

## Facilitation Skills for Those Tricky Meeting Situations for Project Managers

### プロジェクトマネジャーの為の厄介な会議の場面でのファシリテーションスキル

翻訳: 菊地 耕一 PMP

ダナ・ブラウンリーによる本日のウェビナー、プロジェクトマネジャーの為の厄介な会議の場面でのファシリテーションスキルに参加頂きありがとうございます。ダナはアトランタに本社を置く、企業トレーニング会社「Professionalism Matters」の創設者です。彼女は活動的で革新的な企業のトレーナー、演説者そしてワークショップのファシリテーターであり、個人やチームが新たなパフォーマンスレベルに達するのを助ける企業マネジメントのコンサルティングで長年の経験を有しています。

ダナは人気の演説者そしてトレーナーであり、6カ国のトーク・イベントで聴衆を沸かせ、また国際的なコースの教材を作ってきました。彼女のコースは、参加者が職場ですぐに適用できるベスト・プラクティスと技術を提供するよう特別に設計されています。それでは、私と一緒にダナをお迎えください。

こんにちはみなさん、聞こえますでしょうか。はい、それでは始めましょう。デレク、最初のところが聞こえませんでした。今から始めますが、もし音響に問題があったら教えてください。私はここで皆さんに、私の絶対的な話題の一つについて話をするのを大変楽しみにしています。これはよくあるファシリテーションスキルではなく、難しい会議の場面でのスキルです。長年プロジェクトマネジャーとして、またプロジェクトマネジャーを訓練する者として、顔を合わせる会議にせよ、オンラインの会合にせよ、皆さんが膨大な時間を会議に費やしてきたことを私は知っています。そのため一つ一つの会議の効率性を上げることは、我々のプロジェクトおよび我々を成功に導く能力に大きな影響を与えます。それが本日私がお話することです。ここにいくつかの話題に関するロードマップがあります。

1つ目は成功のための計画。これはあなたが手品のバッグから取り出す道具のことではありません。会議室である状況に陥るときに、どのようにそれを防止するかということなのです。プロジェクトマネジャーとして皆さんご存知のとおり、計画なくして成功なし、と言いますが、おそらくこのケースがそうでしょう。それでは、私がプロジェクトチームで何度も出会った難しい性格の3つの特定のタイプを見てみましょう。少なくとも私にとっては、ですが。支配的、とりとめなく話す人そして同時に複数のことをする人です。それぞれを見て、あなたが3つの人格に対処するために直ちに使用できる具体的なテクニックを紐解いて行きましょう。そして最終的には、こうした電話会議や実際の会議のための具体的なヒントとテクニックをいくつか追加して、終わりにしたいと思います。よいニュースは、私が共有しようとしているテクニックの大半は、電話会議でも実際の会議でも適用可能ですが、いくつかのユニークな課題が生じる可能性があるため、それについては特に話をする時間が必要です。それでは、皆さんからもう少しフィードバックを得ることから始めましょう。皆さんがプロジェクトの会議で、どのような機能的でない行為を最も多く経験したか知りたいと思います。

皆さんが最も多く出会うのは支配的な人でしょうか、同時に複数のことをする人、またはとりとめのない話をする人でしょうか。もちろん私はそれらの人を定義してはいませんが、その呼び方で分かりやすいと思っています。支配的な人は会議を乗っ取ったり、陶器店にいるような人です。同時に複数のことをする人は、ずっと携帯電話をチェックしてい

て、まったく注意を払わず必要以上に長い時間を費やす人です。とりとめのない話をする人は自分が話をしているのを聞くのが好きか、もしくは繰り返し話を続けているような人です。さて、いくつか素晴らしいフィードバックを得ているので見てみましょう。ああ、3つの人格はすべて、かなりよく表されているようです。回答者の約半数が同時に複数のことをする人に最も出会うと言っています。これは最近私にとって驚くことではありません。なぜなら皆さんiPhoneやiPad、あらゆる機器を持っているので非常に気を散らしやすいからです。

では先に進み、このアンケートを終わらせましょう。回答が非常に良く分かれているのを見て嬉しく思います。約半数が同時に複数のことをする人で、残りの半数が支配的な人と、とりとめのない話をする人に分かれることが分かりました。ですので、今日私は皆さんが何かを得られると思います。それでは、ちょっとした背景から始めましょう。皆さんが既に素晴らしいファシリテーターである事を知っているので、この話を止めるつもりはありません。ですが、私たち全員がコンテキストの観点から同じページにいることを確かめたいだけです。まずファシリテーターの役割について話します。これはある種の公式な定義の一種です。これは、グループが共通の目標を理解するのを助け、議論において特定の地位につかずに目的を達成することを助ける人です。従って、理論的な意味では、ファシリテーターは理想的にはプロジェクトマネジャーであるべきではありません。ファシリテーターとは、理想を言うと会議の参加者として実際に参加していない人です。

ですが残念ながら私のキャリアの中で発見したことは、私たちのほとんどは外部のファシリテーターを連れてくることはできません。このためプロジェクトマネジャーとして皆さんは両方の役割を担い、両方の帽子を被ることになるのです。そして時には、皆さんが参加している場所で両方の帽子を被ろうとすると、皆さんは会議の参加者の一人で、議論や決定に参加し、一方でプロセスを監視し、議事を提出し進行させ、メモを取り、他人に発言を求めることとなります。これは本当に深刻な矛盾となり得ます。そして何が起こるかという、プロジェクトマネジャーの役割かファシリテーターの役割のどちらかが被害を受けることになるのです。

だからこそ私は、みなさんが使える素晴らしいテクニックを与えたいのです。私は最初に、計画が絶対的な鍵になると言いました。私は、どのように見えるか分かっている膨大な議事を示すことで、皆さんの時間を無駄にするつもりはありません。ですが、これをお見せしたいと思います。詳細な議事の計画は絶対に重要です。多くのプロジェクトマネジャーが犯す間違いの一つは、簡単な議事の箇条書きを示した招待メールを送ることが、必要な計画の全てと考えていることです。そして多くの場合そうではないのです。これは私が特に複雑な会議、より広範な会議において使用するツールです。私がこのテンプレートを使って行うことは、議題の各項目を取り上げ、より詳細に分けることにより議題のその項目を終える準備をすることができるのです。

例えば議題があって、ここに記載されているように項目の一つがシステムのデモを行うことだとしましょう。その疑似項目に対して分析または考察したい要素は6つあります。誰がこれを主導するか？どのように議論をファシリテートするか？これはただの率直な会話になるのでしょうか？これはリストにする予定ですか？後ほどこれを配る予定ですか？ベンダーの製品デモをLCDプロジェクターを使って行うとき私たちは詳細を得る事ができますか？どのような準備が必要なのか？それが次の問題です。クリスチャンは会議の前にデモのレビューとテストをするよう求められています。少なくとも30分前には会議室が適切に準備が整っていることを確認しましょう。

どなたかこれまでに会議の最中に技術的な失敗を経験したか、もしくはデモを行おうとしたり、技術を必要とすることを行おうとして、技術を稼働させるのに10分から30分の時間を無駄にするという場面があったという方はいますか？それがこの準備の要素を考えたい理由なのです。次の問題は、望ましい成果は何かです。なぜこれを知りたいかというと、いつ、この議題の項目について十分な議論があったのか、そして次のトピックに移行することができるのかを知りたいのです。ここでは、チームがシステムの基本機能を十分に理解して、要求された要件を満たしているかを判断します。次の問題は、議題のこの箇所に割り当てられた45分は何のためか、フォローアップ作業は何かです。私たちは会話に基づいて、必要に応じシステム要求の文書を改訂する必要があるでしょう。私が気付いたのは、もし皆さんが議題の各要素を取り上げ、これら6つの項目を考え抜けば、議事を明確に理解できるということです。口頭でも、必ずしも書き留める必要はありません、ですが少なくともこれら6つを考え、準備が出来ていることを確認することはとても良い習慣です。皆さんにとって最悪なのは、箇条書きの項目リスト付きの議題を持って、ただ顔だけ出し、そして状況が悪くなり、慌ててそれを防ぐ方法を探そうとすることです。もし皆さんが前もってこれらのことを考えることができれば、このような困難に陥る可能性はずっと少なくなります。

他に私が発見した有用なことは、始める前にいくつかの基本のルールを持つということです。皆さんのうち何人が以前に基本のルールを使ったか分かりませんが、それは絶対に素晴らしいものです。基本のルールを開発するコツです。皆さんがプロジェクトの会議に入って行って「これが全員に守って欲しいルールだ」と言っても、うまく行きません。そのような方法では人気投票で勝てないでしょう。私は、グループの中に入ってこう言います「私はみなさんがここにいてくれることを高く評価しています。みんなの多くは通常業務に加えてこれをやっていることを認識しています。これは重要な時間の投資だと思っています。私はこれによってみなさんの時間が無駄になるのは嫌です。今まで私たちは皆、ただ単に時間を無駄にする会議に参加してきました。

そこで私が行きたいのは、一緒に基本のルールを作るのです。そうすることによって生産的な時間を確保することができるのです。そしてチームメンバーの一人一人が基本ルールの提案をポストイットに書き、私とそのポストイットを回収し、壁に貼りひとつずつ考えていきます。そして完全に同意が得られるよう努力します。もしある基本のルールとして全員が同意しないのであれば、我々の基本のルールのリストには載せません。もし私が、人々が基本的に受け入れられないルールのリストを持っていても、それは助けにならないでしょう。ですので、彼らに基本のルールを考えるように言うのです。私は基本のルールを言いません。その後基本のルールが開始し、会議が時間通りに始まり、プロジェクトも2ヶ月目に入り、人々が遅れてくるようになって、その件に関して既に話をしている基本のルールがあれば話をしやすいのです。なぜなら人々を呼び出し、親子関係のようにするより、基本のルールを示すほうがずっと簡単だからです。私は人々を呼び出し「私たちは仕事開始まで10分も掛かっていて、開始がどんどん遅くなっている。私たちの基本のルールは一つも守られていないし、時間通りに会議も始まらない。みんなこのことについてどうしたいのだろう。」と言います。

皆さんには、それが会議で起こりがちなネガティブな行動に対処する、ずっと効果的な方法であるということを知って頂ければと思います。

私が行きたいことの1つです。もし質問がありましたらどうぞタイプしてください。こうしたウェビナーで私が行きたいのは、スライドを進めながらいくつかの質問に答え、最後にまたいくつかお答えすることです。ではこれまでに私が受けた質問

を見てみましょう。1つ目はこれです「質疑応答の時間は別途割り当て、明確に行うべきでしょうか？」これは素晴らしい質問ですね。それは会議によると言えます。それは間違いなく会議によるでしょう。間違いなく全ての会議に質疑応答があるべきだと言えます。しかし私が議題に関して行うことの1つ、計画が素晴らしいものである場合ですが、最後の項目の1つは未解決の課題または新しい問題になります。それは、私が話題から逸れていると思い、会議を脱線させたくないとき、会議中に発生する問題に対処する素晴らしい方法でした。とりとめのない話をする人について話しましょう。ある人が無駄話をしている、または話題からそれたことを持ち込んだ時に私が言葉を挟み「そのような重要なポイントは忘れたくないので、後ほどオープンセッションの時に議論できるようにメモしておいてもらえますか？」これは私も使うのが大好きな素晴らしいテクニックです。

次の質問は「実際に顔を合わせる会議またはバーチャルなどの会議で、成功する出席者の数についてルールはありますか？」

あなたはたぶん、私のことをかつての管理コンソールと呼ぶかもしれません。なぜなら2つ目の質問に対する私の答えは、最初と同じだからです。それは場合によります。私は「もし会議に8人が出席したら成功するが、9人なら失敗する。」と言えるような確固たる制限を知りません。一般的に言えば、電話会議では、もし対話を求めるのであれば12人より多いとより難しくなっていく、人々はその会議に自分は関与していないと感じ、電子メールをチェックしたり、お昼ご飯を作ったり、犬に餌をやったりして参加をやめるでしょう。顔を合わせる会議では、それは部屋の大きさとして内容によると言えるでしょう。しかし繰り返しますが、分かりませんが12人、15人ということになると対話とは対照的な一方向の話が多くなります。

そしてもう1つの素晴らしい質問は「数についてルールはありますか？」これは既に答えましたね。すみません。

「人々がランク付けできるような基本ルールのリストを持つことは有効でしょうか？」素晴らしい質問です。私は基本のルールは参加者から出してほしいと非常に強く、哲学的にも考えています。そのため、私はリストを与え、ランク付けることを必ずしも推奨しないでしょう。ですが、プロセスをスピードアップするために、特に基本のルールに慣れていない人に対してお渡しできるものがありますが、私のウェブサイトにも載せていたか、載せていないかもしれません。もし私にメールを頂けたら、ここに示す以上の基本のルールのサンプルリストをお送りします。スライド資料もお送りできるかもしれません。ですが、私が代わりに行ったことは約25の基本のルールのリストを渡し、彼らの思考を刺激し、考えるためのアイデアを与えるようなことをします。そうすることによって彼らは白紙のままのスタートにはならないので、それをお勧めします。基本のルールは管理職がいて機能します。私たちはそれらを実務的な質問にする十分な時間がないので、引き続き実務的な質問をください。なぜなら私はトレーナーであり、Siriと違って本物の情報を信じているからです。

「管理職がいて機能するとは？」管理職によると思いますが、よくあることとして、私が一定の時間それに集中していて、管理職と一緒に仕事をしているが管理職の時間は短いので私はとにかく迅速に完了しようとしています。私はこう言うでしょう「分かりますよね、私は時間を上手に使ったことを確認したいのです。これは非常に高いレベルの会議であることを知っていますし、これはあなたが取り返せない時間です。ですので、私は私たちが時間を有効に使っていることを確実にしたいのです。」皆さんができるのは彼らに質問することです。「私たちは以前に基本のルールを作りましたが、それは私たちがより効率的になるのを助けてくれました。それは10分や5分かけて話すことだと思いますか？」あるいは皆さんは彼らにそれを書かせる代わりに、歩き周ったりして、口頭で「あなたが過去に参加した大変ひどい会議に

基づいて、今日の会議で私たちが合意すべき基本のルールを一つ提案してもらえませんか。」ということもできます。そして口頭で、そのことについて5分か10分話せるかもしれません。

他には、私は全ての会議で時間をかけて基本のルールを作成するべきだとは言いません。それは実用的ではないということです。ここでお話ししているのは、もしあなたが定期的に会議を開く完全なプロジェクトチームを持っていれば、それは投資に値するという事です。もし私が1時間あるグループと会議を行うとして、おそらくその後その人達と二度と会わないのであれば、私は時間をかけて基本のルールを作成しないでしよう。あるいはただ気軽に基本のルールについて話をするかもしれません。ですが、もし、その後6か月にわたって1週間に1時間会議を行うのであれば、基本のルールはおそらく非常に意味があるでしょう。それは全体的なチーム構築の一環にもなるのです。

別の方からの質問です。会議室の中の象とは何ですか。私がときどき使った用語や類義語を、必ずしも全ての人が理解していないことについて、謝ります。どうか私を許して、質問を続けてください。会議室の中の象とは、正確に定義しようとしますと、そうですね、我々の製品がひどいといった大きな問題を我々全員が知っている時、誰も製品がひどいと言わない、でも全員が知っている、ということの意味します。会議が始まる前、終わった後もみんながそれについてささやき合うが会議中は誰もそのことについて触れない。意味としては、部屋の中に象がいるのに、ただ自分の席に座ってその大きな太った象を見えない振りをしているということです。私が別の会社で働いていたとき、私たちは「机の上にマウスはいない」と言って、文字通りぬいぐるみのマウスを書いたりしました。私たちはぬいぐるみのマウスを実際持っていて、それを全ての会議室のテーブルの真ん中に置きました。それは、もし問題があるのならそれを話題にしましょうということ視覚的に思い出させるものでした。基本のルールの話から移る前に指摘したいもう一つのポイントは、基本のルールは全てが否定的に聞こえるものである必要はないということです。それらは肯定的なものでもいいのです。あるグループは「何だって？ 金曜日の2時以降は会議はしたくないよ」と言いました。別のグループは「2時間以上の会議は全て食事付き、3時間以上はビールが欲しい」と言っていました。基本のルールはグループの性格に合わせるができます。それは本当に楽しく、また魅力的なものなのです。質問を頂きありがとうございました。

では次のアンケートに移りましょう。これは支配的な人が支配を行う第一の理由は何ですかという問いです。支配的な人には異なる特徴があるので、皆さんが会議でどのようなことに出会ったのか、少し教えていただきたいと思います。彼らはただ攻撃的な性格で、本当に陶器のお店にいる雌牛のような乱暴者で、自分たちの言うことは他の誰かが言うことより重要と思っているのでしょうか。そうではないかもしれません。彼らはただ興奮していて、本当にただプロジェクトに興奮していて、本当にただ貢献したいと熱望しているのかもしれません。これらは支配的な人の別の特徴です。他には、彼らは本当にリーダーシップの役割を引き受けようとしているのかもしれません。そしてそこには少しのエゴがあるかもしれません。または彼らはあなたのつま先を少し踏んで、リーダーとしての自分を主張しようとしているのかもしれません。もしくは彼らは否定的なのかもしれません。人はときどき、感情的になり、泣き言を言い、不平を言います。あるいは彼らは朝いつもと違った方向を向いて目覚めただけかもしれません。彼らはある意味常に否定的で、そして皆さんは何かを得られるのです。では見てみましょう。

これに関するフィードバックです。約半数が攻撃的な性格を挙げていて、これはとても一般的ですね。次に上位に入ったのは、実際にリーダーシップの役割を引き受けようとする、です。これらのファシリテーションがなぜ本当に重要であるか見てください。小さなことのように聞こえるかもしれませんが、彼らが本当に指導的な役割を試みようとするれば、それは問題になり得ます。これが25%で2番目、従って、これら2つで回答の75%になります。3番目に多くの支持を集めたのは、熱心過ぎ、興奮して、貢献を熱望している、です。

ではアンケートは終えて、先に進みましょう。支配的な人を扱ういくつかの具体的なテクニックをお教えしたいと思います。ここにテクニックの長いリストがあります。もちろん皆さんは特定の状況、関係、扱う人物、グループのサイズ等に合わせたテクニックを求めましょう。最初に皆さんができることは基本のルールを参照することです。繰り返しますが、これが私たちが基本のルールの作成に時間をかける理由です。あなたはバランスの取れた会話時間に関する基本のルールを持っているかもしれません。1人の人がずっと話をしていることのないようにするという意味で、あなたはよりバランスを取りたいと思うのです。あなたがその基本のルールを持っていて、もしあなたが物理的な部屋で会議を行っているのだとしたら、カード用紙ではなく、実際に部屋に持って来られるようなポスター型のもの、壁紙タイプの物でしたら実際会議室に持ち込むことができます。もしくはそれを部屋の中に吊るせば、物理的に基本のルールに触れることができます。それはあなたが難しい振る舞いに対処するのをずっと楽にしてくれます。例えばジョンがずっと話し続けているとします。私は基本のルールに歩み寄り「ジョニー、それは素晴らしいポイントですね、しかし我々はバランスの取れた会話時間について話をしたと思います。ですので、私は部屋のそちら側からも少し話を聞きたいと思います。」これは実際にリストには載っていない別のささやかなテクニックです。あなたはその人を名前呼びたくないかもしれませんが、あなたはトレーナーとして時に、一方からたくさん話を聞いて、他方から聞いていないと感じるかもしれません。私はこう言うでしょう「私たちは部屋のこちら側から大変素晴らしいフィードバックを頂きました。テーブルのそちら側の皆さんはどうお考えですか。」これがあなたが必ずしも人を名前呼びする必要のない少し微妙な方法です。リストにある次のテクニックです。私は実際にそれを賛辞、文書そして中樞と呼んでいます。あなたが行くことは彼らを褒め、彼らが言いたいことを言えるようにしてあげるのです。あなたはそれを文書化し、異なる主題か、異なる人物のどちらかに移ります。事例を挙げます。ルーシーはおもちゃを与えられています。ここでの特定の問題は、我々はどうのようにベンダーを変えるかです。時に彼らは何も聞かされていないので、ただ何度も同じ事を繰り返します。私たちはファシリテーターとして時に、彼らを止め、残念ながら私たちが望むのと正反対の状態に戻ります。私たちが行うのは、この特定のテクニックです。マイクの音量を変えますね。O K。よく聞こえないというフィードバックをいただきましたので、マイクに少し近づきます。いいですか？大丈夫ですか？O K、話しを続けますので、いいかどうか教えてください。ただ「はい」と言っている人がいますので、これでいきます。ですがもしが問題があったら、デレク、教えてください、話し続けてください、私の方で変更できますので。

さて、私はルーシーを黙らせるのではなく続けさせるのです。それが私が行うことです。私は言います「ルーシー、あなたは実際にベンダーを変えることについて、非常に素晴らしいポイントを挙げましたね。他の人にそれが出来たか変わりません。それを言ってくれて、どうもありがとう。私たちがそれを忘れないよう書き残しましょう。」実際に、フリップチャート、ホワイトボード、もし電話会議やシェアポイントのようなものを使っていて、そこに余白があればそこに書き残します。私はこう書きます「1番目。ベンダーを地元のベンダーに変えることを検討する」そして彼女を褒め、それを書きます。そして最後のポイントは、彼女に「これがあなたの言いたいポイントですか？」と確認すると、彼女は「はい」と言います。そうしたら私は「素晴らしいですね。私はジムとサリーに担当させたいと思いますが、それに関してどう思いますか？」あるいは「ジムとサリーに頼みましたが、他に違うアイデアはありますか？」これによって、その人が満足できるようにするのです。それはまた、その人とあなたの関係を維持します。私たちの誰もが「ルーシー、黙ってくれる？ 私たちは先に進まなければならないの。」皆さんは私がこれらのテクニックが単に有用だと思うから使っているのだと思うかもしれませんが。もう一つ。あなたのまわりに何でも質問してくる支配的な人がいるとしましょう。なぜ彼らは多くの不平を言っているのでしょうか？彼らに対して私が行うのは、解決策を求めることです。話しながらチャットも読んでいます。私は彼らに解決策を尋ねました。ルーシーはAPプロセスと、支払勘定に時間がかかりすぎることに文句を言っています。彼女と議

論をする代わりに、特に私が同意している場合、こう言うかもしれません「ルーシー、あなたが素晴らしいポイントを取り上げていると本当に同意します。私もAPはすごく遅いと思っていました。あなたの解決策はどういうものですか？何を推奨しますか。それに対して私たちは何をすべきだと思いますか。どのように解決に向かうべきでしょうか。」あなたが誰かに解決策を尋ねるときは、多くの場合、彼らはヘッドライトに照らされた鹿のようになります。彼らはただ文句を言いたいのです。彼らは必ずしも解決策を得たいわけではないのです。もう一つのやり方として、私はこう言うかもしれません。「あなたは違うベンダーに切り替える可能性について素晴らしいポイントを取り上げています。これは非常に重要だと思います。私はこれについて具体化する時間があることを確認したいと思います。これから5分で、あるいは今日の会議の間にそれを完全に具体化する時間があるかは分かりません。いくらか関連の詳細情報を加えて、このことをアクション・アイテムとして取り上げてもいいでしょうか。それに対して少し肉付けしてくれたら、次の会議で議論する予定です。それをやってもらえますか？」OK、インターネットの信号を確認しています。大丈夫となっていますね。私はどうやって直すか分かりませんが、やってみましょう。いくらか良くなっていますか？何か良くなる事をできたかもしれません。

話を続けますので、良くなっているか悪くなっているか教えてください。

次です。会議の前に支配的な人の支援を得ます。難しい人がいるとき、多くの場合、会議において問題が生じる可能性があります。多くの場合、それは大きなショックではなく、問題が生じるだろうと私たちが分かっているということです。金曜日に会議がある場合、どんな芝居が行われるのか金曜日まで待ちたくありません。私は月曜日に彼らと話をしたいと思います。もし、ルーカスが金曜日の会議で問題となる人物になると分かっていたら、私は彼と月曜日にランチを食べるように予定をいれてもらうようにします。皆さんはそのような人物は時にリーダーシップを取りたがる所以说、特定のやり方をお教えます。あなたより先輩で、より経験もある人がいるとします。それによって少し争いの引き金になることがあるかもしれません。あなたは月曜日に彼らをランチに連れて行き、こう言うかもしれません「ジム、私はあなたが金曜日の会議に参加できることを嬉しく思います。私は皆がどれだけあなたを尊敬しているか知っています。私が唯一心配しているのは、多くの人が、あなたが言うことをただ認め、あなたの考えやアイデアに集中しがちだということです。あなたにとって彼らの率直なフィードバックがどれほど重要か私は知っています。ですので、彼らから率直なフィードバックを得る方法を見つけようとしていました。彼らはあなたが言うこと全てを、必ずしも認める必要はないのです。」そして待ちます。通常彼らは解決策を考えます。彼らはこう言うかもしれません「ダナ、我々は少し控えて、彼らに最初に話をさせて、最後に我々の考えを話すのはどうだろうか。」素晴らしいですね。それは思いつきませんでした。私は何人かのリーダーから時々こう言われることもあります「私はただ会議室に入り、あなたと一緒に冒頭の紹介をして、それから退出するというのはどうでしょうか。私は会議が終わるまで留まりません。」時にそれも素晴らしい選択肢です。しかしどうあれ、あなたは会議の前にそのような人物と打ち合わせをする必要があるかもしれません。私は本当に、会議の前に彼らと親しくなろうとします。

次です。彼らの問題を議題の最後に持ってきます。特に議論の余地がある場合、そのことを議題の最初にしないでください。できるだけ議題の最後にその件をもってきてください。そうすることによって口論になり向きが変わっても、少なくとも議題の大半は終わることができます。次です。私が大好きなテクニックで、皆さんも多くの異なる状況でこれを使うことができます。ラウンドロビンを使います。バランスの取れた参加を重視すると、それは文字通り全員が一度に話すことができるようなグループ、あるいはオープンな議論を意味します。あなたはこう言うことができます「これは何て重要なポイントなんだ。私はできるだけ多くのコメントを得たいと思っています。そこで即席のラウンドロビンを行いたい。私は

部屋を回って、各人にこれに対する考えを言ってもらい、それに対してみなさんはイエス、ノー、あるいはなぜかを尋ねます。ではサリー、君から始めよう。」もし支配的な人が部屋の一方にいるのなら、あなたは意図的に部屋の逆の側から開始したいと思うでしょう。もしあなたが彼らに到達したいと思っても、他の人から話を聞き始め、最後に彼らに到達するでしょう。巧みな仕掛けを用い、バランスの取れた会話時間を持てるようにして下さい。どちらの環境が上手くいか、上手に判断をして下さい。私がこれを使ったのは、より小さいチームに対してで、「ボールを持っている人だけが会話時間を得、話すことができる」というルールです。なぜならだれもボールを取ろうとしませんし、誰にも渡そうとしないからです。ですが、これは全員から話を聞くことを強制するある種の面白い方法です。

音声に関するフィードバックをまだ少し頂いています。助けになるかわかりませんが、いくつか動かしてみます。デレク、どうなっているか教えてください。少し遠くに動かしますので、良くなっているか教えてください。もしそうでなければ、近づけてみます。良くなっていますか？ O K 遠ざけました。はい。

では、質問が見えるように、これをおろしてみましよう。次に行く前に少し質問に回答させてください。見てみましょう。チームによる議論や質疑が不足していたために、割り当てられた仕事が時間内に完了しなかった場合、プロジェクトマネジャーは何をすべきでしょうか。これについては後ほどお話しますので、先送りしましょう。もし上司が会議に参加していて、あなたがしっかり議論をファシリテートしようとしている場合、ヒエラルキーは重要ではないと参加者にどのように信じさせることができますか。これは本当に重要な質問です。このような質問をたくさん受けます。これに対処するにはさまざまな方法があります。私はその階級の人に直接、ある部分については出席しないよう頼みますが、多くの人はそれを理解してくれます。匿名のフィードバックを得て、誰が何を言ったか分からないようにするテクニックを使うことができます。口頭で発言するように頼む代わりに、私はこれが大好きなのですが、インデックスカードや付せん、またはそれに類する物を配ります。皆に質問をして、自分の考えを書いてもらい、会議でそれらを議論するか、会議で議論する必要がなければそのほうがさらに良いでしょう。フィードバックを書き、会議室を出るときに箱やバッグに入れてもらうのです。そして次の会議でそれについて議論します。ヒエラルキーに関する質問に対処する方法はたくさんあります。管理職や上司を恐れることなく、直接の報告を自由に発言してもらうために、あなたはどうしますか。同じような話だと思いますが、私は会議の前に物事を実行します。根回しをします。私に個人的に意見を言ってくる人はいますが、電話では言いませんし、会議でも言うことはありません。そのような状況で、時に私が行うのは、それを言うことを奨励することです。なぜならそれは彼らの部署や機能分野から言ってもらう必要がある、または私が持っていない専門性を彼らが持っているかもしれないと思うからです。私は彼らにこう伝えます「あなたがそれを言ってくれたら、あなたの意見を裏付ける他の例と一致する私の見解をもって、あなたをバックアップします。」他の推奨するテクニックに加えて、私はこれを推奨します。あなたがプロジェクトマネジャーとして物事を完了させることに集中していて、プロジェクトチームを直接管理する必要がある場合、どのように部屋からヒエラルキーを排除することができるでしょうか。私は、ヒエラルキーは重要ではないと言っているのではありません。それは重要です。ですので、話題として挙げるのです。私は頻繁にこの質問を受けるので、それが大きな問題であることを知っています。部屋にヒエラルキーが存在する時、平等にそして良いしかりとした議論と会話をするためのテクニックについて話を進めましょう。もしそれを得られなければ、最良の結果に至ることは難しいからです。好戦的な人格は、他の行動の兆候ではないでしょうか？時にそうでしょう。時に人は好戦的で、彼らは他の問題を持っていますが、あなたはそれを必ずしも解決できるものではありません。そしておそらく、これらのテクニックのいくつかは、それを直さないでしょう。そのため、これらのテクニックのいくつかは会議中に試すことをお勧めします。しかしいくつかは、会議の前か、他の方法で行うほうがよいでしょう。はい。では続けましょう。いく



つか他の質問に行きたいと思います。何か飛ばしていたらすみません。

別のアンケートです。私たちのグループディスカッションは、トピックから話が大きく逸れてしまいます。このようなことがどれくらい頻繁に起こるか聞いてみたいと思います。それは事実上いつも、頻繁に、時々、あるいは一度もないでしょうか？私たちは、話題から逸れてしまうこと、脱線してしまうことについて話しています。それはどのくらいの頻度で起こるのでしょうか？いつもだと言う人があまり多くないことが分り、嬉しく思います。素晴らしいニュースです。これまでのところ一番多いのは、時々です。約4分の3の人が、時々と言っています。次に多いのは、ほぼ4分の1の人が、頻繁にと言っています。あなたが話題を維持できなければ、おそらく多大な時間がかかり、会議に影響を及ぼすでしょう。それでは先に進め、アンケートを終えましょう。皆さんがそのような行動と戦うために使える、実際の具体的なテクニックについて話をしましょう。

最初のテクニックは、PALにチームの焦点を合わせることです。PALとは目的、議題および制限を意味します。ですので全ての会議で、私は会議の目的、議題、制限を書きだそうとします。これにはいくつかの目的があります。1つ目。これはあなたが本当に会議を開く必要があることを、あなた自身に納得させるための、ある種の良い練習になります。私は時々、人々があまりに多くの会議を行っているように思います。あるいは会議を開くことが、何か全てのことの解決策だと考えているように思います。多くの場合そうではないのです。では、これら3つを書き出すことが、本当に有益であることを見て行きましょう。一度書いてみると、ずっと簡単になります。もしあなたが、在庫について話すはずが、なぜかマーケティング戦略について話している場合、あなたは立ち上がり議題を指して、こう言うのです「確認したいのですが、私たちはマーケット戦略について少しばかり多く話しているようですが、議題の3番目は在庫数の制限です。その件について皆さんと話がしたいので、できれば在庫の話に戻りましょう。」もう一つのコツは、議題に使う時間を書き込むのです。多くのプロジェクトマネジャーが犯す大きな過ちは、「集まりましょう。これら15の議題について話しましょう。」そこには箇条書きされた長い異なる項目の議題があり、会議は3時から4時までのような感じです。そして、私は次の1時間で、15の議題を完了することを祈ります。もしくはそうする代わりに、具体的にこう言います「OK、私たちは8時から8時10分の間に集まり、その後、8時10分～15分に会議の説明をしましょう。」私は議題の各項目にかかる時間を具体的に知りたいのです。これはまた、議題の特定のセクションをリードしている他の人に投げかけるのにも役に立ちます。それにより彼らは10分しかない、あるいは5分しかないと分かるのです。これは彼らがタスクを行うのに役立ちます。

次のテクニックは非常に効果を発揮するものです。問題が会議の外で起こった場合を考えます。そして私たちの多くが、ある時点でこれを行ったことがあるということを知っています。これに関しては非常に具体的に行きたいと思います。会議が終わって個別に話をしなくてはならないと言っているのではありません。それを質問に変えて尋ねているのです。私は数十年前に、ファシリテーションのトレーニングでそれを学びました。あなたが難しいことを言いたいときは、それを質問に変えるのです。それにより自動的に、より脅威を感じさせないものになります。マークが接線上にいる状況ですが私たちはみなそのような状況に陥ったことがあります。彼は演台の上において、私たちが議題のこのセクションで話す予定のこととは関係のない、接線上の問題についてずっと話をしています。例えば、マークは異なるソーシャルメディアのテクニックについてずっと話しているとします。彼はそれについて話すことが大好きだからです。これを扱うのに2つの方法があります。そこに割って入り、こう言います「マーク、ソーシャルメディアの議論は面白いと思いますが、それはあなたと個別に話をしたいです。個別に扱わせて欲しいです。」もう一つの方法は、正直に質問をするのです。同じ状況で

「マーク、ソーシャルメディアの話は本当に面白いですね。正直そのいくつかについては考えたことがありませんでしたが、この議題についての時間が後5分しかないことに気づいていますか？それは私たちが今話し合うべきですか？あるいは後ほど個別に話ができますか？」これらの2つのテクニックの違いを分かって頂ければと思います。2番目の方法は率直に、彼にこのように質問をしています「この件は今話し合うべきか、あるいは個別に話し合うことはできませんか？」このように位置付ければ、人々はずっと脅威を感じなくなります。皆さんは常に、関係を維持したいと思うでしょう。

これは間違いなく皆さんのツールボックスに入れておいてください。私はこれを何度も繰り返し使っています。生徒さんは私のトレーニングの授業でこう言います。「個別に話ができないと彼らが言ったら何と言いますか？」私の経験で言うと、そのような場合に質問すると、95%の確立で彼らは個別に話をする事で扱えると言います。事実、彼らは通常、軌道に戻してもらったことに感謝します。従って95%の確立でそれは問題になりません。しかし5%あるいは10%の場面で「いいえ、私たちは今これについて話す必要があると思う。」と言うかもしれません。もし彼らがそう言う場合、それに対して私は2つの選択肢を持っています。1つ目は、ある種のタイムボックスというのでしょうか「我々はそのれについて既に5分ほど話しています。もう5分、この具体的なソーシャルメディアの話をして、その後どう進んでいくか決めましょう。」これで公平ですか？これがタイムボックスです。もう一つの選択肢は、あなたはマークに優しすぎると誰かが言ったとします。そうだったかもしれません。そして再び、これら全てのテクニックを使い、あなたはどれくらい独断的になりたいのかを決めます。初めてでも、10回目でも、問題がどれほど重要かということです。これは重要なポイントだと思います。ですがもう1つの選択肢は、私はこう言います。「みなさんの時間をありがとうございます。他のみんながどう考えているか、グループにそれを投げかけてみましょう。みなさんはソーシャルメディアの話を中心にするべきだと思いますか？もしくはもとの議題に戻るべきでしょうか？」それをチームに投げかけましょう。多くの場合チームは、マークはグループを持っていると言うので、この問題は解決します。私たちはそれについては後で話すことができ、先に進むことができるのです。

さて、もう一つは駐車場と呼ばれていますが、対処するのは駐車の問題ではありません。馴染みのない方もいるかもしれませんが、これはフリップチャートやホワイトボードなどに文字通り駐車場を書くという非常に素晴らしいテクニックで、そこはあなたが追って対処したい問題を書き込む場所なのです。ここで私はマークに言うのは「マーク、ソーシャルメディアの会話は重要だと思います。私はそれを失いたくありませんが、私たちは今日の議題に沿って進む必要があります。我々がそれを忘れないように、ポイントをメモして、駐車場に置いてもいいですか？」もちろん、あなたは会議の初めに駐車場のコンセプトについて人々に説明したいと思うでしょう。そうすればあなたが何について話しているかみんなが分かります。しかし繰り返しますが、これは彼らが指摘してくれたことに対して褒める方法としては素晴らしいですが、そこに書き込むとは言いませんでした。なぜなら、それは会議を遅らせることになるからです。私は彼らに問題を書き込むようお願いし、駐車場に置くようお願いします。繰り返しますが、もしあなたが実際の会議または電話会議に出ている時、通常はWebExを使います。シェアポイントの場合でも同じ事ができます。あるいはあなたは彼らにそれを書き込んでもらい、通常は会議の最後にあるオープンセッションで、それを出してもらうこともできます。もう1つ私が好きなのは、共同ファシリテーターまたはチームが袋小路にはまったときに警告してくれる誰かを配置することです。私たちのチームでは、それを文字通り警告警察と呼んでいます。我々は小さなおもちゃのバッジのような警察バッジを持っていて、会議毎に違う人にバッジを回します。そして会議でバッジを持っている人は、グループを無駄話から軌道に戻します。手を挙げ、中断して、私たちが話題からはずれていることや、あまりに話題の詳細に入り過ぎていることや、我々が再

び焦点を合わせる必要があることを知らせます。時に私にこう言う人がいます「それはちょっと馬鹿みたいですね、なぜバッジを用意して、毎回違う人を割り当てないといけないのですか。最初にこう言えばいいじゃないですか、私たちが話題からはずれていたら、指摘しましょう、と。」

その理由はこういうことです。あなたがどのようにこれに向かうか。あなたはこれまでに何回、誰かがとりとめもなく話し続ける会議に出席しましたか？あきれて「ああ、先に進めたらなあ。」しかしあなたは発言しないのです。あなたが発言しない多くの場合は、それがチームの責任だと考えているから、もしくは人を不快にさせたくないからかもしれません。あなたは割って入って「私たちは先に進まなくてはいけません」と言い、彼らを怒らせたくないでしょう。小さなバッジや人の配置は、その人が割って入ることを許可するものです。ですので、彼らが割って入るとき、彼女の気持ちは実際に全く反対で、私たちの会議は通常、もし接線を離れようとしてその人が割って入らなかつたら、皆が自分の仕事のこのように自分たちを見るのです。これがあなたがしなくてはならない事なのです。これは素晴らしいテクニックなのです。そして最後の1つです。トリックを使います。私はここで多くのトリックを使いました。私のお気に入りにはエルモです。電話会議のための別のバージョンもあるので、簡単にお話ししましょう。エルモとはエルモ人形のことです。みなさんはたぶん、赤いエルモの人形になじみがあると思います。私たちが思いついた基本のルールを軌道に維持するのにエルモを使います。エルモとは「さあ、皆さん先に進みましょう」という意味の頭文字です。そして机の真ん中にエルモを置きます。それは視覚的に、机の周りにいる誰か、プロジェクトマネージャーだけではなく誰にでも、先に進もうということを思い出させるものです。

私たちがあまりに詳細に入り過ぎている、または話題からはずれているとき、あなたはエルモの人形を手にするだけでいいのです。素晴らしいことに、滑稽に聞こえるかもしれませんが、私はそれがうまく行くと約束します。この素晴らしいところは、人形に手を伸ばすだけでいいということです。手に取らなくても、人形に向かって手を伸ばすだけで皆その意味することを理解するのです。これが素晴らしいのは、誰かを物理的に遮る必要がないからです。多くの場合、我々は他の誰かの話に話をかぶせて遮りたくないで、中断しようとしません。これを使うと、物理的にそこにあるので、あなたが人形に手を伸ばすだけで、皆は何を意味するか分かるのです。これは本当にうまく機能します。電話会議で使えるバージョンをお話ししましょう。それはさらに良いものです。我々の電話会議の基本のルールの一つは、私たちが再び焦点を合わせる必要がある、もしくは接線から離れていると感じたときに、電話のシャープ記号を押すと、それが再び焦点を合わせる必要があるという信号になります。これは匿名なので、誰がシャープ記号を押したか分からないところが素晴らしいのです。ヒエラルキーにとっても素晴らしく、人々はボタンを押すことを心配する必要がなく、副社長が誰がシャープ記号を押したか知る心配もありません。実際、私は会議をファシリテートしていて、我々が先に進む必要がある、あまりに詳細に入り込み過ぎている、または無駄骨を折っていると感じたら、私はシャープ記号を押してこう言います「誰かがシャープ記号を押しました。」これは本当です。私か誰かがシャープ記号を押したのです。私たちは先に進む必要があるのです。それが私たちの基本のルールの一つです。これは非常に素晴らしいテクニックです。これに関してたくさんお話したように感じます。このうちのいくつかが、皆さんにとって真実と思え、役に立つことを期待しています。皆さんが、これら全てを実行します、と言うために設計されたものではないということ覚えておいてください。それよりも望ましいのは、1つか2つ使い、彼らをあなたの自然なやり方に巻き込み、さらにいくつかのトリックを隠し持っておけるようになることです。

いくつかの質問に答えさせてください。どのようにしたら、何か重要なことを話し合おうとしている人をうまく止めてしまう

完璧なファシリテーターを管理することができますか？一般的なテクニックを教えましょう。これは本日のプレゼンテーションにはないのですが、多くの他の状況でも助けになると思いますので。対処法は、会議の終わりに報告会をすることです。毎回の会議後ではなく、月に一度、もしくは2か月に一度、または四半期に一度など。それはこのような問題を表面化させる素晴らしい方法です。なぜならファシリテーターが必要とするフィードバックが得られるからです。これはフィードバックを表面化させる素晴らしい方法です。短い報告会をして、こう言うだけでいいのです「みなさん、参加してくれて大変感謝します。みなさん他の仕事がある中、これは多大な時間の拘束になることを知っています。私は会議の時間を5分切り出して、何がうまく行っていて、どんな違うやり方のできるか、みなさんからフィードバックを得たいと思っています。皆さんの時間の価値は本当に理解しています。それをうまく使っていることを確認したいのです。」そして文字通り一人ずつ回り、うまく行っていることを一つ言ってもらいます。私はフリップチャートの一方に上手くやっていることを、他方に改善できることを書き、それぞれの列に一つずつ書いていきます。そのようにして、これらの問題のいくつかを浮かび上げさせ、より安全な環境のためにそれらの問題を浮き彫りにしていくのです。

実際の会議に対しての助言はありますか？はい、いくつかお話ししましたが、最後にさらにお話ししましょう。

会議の最初に、支配的な人、無駄話をする人、等の定義をするのはどうですか？それは素晴らしい。私はいつも予防が重要だと思いますので、もしあなたが会議の最初にこれらの難しい人格について話すことができ、その行動にどう対処したいか話し合うことができるなら、私はそのアイデアは好きです。

コミュニケーションが非効率的で、理解が遅い人々についてはいかがですか。質問ありがとうございます。私はこれに関して1日の授業を開催していますので、この1時間のセッションに全てのテクニックを要約する時間がありませんでした。ですが私が授業で話すテクニックの一つは、要点をまとめたものをお願いするか、会議の内容で文書化すべきものを聞くのです。それはこのように聞こえるかもしれませんが、またサリーですが、彼女は非常に遅いです。あなたがクリフノート欲しいというと、彼女は世界中を回ってあなたに1枚の紙を渡します。私はサリーにこう言います「あなたはいくつかの素晴らしいポイントを取り上げている。遮るつもりはありませんが、会議ノートに書き込めるように、これを要約して箇条書きにできるかどうか、明確にしたいのです。どうやって箇条書きにするか、どのような記載にするか。」これは踏み込んで、彼女がポイントに至るための、素晴らしい方法なのです。通常、私はこう言います「もしあなたがこれの一つの箇条書きにまとめてくれたら、私たちがその件について正確にとらえたことをノートで確認したいです。私が言いたいことは解りますよね？」これが私の使うテクニックです。

支配的な人は全て知っていることと同義ですか？必ずしもそうではありません。アンケートの時に言ったように、人々が支配的になるのに3つの異なる理由があります。彼らはただ熱心で、他の人よりも多く話していることに気付いていないだけかもしれません。時にあなたが全てを知っていても、必ずしも彼らが同じとは限りません。

支配的なCEOが最終的な発言権を持っていて、何をすべきかの意見を既に持っているのなら、なぜ会議が必要なのでしょう？これはウォーレン・カルロスからです。私はこの質問が好きです。なぜならマネジメントのコンサルタントとして、私は何度もそのような状況を経験したからです。私は、意思決定のプロセスの観点で、正直で率直であることを信じていて、意思決定には色々な方法があります。あなたはフィードバックを求め、得られるかもしれませんが、CEOは最終決定を行うための分析プロセスの一部として、率直なフィードバックを求めるかもしれません。私はチーム

に対してオープンであることが重要だと思います。彼らがそうでない場合、最終決定をすることは決して提案しないでしょ。私はただ、みなさんに明確であるべきだと言いますが、グループが意見の一致で決定をしたり、多数決で決定されることもあります。それは本当に状況によるのです。素晴らしい質問でした。

時間がなくなってきましたので、続けます。このアンケートはいかがでしょう。携帯電話の通知や他の参加者によって注意散漫になってしまうようなことはノンストップで起こりますし、残念ながらそれらは時として問題となりますが、大きな問題ではありません。また私のセッションでは起こりません。皆さんはどのくらい頻繁に携帯の通知により会話の邪魔をされたことがありますか？携帯電話やiPadやラップトップを使う人はより頻繁でしょうか。どれくらいの頻度なのでしょう。グループの約半分が時に問題だが重要な問題ではないと言っているようですが、3分の1以上がかなり頻繁で時に問題になると言っています。これはやはり問題のようです。それらに対してどう対処するかという話に進みましょう。アンケートは終了します。

もしあなたが人々とともに実際に部屋にいる場合、本当に役に立つことが1つあります。私はいつも、プロジェクトマネージャーとして歩き回り、話をしている人の近くを歩きます。あるいは、何か他のことをしている人の近くを歩きます。何かしたり、言ったりする必要はないのです。このようにして私はただ彼らの近くを歩くのです。これでほぼいつも問題をシャットダウンすることができます。これは素晴らしいテクニックです。では、次を見てみましょう。同時に複数のことをしている人に、関連のアイデアを共有するよう頼んだり、現在の議論の話題に対する意見を求めてみましょう。それに対してもう少し積極的になりたいのであれば、「ベッキーとジル、思うのですが、この話題に対して何か他のアイデアがありますか？あるいは我々が知りたいと思うかもしれないことがありますか？」セッション中に話をしている人がいたので、このテクニックを使ったのですが、彼らは追加の情報を持っていたのですが、それらを共有すべきかどうか迷っていました。もし無駄話をしている人が2人いたら、その一人を話し手にし、特別な役割を与えるのです。一人にフリップチャートのところに来てもらい、書いてもらうのです。話をしていたことについてあなたは何も言う必要はありません。何かすることを与えるのです。あなたはこれを基本のルールに載せることもできます。もしそれが深刻なら、問題の原因を質問することもできます。かつて会議をしていた時、注意散漫な一人の女性がいました。彼女は電話をしたり、別の事をずっとしていました。休憩時間に私は彼女を近くにさせ、何が起きているのか聞きました。すると彼女は娘が白血病と診断されて、入院しているのだと言いました。もし尋ねていなかったら知ることはできなかったのです。もう一つ重要なことは、人々を最初から関与させるように議題を計画することです。そして人々にランダムに話しかけるような電話会議では特にそのような習慣をつけるのです。あなたが電話会議中にランダムに人々に話し掛ければ、彼らはよりずっと注意を払うでしょう。私たちは皆、会議に注意を払わずに他の事をしている人がいる経験をしています。そして、「どう思いますか？」と聞かれたとき頭の上に懐中電灯をつけた鹿の様に何が起きているか分からずにきょろきょろしてしまうのです。誰もそのような人になりたくないですね、ですが相互会話が必要のないような電話会議を設定すると、人々を排除してしまうと言う事に気づく必要があります。彼らは他のことをしだすでしょう。私はある大企業のトレーニング授業を行ったことがあります。彼らは複数のことを同時に行う人は、彼らの組織でも非常に大きな問題だと言っていました。彼らは何度も電話会議をしていたのです。彼らは電話をしていて背景に水のような音を聞き何か尋ねると、「皆さん気にしないでくださいね、ちょっとさっとお風呂に入らなければならぬので」と言ったのです。これは極端な話ですが、実際、物理的に仕事をしていない時、私たちは何かに気を逸らされやすいのです。

このため会議を計画するときは、会議を通じてどのように人々を関与させるかを考えてください。あと数分ですが、あな

たの会議はどのくらいの割合で実際の会議で、どのくらいが電話会議なのでしょう。ほぼ実際の会議、ほとんど、いくらか、あるいはほとんどないでしょうか？何%の電話が実際に電話会議なのか教えてください。アンケート結果が表示されていません。あと数分しかありません。続けます。いくつかのポイントですが、電話会議では最初に全員の顔写真を入手して会議前に共有するなど、仮想チームに人間的な繋がりを作るようにしてください。声を聞くだけでその人を見ることができないということが、どれほど欲求不満になるかお分かりでしょう。最近の技術では、素晴らしいことにそれを行うことができます。私が知っているプロジェクトマネージャーですが、彼は仮想チームのメンバー全員にスターバックスのギフトカードを、電話会議が始まる前にコーヒー雑談ができる様に実際に郵送します。これは人間的な繋がりを持つようとしているのです。もう一つ私がいつもお勧めしているのは、もしあなたが歩き回って紹介をするのであれば、人々が関係を築き始められるような要素を加えることです。彼らが自分の名前を言う時に、最初の仕事は何だったか、あるいは、小さな真実で部屋の誰も知らないような、でも大きな違いをもたらすようなことを言ってもらいます。私たちは時間通りに始められるように、5分前に電話をかけてもらうようにしました。基本のルールに戻ると、私たちは過去の電話会議で度々時間通り始めることに対して大きな問題を抱えていました。私のキャリアの初期に行っていたことの一つは、あなたの名前の後に電話を掛ける人は出欠確認と呼ばれ、ゴッド・ブレス・アメリカの一節を歌わないといけません。それはうまく行きました。それが時間通りの開始を生み出したのは素晴らしいことです。一度、私が遅れてしまい、それをごまかそうとしたとき、彼らはこう言いました。「ダナ、歌の全部を聞きたいですね。」私は歌わなければならず、その後二度と遅れませんでした。このようなことを考えてください。あるいは、60分電話をかける代わりに50分で終わると、次の1時間まで少し余裕ができることを考えてみて下さい。出欠確認をして、コメントの前に自己紹介するようお願いしてください。電話を録音することを検討してください。

終わりに差し掛かっています。まだあと少しポイントがあるのですが、先に皆さんにお礼を言わせてください。これは私の連絡先です。皆さんが今日のセッションから何かを得たことを願っています。時間が足りなくて申し訳ありません。どうぞ遠慮なく私に連絡をください。続きの質問をしてください。喜んでお答えします。また、運営してくれているデレクにとっても感謝します。最初に音声の問題があったことをお詫びします。ありがとうございました。

皆さんウェビナーに参加頂きありがとうございます。ダナの素晴らしいプレゼンテーションに感謝したいと思います。録音と提供の再確認ですが、これは24時間以内にProjectManagement.comで利用可能になります。またお会いしましょう。