MAGDALENA LEMPERT
PROCESSUM

Jak zorganizować produktywne spotkanie

Sprawna organizacja pracy w firmie to nie tylko perfekcyjnie przygotowana linia produkcyjna czy zoptymalizowane procesy. To poszukiwanie efektywności wszędzie, chociażby w sposobie prowadzenia codziennych spotkań. A są one przecież nieodłącznym elementem pracy każdej organizacji. Bez zebrań nie będzie skutecznej komunikacji, współpracy, wymiany myśli, planowania przyszłości czy wspólnego wyciągania wniosków. Narady są po prostu konieczne w każdym biznesie. Dlaczego więc tak często ich nie lubimy?

Pracując z różnymi organizacjami, spotykamy się często z opinią, że takie narady to strata czasu, bo zwykle niewiele z nich wynika. Pracownicy i menedżerowie narzekają, że są zapraszani na debaty, które ich nie dotyczą, zgromadzeni nie dochodzą do żadnych wniosków, a ciągłe spotykanie się uniemożliwia realizację codziennych obowiązków. W niektórych firmach funkcjonuje już nawet pobłażliwy angielski termin „meeting management", określający sposób zarządzania organizacją poprzez nieustanne spotkania wszystkich ze wszystkimi.

Tymczasem o organizację efektywnych spotkań wcale nie jest trudno. Potrzeba jedynie konsekwencji i zastosowania się do kilku zasad, które sprawdziły się w wielu przedsiębiorstwach. Są zatem gotową receptą na sukces.

Zanim dojdzie do spotkania w jednej sali

Zanim uczestnicy zbiorą się w jednym miejscu, spotkanie należy dobrze przygotować. Odpowiadać za to powinien organizator. Do jego zadań należy:

- poinformowanie uczestników o planowanym spotkaniu,
- ustalenie miejsca spotkania,
- zarezerwowanie odpowiedniej sali dostosowanej do liczby zaproszonych,
- zadbanie o niezbędne wyposażenie (np. rzutnik, tablicę do notowania, napoje),
- wysłanie uczestnikom planu spotkania.

Nieodłącznym elementem każdego spotkania powinien być jego plan. Może go przygotować sam organizator albo inna wyznaczona osoba. Z pewnością jednak powinno się spisać – choćby w kilku krótkich punktach – w jakim celu spotkanie zostało zorganizowane i jakie zagadnienia będą omawiane. Organizator powinien przesłać plan do uczestników na kilka dni przed spotkaniem (a najlepiej wraz z samym zaproszeniem). Plan musi być realistyczny zarówno pod względem liczby tematów, jak i czasu przeznaczonego na ich poruszenie. Jeśli na spotkanie można przeznaczyć jedną godzinę i ma w nim wziąć udział kilka osób, to należy założyć, że w tym czasie uda się omówić nie więcej niż jeden bądź dwa tematy.

Obowiązkiem uczestników jest z kolei zapoznanie się z planem spotkania, zanim się na nie wybiorą. Częstym błędem jest zapraszanie na zebranie zbyt wielu osób niezwiązanych bezpośrednio z tematem. Zwykle jest to spowodowane przekonaniem, że każda dodatkowa osoba może wnieść do dyskusji coś ciekawego. W rezultacie na spotkaniu połowa zaproszonych szybko stwierdza, że przyszła na darmo, i traci zainteresowanie tematem. Nerwowo patrzy na zegarki, odbiera maile lub telefony i z niecierpliwością czeka na koniec. Albo umyka pod byle pretekstem. Należy więc dokładnie wybrać tych, którzy na spotkaniu będą naprawdę niezbędni. Resztę zainteresowanych można poinformować o konkretnych ustaleniach lub poprosić o indywidualną opinię po spotkaniu.

Mniejsza grupa uczestników spotkania zwykle będzie bardziej zaangażowana. W wąskim gronie łatwiej o aktywne uczestnictwo, dyskusja jest szybsza, a podejmowanie decyzji sprawniejsze.

Na spotkaniu

W utrzymaniu dyscypliny pomagają żelazne zasady prowadzenia spotkań. Oto niektóre z nich:

- Spotkania powinny zaczynać się punktualnie, nie należy czekać na spóźnialskich. Czas obecnych na spotkaniu powinien być bezwzględnie szanowany. Zbyt długie oczekiwanie na niepunktualnych jest demotywujące dla tych, którzy zdążyli. Jeśli zostaną zmuszeni do jałowego wyczekiwania, następnym razem mogą już nie przybyć na czas.
- O to, by spotkanie rozpoczęło się o czasie, dba gospodarz, czyli organizator, który poza tym pilnuje realizowania planu spotkania, decydując o przechodzeniu do kolejnych wątków.
- Na każdym spotkaniu powinien być także sekretarz, czyli osoba, która na bieżąco notuje ustalenia. Dzięki temu można mieć pewność, że we wnioskach nic nie zostanie pominięte. Jeśli w trakcie spotkania zostały ustalone zadania do wykonania, sekretarz powinien nie tylko je zanotować, ale też upewnić się, że wyznaczono termin ich realizacji oraz osoby odpowiedzialne za wykonanie.
- Organizator spotkania powinien dbać o to, aby dyskutować na te tematy, które były zaplanowane. Jeśli pojawiają się wątki poboczne, to nie powinny stawać się elementem dyskusji. Rolą sekretarza jest je zanotować, a organizatora – zaplanować, kiedy te dodatkowe zagadnienia zostaną omówione.
- Rolą organizatora jest także podsumowanie dyskusji i dojście do konkluzji. Nawet najciekawsza rozmowa będzie jałowa, jeśli nie skończy się jakimś konkretnym wnioskiem.
- Jeśli spotkanie trwa kilka godzin, warto co jakiś czas (zwykle nie rzadziej niż co 1–1,5 godz.) zrobić przerwę. Inaczej uczestnicy zaczną się dekoncentrować lub pojedynczo wychodzić z sali, co zdezorganizuje przebieg spotkania.
- Bardzo ważne jest, aby wprowadzić zasadę niekorzystania podczas spotkań z telefonów i komputerów. Mało jest tak ważnych spraw, które nie mogą poczekać półtorej godziny. W niektórych firmach problem dekoncentracji pracowników spowodowanej używaniem urządzeń mobilnych okazał się na tyle palący, że kierownictwo sięgnęło do rozwiązań bardziej stanowczych, np. każdy uczestnik wchodzący na spotkanie musi pozostawić telefon w koszyku przed wejściem do sali.
- Rolą organizatora jest także zakończenie spotkania o czasie. Przedłużanie zebrań zawsze irytuje uczestników. I trudno się temu dziwić. Przecież siedząc na spotkaniu dłużej, niż to było w planie, są oni już spóźnieni na kolejne!

Po zakończonym spotkaniu sekretarz powinien niezwłocznie rozesłać do wszystkich uczestników notatkę ze spotkania.

Najtrudniejsza zmiana przyzwyczajeń

Sposób prowadzenia spotkań jest odbiciem kultury organizacyjnej firmy. Odpowiedzialność za ich jakość spoczywa nie tylko na organizatorze, ale też i na samych uczestnikach. Punktualne przybycie, wcześniejsze zapoznanie się z planem, przygotowanie się, kulturalna dyskusja, niekorzystanie z telefonów to elementy, za które odpowiadają wszyscy zaproszeni. Jeśli kierownictwo firmy chce wypracować system produktywnych spotkań, musi osobiście zaangażować się w zmianę złych nawyków. Przykład idzie z góry, więc także od zarządu oczekiwać należy pozytywnych wzorców, takich jak punktualność czy przestrzeganie planu spotkania. Dobre praktyki, które pracownik obserwuje u przełożonych, są znacznie skuteczniejsze od spisanych zasad. Jeśli w trakcie spotkań członkowie zarządu nie odbierają telefonów i nie korzystają z komputerów, to można mieć pewność, że nie będą tego robić także pozostali pracownicy.

Kierownictwo firmy powinno też zadbać o czytelny przekaz dotyczący kultury prowadzenia spotkań. W niektórych firmach obowiązujące zasady są zilustrowane na planszach i powieszone w salach konferencyjnych. Najważniejsza jednak jest zawsze konsekwencja. Nawet najlepsze zasady niewiele dadzą, jeśli przełożeni nie zechcą od czasu do czasu przypomnieć, jak powinno wyglądać dobre spotkanie.

Przy odrobinie konsekwencji i zaangażowania efektywne spotkania mogą się odbywać w każdej firmie – bez względu na jej wielkość czy złożoność. Z naszej obserwacji funkcjonowania rozmaitych organizacji wynika, że wypracowanie kultury produktywnych zebrań znacznie podnosi efektywność i jakość działania komórek oraz zespołów (w tym projektowych). Małym nakładem sił i środków kierownictwo firmy może więc wykonać duży krok w kierunku poprawy organizacji pracy, a co za tym idzie, także zadowolenia pracowników. Warto o tym pamiętać. ■

* Magdalena Lempert – konsultant i coach, specjalizuje się w poprawie efektywności organizacji. Współpracuje z firmami z różnych sektorów rynku, wspomagając je w skutecznym wdrażaniu nowych rozwiązań organizacyjnych.

SKANUJ I CZYTAJ ON-LINE

reklama