

W jaki sposób sprawnie i angażująco poprowadzić zdalne spotkanie naszego zespołu. Spróbujemy się podzielić najbardziej efektywnymi narzędziami i technikami.

Gdybym miał postawić wszystko na jedną tylko kartę, jedno tylko narzędzie, to podejrzewam, że do wielu sytuacji wybrałbym Breakout Roomy czyli podpokoje. To dlatego, że moje spotkania zwykle dotyczą co najmniej kilkunastu osób i na zdalnym spotkaniu 15 uczestników, jeśli jeden mówi a 14 słucha to to się po prostu robi długie, nudzące, można usnąć. Ale jeśli potrafimy zdefiniować sobie kilka problemów, do tych problemów przypisać mniejsze podgrupy po 3-4 osoby, rozesłać ich do Breakout Roomów, żeby tam przynajmniej wypracowali wstępne rozwiązania, wstępne propozycje, a potem wrócili i tylko poddali je pod opinię, czy głosowanie to nagle się okazuje że Breakout Roomy sprawiają, że większość pracy na spotkaniu, chociaż wieloosobowym, odbywa się w małych grupach, gdzie jest i efektywnie, i angażująco, i bardziej kreatywnie. A to, że pracujemy nad kilkoma tematami równocześnie, przynajmniej w tej wstępnej analitycznej fazie, to oznacza, że pracujemy szybciej i te spotkania są po prostu dużo krótsze. Też są bardziej angażujące, bo skoro pracujemy w małych Breakout Roomach to uczestnik przez przynajmniej połowę spotkania pracuje aktywnie, rozmawia, uczestniczy, tworzy coś a nie tylko słucha.

Drugim bardzo ważnym usprawnieniem jest tzw. rotująca rola moderatora. Być może jako szef, lider zespołu prowadzisz wszystkie swoje spotkania np. cotygodniowe spotkania zespołu po prostu samodzielnie. Jeśli jesteś jednocześnie moderatorem tego spotkania i jednocześnie głównym decydentem albo głównym dostawcą wiedzy, to po tym spotkaniu z jednej strony jesteś pewnie bardzo zmęczony, a z drugiej strony masz wrażenie że wszyscy inni przysypiają albo się nudzą.

Tymczasem rozdzielmy te role. Dalej zostań decydentem, dalej zostań głównym dostawcą wiedzy, ale moderatorem spotkania, koordynatorem technicznym procesu tego spotkania niech za każdym razem będzie ktoś inny. Ktoś inny to jest osoba, która notuje, która pilnuje agendy, która pilnuje czasu, która dzieli na Breakout Roomy, która dopytuje, porządkuje rozmowę. Uzyskasz kilka korzyści.

Pierwsze, odciążysz siebie. Drugie, wszyscy poczną, każdy w końcu do tej roli dojdzie, jak to jest naprawdę trudno utrzymać na spotkaniu dyscyplinę kiedy ktoś tam sobie w tle sprawdza Facebooka. Po trzecie zaobserwujesz różnych swoich pracowników w nowej roli, roli moderatora. To trochę, prawie jak rola lidera. Może u kogoś dostrzeżesz nie widziany wcześniej potencjał albo zrozumiesz trochę lepiej jego sposób bycia na spotkaniu. Zrozumiesz jego motywacje, będziesz potrafił lepiej do niego dotrzeć. I przy okazji to nie ty będziesz musiał pilnować agendy, planu, podsumowania.

Po trzecie każde spotkanie prowadzimy de facto na dwóch narzędziach. Pierwsze to oczywiście system wideokonferencyjny, niech to będzie Teams czy Zoom ale drugie to dobrze zbudowany wirtualny Flipchart - Jamboard Google'a, Miro albo Mural albo Idea Clouds. Miejsce gdzie wszyscy mogą kolaborować wpisując pomysły na karteczki, porządkując karteczki w strukturę, nadając im harmonogramy albo mapy myśli, albo cokolwiek innego potrzebujesz. W ten sposób nawet ci którzy Cię tylko słuchają, kiedy rzucisz pytanie i powiesz niech każdy da jakiś pomysł, jednocześnie mogą wyrzucić kilkanaście pomysłów na ten Flipchart i w ten sposób zaangażować się w dyskusję i poczuć się, być zaangażowanymi. Idea Clouds czy Flipchart daje nam możliwości kreatywne - wszyscy wrzucają pomysły. Daje nam też możliwości anonimowości, bo wrzucają pomysły anonimowo, więc nie boją się np. postawić trudnego pytania albo kontrowersyjnej tezy (a czasami bardziej nieśmiała osoba nie zrobi tego do mikrofonu). Idea Clouds dają

też nam możliwości kreowania fajnych idei - jeśli do tego dołożyć mądrzejsze niż burza mózgów techniki myślowe np. myślenie wieloperspektywiczne, myślenie substytucyjne, benchmarkowe. To są techniki kreatywne, których się możesz szybko nauczyć i one są skuteczniejsze od burzy mózgów, choć to już trochę osobny temat niż nasz podcast i zapraszam do naszej Akademii Lidera.

Jeśli Flipchart i Idea Clouds nie wystarczają to bardzo sprawnym narzędziem jest zawsze dobrze przygotowana tabela np. w arkuszach Google albo w Excel umieszczonym na SharePoint, czyli współdzielona tabela gdzie wszyscy mogą w uporządkowany sposób swoje przemyślenia, opinie wstawiać. I też w ten sposób współpracujecie, bo każdy jest zaangażowany. A dokument, który powstaje od razu jest potem dla wszystkich w chmurze dostępny.

Ja osobiście, na bazie tych arkuszy Googla buduję bardzo często różnego rodzaju macierze decyzyjne, bo przecież na spotkaniach podejmujemy mnóstwo decyzji i chciałbym żeby decyzje były podjęte i mądre i szybko i wspólnie. Macierz decyzyjna daje mi tę możliwość, że nie muszę decyzji podejmować sam, a z drugiej strony nie zdaje się w żadnym stopniu na demokrację, na głosowanie wspólne. Bo demokracja w podejmowaniu decyzji najlepiej się nie sprawdza. Macierz decyzyjna to pewien arkusz, w którym pomysły analizujemy przez pryzmat alternatywnych rozwiązań, do których dobieramy jasne kryteria ocen, a nawet nadajemy tym kryteriom wagi (które kryterium jest ważniejsze, a które mniej ważne).

I w ten sposób, bawiąc się kryteriami, wagami, alternatywami w bardzo szybki sposób podejmujemy przemyślaną, wyważoną, rzeczową decyzję, która nie jest obciążona emocjami, nie jest obciążona intuicją, nie jest obciążona subiektywizmem, bo jednak arkusz porządkuje to przez właśnie kryteria, wagi czy alternatywy. Ale te kryteria, wagi czy alternatywy nie są przeze mnie narzucone. Ja w moderowanej dyskusji proponuję zespołowi by sam je stworzył. A to oznacza, że wszyscy uczą się tego sposobu podejmowania decyzji, więc przy okazji dla mnie takie spotkanie jest też coachingiem uczenia na przykład wspólnego decydowania.

I wreszcie, mimo że decyzja została podjęta w oparciu o merytoryczne kryteria jak np. wagi czy alternatywy to jednak jest podjęta wspólnie. Wszyscy mają poczucie, że wspólnie ją podjęliśmy, więc każdy czuje się częścią tej decyzji i nie jest to decyzja narzucona przez zespół. To taka demokracja, ale bardzo merytokracja i bardzo technokracja. Bo to sposób podejmowania decyzji i narzędzia, które za nim stoją, sprawia że one nie są subiektywne albo emocjonalne. Są merytoryczne, są poprawne ale podjęte przez zespół a nie przez pojedynczego eksperta.

I wreszcie ostatni element to dobrze przygotowany współdzielony kalendarz. No bo oczywiście efektem końcowym każdego spotkania powinna być nie tylko decyzja, ale też jeszcze ustalenie kto i kiedy tą decyzję wdroży. Mając współdzielony kalendarz od razu, bardzo szybko, na spotkaniu możemy stwierdzić kto ma kiedy wolne moce przerobowe, kiedy ma czas, kto jest w czym najlepszy. Możemy przydzielić zadania, w ten kalendarz od razu je wpisać i potem ten kalendarz jest przy okazji od razu narzędziem pomiaru progresu, pomiaru postępu, pomiaru tego kto, ile, kiedy zrobił, gdzie się spóźnił, gdzie trzeba coś skontrolować albo przyspieszyć. Więc od razu wszystko po spotkaniu w chmurze zostaje i jest dostępne w bardzo uporządkowanej strukturze.

To są te główne narzędzia, które ja wykorzystuję na spotkaniach zdalnych. Na pewno Twoje spotkania są nieco inne. Więc kiedy teraz, być może jeszcze raz przesłuchasz ten podcast to zastanów się jak te narzędzia pod siebie przerobić. Bo oczywiście, skoro masz inną strukturę spotkań, inną ich tematykę, inną

liczbę uczestników to na pewno nie możesz poprowadzić spotkań dokładnie tak jak ja. To o czym powiedziałem nie służy do tego żebyś skopiował moje podejście, ale żebyś z mojego podejścia wyciągnął dwa, trzy przydatne elementy, przerobił je pod Siebie (nawet jeśli to oznacza mocną rewolucję) i dopiero tak przerobione, dopasowane do Twojej specyfiki narzędzia zastosował u Siebie. Ja pokazałem swoje doświadczenie nie po to żeby mówić, że ono jest najlepsze na świecie a tylko po to żeby zainspirować Cię byś na tej bazie mógł wypracować Swój własny standard.

Bardzo dziękuję i zapraszam na kolejny podcast.