Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

Prowadzę spotkanie, które wszyscy chcą przeżyć

Jak ustalać cel spotkania, kończyć dyskusję i przypisywać zadania



Max Paradox

Prowadzę spotkanie, które wszyscy chcą przeżyć

Jak ustalać cel spotkania, kończyć dyskusję i przypisywać zadania

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384906453

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Spotkanie to nie kara za posiadanie kalendarza 10

Rozdział 2 - „Omówimy temat" to nie cel, tylko zapowiedź cierpienia 19

Rozdział 3 - Zaprosiłeś wszystkich, więc teraz wszyscy mają coś do powiedzenia 29

Rozdział 4 - Kiedy wszyscy mają rację, a spotkanie nadal prowadzi donikąd 39

Rozdział 5 - Dygresja ma się świetnie. Szkoda, że Twoje spotkanie umiera 50

Rozdział 6 - Najgłośniejszy człowiek w pokoju nie zawsze ma najlepszy pomysł 61

Rozdział 7 - Jeszcze pięć minut, czyli największe kłamstwo spotkań 71

Rozdział 8 - „Wszyscy się zajmiemy" oznacza, że prawdopodobnie nikt się nie zajmie 81

Rozdział 9 - Scenariusz spotkania, czyli jak nie improwizować przez godzinę 91

Rozdział 10 - Decyzja nie zapadnie sama, nawet jeśli wszyscy patrzą na prezentację 101

Rozdział 11 - Dobre pytanie potrafi uratować godzinę złych odpowiedzi 111

Rozdział 12 - Spotkanie kryzysowe: jak ugasić pożar bez organizowania konferencji strażackiej 122

Rozdział 13 - Notatka ze spotkania nie musi być powieścią historyczną 134

Rozdział 14 - Spotkanie online: kamera działa, komunikacja niekoniecznie..... 144

Rozdział 15 - Kiedy szef przejmuje spotkanie, a Ty zostajesz operatorem pilota 155

Rozdział 16 - Kiedy spotkanie kończy się awanturą, a nie ustaleniami 165

Rozdział 17 - Spotkanie się nie udało. I co teraz, ogłaszamy żałobę? 175

Rozdział 18 - Jak sprawić, żeby dobre spotkania nie były jednorazowym cudem 186

Rozdział 19 - Po czym poznać, że Twoje spotkania znowu zaczynają pożerać życie?..... 197

Rozdział 20 - Prowadzę spotkanie. Ludzie wychodzą z decyzją, a nie z potrzebą urlopu..... 207

INTRO

Jest 9:58. O 10:00 zaczyna się spotkanie, na które zaproszono dwanaście osób. W kalendarzu widnieje tajemniczy tytuł „Omówienie bieżących tematów", czyli korporacyjny odpowiednik napisu „Coś się wydarzy". Nikt dokładnie nie wie, co będzie omawiane, ale wszyscy podejrzewają, że potrwa to godzinę. Organizator właśnie szuka prezentacji. Ktoś pyta na czacie, czy obecność jest obowiązkowa. Trzy osoby przygotowują kawę, jedna kończy poprzednie spotkanie, a pozostałe zastanawiają się, czy można uczestniczyć w dyskusji, jednocześnie nadrabiając zaległe wiadomości. Technicznie można. Moralnie sprawa pozostaje otwarta.

O 10:07 spotkanie rzeczywiście się zaczyna. Pada tradycyjne pytanie: „To może zaczniemy?". Następuje chwila ciszy, ponieważ nikt nie jest pewien, kto powinien odpowiedzieć. Wreszcie organizator wyjaśnia, że chciałby „przejść przez kilka kwestii". Po dwudziestu minutach okazuje się, że jedna osoba przyszła podjąć decyzję, druga przekazać informacje, trzecia zgłosić problem, a czwarta została zaproszona przez pomyłkę, ale nie chce nikogo urazić. Dyskusja nabiera tempa. Padają argumenty, kontrargumenty i zdanie „Musimy spojrzeć na to szerzej", które w wielu organizacjach oznacza, że właśnie oddalamy się od rozwiązania z prędkością pociągu ekspresowego.

O 11:03 uczestnicy wychodzą ze spotkania. Wszyscy są zajęci, nikt nie jest szczególnie zadowolony, a jedynym bezspornym rezultatem pozostaje ustalenie terminu kolejnego spotkania.

Brzmi znajomo?

Jeżeli tak, prawdopodobnie nie potrzebujesz kolejnego wykładu o tym, że czas jest cenny. Doskonale o tym wiesz. Szczególnie kiedy patrzysz na kalendarz i widzisz pięć kolorowych prostokątów ustawionych jeden za drugim, bez najmniejszej przerwy na myślenie, obiad albo przypomnienie sobie, czym właściwie zajmujesz się zawodowo. Potrzebujesz czegoś znacznie bardziej przydatnego: sposobu prowadzenia rozmów, po których rzeczywiście wiadomo, co zostało ustalone, dlaczego oraz kto ma wykonać następny ruch.

Bo problemem wielu spotkań nie jest brak inteligentnych ludzi. Wręcz przeciwnie. Przy stole siedzą często osoby kompetentne, doświadczone i doskonale przygotowane do swojej pracy. Kłopot zaczyna się wtedy, gdy ich wiedza, ambicje i odmienne perspektywy zostają wrzucone do jednej godziny bez określonego celu. To trochę tak, jakby zaprosić grupę świetnych kucharzy do restauracyjnej kuchni, nie powiedzieć im, jakie danie mają przygotować, a następnie dziwić się, że po godzinie powstało siedem sosów, trzy koncepcje menu i konflikt o pietruszkę.

Spotkanie samo z siebie nie produkuje rezultatów. Produkuje rozmowę. Dopiero sposób prowadzenia tej rozmowy może zamienić ją w decyzję, plan działania, rozwiązanie problemu albo wspólne zrozumienie sytuacji. Bez tego nawet najbardziej elegancka sala konferencyjna pozostaje pomieszczeniem, w którym ludzie wspólnie konsumują czas. Czasem z ciasteczkami, co poprawia atmosferę, ale niekoniecznie wyniki.

Być może próbowałeś już różnych sposobów. Przygotowywałeś szczegółową agendę, pilnowałeś czasu, prosiłeś uczestników o wcześniejsze zapoznanie się z materiałami. Może nawet pojawiła się tabela z zadaniami,

którą wszyscy zgodnie zaakceptowali, po czym nikt więcej jej nie zobaczył. Takie próby często zawodzą nie dlatego, że są złe, lecz dlatego, że dotyczą pojedynczych objawów. Agenda nie pomoże, jeżeli nie wiadomo, jaka decyzja ma zapaść. Pilnowanie zegarka niewiele zmieni, jeśli każda wypowiedź otwiera nowy temat. Lista zadań będzie dekoracją, jeśli zapisano w niej „zespół przygotuje propozycję", a odpowiedzialność rozpuszczono między sześcioma osobami.

Skuteczne prowadzenie spotkań wymaga trzech umiejętności, które wyglądają niepozornie, dopóki nie spróbujesz zastosować ich w prawdziwym życiu. Pierwsza to ustalenie, po co ludzie w ogóle mają się spotkać. Druga to doprowadzenie dyskusji do rozstrzygnięcia, nawet gdy uczestnicy mają odmienne zdania i każdy dysponuje argumentem rozpoczynającym się od „Tak, ale...". Trzecia to zamiana ustaleń w konkretne działania, za które odpowiadają konkretne osoby. Nie abstrakcyjny „my", nie legendarny „ktoś z zespołu", lecz człowiek, który wie, co ma zrobić i na kiedy.

Nie oznacza to jednak, że od tej chwili masz zamienić się w konferencyjnego dyktatora wyposażonego w stoper i spojrzenie budzące niepokój. Dobre prowadzenie spotkań nie polega na przerywaniu ludziom dla sportu, tłumieniu wątpliwości ani wymuszaniu zgody. Czasami potrzebna jest dłuższa dyskusja. Czasami trzeba wysłuchać niewygodnej opinii, która ratuje zespół przed kosztownym błędem. Bywają też sytuacje, w których uczciwym rezultatem jest stwierdzenie, że decyzji jeszcze nie można podjąć, ponieważ brakuje określonych informacji. Różnica polega na tym, że uczestnicy wiedzą wtedy, czego brakuje, kto ma to ustalić i kiedy wrócą do sprawy.

W tej książce przyjrzymy się spotkaniom takim, jakie naprawdę są. Z ludźmi, którzy przychodzą spóźnieni, dominują rozmowę, milczą mimo świetnych pomysłów albo zadają pytanie zmieniające piętnastominutową odprawę w debatę strategiczną. Z przełożonymi, którym trudno odmówić dodatkowego tematu. Ze współpracownikami, którzy deklarują „pełną zgodę", a następnego dnia interpretują ustalenia na trzy różne sposoby. I z prowadzącymi, którzy chcą zachować dobrą atmosferę, więc pozwalają dyskusji trwać tak długo, aż wszyscy osiągną stan emocjonalnie zbliżony do rozładowanej baterii.

Nie będziemy szukać idealnych uczestników, ponieważ prawdopodobieństwo ich wystąpienia jest niewielkie, a rekrutowanie nowych wyłącznie na potrzeby cotygodniowej odprawy mogłoby wzbudzić pytania działu HR. Zamiast tego zajmiemy się decyzjami, komunikatami i drobnymi interwencjami, które pozwalają prowadzić rozmowę z ludźmi takimi, jacy są. Nauczysz się rozpoznawać, kiedy spotkanie jest potrzebne, a kiedy wystarczy wiadomość. Dowiesz się, jak sformułować cel, który mówi coś więcej niż „omówimy sytuację", oraz jak zareagować, gdy rozmowa zaczyna krążyć wokół tego samego argumentu. Przyjrzymy się również sposobom przypisywania odpowiedzialności bez niezręcznego wskazywania palcem i bez udawania, że wspólna deklaracja automatycznie oznacza wspólne wykonanie.

Warto przy tym zaakceptować jedną niewygodną prawdę: nie masz pełnej kontroli nad zachowaniem uczestników. Nie zmusisz każdego do przygotowania, nie usuniesz wszystkich konfliktów i nie sprawisz, że osoby posiadające władzę organizacyjną zawsze będą mówiły krótko. Możesz jednak wpływać na konstrukcję spotkania, jakość pytań,

moment podejmowania decyzji i sposób zamykania ustaleń. To znacznie więcej, niż mogłoby się wydawać, zwłaszcza jeśli dotąd główną metodą zarządzania dyskusją było nerwowe spoglądanie na zegarek.

Na początek wykonaj prosty eksperyment myślowy. Przypomnij sobie ostatnie spotkanie, które zakończyło się poczuciem straconego czasu. Spróbuj odpowiedzieć na trzy pytania: jaki konkretny rezultat miał powstać, w którym momencie rozmowa przestała prowadzić do tego rezultatu oraz kto po zakończeniu wiedział dokładnie, co powinien zrobić? Jeżeli na któreś pytanie trudno odpowiedzieć, właśnie znalazłeś obszar, nad którym warto popracować. Nie musisz jeszcze niczego naprawiać. Wystarczy zobaczyć różnicę między odbyciem spotkania a osiągnięciem jego celu.

Ostatecznie nie chodzi o to, żeby ludzie wychodzili z Twoich spotkań zachwyceni techniką moderacji. Większość uczestników nie marzy o podziwianiu prowadzącego. Chcą wiedzieć, dlaczego przyszli, mieć możliwość powiedzenia czegoś ważnego i wrócić do pracy bez konieczności organizowania dodatkowej rozmowy wyjaśniającej poprzednią.

Jeżeli po spotkaniu każdy rozumie ustalenia, zna swoje zadania i nie musi prowadzić prywatnego śledztwa pod tytułem „Co my właściwie zdecydowaliśmy?", osiągnąłeś coś naprawdę wartościowego.

A jeśli dodatkowo wszyscy wyjdą przed czasem, być może usłyszysz najpiękniejszy komplement w historii spotkań służbowych:

„To już?".

Rozdział 1 - Spotkanie to nie kara za posiadanie kalendarza

W pewnej firmie ktoś zauważył, że pracownicy zbyt rzadko wymieniają się informacjami. Rozwiązanie wydawało się oczywiste: zorganizować cotygodniowe spotkanie. Po kilku tygodniach uczestnicy zaczęli zgłaszać, że podczas spotkania nie ma czasu na omówienie wszystkich spraw. Dodano więc drugie spotkanie, poświęcone przygotowaniu materiałów na pierwsze. Kiedy pojawiły się rozbieżności między ustaleniami obu grup, powstała potrzeba trzeciego spotkania, które miało zapewnić odpowiednią koordynację. Wkrótce wszyscy wiedzieli już doskonale, co dzieje się na spotkaniach. Problem polegał na tym, że coraz mniej wiedzieli o pracy, którą mieli wykonywać pomiędzy nimi.

Ta wymyślona historia brzmi absurdalnie tylko do momentu, w którym spojrzysz na własny kalendarz. Spotkania mają bowiem niezwykłą zdolność rozmnażania się bez wyraźnego udziału człowieka. Najpierw pojawia się jedna cykliczna odprawa, później konsultacja poprzedzająca odprawę, następnie krótkie podsumowanie i wreszcie osobna rozmowa wyjaśniająca, dlaczego ustalenia nie zostały wykonane. Gdyby spotkania były gatunkiem biologicznym, prawdopodobnie zostałyby uznane za inwazyjne i objęte programem kontrolowania populacji.

Nie oznacza to, że spotkania są niepotrzebne. Bez rozmów trudno podejmować wspólne decyzje, rozwiązywać złożone problemy i uzgadniać działania osób, których praca zależy od siebie nawzajem. Kłopot pojawia się wtedy, gdy samo spotkanie zaczyna uchodzić za rezultat. Ktoś mówi: „Temat został omówiony”, a wszyscy przyjmują to z ulgą,

jakby właśnie zakończono istotny etap projektu. Tymczasem omówienie tematu może oznaczać zarówno podjęcie konkretnej decyzji, jak i czterdzieści minut opowiadania o trudnościach, które uczestnicy znali już wcześniej.

Warto więc zadać pytanie mniej oczywiste, niż mogłoby się wydawać: co właściwie ma się wydarzyć dzięki temu, że kilka osób spotka się w jednym czasie?

Odpowiedź „musimy porozmawiać" nie wystarcza. Rozmowa jest czynnością, a nie rezultatem. Podobnie jak otwarcie arkusza kalkulacyjnego nie oznacza automatycznie przeprowadzenia analizy, a wejście na siłownię nie gwarantuje poprawy kondycji. Chociaż w drugim przypadku można przynajmniej zrobić efektowne zdjęcie.

Spotkanie jest narzędziem, nie dowodem aktywności. Jego wartość wynika z tego, co umożliwia uczestnikom zrobić, czego bez wspólnej rozmowy nie mogliby zrobić równie dobrze, szybko albo odpowiedzialnie.

Wyobraź sobie kierowniczkę zespołu, która zauważa spadek terminowości realizowanych zadań. Zaprasza osiem osób na spotkanie zatytułowane „Terminowość". W zaproszeniu nie ma dodatkowego wyjaśnienia, dlatego każdy przygotowuje się inaczej. Jedna osoba przynosi zestawienie opóźnień, druga listę przeszkód, trzecia propozycję nowego systemu raportowania. Czwarta spodziewa się rozmowy dyscyplinującej i przygotowuje argumenty obronne, choć nikt jeszcze jej o nic nie oskarżył.

Na początku kierowniczka pyta, dlaczego zadania są opóźnione. Rozpoczyna się długa wymiana zdań, która stopniowo przechodzi w dyskusję o obciążeniu zespołu, narzędziach, komunikacji i sposobie ustalania priorytetów. Wszystkie te kwestie mogą być ważne. Żadna jednak nie

odpowiada na pytanie, jaki rezultat spotkanie powinno przynieść. Po godzinie uczestnicy mają więcej informacji, ale wciąż nie wiedzą, czy powinni zmienić harmonogram, ograniczyć liczbę zadań, czy poprawić sposób raportowania.

Teraz zmieńmy jeden element tej sytuacji. Przed wysłaniem zaproszenia kierowniczka ustala, że celem będzie wybranie dwóch zmian ograniczających opóźnienia w nadchodzącym miesiącu. Nie oczekuje rozwiązania wszystkich problemów organizacyjnych, nie zamierza analizować historii każdego zadania od początku istnienia firmy. Chce podjąć określone decyzje na podstawie dostępnych informacji.

Nagle przygotowania stają się prostsze. Uczestnicy wiedzą, jakie dane będą przydatne, które argumenty mają znaczenie i co powinno zostać ustalone przed zakończeniem rozmowy. Spotkanie nadal może być trudne, a opinie mogą się różnić. Jednak dyskusja ma punkt odniesienia, do którego prowadząca może wracać, kiedy pojawi się pokusa omówienia całej historii zarządzania projektami.

Ta niewielka zmiana pokazuje podstawową różnicę między spotkaniem, które się odbywa, a spotkaniem, które czemuś służy.

Dlaczego spotykamy się częściej, niż potrzebujemy?

Jedną z przyczyn jest przyzwyczajenie. Spotkania cykliczne wpisują się w rytm organizacji tak głęboko, że po pewnym czasie przestajemy zastanawiać się nad ich sensem. Poniedziałkowa odprawa odbywa się w poniedziałek, ponieważ zawsze odbywała się w poniedziałek. Gdy ktoś pyta, czy nadal jest potrzebna,

słyszy, że przecież trzeba zachować regularność. To argument interesujący, choć równie dobrze można nim uzasadnić cotygodniową kontrolę zawartości firmowej lodówki.

Innym powodem jest potrzeba poczucia bezpieczeństwa. Organizator zaprasza więcej osób, ponieważ obawia się, że ktoś zostanie pominięty. Uczestnicy zgadzają się na kolejne spotkania, ponieważ nie chcą stracić dostępu do informacji. Przełożony oczekuje częstych aktualizacji, gdyż chce mieć pewność, że sprawy pozostają pod kontrolą. Każda z tych potrzeb może być uzasadniona. Problem zaczyna się wtedy, gdy odpowiedzią na wszystkie staje się identyczna czynność: kolejne zaproszenie kalendarzowe.

Spotkanie bywa również wygodnym sposobem odroczenia odpowiedzialności. Zamiast samodzielnie przygotować rekomendację, można zaprosić kilka osób do „wspólnego zastanowienia się". Zamiast rozstrzygnąć drobną kwestię w ramach posiadanych kompetencji, można zorganizować konsultację. Czasem jest to rzeczywiście rozsądne. Kiedy jednak każda decyzja wymaga zbiorowego błogosławieństwa, organizacja zamienia się w instytucję wydającą pozwolenia na używanie własnego rozsądku.

Nie zawsze też mamy odwagę zapytać, czy problem wymaga rozmowy. Wysłanie zaproszenia wygląda profesjonalnie, bo zawiera temat, godzinę, listę uczestników i przycisk potwierdzenia. To przyjemne uczucie uporządkowania. W rzeczywistości samo zaproszenie nie rozwiązuje żadnej trudności. Może jedynie przenieść ją z jednego człowieka na grupę ludzi, którzy od tej chwili dzielą odpowiedzialność za znalezienie rozwiązania. A czasami również wspólne zakłopotanie.

Zanim zorganizujesz kolejne spotkanie, zastanów się, jaka przeszkoda uniemożliwia osiągnięcie rezultatu bez jednoczesnego udziału zaproszonych osób. Jeżeli potrzebujesz wyłącznie przekazać informację, zwykle wystarczy wiadomość lub dokument. Jeżeli oczekujesz prostego potwierdzenia od jednej osoby, nie musisz zapraszać całego działu. Jeżeli potrzebujesz zebrać opinie, możesz najpierw poprosić o nie pisemnie, a spotkać się dopiero wtedy, gdy pojawią się istotne rozbieżności.

Nie oznacza to zakazu spotkań informacyjnych. Bezpośredni kontakt bywa ważny dla budowania relacji, zadawania pytań i wychwytywania nieporozumień. Nawet regularna odprawa może mieć dużą wartość, jeśli pomaga zespołowi dostrzegać zależności między zadaniami. Ważne, żeby świadomie wybierać taką formę komunikacji, zamiast automatycznie sięgać po nią zawsze, gdy temat zawiera więcej niż trzy zdania.

Koszt, którego nie widać w zaproszeniu

Godzinne spotkanie dziesięciu osób nie kosztuje organizacji jednej godziny pracy. Pochłania dziesięć godzin łącznego czasu uczestników, nie licząc przygotowań i późniejszego powrotu do przerwanych obowiązków. Nie oznacza to, że każda taka godzina jest stracona. Wspólna decyzja może zaoszczędzić znacznie więcej czasu, niż wymagało jej podjęcie. Trzeba jednak wiedzieć, za co płacimy.

Wyobraź sobie spotkanie, na którym przez czterdzieści minut dziewięć osób słucha szczegółowego raportu przygotowanego przez dziesiątą. Raport nie wymaga decyzji, a pytania dotyczą głównie danych, które znajdują się w przesłanym wcześniej zestawieniu. Uczestnicy opuszczają rozmowę z poczuciem, że są dobrze

poinformowani, choć część z nich równie dobrze mogłaby zapoznać się z dokumentem w dogodnym momencie.

Kosztem jest również rozdrobnienie dnia pracy. Między dwoma spotkaniami pozostaje trzydzieści minut, z których pierwsze dziesięć poświęcasz na odzyskanie koncentracji, a ostatnie pięć na przygotowanie do następnego połączenia. Pozostały kwadrans wydaje się idealny na wykonanie ważnego zadania, pod warunkiem że zadanie polega na znalezieniu odpowiedniego pliku i westchnięciu.

Dlatego warto chronić czas uczestników równie starannie jak budżet projektu. Zapraszaj osoby, których obecność rzeczywiście pomaga osiągnąć cel. Dobieraj długość spotkania do zakresu pracy, a nie do domyślnych ustawień kalendarza. Trzydzieści minut może wystarczyć na prostą decyzję, podczas gdy złożony problem wymaga spokojnej godziny. Nie chodzi o bicie rekordów szybkości. Spotkanie zakończone po siedmiu minutach bez rozwiązania sprawy nie jest sukcesem tylko dlatego, że wszyscy zdążyli przed kolejną kawą.

Pomocne jest proste rozróżnienie: kto musi uczestniczyć w tworzeniu rezultatu, a kto powinien jedynie poznać wynik? Pierwsza grupa potrzebuje miejsca przy stole. Drugiej często wystarczy jasne podsumowanie. Dzięki temu ograniczasz liczbę osób, które muszą śledzić całą drogę do decyzji, choć interesuje je wyłącznie jej ostateczna treść.

Takie podejście wymaga jednak ostrożności. Nie pomijaj ludzi, których wiedza jest konieczna albo których zadania zostaną istotnie zmienione bez możliwości przedstawienia ograniczeń. Oszczędzanie czasu przez wykluczanie właściwych uczestników przypomina skracanie remontu przez pominięcie elektryka. Na początku wygląda

znakomicie. Problemy pojawiają się dopiero przy próbie włączenia światła.

Poznaj prawdziwy powód spotkania

Czasem najtrudniejsze jest odróżnienie problemu zgłoszonego od problemu rzeczywistego. Ktoś proponuje „spotkanie dotyczące komunikacji", ponieważ dwa działy inaczej rozumieją terminy przekazywania danych. Inna osoba chce „omówić współpracę", gdy w istocie potrzebuje ustalenia, kto zatwierdza końcową wersję dokumentu. Ogólny temat brzmi bezpiecznie, lecz zachęca do rozmowy znacznie szerszej, niż wymaga sytuacja.

W takim przypadku przydaje się pytanie: „Co musi być inne po zakończeniu tego spotkania?". Nie pytasz wyłącznie o temat, lecz o oczekiwaną zmianę. Może nią być uzgodniony termin, wybrany wariant rozwiązania, lista brakujących informacji albo wspólne rozumienie nowej procedury. Każdy z tych rezultatów wymaga nieco innego sposobu prowadzenia rozmowy.

Jeśli organizujesz spotkanie na prośbę przełożonego, nie zawsze możesz samodzielnie zdecydować, czy jest potrzebne. Możesz jednak doprecyzować jego sens. Zamiast protestować, że kalendarz jest już pełny, zapytaj: „Czy po tym spotkaniu mamy podjąć decyzję, czy przede wszystkim zebrać możliwe rozwiązania?". Tak postawione pytanie pomaga również przełożonemu określić oczekiwania, a Tobie przygotować przebieg rozmowy. Nie kwestionujesz polecenia. Starasz się wykonać je sensownie.

Warto też zauważyć, że jedno spotkanie nie musi rozwiązywać wszystkich spraw powiązanych z danym problemem. Jeśli celem jest ustalenie sposobu obsługi zaległych zgłoszeń, rozmowa o długoterminowej

reorganizacji całego działu może być wartościowa, ale prawdopodobnie nie powinna pochłonąć czasu przeznaczonego na bieżącą decyzję. Możesz ją zapisać jako osobny temat do rozważenia. Dzięki temu nie ignorujesz ważnego argumentu, a jednocześnie nie pozwalasz, by przejął kontrolę nad spotkaniem.

Prowadzący nie musi być osobą posiadającą odpowiedź na każde pytanie. Powinien natomiast wiedzieć, jakie pytanie grupa próbuje rozstrzygnąć. To istotna różnica, szczególnie gdy w spotkaniu uczestniczą eksperci z większą wiedzą specjalistyczną niż organizator. Nie trzeba udawać najmądrzejszego człowieka w sali. Wystarczy zadbać, żeby mądrzy ludzie nie spędzili godziny na udzielaniu odpowiedzi na sześć różnych pytań, z których żadnego oficjalnie nie zadano.

Pierwszy krok, który możesz wykonać jeszcze dziś

Otwórz kalendarz i wybierz jedno spotkanie, które organizujesz w najbliższych dniach. Nie musi to być najważniejsza narada w roku. Lepiej zacząć od rozmowy, na której możesz wprowadzić niewielką zmianę bez uruchamiania procedury zatwierdzania nowego modelu zarządzania.

Przeczytaj tytuł zaproszenia, a następnie spróbuj dokończyć zdanie: „Po zakończeniu tego spotkania uczestnicy będą mogli...”. Jeżeli odpowiedź brzmi „lepiej rozumieć sytuację”, doprecyzuj, co dokładnie mają zrozumieć i do czego ta wiedza będzie potrzebna. Jeżeli brzmi „ustalić dalsze działania”, sprawdź, jakie działania rzeczywiście wymagają uzgodnienia. Gdy nie potrafisz sformułować sensownego zakończenia, być może spotkanie zostało zaplanowane z przyzwyczajenia.

Możesz wówczas zmienić jego zakres, ograniczyć listę uczestników albo przekazać informacje w inny sposób. Czasami wystarczy dopisać do zaproszenia jedno zdanie. Na przykład: „Celem rozmowy jest wybór sposobu przekazywania zgłoszeń między działami od przyszłego poniedziałku". To niewielki wysiłek, który zmienia sposób przygotowania i oczekiwania uczestników.

Nie oczekuj, że od razu wszyscy zaczną traktować Twój kalendarz jak świętość. Niektórzy nadal będą przychodzić bez przygotowania, inni zaproponują dodatkowe tematy, a ktoś zapewne zapyta o sprawę, która została zamknięta trzy tygodnie wcześniej. Zyskasz jednak możliwość spokojnego przypomnienia, po co się spotkaliście, i ocenienia, czy rozmowa przybliża Was do wyniku.

Spotkania nie muszą być krótkie, żeby były dobre. Nie muszą również być szczególnie przyjemne. Czasem najważniejsza dyskusja jest wymagająca, ponieważ uczestnicy muszą uzgodnić trudny kompromis albo powiedzieć wprost, że dotychczasowe rozwiązanie nie działa. Dobre spotkanie daje im jednak poczucie, że poświęcony czas miał znaczenie.

Właśnie dlatego warto przestać mierzyć skuteczność liczbą odbytych rozmów. Jeżeli trzy spotkania można zastąpić jednym, które kończy się konkretnym rezultatem, nie tracisz dwóch okazji do współpracy. Odzyskujesz czas na wykonanie tego, co zostało ustalone.

A to w wielu firmach byłaby już prawdziwa rewolucja. Prawdopodobnie wymagająca osobnego spotkania inauguracyjnego, ale od czegoś trzeba zacząć.

Rozdział 2 - „Omówimy temat” to nie cel, tylko zapowiedź cierpienia

Wyobraź sobie, że otrzymujesz zaproszenie na spotkanie zatytułowane „Nowe podejście do projektu”. Nie ma agendy, materiałów ani informacji o oczekiwanym wyniku. Wśród uczestników znajdują się kierownik projektu, przedstawiciele sprzedaży, dział finansowy i osoba odpowiedzialna za wdrożenie. Każdy z nich widzi ten sam tytuł, ale rozumie go inaczej. Sprzedaż spodziewa się rozmowy o terminach, finanse o kosztach, wdrożenie o zasobach, a kierownik projektu chce sprawdzić, czy wszyscy podzielają jego optymizm.

Na spotkaniu szybko okazuje się, że optymizm jest jedyną rzeczą, której nie da się wpisać do budżetu, chociaż niektórzy próbują.

Pierwsze pytanie dotyczy harmonogramu. Drugie kosztów. Trzecie odpowiedzialności za opóźnienia. Po chwili uczestnicy zaczynają wyjaśniać, co ich zdaniem oznacza „nowe podejście”. Jedna osoba proponuje zmianę kolejności prac, druga zmniejszenie zakresu projektu, a trzecia sugeruje dodatkową analizę. Wszystkie propozycje mogą mieć sens, jednak nikt nie wie, czy spotkanie służy zebraniu pomysłów, wyborowi rozwiązania, czy jedynie przedstawieniu nowego planu.

Po pięćdziesięciu minutach kierownik projektu stwierdza: „Mamy dużo wartościowych wniosków”. To zdanie bywa ostatnim schronieniem prowadzącego, który nie potrafi wskazać żadnego konkretnego ustalenia. Wnioski są wartościowe, ponieważ brzmią rozsądnie. Problem polega

na tym, że nie wiadomo, które z nich należy wdrożyć, a które pozostaną ozdobą notatki.

Źródłem zamieszania nie jest koniecznie brak przygotowania uczestników. Każdy mógł przygotować się starannie, lecz do innej rozmowy. Wspólny temat nie oznacza jeszcze wspólnego celu. Można przecież rozmawiać o tym samym projekcie z zamiarem zrozumienia problemów, wyboru rozwiązania, podziału obowiązków albo oceny postępów. Każde z tych spotkań będzie wyglądało inaczej i powinno zakończyć się innym rezultatem.

Dlatego zanim zaczniesz układać agendę, zapraszać ludzi i zastanawiać się, czy wystarczy trzydzieści minut, odpowiedz sobie na pytanie: co konkretnie powinno powstać podczas tej rozmowy?

Cel spotkania musi być na tyle jasny, żeby uczestnik mógł rozpoznać moment jego osiągnięcia. „Porozmawiamy o problemach klientów" jest tematem. „Wybierzemy trzy najpilniejsze problemy klientów, które wymagają działania w tym miesiącu" określa rezultat. „Przeanalizujemy koszty" zapowiada czynność. „Zdecydujemy, które wydatki można ograniczyć bez naruszenia uzgodnionego zakresu projektu" wskazuje decyzję, którą trzeba podjąć.

Różnica może wydawać się kosmetyczna, dopóki nie spróbujesz poprowadzić dyskusji. Kiedy cel jest ogólny, niemal każda wypowiedź pasuje do tematu. Kiedy jest konkretny, możesz ocenić, czy nowy wątek pomaga osiągnąć zamierzony rezultat. Nie musisz uciszać uczestników ani udawać, że pozostałe kwestie nie istnieją. Możesz powiedzieć: „To ważny problem, ale dzisiaj wybieramy rozwiązanie dotyczące terminu. Zapiszmy tę kwestię osobno i wróćmy do decyzji".

Takie zdanie działa znacznie lepiej, gdy wszyscy wiedzą, jaka decyzja jest potrzebna. Bez tego brzmi jak arbitralne ograniczanie dyskusji przez człowieka, który przypadkiem ma dostęp do funkcji udostępniania ekranu.

Cel, temat i agenda nie są tym samym

Te trzy pojęcia często miesza się ze sobą, ponieważ wszystkie pojawiają się w zaproszeniach i dokumentach przygotowawczych. Tymczasem pełnią różne funkcje.

Temat mówi, czego dotyczy rozmowa. Agenda wskazuje, jakie kwestie zostaną poruszone i w jakiej kolejności. Cel określa rezultat, do którego rozmowa ma doprowadzić. Można więc mieć doskonale przygotowaną agendę i nadal nie wiedzieć, po co właściwie odbywa się spotkanie.

Przykładowa agenda może wyglądać następująco: aktualne wyniki, główne problemy, proponowane rozwiązania, dalsze działania. Wszystko wydaje się logiczne, uporządkowane i profesjonalne. Niestety równie dobrze może opisywać zebranie z poniedziałku, naradę z czwartku oraz piątkowe podsumowanie. Nie mówi bowiem, jakie rozstrzygnięcie powinno zapaść.

Dodanie konkretnego celu zmienia znaczenie poszczególnych punktów. Jeżeli uczestnicy mają zdecydować, jak poprawić terminowość dostaw, wyniki stają się materiałem do oceny skali problemu. Lista trudności pomaga wskazać przyczyny opóźnień. Propozycje rozwiązań służą porównaniu możliwości, a dalsze działania wynikają z dokonanego wyboru.

Agenda zaczyna wtedy prowadzić do rezultatu, zamiast być jedynie elegancką listą tematów do przedyskutowania.

Nie oznacza to, że każde spotkanie musi kończyć się decyzją. Czasami celem jest zebranie informacji

potrzebnych do późniejszego rozstrzygnięcia. Innym razem trzeba wyjaśnić rozbieżności między zespołami, zidentyfikować ryzyka albo uzgodnić wspólne rozumienie nowego procesu. Takie rezultaty również mogą być konkretne, pod warunkiem że wiadomo, czego uczestnicy powinni dowiedzieć się lub co przygotować na zakończenie.

Przykładowo cel „zrozumiemy aktualne problemy wdrożenia" nadal pozostawia sporo miejsca na interpretację. Lepiej powiedzieć: „Ustalimy, które przeszkody blokują wdrożenie i jakich informacji potrzebujemy, żeby zdecydować o dalszym harmonogramie". Nie obiecujesz rozwiązania problemów, których przyczyn jeszcze nie znasz. Ustalasz natomiast, jaki postęp powinien nastąpić.

Ważna jest także uczciwość wobec zakresu własnych możliwości. Jeżeli uczestnicy nie mają uprawnień do zatwierdzenia budżetu, nie powinieneś obiecywać, że podczas spotkania podejmą ostateczną decyzję finansową. Mogą przygotować rekomendację, uzgodnić warianty albo wskazać kwestie wymagające zatwierdzenia. Cel musi uwzględniać rzeczywiste kompetencje grupy.

W przeciwnym razie spotkanie przypomina obrady komisji, która po długiej dyskusji odkrywa, że może jedynie zaproponować powołanie kolejnej komisji.

Jak zamienić niejasny temat w użyteczny rezultat

Najprościej zacząć od pytania, dlaczego sprawa wymaga uwagi właśnie teraz. Być może zbliża się termin podjęcia decyzji, dwa zespoły działają według sprzecznych założeń albo pojawił się problem, którego nikt nie może rozwiązać samodzielnie. Nazwanie tej potrzeby pomaga oddzielić ważną sprawę od ogólnej chęci porozmawiania.