

w dziale ►



Baza wiedzy
Warto przeczytać!

Praca zdalna.
Praktyczny przewodnik

Monika
Krzyszowska-Dąbrowska
Wolters Kluwer Polska



(NIE)efektywne
spotkania

Po wybuchu pandemii wiele osób zakładało, że nowy styl pracy wymusi weryfikację krytycznie ważnych spotkań i ograniczy ich liczbę w organizacjach. Cóż, minęło 15 miesięcy, a „spotkaniowa” nadal ma się bardzo dobrze. | s. 12

Zawrzyjmy kontrakt





Jak przygotować, jak poprowadzić

Brateś kiedyś udział w dyskusji, której uczestnicy krążyli wokół zagadnienia, ale nie dali rady się porozumieć? Doświadczyłeś sytuacji, gdy ktoś zdominował rozmowę, podczas gdy inni w ogóle się nie włączyli? Zapobiec temu może kilka działań. | **s. 17**



Jak to zrobić online?

Ostatnie półtora roku dość mocno odmieniło firmową rzeczywistość. Warto poznać praktyczne wskazówki, w jaki sposób poradzić sobie w rzeczywistości spotkań online, oraz uświadomić sobie, jak nasz dobrostan wpływa na jakość spotkań. | **s. 38**

W zebraniu uczestniczyło czterech członków: Każdy, Ktoś, Jakiś i Nikt. Ustalili, że trzeba wykonać ważną pracę i Każdy jest pewien, że Ktoś to zrobi. Jakiś chciał to zrobić, bo myślał, że Nikt tego nie zrobi. Wtedy Ktoś się zezłościł, bo przecież to robota dla Każdego. Jakiś miał nadzieję, że Ktoś to zrobił, ale potem Każdy doszedł do wniosku, że Nikt tego nie zrobił. Skończyło się na tym, że Ktoś winił Jakiegoś za to, że Nikt nie zrobił tego, co mógł zrobić Każdy.

Monika Dawid-Sawicka, Elżbieta Stelmach

Zastanawiając się nad aktualnością tej bajki, zaczęłyśmy zbierać opinie zarówno menedżerów, jak i pracowników na temat tego, jaką rolę w ich pracy odgrywają spotkania. Wspólne dla jednych i drugich jest wskazywanie ważności takich obszarów jak: cel spotkania, agenda, dobór uczestników, wnioski i realizowane na ich podstawie działania. Wspólne jest wskazywanie obszarów, które nie zostały przemyślane i przygotowane przed spotkaniem. Co więc przeszkadza, czego brakuje, aby traktować spotkania jako jedno z najbardziej efektywnych narzędzi wspólnej pracy? Przecież to nie spotkania zawodzą – zawodzą ich organizatorzy i uczestnicy.

Zebranie jako strata czasu

Zebrania przez większość osób, niezależnie od szerebła w organizacji, są kojarzone z przykrym obowiązkiem. Oddają to wypowiedzi pracowników zapytanych o zdanie w sprawie efektywności spotkań: „To najczęściej strata czasu”, „Mam tyle roboty, a muszę tam siedzieć zupełnie bez sensu”, „Nie ma przestrzeni i czasu, by swobodnie się wypowiedzieć”, „To, o czym rozmawiają, nawet mnie nie dotyczy”, „Przecież

wystarczyłoby, gdybym przekazał materiał, a nie tracił czas”. Te wypowiedzi w centrum uwagi stawiają brak wypracowanych sposobów na skuteczne, treściwe, oparte na konkretnych i przestrzeganych zasadach zebrania oraz na dobór i zaangażowanie uczestników. Tę sytuację pogłębiło doświadczenie pandemii, wzmacniając to, co w przygotowaniu i prowadzeniu spotkań, tym razem online, i tak nie działało dobrze: „Spotkania odbywają się online, bez konieczności włączania kamerki, a większość ludzi podczas spotkania milczy”, „Często w spotkaniach online brakuje mi agendy oraz przestrzegania czasu, jaki został na dane spotkanie zarezerwowany”, „Większość spotkań odbywa się zdalnie i często wiąże się to z tym, że trzeba dosłownie przełączać się z jednego na drugie spotkanie, zazwyczaj w zupełnie innym temacie”.

Zalety kontraktu

Jakie konkretnie działania mogą pomóc w zmianie nastawienia, podkreśleniu tego, co wartościowe, i wesprzeć w eliminowaniu niekorzystnych zjawisk związanych ze spotkaniem? Doświadczenia związane z naszą pracą z organizacjami w centrum ►

tematyki efektywności spotkań stawiają kontraktowanie.

Eric Berne, twórca analizy transakcyjnej, wprowadził pojęcie kontraktu, który definiował jako „jasno sprecyzowane obustronne zobowiązanie się do podjęcia działań zmierzających w określonym kierunku” (1966 r.)¹. Doprecyzowywał wręcz, że jest to „początek każdego planowego działania, interwencji i zmiany”². Jeśli sięgniemy do zasad dobrego kontraktu wywodzących się z praktyki prawniczej i opracowanych przez C. Stainera, przeczytamy, że wymagana jest obopólna zgoda i zaangażowanie oraz sprawiedliwa wymiana, tj. obie strony powinny wynieść z takiej interakcji korzyści³. Można by odnieść wrażenie, że oto mamy klucz do prowadzenia efektywnych i satysfakcjonujących obie strony spotkań. Od czego zatem zacząć? Jak przygotować pracowników do pracy z kontraktem? Jak zyskać ich akceptację, skoro ma się to odbyć za obopólną zgodą i dla obopólnej korzyści?

Jak kontraktować

Samo słowo „kontrakt” wywołuje mieszane uczucia. Ostatnio usłyszaliśmy od menedżerki: „Po co to tak sztywno nazywać? Ludziom źle się kojarzy takie ustalanie zasad. Każdy jest dorosły i wie, co należy do jego obowiązków!”. Jeśli w Waszych firmach ludzie robią to, na co się z nimi umawiacie, to gratulacje, nie ma tematu. Możecie dzielić się dobrymi praktykami z innymi. My jednak mówimy o sytuacjach, gdy tak nie jest.

Kontraktowanie możemy formułować na trzech poziomach. Na poziomie proceduralnym, określanym też jako administracyjny, ustalone są zasady, które dają nam strukturę i ramy czasowe. To godziny rozpoczęcia i zakończenia, miejsce, przerwy, ustalenia techniczne. Na drugim poziomie, opisywanym jako profesjonalny, określanym jest cel i sposób jego realizacji. Na tym poziomie określamy, jakich kompetencji potrzebujemy do osiągnięcia celu, oraz formy, w jakich będziemy pracować. Trzecim poziomem jest poziom psychologiczny, który poza zasadami określanymi na poziomie

jawnym – gwarancję poufności, ujmuje też na poziomie niejawnym przekonania, oczekiwania, obawy organizatorów i uczestników spotkania.

Opór

Tym, co obserwujemy, jest opór samych menedżerów przed jasnym sformułowaniem zasad i przekazaniem ich pracownikom, a następnie ich egzekwowaniem. Dlaczego? Powodów może być wiele (np. byliśmy na wspólnych wakacjach, mamy wspólne hobby, jesteśmy sąsiadami). Takie sytuacje mogą prowadzić do tzw. kontraktu podwójnego. Oznacza to, że menedżer i pracownik poza swoją rolą zawodową pozostają również w innej zależności. James i Jongeward (1978 r.) mówią, iż „kontrakt podwójny występuje w sytuacji, w której osoba pomagająca czy szkoląca poza swoją rolą zawodową pozostaje ze swoim klientem też w innym kontrakcie, np. jest menedżerem klienta, uczy się z nim w innej grupie szkoleniowej, przyjaźni się z uczestnikiem”⁴.

Kolejną trudnością może być funkcjonowanie w kontrakcie z ukrytymi komunikatami. Możemy nawiązywać relacje na poziomie psychologicznym (czyli ukrytym) i na poziomie społecznym (jawnym). Każdy z nas ma jakieś ramy odniesienia – subiektywne wyobrażenia na temat ludzi, zdarzeń, zjawisk, przekonań itd. Bywa, że jesteśmy tak dalece przekonani o ich słuszności, iż uważamy, że jest to ogólnie przyjęte zdanie, a zatem obowiązujące. Możemy być zdziwieni, oburzeni, możemy też deprecjonować innych, jeśli okaże się, że jest to tylko nasza prawda.

Definiowanie, precyzowanie treści o podwójnym znaczeniu, jasne formułowanie wzajemnych oczekiwań zapobiega wchodzeniu w gry psychologiczne, buduje atmosferę zaufania i współodpowiedzialności. W sytuacjach zagrożenia interesów czy pozycji, w wyobrażonych jedynie przez nas oczekiwaniach, zupełnie niemających odzwierciedlenia w rzeczywistości, znajduje się źródło zasilania tzw. kontraktu ukrytego i jego późniejszych konsekwencji na różnych polach.

¹ I. Stewart, V. Joines, *Analiza Transakcyjna dzisiaj*, Poznań 2017, s. 353.

² Tamże.

³ Tamże, s. 354.

⁴ Materiały szkoleniowe Grupy Spotkanie „Dlaczego kontrakty nie działają”.

Elementy efektywnego spotkania

1. Cel

Dlaczego organizujesz spotkanie? Czy potrafisz udzielić jasnej i wyczerpującej odpowiedzi na to pytanie? Jeżeli nie, może spotkanie nie jest wcale potrzebne?

2. Produkt

Jaki ma być wynik spotkania? Co powstanie w jego rezultacie? Jak pomoże nam w osiągnięciu celu? Często zapominamy, że celem spotkania jest wykonanie określonego zadania, a nie porozmawianie lub poinformowanie o czymś.

3. Ludzie

Kto powinien wziąć udział w spotkaniu i jaka będzie jego rola? Jednym ze sposobów przygotowania tego kroku jest lista pytań, na które szukamy odpowiedzi. Prawdopodobnie wśród osób, które potrafią odpowiedzieć na te pytania, są właściwi uczestnicy naszego spotkania.

4. Proces

Jaki będzie plan spotkania? Ten punkt to często moment współpracy z uczestnikami i angażowania ich w proces planowania. Warto pamiętać, że angażowanie osób na tym etapie może przełożyć się na efektywność, współodpowiedzialność i współdziałanie podczas spotkania.

5. Trudności

Jakie potencjalne trudności mogą pojawić się w trakcie spotkania i jak sobie z nimi poradzimy? Aby odpowiedzieć na to pytanie, wystarczy wrócić do minionych spotkań, w których większość z nas brała udział. Co się sprawdzało, a co przeszkadzało?

6. Przygotowania

Co można zorganizować wcześniej? Co powinniśmy przekazać wcześniej? Przed spotkaniem i po nim warto zbadać możliwości pracy asynchronicznej, jaką dają nam narzędzia pracy zdalnej. Na przykład tablice wirtualne są nadal niewykorzystanym narzędziem przygotowania i prowadzenia spotkań. Pozwalają na jednoczesne angażowanie wszystkich potrzebnych osób tylko w czasie, gdy jest to niezbędne, umożliwiając jednocześnie realizację części kroków w dogodnym dla nich momencie.

7. Sprawy praktyczne

Na koniec ważne kwestie logistyczne spotkania: gdzie i kiedy się odbędzie oraz czy będzie kawa.

Cel kontraktu

W jakim celu korzystamy z kontraktów? W jaki sposób mogą nam pomóc w prowadzeniu efektywnych spotkań? Kontrakty skupiają się na ustaleniu:

- kim są strony biorące udział w rozmowach, spotkaniu – (role, stanowiska, moce decyzyjne, kompetencje itd.),
- czym chcą się wspólnie zajmować,
- ile czasu chcą poświęcić na spotkanie,
- po co się spotkali, jaki ma być efekt tego spotkania,
- jakie mają zapasę decyzje, jakie mają powstać materiały, dokumenty,
- po czym poznają, że osiągnęły cel,
- w jaki sposób zweryfikują, czy jest to korzystne dla pracownika (klienta, menedżera, organizacji?)

Przemyślenie siedmiu elementów ramowych (patrz ramka: „Elementy efektywnego spotkania”) pomaga skoncentrować się na

tym, co z naszej perspektywy jest istotne dla przygotowania skutecznego spotkania.

Spotkania nie mają sensu, jeśli nie dla wszystkich jest jasne, co ma w ich trakcie powstać. Nasze doświadczenie pokazuje, że ta wiedza jest weryfikatorem jakości przygotowań. Zbyt często spotkanie jest zwoływane w celu „przedyskutowania” czegoś. Chyba już niewiele osób ma na to czas. ■



Monika Dawid-Sawicka

jest ekspertką rynku pracy, coachem ICF, facylitatorką, konsultantką ds. organizacji. Praktyk analizy transakcyjnej. Inicjatorka ogólnopolskich debat i konferencji poświęconych HR-owi i środowisku pracy.



Elżbieta Stelmach

jest trenerką biznesu, praktykiem analizy transakcyjnej, coachem kariery i coachem kryzysowym. Wykładowczyni na uczelniach wyższych, twórczyni Centrum Szkoleniowo-Rozwojowego Sapientia.