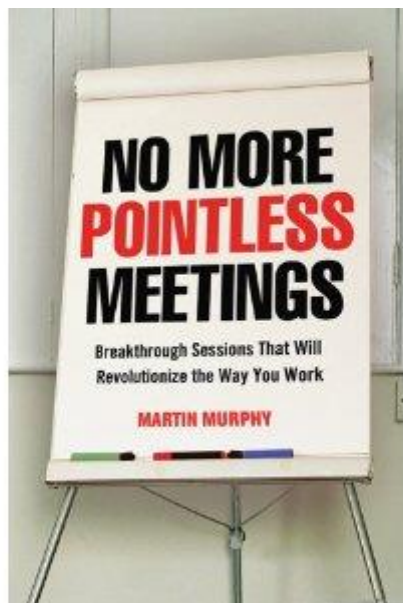


NIGDY WIĘCEJ BEZCELOWYCH SPOTKAŃ



Martin Murphy,
Wydawnictwo AMACOM, 2013

KLUCZOWE PYTANIA:

- Dlaczego spotkania nie przynoszą efektów?
- Jakie części składowe obejmuje "system zarządzania przepływem pracy"?
- Jak wykorzystać ten system, aby spotkania stały się produktywne?

GŁÓWNE ZAŁOŻENIA:

- "Sesje zarządzania przepływem pracy" są bardziej efektywne czasowo i produktywne niż tradycyjne spotkania.
- Takie sesje prowadzi moderator, a nie menedżer, utrzymując rozdział treści i procesu.
- Spotkania są bardziej wydajne, gdy moderatorem jest pracownik zajmujący stosunkowo niski szczebel w hierarchii.
- "System zarządzania przepływem pracy" obejmuje:
 - ✓ sesję zarządzania zagadnieniami
 - ✓ sesję innowacji
 - ✓ sesję rozwiązywania problemów
 - ✓ ciągłe planowanie
- Wszystkie spotkania rozpoczyna sesja zarządzania zagadnieniami, podczas której identyfikuje się problemy.
- Następnie określa się kwestie o kluczowym znaczeniu i opracowuje plan działania.
- Podczas sesji innowacji określa się dostępne koncepcje, tworzy rozwiązania, ocenia sugestie i opracowuje plan działania.

- Sesje innowacji wykorzystują kreatywność grupy, żeby opanować problemy lub generować pomysły.
- Sesje rozwiązywania problemów koncentrują zdolności kreatywne grupy wokół rozwiązywania danego problemu.
- Planowanie jest ciągłym procesem, wspomaganym przez wykorzystanie kompleksowej "bazy danych planowania".

STRESZCZENIE:

- Powszechnie przyjmuje się, że spotkanie jest głównym systemem, służącym realizacji zadań w każdej firmie i organizacji.
- Tradycyjne spotkania mogą wysać energię z pokoju, kreatywność z uczestników i pochłonąć czas.
- Konsultant ds. zarządzania Martin Murphy oferuje alternatywę dla odrętwiających umysłów spotkań: "sesje zarządzania przepływem pracy".

Tak chwali się na pierwszej stronie: *"Mogę wejść do dowolnego pokoju konferencyjnego i sprawić, że wykona się w nim więcej pracy w krótszym czasie, niż ktokolwiek w tym pokoju kiedykolwiek doświadczył".*

- Murphy sugeruje, żebyś wdrożył system sesji zarządzania przepływem pracy i zobaczył, jakie ma zastosowanie w Twojej firmie, lub przynajmniej, żebyś zorganizował spotkanie w celu omówienia tego systemu.

TRADYCYJNE SPOTKANIA

- Tradycyjne spotkania mogą być czasochłonne i bezproduktywne. Cyfrowe konferencje nie zmniejszają liczby bezproduktywnych spotkań, tylko umieszczają je w nowych ramach.
- Zwiększa się złożoność działań związanych z biznesem, a zmniejsza się czas reakcji, firmy muszą więc sprawić, by spotkania stały się bardziej efektywne i produktywne.

MENEDŻER A MEDIATOR

- Zmiana tradycyjnej formy spotkań w sesje zarządzania przepływem pracy prowadzi do osiągnięcia **konkretnych wyników**.
- Wspólnymi elementami każdej sesji jest moderator, który prowadzi spotkania oraz założenie oddzielenia treści i procesu.
 - ✓ Treść w tym kontekście odnosi się do tematu lub celu spotkania.
 - ✓ Proces oznacza logistykę spotkania - miejsce, układ siedzeń, ton, poziom energii, oraz liczbę i rodzaje uczestników.
- Głównym powodem bezproduktywności tradycyjnych spotkań jest to, że przewodniczy

im z reguły menedżer najwyższego szczebla obecny na spotkaniu – prowadzi je i uczestniczy w dyskusjach.

- Spotkania są jednak bardziej efektywne, gdy przewodniczy im pracownik zajmujący stosunkowo niski szczebel w hierarchii.
- Udział w rozmowach dotyczących treści uniemożliwia menedżerowi prowadzenie efektywnego, produktywnego spotkania.
 - ✓ Menedżerowie wyższego szczebla mogą mieć większe doświadczenie i wiedzę, ale mogą nie wiedzieć, jak przeprowadzić konstruktywną sesję zarządzania przepływem pracy.
 - ✓ Sytuacja, w której spotkaniu przewodniczy menedżer wyższego szczebla może powstrzymywać udział uczestników niższego szczebla, lub utrudniać współpracę z uwagi na pozycjonowanie i politykowanie.
- Moderatorzy prowadzą sesję zarządzania przepływem pracy tak, aby upewnić się, że grupa współpracuje, jest produktywna i wydajna.
- Są bezstronni i odpowiedzialni tylko za proces, a nie za treść. Nie biorą udziału w dyskusjach, dotyczących treści. Moderatorzy zarządzania przepływem pracy rozpoczynają każdą sesję, prosząc grupę, by stosowała się do trzech zasad:
 1. Moderator jest odpowiedzialny za proces spotkania.
 2. Grupa jest odpowiedzialna za treść spotkania.
 3. Moderator i grupa angażują się w osiągnięcie najlepszego wyniku sesji.

CZTERY SESJE ZARZĄDZANIA PRZEPŁYWEM PRACY

- System zarządzania przepływem pracy wyznacza cztery sesje, aby rozwiązać problematyczne sprawy:
 1. **Sesje zarządzania zagadnieniami** – wprowadzają określone kroki, aby zidentyfikować główne problemy i wyznaczyć priorytety, którymi mają się zająć menedżerowie i grupy pracowników.
 2. **Sesje innowacji** – przeprowadza się na nich burzę mózgów na temat innowacyjnych sposobów myślenia o problemach, szukają nowych kierunków lub tworzą pomysły.
 3. **Sesje rozwiązywania problemów** - stwarzają środowisko sprzyjające znalezieniu konkretnych rozwiązań.
 4. **Ciągłe planowanie** - jego wynikiem jest "plan działania", w którym uczestnicy są wprowadzani do "bazy danych planowania", aby możliwe było ciągłe tworzenie strategii opartych na bieżącym wkładzie, danych i informacjach zwrotnych.

SESJE ZARZĄDZANIA ZAGADNIENIAMI

- Sesje zarządzania zagadnieniami są punktem wyjścia wszystkich spotkań.
- Menedżerowie wraz z zespołami identyfikują problemy, które wpływają na ich zdolność do prowadzenia działań biznesowych, sytuacje wymagające rozwiązania, tendencje

i możliwości warte wykorzystania, bądź problemy stojące przed zespołem.

- Zagadnieniem jest **"wszystko, co ma miejsce, co powinno mieć miejsce lub co chciałbyś, żeby miało miejsce, co dotyczy Twojej pracy lub obszaru odpowiedzialności"**.
- System zarządzania przepływem pracy określa pilne sprawy mianem "zagadnień o kluczowym znaczeniu", wskazując, że wymagają one natychmiastowej uwagi.

WYTYCZNE DO PROWADZENIA SESJI ZARZĄDZANIA PRZEPŁYWEM PRACY

- Liczba osób w grupie powinna wynosić około 10-12, chociaż w praktyce może ich być aż 20 lub też tylko dwie.
- Sesje mogą trwać tylko 20 minut lub też kilka godzin.
- Należy wyznaczyć 10-minutową przerwę co każdą godzinę trwania spotkania.
- Uczestnicy mogą siedzieć przy stole konferencyjnym lub w jakimkolwiek innym układzie, który moderator uważa za stosowny.
- Uczestnicy powinni powstrzymać się od używania telefonów komórkowych.
- Do sesji zarządzania zagadnieniami potrzebne są długopisy i papier oraz trzy tablice z papierem.
- Sesje te mają siedmioetapowy przebieg:

1. **Prace przygotowawcze** - rozpocznij każdą sesję opisem różnic między treścią a procesem. Wyjaśnij, że moderator nie będzie uczestniczył w dyskusjach dotyczących treści, uzyskaj zgodę uczestników na stosowanie się do zasad tego procesu. Jedną z tablic z papierem przeznacz na zapisywanie "luk informacji", czyli pytań bez odpowiedzi, które pojawiają się podczas sesji.
2. **Określanie celu sesji** - uzyskaj zgodę wszystkich uczestników co do powodu spotkania.
3. **Identyfikowanie wszystkich zagadnień** - Poproś uczestników, by w ciągu pięciu minut, bez dyskutowania między sobą, wypisali jak najwięcej zagadnień, które przychodzą im na myśl. Zagadnienia nie mają się ograniczać tylko do ich obszarów odpowiedzialności. Zapisz zagadnienia na dużym arkuszu papieru, wymieniając po dwa wymyślone przez każdego uczestnika.
4. **Zawężanie listy do kwestii o kluczowym znaczeniu** - Poproś, aby każdy uczestnik wybrał z listy pięć kwestii o najbardziej kluczowym znaczeniu według niego. Zapisz je na innym dużym arkuszu papieru.
5. **Zanotowanie 10 kwestii o najbardziej kluczowym znaczeniu** - Podziel grupę na zespoły i daj im pięć minut na wybranie - jako grupa - 10 kwestii o najbardziej kluczowym znaczeniu, według nich, z połączonych poprzednich list. Poproś przedstawiciela każdej grupy, żeby przedstawił swoją listę z krótkim wyjaśnieniem każdego wyboru. Umieszczaj zagadnienia z połączonej listy w porządku odpowiadającym ich znaczeniu, aż grupa zawęzi listę do 10 zagadnień o najbardziej kluczowym znaczeniu.
6. **Rozpatrzenie zagadnień lub przesunięcie ich na kolejną sesję** - Określ, które zagadnienia o znaczeniu kluczowym grupa może rozpatrzyć natychmiast. Rozwiązanie problemu wymaga identyfikacji "kolejnych kroków", to znaczy przypisania odpowiedzialności oraz wyznaczenia ostatecznego terminu. Jeżeli zagadnienie jest zbyt złożone, żeby można je było natychmiast rozwiązać, zdecyduj, czy wymaga ono późniejszej sesji innowacji lub sesji rozwiązywania

problemów. Zaplanuj odpowiednie sesje następujące później.

7. Napisanie planu działania - zapisz wnioski, rozwiązania i uzgodnienia grupy w planie działania. Dokument taki powinien mieć cztery kolumny:

- ✓ zadania/kolejne kroki,
- ✓ odpowiedzialność,
- ✓ termin,
- ✓ sprawozdanie.

Jeśli w sesji biorą udział tylko dwie osoby, należy zachować podobną formę. Jedna osoba odgrywa rolę mediatora, a druga zajmuje się treścią. Osoby te zamieniają się rolami mniej więcej w połowie spotkania. Możesz także przeprowadzić sesję w pojedynkę, aby skupić swoje myśli między sesjami zarządzania przepływem pracy. Kiedy jesteś sam, działając zarówno jako moderator jak i uczestnik, sformalizuj swój proces myślowy, postępując zgodnie z krokami sesji zarządzania zagadnieniami, innowacji i rozwiązywania problemów.

SESJA INNOWACJI

- Sesja ta stymuluje kreatywność, aby wygenerować nowe rozwiązania lub produkty, zaktualizować systemy i procesy, poprawić komunikację, wytworzyć strategię lub wymyślić pomysły dotyczące promocji i marketingu.
- Rozpocznij sesję pierwszymi etapami każdej sesji zarządzania przepływem pracy - wyjaśniając różnicę między treścią a procesem, mówiąc o konieczności zapisywania wszelkich luk informacji i uzyskując zgodę uczestników.
- Ustaw trzy dodatkowe tablice na sesje innowacji i rozwiązywania problemów.

Sesja innowacji przebiega w czterech etapach. W tym przypadku jako przykład służy sesja przeznaczona na wygenerowanie nowych pomysłów na produkty:

- 1. Wyobrażenie** - Poproś każdego uczestnika o zapisanie jak najwięcej pomysłów na produkty w ciągu trzech minut. Nie pozwalaj na dyskusję. Zapisuj po dwa pomysły od każdego uczestnika, aż na tablicy znajdzie się ich kilkadziesiąt. Powtarzaj to ćwiczenie do chwili, gdy grupa nie ma już pomysłów.
- 2. Budowanie** - Określ metody, które pozwolą pomysłom zadziałać i rozwiń pomysły w koncepcje. Nie zajmuj się powodami, dla których propozycja mogłaby się nie udać. Podziel grupę i poproś każdy zespół, by wybrał 10 pomysłów z listy i rozwinął je w wykonalne koncepcje. Po 15 minutach ponownie zbież grupę i poproś każdy zespół o przedstawienie swoich 10 koncepcji. Zabroń jakichkolwiek negatywnych komentarzy.
- 3. Ocena** - Uczestnicy zawężają listę pomysłów do tych o największym potencjale i wykonalności. Oceń każdą koncepcję osobno. Moderator powinien zadawać grupie dużo pytań:
 - ✓ Czy pomysł jest w pełni rozwinięty?
 - ✓ Czy jest wykonalny?
 - ✓ Czy jest warty zainwestowania w niego więcej czasu?

Poproś każdego uczestnika, żeby uszeregował pozostałe koncepcje do chwili, aż uzyskasz listę najlepszych 10 lub 20 koncepcji.

4. Plan działania - Zakończ sesję, tworząc plan dalszych działań.

SESJA ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW

- Sesja ta skupia się na zdolnościach grupy do rozwiązywania problemów.
- Przebiega w trzech etapach dyskusji:
 - ✓ **Punkty wstępne** - żeby zająć się problemem, określ punkty wstępne, definiujące dokładny charakter zagadnienia podlegającego dyskusji lub danego problemu.
 - ✓ **Działanie** - przedyskutuj działania zmierzające do wyjaśnienia problemu i znajdź punkt dostępu, aby rozpocząć opracowywanie rozwiązania.
 - ✓ **Pytania** - zadawaj właściwe pytania, żeby dojść do rozwiązania. Pytania mają "iloraz zdolności do działania"; oznacza to, że dobrze ukierunkowane pytania prowadzą do właściwych i terminowych rozwiązań.
- Podobnie jak w przypadku sesji innowacji, pierwsze dwa kroki w sesji rozwiązywania problemów to wyobrażenie i budowanie.
- Po tym, jak grupa określi specyfikę problemu, należy przeprowadzić dwa dodatkowe etapy.
 - ✓ Etap trzeci - Przeformułowanie problemu: Poproś uczestników, aby zajęli się problemem na tak wiele sposobów, na ile zdołają w ciągu pięciu minut.

Wykorzystaj ćwiczenie "Co by było, gdyby", żeby zaproponować rozwiązania. **Przykładowo:**

- "Co by było, gdyby komunikacja w działach i między nimi została usprawniona?"
- "Co by było, gdyby menedżerowie i kierownicy kontrolowali i upodmiotowili innych?"
- ✓ W czwartym etapie poproś każdego uczestnika, żeby zaproponował trzy rozwiązania do umieszczenia na tablicy. Jeżeli grupa zgodzi się, że jedno z rozwiązań rozwiąże problem, przejdź do planu działania. Jeżeli grupa nie dojdzie do porozumienia:
- ✓ W etapie piątym zapytaj uczestników "Jakie pytanie musimy sobie teraz zadać?"
- ✓ Zapisuj po jednej odpowiedzi od każdej osoby i poproś każdego uczestnika o "zapisanie lepszego pytania".
- ✓ Poszukiwanie lepszych pytań pomoże grupie w skupieniu się i zorientowaniu na rozwiązanie. Moderator powinien powtarzać to ćwiczenie tyle razy, ile jego zdaniem jest produktywnie.
- ✓ Kiedy grupa zgodzi się, co do tego, które rozwiązanie jest najlepsze, przejdź do planu działania.

CIĄGŁE PLANOWANIE

- Spotkania opracowujące roczny plan strategiczny są przestarzałe. Aby planowanie miało sens, proces planowania musi być aktualny, ciągły i zmienny.
- Kierownictwo musi zbudować zdolność do szybkiego reagowania na nowe informacje i zmiany na rynku.
- Trzy powiązane ze sobą działania umożliwiają skuteczne tworzenie strategii:
 - 1. Innowacyjne praktyki współpracy** - umieścić plany działania wygenerowane podczas sesji zarządzania przepływem pracy w uniwersalnej bazie danych planowania. Przypisz koordynatora planowania do monitorowania bazy danych.
 - 2. Solidna baza danych planowania** - kompleksowa, nieustannie aktualizowana baza danych planowania pomaga liderom ocenić produktywność, komunikację w firmie, przeanalizować biegłość przepływu pracy i określić wyzwania i możliwości.
 - 3. Osobiste planery przepływu pracy** - menedżerowie korzystają z osobistych planerów przepływu pracy, żeby organizować swoje obowiązki i wyznaczać priorytety.
 - ✓ Pozwala im to na proaktywne, a nie reaktywne podejście i zastępuje tradycyjne, nieefektywne listy rzeczy do zrobienia.
 - ✓ Osobiste planery przepływu pracy pozwalają menedżerom, dla każdego zagadnienia lub zadania, rozważyć cele, strategię, utrudnienia i luki informacji.
 - ✓ System umożliwia menedżerom zbadanie, czy ich plany działania pokazują "inwestycję kapitału ludzkiego oraz innego w sposób, który maksymalizuje wykonalność" ich projektów.
 - ✓ Kiedy menedżerowie wdrażają swoje rozwiązania, muszą odpowiedzieć na pytanie: "Czy zrobiłem, co tylko mogłem i co było etycznie możliwe, żeby osiągnąć sukces?".