

Wpływ sesja kreatywna zespół zaufanie cel formy spotkań w
konstruktywna krytyka sesja krea
SPOTKANIE wpływ moderator SPOTKANIE prze
tywna zespół synergia konstruktywna krytyka zaufanie cel wp
my spotkań **synergia** konstruktywna krytyka
1 SPOTKANIE sesja kreatywna przekaz c

Spotkanie w organizacji

Od frustrującego zebrania,
do twórczego i efektywnego spotkania

przekaz moderator cel przekaz formy spotkań
zespół konstruktywna krytyka SPOTKANIE
przekaz cel zespół przekaz SPOTKANIE synergia
formy spotkań sesja kreatywna zespół zaufanie formy spotkań
sesja kreatywna konstruktywna krytyka synergia
strukturywna krytyka wpływ moderator SPOTKANIE pr
przekaz sesja kreatywna zespół synergia konstruktywna krytyka zaufanie W
twórczy spór SPOTKANIE sesja kreatywna prze
zaufanie cel zespół konstruktywna krytyka twórcz
uktywna krytyka **zebranie** formy spotkań **zespół** form

MAREK STĄCZEK

twórczy spór sesja kreatywna konstruktywna kryty
formy spotkań wpływ konstruktywna krytyka moderator S
wna krytyka przekaz sesja kreatywna **synergia** zau
ANIE **zespół** twórczy spór konstruktywna

MAREK STĄCZEK

Spotkanie w organizacji

**Od frustrującego zebrania,
do twórczego i efektywnego spotkania**

Warszawa 2013

EdisonTeam.pl

Marek Stączek
„Spotkanie w organizacji.
Od frustrującego zebrania, do twórczego i efektywnego spotkania”

© EdisonTeam.pl
Wszelkie prawa, włącznie z prawem do reprodukcji tekstów oraz ilustracji
w całości lub w części, w jakiegokolwiek formie – zastrzeżone.

ISBN 978-83-61485-24-7

Korekta:
Zofia Jurkowlaniec

Ilustracje:
Elżbieta Dudziak

Projekt okładki i skład komputerowy:
Aneta Krzywicka, e-mail: artema-projekty@o2.pl

Wydawca:

EdisonTeam.pl

Wstęp

Zadaję pytania, czasami nawet wiele. Mam taki zwyczaj, że pytam o rzeczy, które mnie interesują i tak właśnie było w przypadku tematu spotkań. Otóż do grupy moich znajomych wysłałem e-mail: Myśląc o spotkaniach organizowanych w twojej firmie uzupełnij zdanie: ***Spotkania prowadzone w mojej firmie/organizacji są ...***

A oto opinie:

1. Za długie i nudne. Nie „nakręcają” do działania. Często trzeba się po nich odstresować, by móc „dalej ruszyć”. 2. Potrzebne, są jednak mało dynamiczne, powinny być takie, aby po każdym człowiek ruszał jak rakieta do pracy: z nowymi pomysłami, z motywacją i uśmiechem. 3. Stresujące, za długie :). 4. Strata czasu. 5. Niezbędne. Niektóre kwestie trzeba omówić osobiście. 6. Za długie. 7. Mało efektywne. Sprawy, które można załatwić mailem lub przez telefon omawiane są przez długie godziny. Uczestnicy, wychodząc z nich, nie mają jasno wyznaczonych celów. 8. Rozbudowane i zaprasza się zbyt wiele osób, które nie są związane z omawianym tematem. 9. Zbyt długie. 10. Są źródłem informacji o tym, co tak naprawdę robią nasi koledzy. 11. Nudne, zajmujące czas na pracę, jak taniec godowy – wszyscy stroszą piórka. 12. Chaotycznie zaplanowane, ale są też okazją do spotkania fajnych ludzi. Zastoną dymną dla nicnierobienia, czasem efektywne. 13. Przeładowane, z ambitnym planem, który nie jest realizowany. 14. Fajne, jeśli są systematyczne i ludzie się już znają i pracują nad wspólnym zadaniem. 16. Super – kiedy wiadomo, po co są robione, wypełniaczem kalendarza, możliwością poznania pracy innych ludzi, szansą na zobaczenie spraw z kilku perspektyw. 17. Za długie i bezproduktywne, są biciem piany. 18. Inspiracją – motorem do działania, motywacją do pracy. 19. Bardzo oficjalne, prowadzone wg planu albo wręcz przeciwnie. 20. Za długie i nudne. 21. Stresujące, szczególnie te zwoływane nagle. 22. Są zbyt długie i generują kolejne spotkania. 23. Za długie i mało merytoryczne. 24. Bicie piany. 25. Przewidywalne, nudne! 26. Strata czasu/nieefektywne, 27. Nie w porę i za długie, 28. Zwoływane w najmniej odpowiednim momencie. 29. Są złodziejem czasu. 30. Bez agendy i planu przeprowadzenia (w odróżnieniu od spotkań z klientem). 31. W zbyt dużym gronie. 32. Po to, żeby przekazać wieści (niekoniecznie dobre). 33. Zbyt długie, nudne, przegadane, bez konkretów i rezultatów. 34. Źle zaplanowane, przez co stają się stratą czasu. 35. To strata czasu (mimo założeń, że wszystko przebiegnie efektywnie). 36. No cóż, chaotyczne... 37. Trudne do zorganizowania. 38. Są oznaką zbliżających się zmian. 39. To litania cierpienia. 40. Pasma klęski. 41. Konstrukttywne lub przegadane.

Mógłby mi ktoś zarzucić, że celowo, a nawet mocno tendencyjnie dobrałem grupę *respondentów*, że zapytałem osoby, które pracują w skostniałych i biurokratycznych organizacjach, ale – moi mili – nic z tych rzeczy! Owi *respondenci* rekrutowali się z firm, które dla wielu stanowią – by tak rzec – obiekt marzeń i zawodowych westchnień wielu. Nie chcę być gołosłownym, osoby, które odpowiadały, to: reprezentanci dwóch największych portali informacyjnych, firmy konsultingowej z wielkiej czwórki, topu z branży IT, międzynarodowych korporacji finansowych i farmaceutycznych, dużej prywatnej telewizji. Słowem – najbardziej dynamicznych i nowoczesnych firm działających w Polsce i na świecie.

Z tych czterdziestu wypowiedzi jasno wynika, że organizowane w firmach spotkania obarczone są pewnym defektem, czasami prowadzone są kiepsko, a ich ocena... sami widzieliście.

A treść owych odpowiedzi? Otóż sama treść mnie nie zaskoczyła. Zaskoczyła mnie skala! Jednomyślność respondentów. Jeden powtarzający się refren – jest krucho. Czytając te proste, miejscami bardzo dosadne opinie, miałem wrażenie, jakbym wraz z załogą statku z książki Conrada, płynąc po rzece Kongo, wkraczał w *jądro ciemności*. Czy przesadzam? Niech każdy rozsądzi sam, czy nie jest często tak, że organizowane spotkania, zamiast problemy rozwiązywać, tworzą dodatkowe. Zamiast motywować, zniechęcają. Rodzą frustrację, a nie zadowolenie, budzą wyniszczające poczucie bezsensowności wykonywanej roboty.

Ale na sprawę można też spojrzeć inaczej, może jest tak, że mamy zbyt wygórowane oczekiwania wobec formy pracy, jaką są spotkania w firmie? Bo przecież takie spotkanie to istny układ konfiguracji: walki grupy interesów, inercja organizacji, ciche karmienie ego niezaspokojonego lidera, nieporozumienie komunikacyjne etc. Zakładam, że trochę tak jest, ale w mojej ocenie główną przyczyną owego stanu rzeczy jest to, że mimo pozorów prostoty: „siądziemy i porozmawiamy”, spotkanie nie jest czymś prostym i wymaga pewnych umiejętności w prowadzeniu. I na tym właśnie koncentruję się w tej książce.

Mam też nadzieję, że udało mi się uciec od pewnej tendencji, jaką można zauważyć w niektórych publikacjach z zakresu psychologii w biznesie. Co mam na myśli? Czasami nie mogę uciec od wrażenie, że autor książki wzięło kilka powszechnie stosowanych haseł, fraz i koncepcji, następnie mieszał nimi tak długo, aż czytelnik doszedł do przekonania, że treść jest tak mądra, że aż nic z niej nie rozumie (sic!). Wykorzystując popularny *kod przemówień*, opracowałem na potrzeby tego wywodu przykład, jak mogłaby wyglądać dalsza część tej książki. Czytelnik może dowolnie wybierać poszczególne zdania, ważne tylko, by kolejno przechodził od rubryki 1 do 2, 3, 4, 5.

1	2	3	4	5
Drogi czytelniku	systematyczny rozwój organizacji	zmusza nas do przeanalizowania	efektywności prowadzonych spotkań	intuicję tę potwierdzają badania z zakresu psychologii pracy
Z drugiej zaś strony	stałe budowanie przewagi opartej na wiedzy	spełnia istotną rolę w kształtowaniu	dalszych kierunków rozwoju pracy zespołowej	dobitnie podkreślają to ostatnie publikacje z Harvard BR
Warto jednak pamiętać, że	ciągłe analizowanie kluczowych obszarów biznesu	wymaga sprecyzowania i określenia	nowych propozycji kształcenia liderów	wspominał już o tym Peter Drucker, mówiąc: „Nie ma biednych krajów, są tylko źle zarządzane”
Wagi tych problemów nie trzeba szerzej uzasadniać, ponieważ	pobieżny namysł nad kapitałem intelektualnym pracowników	zabezpiecza stałe i precyzyjne monitorowanie	jakości i efektywności spotkań	w tym duchu pisał swoją <i>Piętą dyscyplinę</i> wybitny znawca tego tematu Senge
Praktyka dnia codziennego dowodzi, że	tworzenie nowych form pracy moderatora	spełnia ważne zadanie w wypracowaniu	efektywnego systemu szkolenia menedżerów	tę zdroworozsądkową tezę wspiera wiele analiz empirycznych z zakresu edukacji biznesowej
Trudno jest się z tym nie zgodzić, że	poszukiwanie nowych możliwości komunikacji i wymiany pomysłów	umożliwia wnikliwe badanie i analizowanie	kierunków progresywnego rozwoju wiedzy w naszym sektorze	bo – tu pozwolę sobie na osobistą dygresję – tylko taka praktyka daje nam szanse powodzenia i budowania sukcesu

Czy udało mi się napisać coś innego? Czy przedstawiłem coś praktycznego? A może raczej podążałem jedwabnym szlakiem biznesowej nowomowy? Czytelnik rozstrzygnie sam.

Dodam tylko, że zebrany tu materiał poddałem praktycznemu i – mam nadzieję – krytycznemu testowi. Na tej podstawie przygotowałem szkolenie z zakresu skuteczności w prowadzeniu spotkań i przeprowadziłem je dla grupy 230 menedżerów jednej z innowacyjnych firm nowych technologii. Program został dobrze przyjęty, a echa dyskusji będzie słychać na stronach tej książki.

Jednak, jak pisałem wcześniej, ocenę pozostawiam czytelnikowi. Rad będę z każdej opinii i komentarza. Jeżeli ktoś będzie chciał się podzielić swoim spostrzeżeniami, zapraszam: marek.staczek@edisonteam.pl.

Na zakończenie myśl dla tych z czytelników, którzy szukają praktycznych porad. Podpowiedź, która jest jedną z głównych idei naszej grupy szkoleniowej. Podczas szkoleń często mówimy: „zasada jest większa od techniki”. Trzeba poznać mechanizm, logikę danego procesu, a dopiero potem można stosować pewne algorytmy, technikę.

By zilustrować, co ma na myśli, opowiem anegdotę. Dowcip z brodą, ale puenta wyborna. Posłuchajcie ... W czasach – jak to się mówiło – za nieboszczeni komuny, generał Wojciech Jaruzelski poleciał na trzydniowe spotkanie do Stanów Zjednoczonych. Pierwsze dwa dni spędzał na podróżowaniu po wielkich Stanach. W trakcie tej podróży rósł w nim podziw i był pod coraz większym wrażeniem kraju, który ma tylko 200 lat historii. Widział wielkie domy, wielkie samochody, słowem... kipiało od rozmachu i rozwoju. Oglądając to wszystko, postanowił, że podczas spotkania – gdy nadarzy się dogodna sposobność – zapyta Ronalda Reagana, gdzie leży klucz do sukcesu, któremu USA zawdzięcza swój poziom rozwoju.

Trzeciego dnia panowie siedzą już w Gabinetach Ovalnym, popijają drinki. Atmosfera staje się przyjacielska i udziela się rozmówcom. W pewnym momencie ośmielony Jaruzelski pyta: „Słuchaj Ronnie, jak to jest, że wasz kraj się tak szybko rozwija?”. Słyszac to, Reagan jeszcze mocniej rozparł się w skórzanym fotelu i nieco protekcyjnie odpowiedział: „Liczą się, drogi Wojtku, trzy rzeczy. Po pierwsze: edukacja, po drugie: edukacja i po trzecie – tu zawiesił głos, błysnął aktorskim uśmiechem i powiedział – i po trzecie: edukacja. Zresztą, dam ci przykład” – i nacisnął ukryty pod blatem przycisk. Momentalnie w drzwiach pojawiał się George Bush senior. Reagan szybko zwrócił się do niego: „George, drogi mój, chciałem coś wyjaśnić panu Jaruzelskiemu, dlatego zadam Ci zagadkę, a ty rozwiąż ją jak najszybciej. Więc, jak myślisz, kto to jest: urodziła go twoja matka, ale nie jest to ani twoja siostra, ani twój brat”. Bush się zamyślił i szybko odpowiedział: „to proste, to ja jestem, przecież urodziła mnie moja matka”. „Szlag trafił – pomyślał Jaruzelski – co ta edukacja z nimi robi, nie wpadłem na to. Nie dziwota, że mają takie osiągnięcia”.

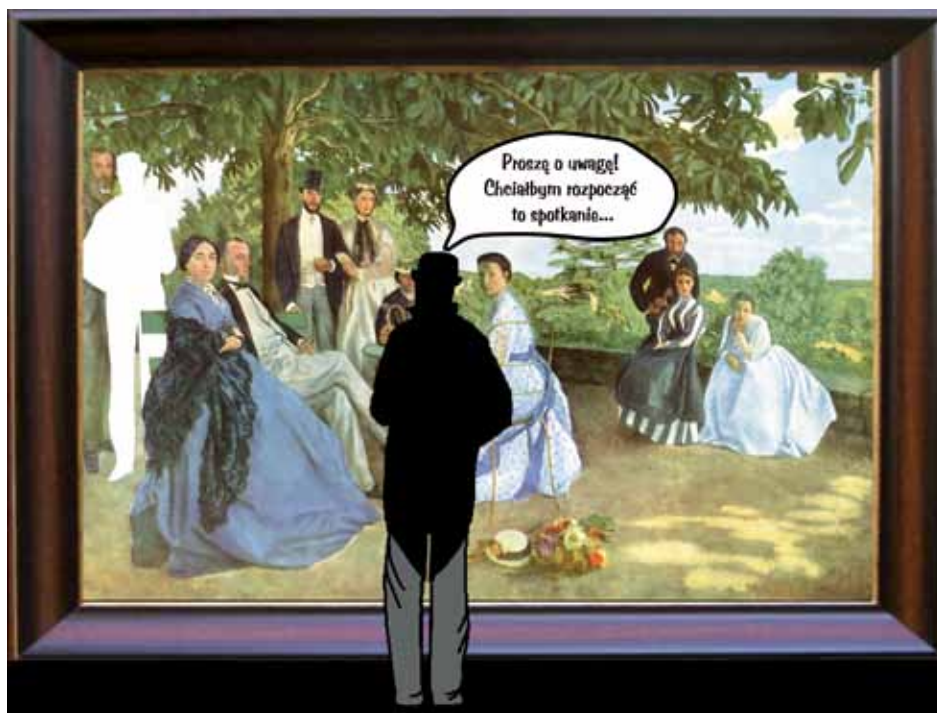
Zaraz po powrocie do Polski Jaruzelski usiadł w swoim gabinecie. Spojrzał w okno, zamyślił się i postanowił wypróbować zagadkę Reagana. Nacisnął ukryty pod blatem przycisk i w drzwiach pojawił się generał Kiszczak. Jaruzelski lekko odchylił się w fotelu i powiedział: „Mam dla towarzysza taką zagadkę zza oceanu. Jak myślicie, towarzyszu, kto to jest: urodziła go wasza, matka, ale nie jest to ani wasza siostra, ani wasz brat?”. Zagadka wybrzmiała, zapadła krępująca cisza. Na twarz Kiszczaka wystąpił rumieniec, a potem kropelki potu. Generał zebrał się w sobie i głośno wykrzyknął: „Nie wiem, generale Jaruzelski, ale dajcie nam tydzień, a znajdziemy tego człowieka!”. Gdy to Jaruzelski, usłyszawszy, pokiwał z politowaniem głową i z nieskrywanym tryumfem w głosie odpowiedział: „Nie znajdziecie, to Bush!”.

Każdy z nas pracuje w innej organizacji, na odmiennym rynku, i tak, nieco inaczej przebiega spotkanie w zespole kreatywnym Domu Mediowego, a inaczej w dziale prawnym dużego Banku. Jeżeli tak jest, to podane techniki, sposoby muszą stosować adekwatnie do realiów. Na barkach czytelnika złożony jest ciężar poszukiwania rozwiązań stosownych do jego środowiska pracy. Nikt, pisząc książkę, od trudu myślenia nie uwalnia, a czasami... wręcz go zwiększa. Czego i sobie – jak mawiał wielki Kisiel – życzę!

PS. Ciche, ale żarliwe wyznanie. Wierzę w pracę zespołową, spotkania podobne do tych, jakie odbywały się w pubie The Eagle and Child, gdzie C.S. Lewis i J.R.R. Tolkien wspólnie inspirowali się do pisanie. Wierzę w takie rozmowy, podczas których tworzone są świetne scenariusze filmowe, jak to było w przypadku Krzysztofa Kieślowskiego i Krzysztofa Piesiewicza. Wierzę w synergii i te wszystkie pozytywy pracy w grupie, ale pod pewnymi warunkami, bo gdy ich nie spełnimy, to popularna burza mózgów zmienia się w grupowe myślenie, sesja kreatywna skończy swój bieg na jałowym gruncie. Jakie to warunki? Odwróć kartkę ...

Życzę miłej lektury

– Marek Stączek, EdisonTeam.pl
Warszawa, maj 2013



Ilustracja na podstawie dzieła Jean Frédéric Bazille „Zebranie rodzinne”.

I. Proponowany model

W prezentowanej koncepcji modelu efektywnych spotkań biznesowych ważne jest zrozumienie kilku zagadnień, które przybliżają całą ideę. Poniżej przywołuję je dość lakonicznie, aby na wstępie przedstawić ogólny zarys omawianej koncepcji. W dalszej części książki każde z nich zostanie rozpatrzone bardziej dogłębnie.

Twórczy spór

Idea nieskrępowanej, otwartej dyskusji na temat kluczowych problemów, które związane są z pracą danego zespołu, oraz samych zasad funkcjonowania jej członków. *Twórczy spór* to rodzaj rozmowy, w której uczestnicy spotkania godzą się na poruszanie tematów ważnych, czasami trudnych i robią to w formie otwartej dyskusji, bez krytycznego negowania jakichkolwiek pomysłów. Ta forma komunikacji zapobiega tworzeniu obszarów tabu, przemilczaniu istotnych tematów, a tym samym – dynamizuje spotkanie, czyniąc je żywym i ciekawym.

Wybór formy spotkania

Każdy menedżer oraz członkowie jego zespołu powinni znać i wykorzystywać różne formy spotkań. W naszej propozycji wskazujemy na pięć typów. Warto pamiętać, że to ich charakter decyduje o podejmowanych tematach i determinuje rodzaj dyskusji.

Fundamenty pracy zespołu

W książce prezentuję trzy kluczowe zasady, po zastosowaniu których ludzie są w stanie tworzyć efektywny zespół oraz prowadzić ciekawe spotkania. Do tych zasad zaliczam: zaufanie osób uczestniczących w spotkaniu, poczucie odpowiedzialności za osiągnięcie pożądanego rezultatu i właściwy styl pracy oraz zaangażowanie.

Role pełnione podczas spotkania

Podczas spotkania każdy z uczestników może pełnić jedną z konkretnych ról (np. moderatora, skryby, archiwisty), wyzwalających ich większe zaangażowanie. Przez zastosowanie takiego rozwiązania menedżer nie musi cały czas moderować spotkania, zostaje odciążony i ma możliwość swobodnego uczestniczenia w spotkaniu.

Spotkanie w organizacji

Od frustrującego zebrania,
do twórczego i efektywnego spotkania

Każdy z nas potrafi dawać dobre rady, jak poprowadzić dobre spotkanie, czyli: zapraszaj tylko tych, którzy są niezbędni, omawiaj to, co istotne, i dostosuj formę do liczebności grupy.

Problem w tym, że niewielu potrafi na co dzień to spożytkować. Książka Marka Stączka pokazuje nam krok po kroku, w jaki sposób ze spotkania zrobić fantastyczny ładunek energetyczny dla siebie i zespołu. Mogę potwierdzić, że przy zastosowaniu tych wskazówek spotkania, czy to 4- czy 400-osobowe, będą spełnieniem dla każdego menedżera.

Renata Filipek-Baryłowska,
Dyrektor komercyjny pionu klientów biznesowych,
Netia S.A.

Jeśli chcesz prowadzić w firmie efektywne spotkania, które są źródłem inspiracji i satysfakcji dla Ciebie i Twoich podwładnych, to niewątpliwie książka Marka Stączka będzie cenną podpowiedzią, jak to zrobić. Znajdziesz w niej nie tylko ciekawe spostrzeżenia i refleksje na temat prowadzenia spotkań, ale także praktyczne wskazówki i metody do wykorzystania w trakcie spotkania.

Anna Dąbrowska,
Menedżer ds. rozwoju kompetencji
Grupa Onet.pl

ISBN 978-83-61485-24-7



9 788361 485247

cena: 30 PLN

EdisonTeam.pl