

Pracując zdalnie, mamy dużo mniej okazji do uczenia się od siebie wzajemnie w zespołach. Kiedy jesteśmy w biurze to, jeśli mam problem mogę po prostu odwrócić się, zapytać kolegi zza biurka jak on by to zrobił, zrobić bardzo szybką burzę mózgow, zebrać opinie i w ten sposób ciągle wymieniamy się wiedzą i ciągle się od siebie uczymy. Ale w domu nie za bardzo jest do kogo się odwrócić, więc musimy ten brak zdolności ciągłego uczenia się wzajemnie od siebie nadrobić swoistymi sesjami, zdalnymi sesjami nauki wzajemnej. Nie szkoleniami, w których przychodzi ktoś z zewnątrz, ale sesjami nauki wzajemnej.

Ta wzajemna nauka jest niesamowicie efektywna, a takim bardzo dobrym przykładem, najbardziej wyrazistym, jaki pamiętam ze swojego doświadczenia była sesja, w której prowadziłem taką naukę nie dla jednej firmy, ale dla dwóch. Orange (telekomunikacja) i Grupa Żywiec (browary) spotkały się wspólnie, na jednej sesji, nie tylko po to żeby menedżerowie z jednej korporacji uczyli się od siebie, ale wręcz żeby wymieniali się obserwacjami, naukami, dobrymi praktykami między korporacjami. Bo przecież to są nie konkurencyjne firmy, więc jeśli jedna drugiej coś zdradzi, a druga pierwszej to obie pomnożą swoją wiedzę.

Takich sesji, które są robione na poziomie między firmowym, być może sam nie możesz zrobić ale wewnątrz firmowa sesja jest zdecydowanie w zasięgu każdego z managerów, każdego z liderów.

Jak to zrobić? Najlepsze efekty osiągamy w tych sesjach właśnie w zespołach rozproszonych, w zespołach, których przychodzą ludzie z różnych miejsc albo gdy na jednej sesji są przedstawiciele bardzo wielu różnych zespołów. Bo jeśli przyjdą różnorodni ludzie, z różnych krajów, różnych działów, różnych zespołów, którzy na co dzień mało pracują ze sobą to oni pracując każdy niezależnie pewnie dla tych samych problemów wypracowali sobie, niezależnie od siebie, różne odmienne zupełnie patenty, praktyki, taktyki i sposoby działania. Skoro różne to teraz warto się tym wymienić. Gdyby oni pracowali na co dzień razem, to mieliby zunifikowany sposób pracy, więc nie byłoby czym się wymieniać. Ale skoro pracują w osobnych miejscach to pewnie doszli do różnorodnych, nawet nieświadomie taktyk i praktyk. To teraz wymienimy się tym.

Jak takie sesje zorganizować zupełnie samodzielnie? Oczywiście potrzebujemy do tego systemu wideokonferencyjnego, jakiegoś wirtualnego flipcharta i dobrego przygotowania.

Po pierwsze dobrego planu sesji. To nie może być jednorazowe doświadczenie. Sugeruje raczej żeby np. na godzinę spotykać się raz w miesiącu i na rok do przodu zaplanować sobie, może na pół roku do przodu ewentualnie, zaplanować sobie tematy poszczególnych sesji. Te tematy to problemy, które dotyczą was na co dzień i problemy, z którymi jedni sobie radzą lepiej a inni gorzej, więc jest szansa, że jedni od drugich czegoś się nauczą. Czyli to niech z problemów, z wyzwania, z trudności, z błędów wynikają tematy tych sesji. Oczywiście każdą sesję, każdy temat trzeba zapowiedzieć ileś wcześniej, by wszyscy mogli się przygotować, pomyśleć jak oni z tym problemem sobie radzą, jakim patentem, jakim narzędziem działają i przygotować bardzo krótką, jedno-, dwuminutową prezentację tego jak oni pracują. Po to żebyśmy potem w takiej grupie kilkunastu osobowej, kilkunastu uczestników mogli się tym wymienić. Ludzie muszą mieć oczywiście czas na to żeby zgłosić się do Ciebie z propozycjami. Przygotować w dwóch, trzech zdaniach informacje o czym chcą opowiedzieć po to żebyś mógł im dać feedback: czego jeszcze brakuje w Twojej prezentacji, o co ją uzupełnij, na jakie pytania jeszcze odpowiedz, na czym się skup, bo to jest najważniejsze.

Nieśmiałym uczestnikom zaproponuj, że poprowadzisz takie spotkanie wspólnie z nimi. W praktyce będziesz tylko moderatorem, a oni będą merytorycznym ekspertem. Ale chodzi o to, że oni będąc nieśmiałymi, mogą nie odważyć się poprowadzić spotkania swojej własnej sesji dla kilkunastu innych menadżerów (szczególnie takich, z którymi na co dzień nie współpracują, nie znają ich zbyt dobrze). I może wystąpić u nich trema. Zróbcie to wspólnie. Ty bądź moderatorem, oni merytorycznym ekspertem, który dzieli się jakąś praktyką.

A potem zabookujcie sobie raz w miesiącu sztywny czas w kalendarzu, by to nigdy nie uciekło. Niech to będzie np. każda pierwsza środa miesiąca o dwunastej na godzinę. I na pierwszej sesji, którą Ty poprowadź, pokaż jak to można dobrze zrobić, zaproponuj też strukturę tej sesji. Po pierwsze to będzie jedna osoba, która prezentuje jakiś case, jakiś problem, wyzwanie jak ona sobie z nim poradziła. Tutaj zwykle proponuje strukturę, o której mówiłem w jednym z poprzednich podcastów: problem, z którym trzeba było sobie poradzić, kontekst sytuacyjny, czyli kiedy i w jakiej sytuacji ten problem wystąpił, jak z nim zadziałałem, co zrobiłem, jakie były efekty i co dziś bym zrobił inaczej. Pierwszy prezentujący rzuca ten temat w tej właśnie strukturze. Pewnie zajmie to pięć-siedem minut. A potem dzielimy się patentami, jak każdy z nas w podobnym problemie, w podobnej sytuacji radzi sobie na własnym podwórku. I w podobnej strukturze prezentuje własne rozwiązanie. Krótka burza mózgów, gdzie każdy przez minutę zaprezentuje coś swojego, mówi tylko o tym co jest różne, nie powtarza tego samego.

Jeśli masz więcej niż 10 osób, to zrób to w Break Roomach, w podgrupach po trzy- cztery osoby gdzie potem każdy Break Room przychodzi, już na forum główne, z jednym, najlepszym pomysłem, który usłyszał w ramach tych kilku mniejszych w Break Roomie. I wtedy te kilka najciekawszych pomysłów, które padły (spośród 15 uczestników na początku będzie ich 15 ale potem pewnie zawężycie się do 3-4 najciekawszych) warto pogłębić w dyskusji.

I to jest Twoja rola jako moderatora nie oceniać te pomysły. Broń Boże nie mówić co jest w nich dobrze, a co źle. Raczej okazać nie ocenność ale zaciekawienie. Czyli dopytywać, pogłębiać dopytując "a jak to robisz, a co dokładnie robisz, a jak to działa, a jakim narzędziem, a dlaczego właśnie tak"?

Po drugie poszukuj w tym szans. "Wiesz robisz to w ten sposób to Ja widzę, że to by się jeszcze tak dało zastosować i w tym miejscu". Czyli poszukuj dalszych możliwości wykorzystania tych pomysłów.

Zmieniaj perspektywę. "Wiesz patrzę na ten problem jako inżynier, a jak myślisz jak twój klient by na to spojrział, a jak na przykład nasz główny księgowy"?

I wreszcie unikaj wszelkiej krytyki, bo to jest sesja wymiany doświadczeń i chcemy żeby ludzie także odważnie mówili o tym że robili tak, nie wyszło im, popełnili błąd, ponieśli porażkę, więc się tym dzielą żeby inni już tej porażki nie powielali. Więc jeśli ktoś przychodzi mówi o swoim złym doświadczeniu to super. To docień go za otwartość, docień go za samokrytyczne myślenie, docień za to, że wyciągnął wnioski albo pomóż mu te wnioski wyciągnąć, ale nie krytykuj go za to.

Do tej sesji potrzebujesz narzędzia w chmurze gdzie będziesz gromadził wiedzę.

Moim zdaniem dwóch głównych narzędzi. Po pierwsze to będzie Jamboard, Flipchart albo jakiś Idea Cloud, Miro czy Mural, w którym będziecie zbierać różne pomysły. A po drugie jakaś uporządkowana tabelka np. arkusz Google czy arkusz Excel współdzielony w chmurze, po to żeby tam spisywać najważniejsze wnioski, postanowienia, decyzję. Bo wynikiem tej sesji mogą być jakieś decyzje, albo jakieś plany, albo jakieś sugestie.

Powiedziałem, że pierwszą sesję powinieneś poprowadzić Ty sam żeby dać dobry przykład. Drugą daj do poprowadzenia komuś kto jest faktycznie do tego zmotywowany (bo oczywiście jak masz kilkanaście osób to jedni będą chętniejsi w tych sesjach, a inni będą tego unikali z różnych przyczyn zresztą). Więc pierwszą, jedną czy dwie daj do poprowadzenia chętnym. Jest szansa, że oni to zrobią dobrze. Jest szansa, że będą zmotywowani. Jest szansa, że przetrą szlaki, pokażą, że nie taki diabeł straszny. A Ty, jakkolwiek by tego nie zrobili, doceń ich za sam fakt, że to zrobili, że poprowadzili taką sesję wspólnie z Tobą albo samodzielnie. Doceń ich za to co tam się zadziało, co zostało ustalone - bo dasz tym sygnał, że uczestniczenie i prowadzenie takich sesji, nawet jeśli niedoskonałe, i tak będzie chwalone, nagradzane bo w ten sposób się wzajemnie od siebie uczymy.

Jeden element, który warto przemyśleć już po sesji. Jeżeli jest tak, że w czasie tej sesji pojawiła się sytuacja kiedy kilka osób z danym problemem radzi sobie świetnie, nazwijmy ich ekspertami, oraz kilka osób ma z tym problem, ewidentnie kłopot, nie radzi sobie - nazwijmy ich początkującymi to poukładaj potem przez kolejny miesiąc taką pracę w parach: jakiś ekspert z jakimś początkującym tzw. buddy. Po to żeby ten ekspert z tym początkującym przez jakiś czas mógł też w codziennej pracy, w praktyce powspierać, podzielić się doświadczeniem i przyuczyć swojego dobrego doświadczenia, dobrego narzędzia. Tak dobierz pary, żeby ludzie w parach się oczywiście lubili, ale też nie trzymaj tych par zawsze po wsze czasy takich samych, rotuj te pary. Natomiast te pary sprawią, że te dwie osoby np. mimo pracy zdalnej, częściej się będą dzwonić, częściej będą pracowali na otwartym kanale wideo po to żeby rozmawiać ze sobą i w ten sposób ten początkujący przyuczy się od tego doświadczonego. Może nie aż tak szybko jak gdyby pracowali biurko w biurko w pracy, w biurze, w firmie ale jednak w miarę szybko.

Sesje wzajemnej wymiany doświadczeń, wiedzy to są sesje takie, w których wszyscy mogą współuczestniczyć, wszyscy mają coś do powiedzenia. Zachęcamy do tego. My jako prowadzący nigdy nie pełnimy roli takiego głównego eksperta, bardziej moderatora i zachęcamy żeby inni mówili. My ciekawością zachęcamy ich do tego żeby się dzielili. Jest to jedno z najfajniejszych narzędzi do wymiany i uwspólniania doświadczeń i do pewnej standaryzacji metod pracy w warunkach pracy zdalnej. A im bardziej różnorodny zespół, im więcej ściągniesz ludzi z innych zespołów, innych działów, innych krajów tym więcej różnorodnych pomysłów się pojawi na takiej sesji. Nagle się okaże, że ktoś powie "kurczę ja tu się z tym tyle męczyłem a tam wy odkryliście Amerykę jako pierwsi, więc ja już nie muszę po raz drugi odkrywać tej samej Ameryki. Ja po prostu zrobię to tak, jak wy robicie, zastosuje te doświadczenie".

Bardzo efektywna forma nauki, do której nie potrzebujesz żadnego zewnętrznego szkoleniowca. Choć jeśli nie czujesz się na siłach poprowadzić pierwszej sesji to możesz kogoś z zewnątrz, jako coacha, moderatora zaprosić, ale nie jako eksperta dzielącego się wiedzą, ale jako osobę, która zmoderuje pierwszą sesję. Tylko pierwszą, po to żebyś zobaczył jak to wygląda a potem już samodzielnie poprowadził kolejne.

My zresztą uczymy się tego na naszej Akademii Lidera. Jeśli miałbyś ochotę, to zapraszamy do naszych zdalnych sesji, gdzie pokazujemy krok po kroku jak takie sesje poprowadzić.

Bardzo dziękuję i zapraszam do kolejnego podcastu.