

# RATUNKU!

## KOLEJNE SPOTKANIE FIRMOWE!

Czyli o spotkaniach w firmach w czasach pandemii i o tym, czy da się ją okiełznać

Spotkania firmowe i zespołowe są potrzebne. Szczególnie w czasach, gdy nie możemy podtrzymywać więzi podczas kontaktów offline, a ludzie tych więzi potrzebują. Jednak menedżerowie, z którymi pracuję, w ostatnich miesiącach odczuwają duży dysonans. Z jednej strony spotkań chcą (i wiedzą, że ich ludzie tego potrzebują), zaś z drugiej są na nie wściekli

Skąd taki rozdźwięk i czy można coś zrobić, żeby spotkania całkiem nam nie obrzydły? Zapraszam do lektury, w której podzielę się dwoma głównymi grzechami spotkań online oraz zebranymi i wypracowanymi podczas szkoleń dobrymi praktykami na efektywne spotkania.

### DWA GŁÓWNE PROBLEMY SPOTKAŃ ONLINE W CZASACH PANDEMII

Oto dwie główne negatywne uwagi dotyczące spotkań w czasach pandemii, które słyszę podczas szkoleń i na których chcę się dziś skupić:

1. SPOTKANIOZA, SPOTKANIOMANIA – to określenia, które słyszę ostatnio bardzo często. Spotkania stały się lekiem na całe zło. Wydaje się, że zniknęły gdzieś maile, telefony czy dokumenty udostępnione. Najlepszym sposobem na załatwienie każdego, nawet najmniejszego tematu, jest wrzucenie spotkania w kalendarz. Najlepiej DW do wszystkich. A przecież praca sama się nie robi. To oczywiste stwierdzenie, o którym mam wrażenie, że w obecnych czasach czasem zapominamy. Skąd to wiem? Choćby od menedżerów, którzy mówią, że czasami mają zaplanowane spotkania na 6-8 godzin dziennie... I niekoniecznie jedno w danym terminie. A dobre praktyki komunikacji wprost wskazują, że najwięcej czasu w ciągu dnia powinniśmy zaplanować na pracę (tzw. deep work).
2. CZAS I REZULTAT SĄ RZECZĄ WZGLĘDNĄ – to kolejny problem, na który zwracają uwagę menedżerowie i pracownicy. Z jednej strony spotkania notorycznie się przedłużają (a nawet planowane są zbyt długie), zaś z drugiej – ich przebieg pozostawia dużo do życzenia. Tematy potra-

fią się rozjechać, wątki nie zawsze są domykane, uczestnicy wychodzą bardziej z pulą nowych informacji niż z jasną wizją, co i jak ich dotyczy lub listą działań do podjęcia; dodatkowo czasem mają poczucie, że uczestniczą w czymś, co realnie ich nie dotyczy. I tak, to nie jest plaga pandemii, już wcześniej takie problemy się pojawiały. Jednak w obecnych czasach – szczególnie w połączeniu z poprzednim problemem – konsekwencje nieefektywnych spotkań są po prostu gorsze, a frustracja ludzi większa.

### SPOTKANIA TYLKO, GDY SĄ NIEZBĘDNE, CZYLI O TYM, ŻE NADAL ISTNIEJĄ RÓŻNE KANAŁY KOMUNIKACJI

- Wpisuj w kalendarz czas na „deep work” i korzystaj ze statusów na komunikatorach. Czas na pracę zarezerwowany w kalendarzu pomoże innym zaplanować spotkania, uwzględniając dostępność Uczestników. Dodatkowo warto uzgodnić ze współpracownikami wspólny sposób komunikowania swojej zajętości (np. „nieodstępny”, „tylko w kryzysie”, „zapraszam do rozmowy”, „dostępny”).
- Ustalcie ze współpracownikami, w jakich sytuacjach z jakich narzędzi komunikacji asynchronicznej będziecie korzystać (komunikatory, czaty, maile, dokumenty udostępnione czy wirtualne przestrzenie robocze do współpracy wizualnej – np. Mural, Miro, Jamboard; narzędzia do zarządzania zadaniami – np. Trello, MS Planner, Jira i inne wspierające współpracę i spotkania online).
- Uzgodnijcie wspólnie, w jakich sytuacjach niezbędna jest szybka lub dłuższa rozmowa telefoniczna i czy potrzebujecie w jakiś sposób komunikować sobie taki „S.O.S.”.



wa telefoniczna i czy potrzebujecie w jakiś sposób komunikować sobie taki „S.O.S.”.

- Określcie, w jakich sytuacjach faktycznie musicie stosować spotkania online lub nawet offline (zarówno grupowe, zespołowe, jak i one-to-one). Powinno ich być tylko tyle, ile jest niezbędne, ponieważ spotkania odciągają od bieżących zadań (a jeśli nie, to tym gorzej dla ich efektywności, bo to oznacza, że ludzie w nich uczestniczą tylko „przy okazji”). A jednocześnie aż tyle, żeby zaadresować kluczowe sytuacje, w jakich są potrzebne.

Kiedy spotkania są niezbędne?

- Gdy dotyczą budowania tożsamości firmy lub zespołu – aktualnej sytuacji, wyzwań, podjętych w związku z sytuacją działań, planów, sukcesów.
  - Gdy dotyczą sytuacji trudnej, w której rozmowa twarzą w twarz jest niezbędna (rozmowy oceniające, korygujące, motywujące czy wspierające z pracownikami, grupowe rozwiązywanie problemów i poszukiwanie usprawnień – choć tu czas poświęcony na spotkania można optymalizować).
  - Gdy sprawy nie udało się rozwiązać wcześniej w ramach komunikacji asynchronicznej.
- Powyższe zasady zadziałają oczywiście tylko wtedy, gdy (1) zostaną wspólnie uzgodnione (na poziomie zespołu lub – idealnie by było – organizacji) i (2) będziecie je wzajemnie szanować (uwaga, uwaga – dotyczy to także, a nawet przede wszystkim, wyższej kadry menedżerskiej).

### RÓB TO Z GŁOWĄ, CZYLI DOBRE PRAKTYKI PRZED, W TRAKCIE I PO SPOTKANIU

Jak prowadzić efektywne spotkania? Spotkania, które się nie rozjeżdżają czasowo i mają sens dla Uczestników? Spotkania, któ-

re w optymalnym czasie pozwalają nam osiągnąć postawione przed nimi cele, a jednocześnie zaangażują? Poniżej przedstawiam kilka dobrych praktyk z całej puli, którą wypracowaliśmy z Uczestnikami podczas szkoleń.

Co przed spotkaniem, czyli lepiej zapobiegać niż leczyć

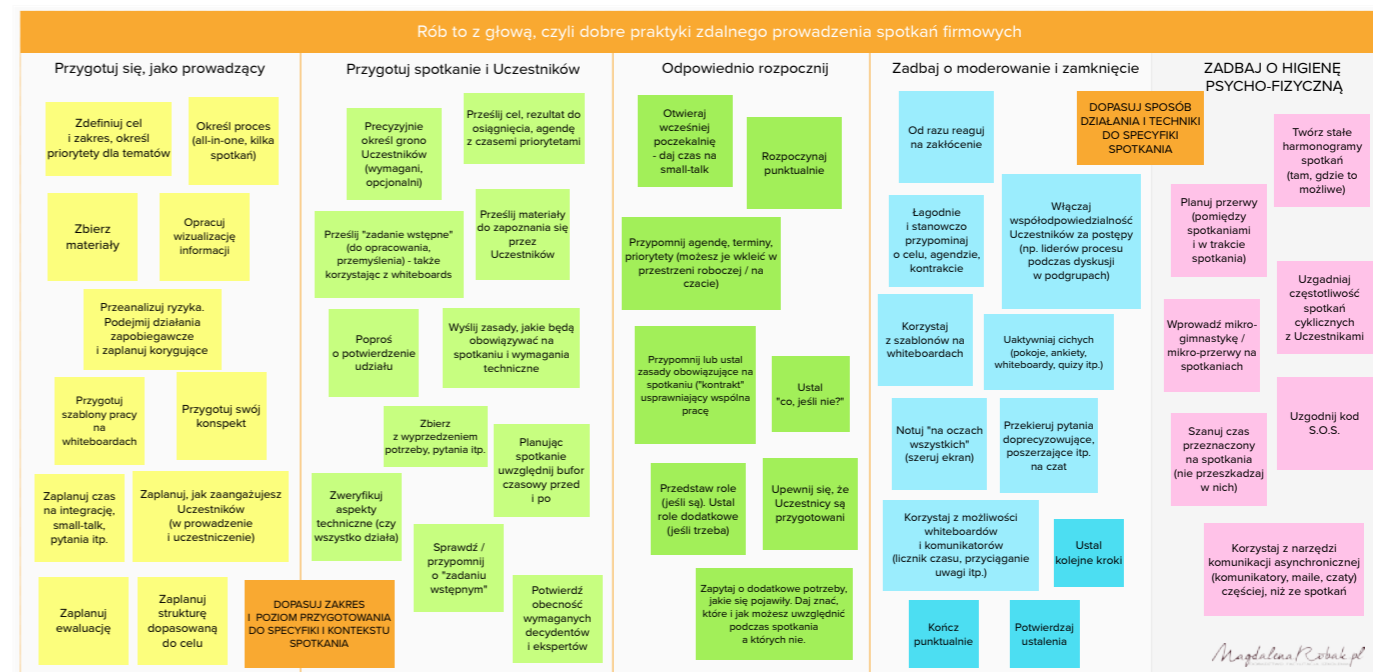
- Dobrze przygotuj się do spotkania jako prowadzący.
  - Precyzyjnie zdefiniuj cel i zakres spotkania. Zastanów się, czy temat jest na jedno spotkanie, czy na kilka spotkań (np. z czasem na przemyślenie pomiędzy spotkaniem).
  - Określ priorytety (z czym absolutnie musicie wyjść ze spotkania, a co ewentualnie można przesunąć na inny termin).
  - Zbierz i odpowiednio opracuj niezbędne materiały.
  - Opracuj wizualizację informacji, o których będziesz mówić.
  - Przygotuj szablony na wirtualnych przestrzeniach roboczych, jeśli chcesz z nich korzystać.
  - Zastanów się, co (lub kto) może Ci przeszkodzić w efektywnym przebiegu spotkania i wprowadź działania zapobiegawcze (np. jak minimalnym nakładem sił wprowadzić w spotkanie osoby, które się spóźnią, czy jak poradzić so-

bie z dygresjami lub jak włączyć nieaktywnych czy zarządzić zbyt aktywnymi).

- Planując agendę spotkania, uwzględnij czas na pytania, ew. zakłócenia, podsumowanie.
- Jeśli dodatkowym celem spotkania jest integracja i budowanie relacji pomiędzy uczestnikami – zaplanuj na to czas i miej pomysł, jak to zrobić.
- Zastanów się, czy potrzebujesz kogoś do współprowadzenia spotkania (np. śledzenia czatu, robienia wspólnych zapisów itp.).
- Włączaj Uczestników w prowadzenie spotkania (np. poszczególnych tematów) i pomagaj w razie potrzeby przygotować się.
- Zaplanuj ewaluację spotkania – doskonałe Wasze dobre praktyki w tym zakresie, pytając (choćby mini ankietą na koniec) o to, co sprzyjało temu, żeby spotkanie było efektywne i jakie Uczestnicy mają sugestie doskonalące.
- Nie organizuj spotkań ad hoc. Planuj je z odpowiednim wyprzedzeniem, weryfikując kalendarze osób, które mają w nich uczestniczyć. Korzystaj z asystenta planowania. W razie potrzeby – dodatkowo uzgadniaj terminy z uczestnikami.

Dopasuj strukturę spotkania do jego celu. Nie próbuj załatwiać wszystkich tematów jednym spotkaniem. Możliwość koncentracji i nasza percepcja mają swoje ograniczenia. Lepiej czasem zrobić dwa krótsze spotkania z czasem na pomyślenie pomiędzy lub część informacji przenieść do narzędzi komunikacji asynchronicznej, niż trzymać ludzi przez 3 godziny, z których nic nie zapamiętają. Oddziel od siebie spotkania informacyjne, decyzyjne i usprawniające (mózg skupiony na jednym typie zadania naraz będzie bardziej wydajny).

- Precyzyjnie określ grono Uczestników. Zadbaj, by na spotkaniu byli niezbędni decydenci lub eksperci, których potrzebujesz. Oznacz osoby, których udział jest wymagany, i te, których udział jest opcjonalny (to pomaga świadomie zarządzać swoim czasem).
- Zadbaj o kompletne zaproszenie na spotkanie:
  - Prześlij cel spotkania, rezultat, jaki ma być osiągnięty.
  - Pokaż agendę z godziną, o której omawiany będzie każdy temat. Dzięki temu osoby, które powinny być obecne tylko na konkretnym temacie, wiedzą, kiedy wejść na spotkanie i nie muszą 45 minut czekać na swoje przystawki „5 minut”.



Zajrzyj na stronę w celu pobrania tabeli na swoje urządzenie: [https://magdalenarobak.pl/images/Merytoryka/2021\\_MRobak\\_Efektywne\\_spotkania\\_art.pdf](https://magdalenarobak.pl/images/Merytoryka/2021_MRobak_Efektywne_spotkania_art.pdf)

- Określ priorytety dla poszczególnych tematów. To pomoże skupić uwagę na kluczowych kwestiach.
- Załącz materiały, z którymi powinni zapoznać się wcześniej Uczestnicy.
- Napisz uczestnikom, jak powinni przygotować się do spotkania (daj „pracę domową”, np. kwestię do przemyślenia, informację do przygotowania, wątpliwości i pytania do materiałów itp.).
- Dołącz zasady, jakie będą obowiązywać na spotkaniu (np. włączone kamery, przybycie kilka minut wcześniej).
- Proś o potwierdzenie obecności na spotkaniu.
- Chcesz ograniczyć spóźnienia? Nie planuj spotkań w kalendarzach „na styk” – uwzględnij bufor czasowy przed i po.
- W zależności od specyfiki spotkania – dołącz do zaproszenia link do przygotowanej wcześniej przestrzeni roboczej, żeby Uczestnicy mogli wpisywać wyniki swoich przemyśleń z wyprzedzeniem. Dzięki temu będzie można bardziej efektywnie wykorzystać czas spotkania (nie zaczynacie „od zera”).
- Jeśli czujesz, że to niezbędne – dzień przed wyślij jeszcze raz przypomnienie

*Zanim zaczniesz mówić o meritum, czyli jak rozpocząć spotkanie*

- Otwórz wcześniej poczekalnię, żeby uczestnicy mieli przestrzeń na small-talk przed spotkaniem.
- Rozpoczynaj o czasie. Każde przesunięcie daje psychologiczne przyzwolenie na wejście na kolejne spotkanie później („przećcież i tak poczekają”). Jeśli ktoś się spóźni – nie powtarzaj wszystkiego od początku, ale miej przygotowany sposób (nie angażujący innych Uczestników i Ciebie) na wprowadzenie go w temat.
- Przypomnij agendę i terminy, priorytety oraz rezultaty do wypracowania (jeśli są). Przypomnij role na spotkaniu (Twoja jako moderatora, ew. Twojego pomocnika). Ustal dodatkowe role, jeśli są potrzebne (np. time keepera, pomocnika technicznego).
- Upewnij się, że uczestnicy są przygotowani merytorycznie do spotkania (na wszelki wypadek miej przygotowany łatwy dostęp do skrótu najważniejszych informacji).

- Przypomnij lub ustal zasady udziału w spotkaniu (np. pytania na czacie – odpowiadamy na koniec lub po spotkaniu; włączone kamery; nieprzerwanie wypowiedzi, wątki dodatkowe na czacie lub na przestrzeni roboczej; kiedy masz prawo wyłączyć mikrofony uczestnikom).
- Uzgodnij „Co, jeśli nie?” – jakie działania podejmiecie, jeśli w ustalonym terminie nie zrealizujecie agendy lub nie wypracujecie rezultatu.

*Kilka sposobów na moderowanie przebiegu spotkania*

- Gdy pojawia się zakłócenie – reaguj na nie. Przypominaj o zasadach, czasie, celu. Możesz np. zapytać, czy temat jest na tyle ważny, żeby zmienić agendę spotkania.
- Korzystaj z przygotowanych szablonów do pracy online (dokumentów udostępnionych), udostępnianych na ekranie wszystkim Uczestnikom.
- Jeśli umiecie już pracować w wirtualnych przestrzeniach roboczych – zapraszaj Uczestników do robienia własnoręcznie notatek, korzystaj z możliwości wizualizacji (whiteboards, przestrzenie robocze).
- Pamiętaj o możliwości pracy w grupach (pokojach wirtualnych) przy wypracowywaniu pomysłów, refleksji, wniosków. Wtedy łatwiej jest kontrolować czas.
- Korzystaj z zegarka na ekranie (niektóre przestrzenie robocze dają taką możliwość i sygnalizują, kiedy czas się zakończył).
- Uaktywniaj cichych (pracami grupowymi, pracami w przestrzeniach roboczych, ankietami / quizami – w zależności od zakresu spotkania).

*Zadbaj o domknięcie, czyli działania na zakończenie i po spotkaniu*

- Kończ zawsze o czasie.
- Upewnij się, co zostało omówione. Potwierdź dokonane ustalenia.
- Ustal kolejne kroki (przesłanie podsumowania i Q&A, action plan po spotkaniu – najlepiej notowany na bieżąco w narzędziu do wirtualnego zarządzania zadaniami – dzięki temu łatwiej będzie później zaopiekować się nimi).

To oczywiście nie wszystkie zasady, ale mam nadzieję, że Cię zainspirują. Pamiętaj, że w zespole, firmie warto jest wypracować wspólne standardy i rytuały, dzięki którym wszyscy będziecie wiedzieć nie tylko, jak organizować i pro-

wadzić spotkania online, ale także jak w nich uczestniczyć, by było efektywne.

#### DODATEK: HIGIENA SPOTKAŃ ONLINE

I jeszcze kilka dobrych praktyk na zakończenie, które pomogą nam nie zwariować:

- Planuj przerwy między spotkaniami. Kiedyś mogliśmy choć przejść z sali do sali. Teraz spotkania wrzucamy do kalendarza ciurkiem, nie dając sobie i innym „buforów” na wstanie z krzesła czy podstawowe czynności (zadbanie o picie czy jedzenie).
- Wprowadź na spotkaniach mini gimnastykę. Jeśli spotkanie trwa dłużej niż 30 minut – zaproponuj Uczestnikom jakieś drobne ćwiczenie na rozruch. Może to być siad narciarski, pajacyki, skręty tułowia lub ćwiczenie dla oczu.
- Tam, gdzie jest to możliwe, opracuj stały harmonogram spotkań. Niech współpracownicy wiedzą, że w każdy wtorek od 9:00 do 9:30 omawiacie temat X. To daje poczucie przewidywalności i bezpieczeństwa, i pomaga im w planowaniu własnej pracy.
- Weryfikuj częstotliwość cyklicznych spotkań z ich Uczestnikami. W niektórych zespołach pracownicy nie potrzebują spotkań co tydzień, a w niektórych chcą mieć zaplanowane codzienne krótkie odprawy. Uzgodnij, jak będzie najlepiej w Waszej sytuacji. A jeśli boisz się, że coś Wam umknie – ustal narzędzie komunikacji asynchronicznej i sposób korzystania z niego.
- Szanuj czas zaplanowany na spotkania. Nie wywołuj z nich Uczestników „tylko na chwileczkę”, „bo jesteś niezbędny”, „bo musimy to zrobić tu i teraz”. To z jednej strony destabilizuje spotkanie dla innych osób (nie wspominam nawet o prowadzącym), a z drugiej wprowadza chaos osobie, którą wywołujesz. Rozumiem, że są sytuacje pilne i ważne... Jednak zanim przerwiesz komuś udział w spotkaniu, zadaj sobie, proszę, dwa pytania: (1) Czy Twoja sprawa faktycznie jest tak kryzysowa, że nie może poczekać 15 czy 30 minut (na przykład do przerwy)? (2) Czy nie możesz tego tematu rozwiązać korzystając z uzgodnionych narzędzi komunikacji asynchronicznej?

Jeśli potrzebujesz wsparcia w zakresie nauki organizowania i prowadzenia efektywnych spotkań online – zapraszam do kontaktu!

*Magdalena Robak*

[napisz@magdalenarobak.pl](mailto:napisz@magdalenarobak.pl)