много в цифровом пространстве.</p>

Принципы и действия модератора

Принцип 1. Активное управление процессом

- Останавливаем флуд и троллинг. Если группа «нападает» на участника, модератор пресекает подобное поведение.
- Строго соблюдаем тайминг. Модератор обязательно следит за временем и останавливает группу, если регламент нарушается.
- Вовлекаем участников, которые не проявляют себя. Модератор, напрямую обращаясь к конкретному человеку, просит его написать или высказать своё мнение.
- При необходимости ведущий назначает очередность говорящих и следит за регламентом.

Принцип 2. Комфортное (юзабилити) диджитал-пространство

- Все инструкции пишем в чат капслоком. Инструкция озвучивается и голосом, и письменно.
- Разделяем блоки обсуждений отбивками (графическими элементами), проще всего – горизонтальной линией.
- Каждый час делаем перерыв на 6-8 минут.
- Модератор просит участников писать в чат, когда идет обсуждение важных вопросов, чтобы сохранить в чате договорённости и мнения.

Отсутствие фокусировки, рассеянное внимание	
Особенности поведения	Причина
<p>Параллельно занимаются другими делами («сидят в телефоне», просматривают социальные сети, отвечают на звонки).</p> <p>Активно переписываются в личных чатах (или сообщениях) на той же платформе, то есть фокус их внимания не настроен.</p>	<p>Потребность в разнообразных эмоциях, желание уйти от скуки и монотонии.</p>

ТАБЛИЦА 3

Снижение личной ответственности	
Особенности поведения	Причина
<p>Ожидают, что их будут развлекать, рассказывать «новое и интересное», любят разнообразные активности и форматы работы.</p> <p>Высказываются в основном критически, склонны давать преимущественно негативную обратную связь.</p> <p>Отмалчиваются или вяло реагируют при групповом взаимодействии.</p> <p>Зависимы от лидеров мнений.</p>	<p>Любознательство, потребность в новых ощущениях.</p> <p>Потребность во внимании (стремление быть замеченным) и желание критически осмысливать происходящее, мнения, которые расходятся с их собственным.</p>

Проанализировать поведение диджиталвертов и понять их причины – только первый шаг, на основании которого модератор выбирает стратегию взаимодействия с группой.

4. Принципы работы и действия диджитал-модератора

Специфика диджитал-модерации напрямую зависит от поведения людей в цифровом пространстве, влияет на поведение модератора-руководителя, на выбор инструментов и приёмов, которые он использует.

Диджиталверты ведут себя как подростки. Это хороший ориентир для модератора, когда он выбирает активности, пишет инструкции, управляет групповой работой. Сверяйтесь с ним, и многих сложностей удастся избежать.

Давайте выделим несколько универсальных принципов работы или заповедей модератора, которые помогут сгладить неровности и достичь группе целей командной работы.

Принципы и действия модератора

Принцип 1. Активное управление процессом

- Останавливаем флуд и троллинг. Если группа «нападает» на участника, модератор пресекает подобное поведение.
- Строго соблюдаем тайминг. Модератор обязательно следит за временем и останавливает группу, если регламент нарушается.
- Вовлекаем участников, которые не проявляют себя. Модератор, напрямую обращаясь к конкретному человеку, просит его написать или высказать своё мнение.
- При необходимости ведущий назначает очередность говорящих и следит за регламентом.

Принцип 2. Комфортное (юзабилити) диджитал-пространство

- Все инструкции пишем в чат капслоком. Инструкция озвучивается и голосом, и письменно.
- Разделяем блоки обсуждений отбивками (графическими элементами), проще всего – горизонтальной линией.
- Каждый час делаем перерыв на 6-8 минут.
- Модератор просит участников писать в чат, когда идет обсуждение важных вопросов, чтобы сохранить в чате договорённости и мнения.

Принцип 3. Баланс делового и человеческого

- Задаем правила общения в чате. Например, модератор просит ставить «+» в чат, чтобы убедиться, что все поняли инструкцию.
- Задаем формат работы, выбираем её направление (что обсуждаем, над чем работаем).
- Используем визуальные функции платформы для выражения эмоций: эмодзи, реакции, комментарии и т.п.
- Если в процессе работы, например, во время обсуждения, возникли эмоции, и время позволяет, даём возможность участникам высказать их.

Принцип 4. Многообразие способов решения задач

- Например, включаем активность группы, просим участников реагировать в чат: поставьте «+», кто вернулся с перерыва; поставьте «!», кто готов начать; напишите «Да», кто согласен, и т.п.
- Два способа, как можно запросить ответ участников в чате: выкладываем их по готовности или по сигналу. Второй способ помогает избежать социально желательных ответов, «списывания».
- Чередует активности и форматы работы: работу в чатах, обсуждение, «открытый микрофон» и т.д.
- Всегда подводим итоги работы в чате: ведущий делает резюме, интегрирует результаты, даёт слово участникам и т.д.

Резюме

Цифровое и очное поведение людей заметно отличается, это важно учитывать руководителю и модератору рабочих встреч, планёрок, креативных сессий, бизнес-обучения. В любом формате дистанцион-

ной работы участники сейчас в большей или меньшей степени ведут себя как диджиталверты. Поэтому руководителю, модератору процесса важно принимать во внимание новую реальность: готовиться к работе, писать все инструкции в чате и проговаривать их дважды, играть со взрослыми людьми, не обижаться на бесконечные придирки и не ждать от сотрудников благодарности.

А теперь про второй аспект, определяющий специфику диджитал-модерации. Если не учитывать групповые феномены, то многие ваши усилия при работе с группой просто-напросто будут напрасными.

5. Групповые феномены

Известный русский учёный, автор книги «Коллективная рефлексология» Владимир Михайлович Бехтерев был пионером социально-психологических экспериментов в России и исследовал различные проявления индивидуальной и коллективной психики людей, опираясь на данные физиологии. Именно он впервые экспериментально доказал наличие таких явлений, как групповое давление, конформизм, которые затем начали активно изучать западные психологи.

На основании своих экспериментов он сделал выводы, что:

- групповая производительность выше, чем действия отдельных лиц;
- группа более наблюдательна, её оценки и восприятия точнее;
- объём и производительность памяти группы гораздо выше;
- у группы дивергентность (расхождение) мышления проявляется в большей степени.

Итак, принадлежность индивида к группе оказывает на его поведение и мышление значительное влияние и провоцирует ряд социально-психологических групповых феноменов. Дэвид Майерс в книге «Социальная психология» вы-

деляет 6 основных феноменов⁸:

1. Социальная фасилитация (от англ. facility – легкость, благоприятные условия) – эффект усиления доминирующих реакций в присутствии других. Проще говоря, человек более успешно выполняет поставленные задачи в присутствии других людей, нежели в одиночку.

2. Социальная леность – тенденция людей уменьшать свои усилия, если они объединяются с другими для достижения общей цели, но не отвечают персонально за конечный результат.

3. Деиндивидуализация – утрата индивидом в групповых ситуациях чувства индивидуальности и сдерживающих норм самоконтроля.

4. Групповая поляризация – вызванное влиянием группы усиление первоначального мнения индивида, склонного под влиянием эффекта фасилитации принять не лучшее, например, рискованное решение.

5. Групповое мышление («группомыслие») – тенденция к единообразию мнений в группе, которая часто мешает реалистично оценивать противоположную точку зрения.

6. Феномен влияния меньшинства – меньшинство группы наиболее влиятельно при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлекать сторонников из числа большинства.

⁸ Майерс Д. Социальная психология / Майерс Дэвид; Myers David G.; пер. с англ. З. Замчук. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2016. – 800 с.

Некоторые авторы дополнительно выделяют ещё 2 феномена:

7. Групповой фаворитизм – предпочтение своей группы и её членов просто по факту принадлежности к ней.

8. Конформизм как результат группового давления – тенденция изменять поведение или убеждения в результате реального или воображаемого воздействия группы.

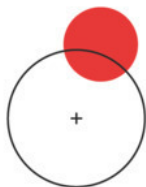
В очной работе любая группа подвержена влиянию групповых феноменов. Все они, кроме первого, делают содержательную работу коллектива менее эффективной. В дистанционной работе эти феномены проявляются ещё ярче. При очной работе допустимо, когда многие групповые процессы идут сами собой, пускаются ведущим на самотёк. При дистанционной же работе модератору нужно тщательно организовывать процесс взаимодействия группы, а значит, он может заранее заложить механизмы профилактики групповых феноменов.

Резюме

При дистанционной работе все групповые феномены лишь усиливаются и способны свести на нет любую командную синергию. Чтобы противостоять влиянию групповых феноменов на результат, необходимы специальные процедуры и приёмы.



ГЛАВА 3



КОНЦЕПТ ДИДЖИТАЛ- МОДЕРАЦИИ



Глава 3. Концепт диджитал-модерации

В коллективной дистанционной работе модератор вне зависимости от его должности и статуса в организации выступает в качестве руководителя виртуальной группы. А значит, выполняет компенсирующую функцию, устраняя своими действиями сложности и проблемы, возникающие у участников в работе. По сути, модератор своими словами и действиями должен последовательно ответить на 4 явных или неявных вопроса участников:

1. Какую задачу нужно решить группе? (Что мы делаем? Что в итоге должно получиться?)

Ответ на этот вопрос позволяет удерживать фокус на содержательном аспекте работы. (Например, *каковы цели и задачи сессии, что является объектом и предметом работы, каков формат конечного результата и т.д.*)

2. Как мы решаем задачу? (Как мы это делаем? Какие технологии используем?)

Модерация предполагает различные алгоритмы и технологии совместной работы с учётом специфики дистанционного взаимодействия и логики решения конкретной задачи. (Например, *сколько времени уделить данной работе, как организовать обсуждение, как предоставить информацию*

участникам и т.д.)

3. Как организовать совместную работу? (Как создать рабочее пространство в цифровой среде?)

Это позволяет организовать эффективное взаимодействие и 5, и 500 человек. (Например, *какие активности предложить участникам, как учесть поведение людей в диджитал-формате, как объединить участников в рабочие группы и т.д.)*

4. Как управлять групповой динамикой? (Как обеспечить работоспособность участников? Как учесть человеческий фактор?)

Чтобы обеспечить активное участие каждого сотрудника, нужен оптимальный сценарий мероприятия, опирающийся на законы групповой динамики и учитывающий специфику решения конкретной задачи. (Например, *какова продолжительность собрания, в какой последовательности обсудить вопросы повестки, как обеспечить конструктивное выражение эмоций и т.д.)*

На наш взгляд, этого достаточно, чтобы решить практически любую управленческую задачу в дистанционном формате. Не важно, сколько у вас сотрудников онлайн – 10 или 200, главное – чётко управлять работой виртуальной группы.

Таким образом, концепт диджитал-модерации включает в себя 4 аспекта:

- Управление содержанием. *Что мы делаем?*
- Алгоритмы и технологии работы. *Как мы решаем зада-*

чу?

– Организация совместной работы. *Как мы взаимодействуем?*

– Управление групповой динамикой. *Как учесть человеческий фактор?*

Резюме

Для того чтобы эффективно управлять групповым онлайн-взаимодействием, модератор во время работы должен отслеживать 4 аспекта: *содержание, технологию, организацию взаимодействия и групповую динамику.* Это позволяет ему получить запланированный результат в группе с любым количеством участников.

1. Управление содержанием

Теперь рассмотрим каждый из аспектов диджитал-модерации более подробно.

ТАБЛИЦА 4

Особенности поведения	Причина
Управление содержанием	Какую задачу нужно решить? Что мы делаем? Фокусирование на содержательном аспекте работы: цели и задачи, объект и предмет работы, формат конечного результата и т.д.

В очной работе неумение удерживать фокус на цели, концентрироваться на содержании задачи приводит к неоправданным потерям времени и снижает качество результата. В диджитал-модерации это тем более важно. Каждая секунда общего виртуального времени субъективно стоит дороже, поэтому в любой момент модератору нужно понимать, чего он хочет от командной работы. Чтобы выстроить безупречную технологию решения задачи, необходимо определить, над чем работает группа, как именно, какой результат в итоге должен получиться. За счет этого негативные эффекты групповой работы могут быть снижены, а дистанционная работа – стать продуктивнее очной.

Именно этот аспект диджитал-модерации опирается

на целеустремлённость и осознанность руководителя. Как известно, управлять можно только тем, что движется, а работать только с тем, что осознается.

Приведем пример. В дистанционной работе, чтобы ускорить процесс, мы часто работаем в мини-группах. Группа получает задачу, но бывает, что не до конца понимает её (ведущий мог недоработать инструкцию) и возвращается с другим результатом. Чтобы участники рабочей группы понимали, к чему стремиться, диджитал-модератор должен очень чётко задавать формат результата, отправлять ясные и понятные инструкции в чат. Более того, многие инструкции должны быть заранее проверены и протестированы на предмет точности и понятности.

Подробнее о формате конечного результата мы расскажем в главе 6.

2. Алгоритмы и технологии работы

ТАБЛИЦА 5

Аспект диджитал-модерации	Суть аспекта
Алгоритмы и технологии работы	Как решать задачу? Как мы это делаем? Алгоритмы и технологии, ускоряющие процесс совместной работы за счёт учета специфики дистанционного взаимодействия и логики решения конкретной задачи.

При дистанционной работе группа не чувствует модератора, а тот не чувствует групповой динамики, особенно если камеры и микрофоны участников выключены, а их реакции в чате запаздывают из-за технических проблем. Обратная связь группы опосредована техническими устройствами и программой, используемой для работы. Поэтому в диджитал-модерации повышенные требования к осмысленности и привлекательности каждой активности, иначе группа буквально «расползается». При этом время дистанционной работы воспринимается по-другому, каждая минута, а в идеале и каждая секунда должны быть хорошо продуманы и срежиссированы. Высокая плотность и качество происходящего определяются грамотным набором конкретных приёмов, активностей, методов.

Это технологический аспект диджитал-модерации, пото-

му он потребует от руководителя освоения логики работы с задачами различных типов:

- Управленческими.
- Содержательными.
- Креативными.

Пример из нашей практики. Однажды мы работали над созданием библиотеки компетенций для нашего клиента. Так как компетенций было много, а времени на выполнение мало, то работа шла параллельно в трёх группах. Первоначально каждая группа использовала свою технологию, которая зависела от опыта участников и мастерства модератора. В итоге результаты работы каждой группы были разного качества, описанные компетенции нельзя было использовать без корректировки. Тогда мы приняли решение – разработать общую технологию, расписали пошаговый алгоритм, обучили ему коллег – и работа пошла ровнее. Качество описаний резко выросло, их можно было использовать уже без доработок, объединяя в готовый документ. Таким образом, грамотная модерация по чёткой технологии сокращает время, повышает качество работы и делает результат предсказуемым.

3. Организация совместной работы

ТАБЛИЦА 6

Аспект диджитал-модерации	Суть аспекта
Организация совместной работы	Как построить совместную работу? Организация комфортного диджитал-пространства с учётом диджиталверсии: форматы взаимодействия, предлагаемые активности, объединение участников в рабочие группы и пр.

При очной работе большинство дефицитов взаимодействия (неумение работать в группе, неудачные задания и пр.) компенсируются удовольствием от реализации социально-психологических потребностей и ретушируются групповыми эффектами (влиянием большинства, групповым мышлением и т.д.). В дистанционной работе «роскоши человеческого общения» в разы меньше, а требования к организации взаимодействия значительно выше.

Предоставленные самим себе сотрудники в виртуальной группе обычно веселятся или начинают заниматься персональными задачами. Приходится сильно постараться, чтобы собрать участников, направить их внимание на задачу, привести к нужному результату. Сложность дистанционной работы усугубляется тем, что в ней слабо выражены компен-

саторные способности очного трудового коллектива, когда группа буквально «строит» сотрудника. Руководителю нужно тщательно планировать и безупречно проводить дистанционную работу, потому что она не прощает небрежности.

При освоении организационного аспекта руководителю придётся вначале самому освоить правила и стандарты диджитал-модерации, а затем сформировать правильные привычки у своего коллектива.

Наша команда работает удалённо и ведёт онлайн-программы уже несколько лет. Мы регулярно учимся, изучаем передовые технологии. Первые обучающие программы мы проходили на площадках, где ведущий работал в режиме «говорящей головы», а участники могли только писать в чате, в лучшем случае «поднимать руку» и ждать, пока ведущий даст им слово.

Пандемия дала толчок к активному развитию технологий, платформы очень быстро усовершенствовались и предоставили нам гораздо больше возможностей. Теперь участники могут включать видео, общаться голосом, транслировать свой экран, если, конечно, ведущий не ввел ограничения. Благодаря этим технологиям стало возможно проведение онлайн бизнес-квестов и дистанционных тимбилдингов. Ярким примером являются наши дистанционные бизнес-квесты «В движении» и «Экипаж». По рассказам опытных модераторов, гораздо быстрее договариваются те группы, в которых участники включают камеры,

активно общаются голосом и используют чат для обмена мнениями.

4. Управление групповой динамикой

ТАБЛИЦА 7

Аспект диджитал-модерации	Суть аспекта
Управление групповой динамикой	Как управлять поведением участников при совместной дистанционной работе? Управление вовлечённостью участников с учётом феноменов групповой динамики: поддержание работоспособности участников, учёт человеческого фактора и т.д.

При живом общении поведение группы людей подвержено законам групповой динамики, которые побуждают детей капризничать в детском саду, учеников шуметь в классе, студентов смеяться на лекции преподавателя. Теперь давайте наложим групповую динамику на специфику диджитал-взаимодействия. (Мы за компьютером работаем, смотрим видео, играем в игры. Наше восприятие совместной работы за компьютером ближе к компьютерной игре, чем к реальному общению.) Модератор оказывается в ситуации, когда каждой секундой восприятия группы нужно управлять, иначе он рискует провалить задачу, ради которой собрал сотрудников.

Данный аспект диджитал-модерации самый недооцененный и при этом чрезвычайно важный. Именно от понимания

групповой динамики и умения ею управлять будет зависеть новая лидерская модель руководителя. При дистанционной работе руководитель в первую очередь модератор, управляющий людьми, и лишь потом начальник, решающий свою задачу.

На удалёнке у людей становится всё меньше поводов общаться неформально, следовательно, этот процесс надо специально запускать. Один из наших клиентов запустил в организации проект «виртуального кафе», когда сотрудники могли неформально встретиться и пообщаться, однако уже через месяц активность стала снижаться, люди общались вяло или переставали общаться вообще. Вывод: нужно организовывать, модерировать «живое» общение, делать информационные «вбросы» для обсуждения, которые актуальны и интересны для участников. Как создать повод для неформального общения? Организуйте процесс обмена новостями, выделяйте немного времени на групповой работе, чтобы рассказать (написать в чате) малоизвестные факты о себе, запускайте процесс обмена лайфхаками, стимулируйте людей помогать друг другу в решении разных жизненных вопросов, то есть делайте всё то, что естественно происходит в живом общении.

Резюме

Концепт диджитал-модерации отвечает на вопрос, как организовать и проводить дистанционную ко-

мандную работу. По сути, это содержание новой управленческой компетенции для гибридного формата работы, то, чему предстоит научиться каждому руководителю.

5. Инструменты диджитал-модерации

Было бы несправедливо, назвав аспекты диджитал-модерации, проигнорировать инструменты, с помощью которых они реализуются. Поэтому от высокой теории «**ЧТО** делать», переходим к более приземлённому «**ЧЕМ** делать».

ТАБЛИЦА 8

Аспект диджитал-модерации	Суть аспекта
Управление содержанием	Методический паспорт конкретного метода, который будет использовать модератор.
Алгоритмы и технологии работы	Логика решения конкретной задачи, которая встраивается в универсальный сценарий.
Организация совместной работы	Универсальные приемы диджитал-модерации.
Управление групповой динамикой	Универсальный сценарий диджитал-модерации совместной работы.

Методический паспорт метода – это совокупность стандартов, критериев и правил, полученных в результате практики и научных исследований, соблюдение которых позволяет эффективно использовать данный метод групповой работы для решения конкретной задачи диджитал-модерации.

Методический паспорт – это инструкция по применению метода. Как назначения врача, в которых есть рекомендации, ограничения и строгие запреты. Если пациент хочет поправиться, то лучше соблюдать эти рекомендации. Большинство болезней – это следствие игнорирования правил, а также нарушение врачебных назначений.

Логика решения конкретной задачи – интегративный алгоритм, прохождение которого ускоряет процесс совместной работы и позволяет получить гарантированный результат при решении задач определённого типа.

Логика решения задачи – это, по сути, рецепт приготовления определённого блюда. Например, существует множество рецептов борща. Однако, есть несколько базовых правил, чтобы он был наваристым и вкусным. Такая же логика приготовления есть не только у борща, но и у эффективного совещания, собрания, планёрки.

Универсальные приемы диджитал-модерации – базовые действия модератора, которые позволяют людям в диджитал-пространстве чувствовать себя комфортно и безопасно, а модератору эффективно управлять процессом для достижения запланированного результата.

Говорят, что «этикет – это интеллект взаимности». Правила этикета позволяют любому человеку избежать грубых ошибок в общении. Также и универсальные приёмы диджи-

тал-модерации, которые выполняют функцию психологической подушки безопасности. Можно их не использовать, но скорее всего это приведёт совместную дистанционную работу к неудаче.

Универсальный сценарий диджитал-модерации совместной работы – общая процедура, которая позволяет использовать групповую динамику для оптимального решения любой коллективной задачи в дистанционном формате.

Универсальный сценарий диджитал-модерации – это дорожная карта в руках руководителя группы туристов. С ней он сверяется, когда ведёт группу по маршруту. Если карта хорошая, то она всегда укажет, где лучшее место для стоянки, где будет родник, чтобы напиться, а откуда откроются восхитительные виды.

Универсальный диджитал-сценарий любой совместной работы с инструкциями вы найдете в Приложении 1. О нём мы также подробнее поговорим в главе 7.

Резюме

Владение всеми аспектами диджитал-модерации позволяет руководителю корректно справиться практически с любыми дистанционными активностями в корпоративной практике.

Некоторые механики диджитал-модерации требуют специального образования и профессионально-

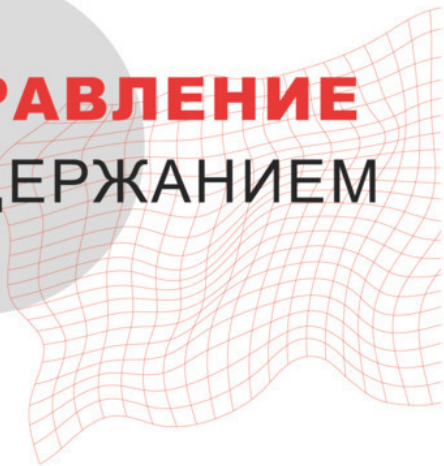
го опыта (это касается в первую очередь модерации учебных активностей, например, веб-тренингов). Большинство же предлагаемых схем и приёмов адаптированы нами под работу менеджеров любого уровня. Было бы желание.



ГЛАВА 4



УПРАВЛЕНИЕ
СОДЕРЖАНИЕМ



Глава 4. Управление содержанием

В этой и следующих трёх главах будут подробно раскрыты все 4 аспекта диджитал-модерации. Начнём мы с управления содержанием.

ТАБЛИЦА 9

Аспект диджитал-модерации	Суть аспекта	Инструменты
Управление содержанием	Какую задачу нужно решить? Что мы делаем? Фокусирование на содержательном аспекте работы: цели и задачи, объект и предмет работы, формат конечного результата и т.д.	Методический паспорт конкретного формата групповой работы.

Ключом к диджитал-модерации является осознанность. Если руководитель в любой момент времени понимает, **что** и **зачем** он делает, то эффективность его управленческих действий максимальна. Особенно важна осознанность в самом начале, на этапе подготовки, когда руководитель, во-первых, выбирает формат групповой работы, адекватный решаемой им задаче; во-вторых, проводит подготовку к модерации, сверяясь с методическим паспортом выбранного формата.

Давайте сделаем эти два шага вместе. Групповая работа в организации нужна для решения управленческих задач, поэтому вспомним про теорию и практику управления.

1. Триада управления, типовые функции и инструменты менеджмента

В любой организации есть три уровня управления:

– **Стратегическое управление**, определяющее направление деятельности компании в целом. Это работа управленческой команды по сохранению и развитию компании через стратегирование, расстановку приоритетов и планомерное строительство организации для получения стабильной прибыли в любой рыночной ситуации.

– **Оперативное управление** – кросс-функциональное взаимодействие разных подразделений. Это реализация руководителями среднего уровня в кооперации друг с другом стратегии компании через организацию, координацию, коррекцию работ функциональных команд для бесперебойного осуществления бизнес-процесса.

– **Тактическое управление** – непосредственное взаимодействие руководителя с сотрудниками своей функциональной команды через постановку рабочих заданий и обеспечение их выполнения для получения запланированных тактических результатов.

При этом руководители на каждом уровне управления решают типовые задачи и пользуются стандартными управлен-

ческими инструментами.

Взгляните на таблицу, которую мы разработали для одной клиентской компании, чтобы помочь начинающим руководителям сориентироваться в различных управленческих задачах. Несмотря на кажущееся многообразие, подавляющее большинство организационных проблем решается 12 типовыми функциями руководителей и ограниченным набором стандартных управленческих инструментов.

Функции управления и результаты	Главный симптом проблемы	Управленческие инструменты менеджера среднего звена
Стратегическое управление, или почему компания теряет конкурентоспособность?		
Работа с идеологией: миссия, ценности, политика компании	Нет стратегических ориентиров: вызовов, стратегии, дорожной карты, идеологии и пр. Проступок – сознательное нарушение договоренностей, потому что сотрудник не хочет работать на компанию и клиента.	Для управленческой команды – стратегическая сессия. Для среднего менеджмента – критическая беседа.
Распределение ресурсов: приоритеты, бюджет и план его реализации	Хронические проблемы в функции, потому что приоритеты не подкреплены ресурсами.	Для управленческой команды – бюджетирование. Для среднего менеджмента – защита бюджета.
Построение архитектуры бизнеса: структура и процессы, проекты изменений	Рекламации от внешних и внутренних клиентов, потому что практики компании не совпадают с текущими требованиями.	Мотивационная сессия на изменения.
Принятие стратегических решений для реализации стратегии: про ресурсы, про изменения, про идеологию и т.д.	Сотрудники по любому поводу идут к руководителю с вопросом «что делать», потому что отсутствует общая стратегия.	Совещание.

Из этого набора типовых инструментов менеджера мы выбрали 5, которые наиболее востребованы в коллективной дистанционной работе:

ТАБЛИЦА 11

Функции управления и результаты	Главный симптом проблемы	Управленческие инструменты менеджера среднего звена
Оперативное управление, или почему не работает бизнес-процесс?		
Создание единого информационного поля (ЕИП) и обсуждение общих рабочих вопросов	Несогласованные действия функций из-за отсутствия обмена информацией.	Собрание.
Принятие оперативных решений для коррекции деятельности	Остановка (задержка) работ, потому что нет решения по важному вопросу.	Оперативка.
Разрешение структурных конфликтов	Одна функция недовольна другой, потому что у них разные приоритеты.	Кросс-функциональные переговоры.
Управление изменениями	Сотрудники саботируют изменения из-за отсутствия новых практик работы.	Рабочая сессия по решению содержательной задачи.

Функции управления и результаты	Главный симптом проблемы	Управленческие инструменты менеджера среднего звена
Тактическое управление, или почему сотрудники не выполняют работу?		
Организация работы	Сотрудник ставит работу на паузу и запрашивает ресурсы, потому что без них не в состоянии качественно выполнить работу.	«Разбор полётов».
Постановка и распределение задач	Сотрудник не понимает задачи, задает много вопросов, потому что не знает, как ее выполнить.	Индивидуальная постановка задачи или коллективная планёрка.
Мотивирование	Сотрудник хронически нарушает контрольные точки, потому что не хочет выполнять задачу.	Индивидуальная мотивационная беседа.
Инструктирование	Сотрудник делает много ошибок в работе из-за недостаточной компетентности.	Индивидуальный инструктаж под задачу.

Из этого набора типовых инструментов менеджера мы выбрали 5, которые наиболее востребованы в коллективной дистанционной работе:

- Совещание.
- Собрание.
- Планёрка.
- Кросс-функциональные переговоры.
- Рабочая сессия.

Именно они и будут детально рассмотрены в этой книге.

Резюме

Несмотря на бесконечное разнообразие организаций, сотрудников и условий, в которых они работают, у менеджеров существует весьма ограниченный список управленческих задач, которые решаются стандартными инструментами. В дистанционном менеджменте руководитель чаще всего использует 5 типовых методов групповой работы: совещание, собрание, планёрка, кросс-функциональные переговоры и рабочая сессия.

2. Выбор метода (формата) групповой работы

Форматы совместной работы – это отработанные алгоритмы и процедуры групповой работы по решению задач определённого типа, применение которых гарантированно приводит к запланированному результату.

Если кросс-функциональные переговоры и рабочая сессия достаточно узнаваемы, и их сложно спутать с чем-либо, то совещание, планёрку и собрание многие руководители часто воспринимают как синонимы, а на практике регулярно смешивают эти методы по принципу «два», а то и «три в одном».

К чему это приводит? Мозг обычного человека не способен решать одновременно несколько задач. Поэтому «комплексное» *совещание**планёрка* подобно праздничному обеду. В нём желудок подвергается экстремальному испытанию, когда хозяин поглощает десятки различных, не очень совместимых продуктов, заливая всё для гладкости потребления алкоголем. Результат весьма предсказуем: несварение желудка и больная голова утром.

Это, конечно, метафора, но весьма точная. Смешивать разные форматы коллективной работы не стоит. В качестве

примера небольшая и очень наглядная история от нашего клиента.

2020 год. Компания, которая занимается продажами профессионального оборудования для пищевой промышленности. Когда мы начали внедрять в компании диджитал-модерацию, в ней была очень низкая результативность совместной онлайн-работы и, как следствие, низкая степень удовлетворённости процессом. В интервью с заказчиком мы уточнили, какие форматы работы они обычно используют: планёрки, совещания, собрания? Заказчик ответил, что они проводят рабочие встречи, которые всегда называют совещаниями, и решают на них широкий круг вопросов. При этом он пожаловался, что они постоянно чего-то не успевают, встречи затягиваются, и это приводит к раздражению. Тогда мы объяснили клиенту, чем отличаются форматы групповой работы, и предложили разделить их, чтобы в единицу времени проводить одно событие. Эффективность работы после первых же экспериментов с форматами повысилась. Участники понимали, что им нужно сделать, понимали формат конечного результата и фокусировались на нём, а это автоматически привело к повышению результативности и степени удовлетворённости.

В дистанционной работе ввиду её существенных ограничений руководителю следует придерживаться простого принципа: одна управленческая задача за одну встречу. Тогда они будут решаться в разы эффективнее. Поэтому давай-

те разведём эти три метода коллективной работы.

Совещание – это запланированная коллективная встреча для принятия сильного управленческого решения по поводу организационной проблемы.

Собрание – это формат групповой работы, предназначенный для создания единого информационного поля у сотрудников подразделения, а также решения совместных вопросов.

Планёрка – запланированная регулярная форма групповой работы для распределения рабочих задач.

В разных компаниях одни и те же форматы групповой работы могут называться по-разному. Например, в зависимости от специфики деятельности компании, корпоративной культуры и традиций планёрку называют: *летучка*, *weakly*, *ревью*, *планинг* и пр. Поэтому руководителю стоит ориентироваться не на название, а различать методы по результату, который должен получиться в итоге:

- У совещания – это сильное решение.
- У собрания – единое информационное поле.
- У планёрки – распределение задач.
- У переговоров – принципиальные договорённости.
- У рабочей сессии – план решения проблемы.

В 2020 году мы внедрили технологию диджитал-модерации в торговой компании, давно работающей в гибридном формате. Часть сотрудников компании работает в офисе,

другая часть в связи с пандемией – из дома, также есть сотрудники филиалов, работающие в других городах. В ходе обучения и разбора форматов групповой работы в команде возникло сопротивление, руководителям было трудно переключиться и использовать новые форматы работы отдельно, так как любая форма работы у них называлась совещанием. Как только мы рассмотрели различия в форматах с опорой на результат, руководители сказали, что стало понятно не только то, чем отличаются форматы, но и какие инструменты для достижения цели использовать. Работа пошла слаженнее.

Резюме

У каждого метода групповой работы – управленческого инструмента – существует своя зона адекватности. То есть он предназначен для решения типовой управленческой задачи. Поэтому, выбирая метод, руководителю стоит ориентироваться именно на неё и действовать по принципу «одна задача за одну встречу».

3. Методический паспорт формата групповой работы

В этом разделе мы будем разбираться с объективно сложными понятиями, которые в вузах преподают на курсах примерно с таким названием – «Методология научно-исследовательской деятельности». Большинству студентов эти занятия кажутся безумно скучными, а сам предмет воспринимается как далёкая от жизни абстракция. Признаемся, что мы тоже не сразу, что называется, «въехали в тему» и лишь, занявшись методическими разработками, поняли, что же пытались вложить в наши головы наставники.

Проиллюстрируем полезность теории житейской историей. Дело было на одном из корпоративных тренингов «Профессиональная уверенность». В конце мероприятия участники традиционно делились своими выводами и говорили, что они изменят в своей работе и жизни после обучения. Одна из участниц, руководитель отдела, женщина лет 35, поблагодарила за тренинг и сказала, что поставила себе цель – до конца года выйти замуж. Когда группа отсмеялась, а прокомментировали её слова практически все, участница пояснила: «Я поняла, что я ставлю цели в работе, в личных финансах, в карьере, где угодно, кроме своей личной жизни. А меня совсем не устраивает то, что в ней творится. Но ведь механизм „Цель – Действие – Результат“

не зависит от области его применения». Через 7 месяцев состоялась свадьба, причём мужа наша героиня нашла в своей же компании, и мужчина был хорош.

Надеемся, что удалось заинтриговать и показать, как знания методологии можно использовать в жизни.

Итак, после того как руководитель выбрал нужный формат групповой работы, ему нужно подготовиться к управлению этой работой, то есть к модерации. И в этой задаче ему поможет **Методический паспорт формата групповой работы.**

Методический паспорт формата групповой работы – описание стандартов организации и принципов проведения дистанционной групповой работы, соблюдение которых позволяет эффективно использовать данный метод для решения конкретной управленческой задачи.

Отнеситесь к методическому паспорту рационально, как к любому паспорту, который прилагается к сложному техническому инструменту. Разумеется, если вы купили перфоратор или, скажем, швейную машинку, то читать эту книжицу с правилами, инструкциями и предостережениями совсем не обязательно. Многим интереснее сразу включить инструмент в розетку, а дальше «война план покажет». Но вообще-то эти паспорта пишут далеко не дураки, а цель содержащихся в них правил и инструкций – научить вас пользоваться инструментом эффективно и безопасно. Формат группо-

вой работы – это управленческий инструмент, а его методический паспорт нужен, чтобы вы применяли этот инструмент максимально эффективно и не совершали ошибок.

Методический паспорт формата групповой работы включает в себя:

- Цели и задачи совместной работы.
- Объект и предмет работы.
- Формат конечного результата (продукт).
- Идеальный формат проведения.

Зачем руководителю разбираться в этой научной терминологии?

Любая работа может быть спонтанной, а может – планомерной. Обычно вторая в разы эффективнее. Спонтанно можно построить шаткий шалаш, а крепкий дом строят только по плану, то есть по чертежу. Когда речь идёт о материальных объектах, эта мысль кажется тривиальной. Если же объекты идеальные (цели, мысли, решения), а работа идёт во «внутреннем» плане (в голове у руководителя), то необходимость планомерной работы возрастает многократно. В идеальной реальности в разы проще заблудиться.

Надеемся, что на вопрос «зачем?» ответили. Тогда давайте планомерно разбираться в терминах. И начнём мы с целей и задач.

Цель – это осознанный образ конечного результата, на достижение которого направлена деятельность человека.

Чем лучше вы представляете результат, тем выше вероятность получить именно то, что вам нужно. Как говорят старые артиллеристы, *чтобы куда-то попасть, нужно тщательно прицелиться.*

Задачи – это действия, необходимые для достижения цели, которые обычно протекают согласно определённой процедуре.

Проще говоря, «цель пилится на задачи». В качестве иллюстрации – детская загадка «Как засунуть жирафа в холодильник?» Вот её ответ:

1. Открыть холодильник.
2. Сложить жирафа.
3. Засунуть жирафа в холодильник.
4. Закрыть холодильник.

При этом к одной и той же цели обычно можно прийти разными путями, но есть путь стандартный, предсказуемый, который почти наверняка приведёт вас к запланированному результату.

Цели и задачи нужны, чтобы научиться делать работу идеально.

Одно из ключевых отличий руководителя-лидера от рядовых сотрудников – целеустремлённость. Понимание цели помогает ему быстрее продвигаться вперёд и не сбиваться с пути.

Знание целей и задач совместной групповой работы позволяет руководителю, во-первых, не путать разные форматы

друг с другом. Во-вторых, помогает ему за счёт осознанности нарастить своё мастерство. Если вы проводите групповую работу, зная её цели и задачи, то уже через пару месяцев вы будете делать её в разы лучше, а главное – получать от своих сотрудников запланированный результат.

Движемся дальше, разбираемся с объектом и предметом групповой работы.

***Объектом работы** является то, с чем будет производиться работа.*

***Предмет работы** – это какой-то из аспектов объекта, точка приложения усилий.*

Например, если моей целью является чистый приусадебный участок, то объектом работы будет вся территория вокруг дома, огороженная забором. А предметом работы может быть и газон, и дорожки, и стоянка для автомобиля. Ещё на участке у забора лежит строительный мусор в мешках, который я пока не готов вывезти с территории. Поэтому если сегодня выпал снег, предметом работы будут дорожки и стоянка, а когда придёт машина, то предметом станет строительный мусор.

Понимать, что является объектом и предметом групповой работы, важно руководителю для того, чтобы не отвлекаться на привлекательные, но посторонние задачи. Если у вас планёрка, то объектом является список дел, и на планёрке нужно работать именно с ним, не отвлекаясь, например, на ре-

шение конфликтов между сотрудниками, иначе вы не успеете эти дела распределить. А что в первую очередь интересует руководителя в списке дел? Конечно, то, кто их исполнит. Поэтому поиск ответственного, исполнителя в данном случае и является предметом планёрки.

Объект и предмет нужны для того, чтобы работать с нужным материалом правильным инструментом. Это достаточно просто с материальными объектами, вряд ли вы будете заворачивать гвоздь отвёрткой. Но значительно сложнее с объектами идеальными, когда совещание вдруг плавно переходит в мотивирующий митинг.

Специфика деятельности руководителя в том, что он чаще всего работает именно в идеальной плоскости, с достаточно сложными абстракциями. Поэтому руководитель должен быть умным, иногда ему полезно быть философом и всегда – технологом.

Следующим элементом методического паспорта является формат конечного результата – продукт.

Продукт – это законченный результат деятельности.

Чем цель (идеальный образ результата) отличается от продукта, и зачем мы вводим дополнительную сущность? Цель всегда идеальна и описывает то, к чему в итоге нужно прийти. При этом цель редко достигается за один шаг, для этого она и пиливается на задачи. Продукт – это то, как будет выглядеть в материализованном виде достигнутая цель или про-

межуточная задача. Например, если ваша цель – стать богатым, то продуктом может быть сначала диплом хорошего вуза, записная книжка с телефонами нужных людей, а в итоге солидный счёт в банке и бизнес, стабильно приносящий доход.

Понимание продукта нужно руководителю для того, чтобы любая работа оставляла запланированные улики.

И, наконец, идеальный формат проведения групповой работы. Он появился в методическом паспорте не просто так. В любой деятельности существуют свои проверенные технологии. Есть рецепты приготовления вкусного борща, технологии производства хорошего фильма, существует и формат результативного совещания.

Большинство задач, которые приходится решать руководителю, стандартные, то есть они могут быть легко алгоритмизированы. Поэтому у него есть выбор: либо воспользоваться опытом поколений менеджеров, либо придумать свою, авторскую технологию, по сути, заново изобрести велосипед. Нам представляется, что первый вариант и проще, и разумнее.

Почему в каждом предложенном формате есть ограничения по времени и количеству участников? Легковой автомобиль рассчитан на 4—5 посадочных мест, а стандартная поездка на нём редко занимает несколько часов. Если вам нужно перевезти больше людей, то нужен уже автобус. А если ехать дольше 12 часов, то проще воспользоваться поездом.

Мы не удивляемся этому в примере с транспортом, но почему-то игнорируем такие рекомендации в случае коллективной работы, у которой тоже есть свои закономерности. Бесполезно тащить на совещание «автобус» из 30 участников и тратить на него целый день, вы никогда с ними не договоритесь. Пригласите лучше 4—5 человек, и вы спокойно уложите в час. Как за хорошим воинским уставом, за идеальным форматом проведения стоит опыт тысяч руководителей.

Идеальный формат проведения нужен руководителю, чтобы не изобретать велосипед, а опираться на накопленный опыт и научные закономерности.

Резюме

Руководитель регулярно работает с абстрактными объектами в идеальной реальности. Чтобы «не заблудиться» в ней, ему нужны надёжные ориентиры, в качестве которых выступают элементы методического паспорта групповой работы: её цели и задачи, объект и предмет, продукт работы и идеальный формат проведения.

Разобравшись со всеми понятиями, мы переходим к методическим паспортам различных форматов групповой работы.

4. Методический паспорт совещания

ТАБЛИЦА 13

Симптом проблемы	Несо согласованные действия сотрудников или остановка работы компании из-за отсутствия своевременного решения проблемы.
Определение метода	Запланированная коллективная встреча для принятия сильного управленческого решения* по поводу организационной проблемы.
Цель метода	Согласованные действия сотрудников по решению организационной проблемы**.
Объект и предмет работы	Объектом работы на совещании является решение комплексной организационной проблемы***, а предметом – его сила и степень согласия с ним всех причастных участников.
Продукт	Утверждённое за счёт согласования сильное решение проблемы. В дистанционном формате оформляется как приказ, директива, официальный документ.
Задачи модератора	<ul style="list-style-type: none">○ Создание ЕИП в области решаемой проблемы.○ Проработка разных вариантов решений и их оценка.○ Повышение осмысленности и привлекательности принимаемого решения для участников****.
Идеальный формат	Не больше двух совещаний в день, в запланированное время, 1 час, только нужные для принятия решения участники*****.
Принципы совещания	<ul style="list-style-type: none">○ Для выработки сильного решения нужна коллективная критичность в сочетании с групповым оптимизмом*****.○ Принимаемое на совещании решение должно лично и значимо касаться каждого участника.

Несколько комментариев к информации из методического паспорта.

* **Сильное управленческое решение** – процесс и результат определения цели и способа действий, которые принципиально устраняют управленческую проблему или оптимально решают управленческую задачу и при этом напрямую зависят от воли и усилий конкретного человека.

Противоположностями сильного решения являются:

– Политические решение, когда достижение личных или групповых интересов важнее решения проблемы.

– Формальные решения, когда произвести впечатление важнее, чем решить проблему.

– Временные решения, когда проблема решается «здесь и сейчас», без учёта долгосрочных последствий.

Как правило, сильное решение требует креативного подхода, так как является неочевидным и имеет множество требований – ограничений, часто противоречащих друг другу. (Например, оно должно быть недорогим, но при этом эффективным и оперативным.)

** В любом трудовом коллективе всегда есть борьба разных интересов и амбиций. Любое принятое решение может быть реализовано только тогда, когда оно будет по-настоящему согласованным. Лишь тогда все сотрудники будут прикладывать усилия для его реализации. Чтобы решение было согласованным, важно, чтобы: участники были искренними и проговаривали свои интересы; в совещании участвовали все причастные к реализации люди; у каждого был голос, и он был услышан; принимаемое решение было выгодно

и бизнесу, и трудовому коллективу, а для всего этого нужна правильно организованная дискуссия.

***** Комплексные организационные проблемы** – это проблемы, которые невозможно решить в рамках одного структурного подразделения или функции компании.

****** Осмысленность и привлекательность** – ключевые механизмы мотивации. Осмысленность повышается, когда сотрудник понимает, зачем принимаемое решение нужно ему, компании, его руководителю и обществу в целом. Привлекательность появляется в том случае, если человек видит пользу от принимаемого решения для себя лично.

******* Почему нет смысла приглашать много сотрудников на совещание?** Во-первых, количество участников не увеличивает качество принимаемого решения, обычно для этого достаточно 5—7 человек, реально влияющих на решение. Во-вторых, чем меньше участников, тем проще им быть откровенными и легче договориться друг с другом, значит, совещанием проще управлять, а само оно становится короче.

******* Что такое коллективная критичность в сочетании с групповым оптимизмом?** На совещании часто приходится преодолевать эффект группового единомыслия, когда участники, чтобы избежать эмоционального дискомфорта (споров, объяснений и т.п.), склонны принимать формальные решения, устраивающие всех. Для этого нужна критичность – *«мы способны на большее!»* Поиск сильного решения – это креативный процесс, который практически все-

гда сопровождается фрустрацией. Чтобы с ней справиться, необходим оптимизм: *«мы сейчас в тупике, но мы обязательно справимся!»*

5. Методический паспорт собрания трудового коллектива

ТАБЛИЦА 14

Симптом проблемы	Несогласованные, нескоординированные действия сотрудников и функций из-за отсутствия обмена информацией.
Определение метода	Собрание – регулярное мероприятие трудового коллектива для обмена информацией и достижения договорённостей по вопросам внутреннего и внешнего взаимодействия. <i>(Обратите внимание, это не массовое мероприятие, когда перед праздником в актовом зале собирают несколько сотен сотрудников, чтобы наградить отличившихся.)</i>
Цель метода	Создание единого информационного поля (ЕИП)* у группы сотрудников.
Объект и предмет работы	Объектом работы на собрании является рабочая информация. Предметом работы являются те аспекты рабочей информации, которые влияют на работу коллег и характер взаимодействия внутри коллектива.
Продукт	За счет создания ЕИП готовность трудового коллектива к согласованной работе на период 7 дней (до следующего собрания). В дистанционном формате оформляется как краткий документ (протокол) с основными договорённостями, который рассылается как памятка всем сотрудникам. Большинство собраний не нуждаются в каком-либо документальном оформлении, потому что их главный эффект эмоциональный и мотивационный.
Задачи модератора	<ul style="list-style-type: none">○ Создание ЕИП.○ Координация взаимодействия.○ Сплочение коллектива**.
Идеальный формат	В одно и то же, установленное совместным укладом работы время, 1 час, все сотрудники коллектива. (Управляемой является группа до 25 участников, поэтому коллективы численностью свыше 25 человек проводят свои собрания отдельно, например, собрания отдела, бригады и т.д.)
Принципы взаимодействия	<ul style="list-style-type: none">○ Участвует весь трудовой коллектив.

* Что такое единое информационное поле (ЕИП)?

ЕИП – это наличие у сотрудников общей информации, когда все в коллективе одинаково ориентируются в контексте ситуации, знают одни и те же вводные, оперируют одними понятиями, вовлечены в решение общих проблем и задач.

ЕИП – это неустойчивый пазл на капоте быстро движущегося по ухабам автомобиля. То есть единым это информационное поле может быть недолго и только благодаря совместным усилиям всей команды. Поток информации, которая влияет на работу, бесконечен, поэтому руководитель должен чётко понимать, какая информация необходима, а какой можно и пренебречь.

Зачем нужно ЕИП? Оно позволяет:

- сотрудникам независимо друг от друга и при этом согласованно преодолевать сложности;
- быстро принимать необходимые для работы решения, корректировать деятельность;
- руководителю знать актуальные ресурсы, дефициты и оперативно их перераспределять;
- избежать дублирования некоторых видов работы, не расходовать напрасно ресурсы;
- предоставить доступ к лучшим практикам, идеям, уже готовым решениям коллег;
- создать ощущение общности, что важно для сохранения

и развития любого коллектива;

- создать условия для формирования коллективного мнения и, как следствие, повышает качество общения, взаимодействия, работы;

- повысить качество работы, создать благоприятный социально-психологический климат.

**** Зачем руководителю сплачивать коллектив, что это дает?**

Сплочение коллектива – это бесконечный и искусственный процесс, потому что любой коллектив, предоставленный самому себе, разрушается. Сплочение требует постоянных действий руководителя, но результат того стоит, потому что сплочённый коллектив:

- меньше спорит и быстрее переходит от дискуссий к действиям;

- общение и взаимодействие сотрудников чаще приносят позитивные эмоции;

- сотрудники больше мотивированы на работу и готовы инициативно помогать друг другу;

- в приоритете общие цели и интересы над индивидуальными;

- сплочение – это важный механизм формирования команды.

6. Методический паспорт планёрки

ТАБЛИЦА 15

Симптом проблемы	Сотрудники не готовы действовать, потому что есть работа, но нет понимания, где чья задача.
Определение метода	Планёрка – запланированная и регулярная форма групповой работы для распределения рабочих задач.
Цель метода	Классификация видов работы на важное и неважное, распределение задач в команде с учётом справедливой загрузки каждого.
Объект и предмет работы	Объектом работы является список дел, видов работ*, а предметом – поиск ответственного за каждую задачу.
Продукт	Все знают, кто что делает в отведённый период времени, готовы выполнить поставленные задачи. В дистанционном формате оформляется как список дел с указанием ответственных и сроков.
Задачи модератора	<ul style="list-style-type: none">○ Создание единого списка дел, видов работ.○ Распределение дел из списка по функции, по последствиям, по желанию*.○ Оформление дел в задачи и распределение задач между участниками команды.○ Мотивация на выполнение распределённых задач.
Идеальный формат	В одно и то же, установленное совместным укладом работы время, 1-2 раза в неделю, 30-45 минут, все участники команды.
Принципы совещания	<ul style="list-style-type: none">○ Распределяем только те задачи, в которых есть личная заинтересованность. Если в результате невыполнения какой-либо задачи никто не выиграет и не проиграет, её делать не надо.○ Распределение задач между участниками команды идёт по возможностям, чтобы каждый имел посильную для него ношу (новичку поручаем один объём работы, а профессионалу – другой).○ Планёрка модерируется руководителем или его заместителем.

Два комментария к методическому паспорту планёрки.

* Почему мы говорим о списке дел или видах работ, а не о задачах? Во-первых, опытный сотрудник сам может «распилить» порученное дело на задачи, не стоит тратить на это время. Во-вторых, в современном бизнесе много нестандартных, неожиданных, форс-мажорных работ. По отношению к ним руководитель может лишь предполагать технологию решения, но не знать её наверняка. Поэтому среднестатистический руководитель обычно мыслит не SMART-задачами, а категорией дел (то, что нужно сделать к определённому сроку).

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.