

## Mniej spotkań - transkrypcja podcastu Rafała Szczepanika i Agnieszki Chudyk

„Co zrobić, żeby nasi pracownicy nie spędzali połowy swojego etatu na spotkaniach, a maksymalnie jedną czwartą, tak jak przed pandemią?” To jest pytanie, z którym pojawił się u nas klient. Duża, usługowa korporacja z Wrocławia. Firma, która w czasie pandemii błyskawicznie przeszła na pracę zdalną i automatycznie to spowodowało, że większość czasu ludzie zaczęli spędzać na Teams, ciągle się spotykając. Te spotkania obrosły w taki tłuszcz, stały się tak uciążliwe i liczne, że naprawdę znaczna część pracowników 20 godzin tygodniowo spędza na Teams rozmawiając z kimś innym. Wcześniej przed pandemią to było około 10 godzin tygodniowo.

No to jak do tego wrócić? Zaczęliśmy nad tym główkować. Wydaje się to teoretycznie proste. Po prostu wróćmy do tego, co było kiedyś. Ale opór materii okazał się być gigantyczny.

Kiedy zrobiono ankietę wśród pracowników nieorganizujących spotkań, średnio 90% (w zależności od działu) stwierdziło „zgadzam się ze stwierdzeniem, że spotkania są za długie, za częste, a prawie zawsze ze zbędnymi uczestnikami”. Co ciekawe, kiedy tą samą ankietę (nieco tylko zmodyfikowaną) przeprowadzono wśród menadżerów, 90% powiedziało „na moich spotkaniach nikt czasu nie marnuje”.

No to jak zacząć, bo widać, że proste to nie będzie.

Klient powiedział nam „myśmy już poprosili menadżerów, żeby zrobili taką samokrytyczną analizę, które spotkania są niepotrzebne, co można zlikwidować, co można zrobić samodzielnie a może delegując. Ale prawie zero odzewu. Niemalże zero spadku liczby spotkania”.

Dziś jesteśmy rok po rozpoczęciu pracy z tym problemem i nie mogę odtrąbić pełnego sukcesu. Udało nam się zredukować spotkania średnio na jednego pracownika o 6 godzin tygodniowo, czyli 15% etatu. No to porozmawiamy o tym, jak to się udało, jakie błędy popełniliśmy, co było trudne, a co jednak się udało i z sukcesem to osiągnęliśmy.

To będzie opowieść o tym, jak zredukować liczbę spotkań przez 8 miesięcy, w gronie 500 pracowników, bez żadnego przymusu, ale jednak z pewną presją.

Nasz projekt zaczął się od poszukiwania najlepszych praktyk, dobrych benchmarków. Harvard Business Review przewróciliśmy do góry nogami, czytając wszystko, co napisano o spotkaniach, po pandemii szczególnie. Zaczęliśmy szukać różnych przewodników u producentów oprogramowania do zarządzania czasem, zarządzania spotkaniem i kilka badań nas uderzyło. Na Harvard Business Review znaleźliśmy studium przypadku projektu, gdzie komuś udało się zmniejszyć liczbę spotkań w firmie o 40%. I co ciekawe, produktywność wzrosła o 71%. Byli też tacy ekstremaliści, którzy zmniejszyli liczbę spotkań o 100%, czyli do zera, ale tego raczej nie polecamy, chociaż (oni) nie narzekali. Produktywność rośnie o 71%, kiedy liczba spotkań spada o 40%. I oczywiście rośnie też satysfakcja pracowników. W tamtym badaniu, w tym konkretnym projekcie o 52%, głównie dlatego, że pracownicy mówili „wreszcie mamy samodzielność, możemy zrobić coś sami, zdecydować sami, wpłynąć na to sami i po prostu posunąć sprawę do przodu bez czekania na zgodę menadżera, bez

czekania, że zespół na spotkaniu coś przegłosuje. Mamy wpływ, mamy samodzielność, mamy swobodę”. Więc satysfakcja rosła.

I posiłkując się tymi badaniami z Harvarda, z MIT, dużo korzystaliśmy z przewodników producenta oprogramowania ASANA, to nie były nasze pomysły, w końcu stworzyliśmy plan pracy z projektem.

Pierwszym krokiem miał być audyt. Sprawdzenie jakie spotkania są toksyczne, niepotrzebne, albo po prostu zbyt długie, zbyt liczne, jeśli chodzi o uczestników.

I tu spotkaliśmy się z pierwszą barierą, bo co prawda pracownicy byli skłonni do tego, żeby pokazać konkretnie ten typ spotkań, u tego menadżera, w te poniedziałki, to jest bez sensu... Ale kiedy szliśmy do menadżera to prawie zawsze odbijaliśmy się od ściany. Menadżerowie mówili nam „Nie, nie, nie, nie. Ja tego nie zlikwiduję, to spotkanie poniedziałkowe jest oceniane negatywnie przez pracowników, ale dla mnie wnosi całkiem sporo. Ja potrzebuję uzyskać od nich dane, a oni nie mają Big Picture i nie wiedzą, po co te spotkania są”. Nawet jeśli wszyscy wokół (zarząd, HR, pracownicy) mówili „tamte spotkania trzeba zlikwidować” menadżer się buntował, a w firmie powstał opór „no jak to odbierzemy mu te spotkania, no to się źle poczuje”.

I przyznam uczciwie, że to była nasza pierwsza porażka. Audyt, co prawda wykazał, które spotkania są niepotrzebne, ale po pierwsze był jednostronny, bo tylko pracownicy byli skłonni do tego, żeby krytycznie oceniać spotkania, a menadżerowie swoich własnych spotkań oceniać nie chcieli.

No a po drugie nie przyniósł konkretnej decyzji, bo trochę tak wynikało z opinii pracowników, że wszystkie spotkania należałoby wyrzucić do kosza, a jednocześnie menadżerowie mówili „nie, nie, moje na pewno nie”.

Zmieniliśmy więc strategię, znowu korzystając z jednego z fajnych przykładów z oprogramowania ASANA z firmy, która to oprogramowania produkuje, to jest coś, co oni nazwali Meeting Doomsday, czyli taki dzień inwazji na spotkania, a polegać to miało na tym, że przez nie jeden, ale dwa dni, 48 godzin, w firmie wytniemy wszystkie, co do jednego, wszystkie spotkania.

Dlaczego? W tym projekcie, o którym czytaliśmy i to u nas też się sprawdziło, najważniejsze było to, że ponieważ wycięto przez dwa dni wszystkie spotkania, a potem stwierdzono, będziemy od nowa tworzyć strukturę spotkań, to skoro wycinamy wszystkie, to nikt z menadżerów nie będzie mówił, „moje, nie, moje są potrzebne”. To jest cięcie równo z trawą, a to oznacza, że nie oceniamy nikogo.

Nie powiedzieliśmy menadżerom „twoje spotkania są złe, więc twoje wycinamy, a inny kolega robi dobre spotkania, więc one są potrzebne”. Powiedzieliśmy „słuchajcie, robimy reset”. Co trochę przypominało logiką dietę głodówkową, taką do zera. Przez dwa dni jest totalna głodówka zero spotkań i nie oceniamy, które były dobre, a które były złe. Te dwa dni wykorzystujemy, żeby przedebatować gruntownie, jak od nowa stworzyć, zupełnie od podstaw środowisko spotkań.

I przyznam, że to ruszyło całkiem nieźle, chociaż też musieliśmy zweryfikować swoje poglądy. Jednak trzeba było to zrobić w dwóch osobnych krokach.

Pierwszy, ta taka dieta bez spotkań, głodówka bez spotkań, 48 godzina dotyczyła tylko spotkań małych, takich do 3 -4 osób.

Drugi, tydzień później dotyczył spotkań całodziennych, kilkanaście, czasami kilkadziesiąt osób.

A trzeci etap, jeszcze tydzień później, dotyczył spotkań dużych międzywydziałowych. I dopiero trzy osobne głódówki i przeprojektowanie tego wszystkiego sprawiły.... że była potrzebna też czwarta.

Ta czwarta to była taka głódówka, głódówek i dopiero wtedy mogliśmy pozbierać wszystko w całość i rzeczywiście od nowa zaprojektować strukturę spotkań.

Tutaj wyjaśnienia wymaga dlaczego taka czteroetapowa głódówka. Jak zaproponowaliśmy pierwszą całościową, tak, jak to proponowała firma ASANA w swoim projekcie, który się udał zresztą bardzo dobrze, to jednak przerażenie ze strony menadżerów i zarządu było tak duże, że mówili „przecież nie wytrzymamy dwa dni bez spotkań. Zrobmy małą próbkę na małych, mniej istotnych spotkaniach”. Trudno trzeba było ustąpić. Zrobiliśmy to w mniejszych etapach. Okazało się, że dało się bez tego przeżyć i nawet całkiem ciekawe wnioski z tego powstały, więc na bazie tego postanowiliśmy tak całkiem agile 'owo do tego podejść. Pomyśleliśmy zrobimy teraz drugie podejście, drugą iterację, średnie spotkania. No i potem dopiero, w ostatnim efekcie, zrobimy reset na tych spotkaniach, gdzie opór był największy i najistotniejszy, bo te międzywydziałowe spotkania często prowadzili członkowie zarządu i nie byli do końca szczęśliwi, że będą musieli teraz bez spotkań swój tydzień jakoś przeprowadzić. Ale ponieważ wszystkie trzy próbki się udały i wszystkie trzy firma przeżyła sprawnie pojawiło się wiele wniosków.

Wreszcie pojawiła się też zgoda, by w jeszcze następnym tygodniu czwarta próbka się odbyła. Czyli ten prawdziwy reset. Ten reset wykorzystaliśmy nie tylko po to, żeby nie było spotkań, ale przede wszystkim, żeby teraz na bazie pierwszych trzech próbek, przez dwa dni bez spotkań, zrobić dwudniowe spotkanie dla wszystkich menadżerów, będących moderatorami spotkań. To był warsztat strategiczny pod tytułem *Wypracowanie od nowa kultury spotkań i struktury spotkań w naszej firmie*. Przez te dwa dni siłą rzeczy nie było innych spotkań. To było też ciekawym eksperymentem, jak firma sobie poradzi i przeżyje.

Było całkiem sprawnie i wszyscy normalnie pracowali, ale z menadżerami przez te dwa dni pracowaliśmy nad wypracowaniem struktury od nowa. Korzystając z wyników ankiet i pokazując im te paradoksy, pewne sprzeczności, między opiniami pracowników i menadżerów w tej pre-ankiecie, ale też pokazując ile więcej ludzie będą pracowali produktywnie, jeśli te 10 godzin docelowo z każdego tygodnia urwą ze spotkań, a zaczną faktycznie pracować, produkować, dzwonić do klientów.

I przez te dwa dni udało się naprawdę sporo wypracować. Nasi trenerze moderowali ten warsztat i powstała zupełnie nowa struktura spotkań. Teraz trzeba było tylko sprawdzić, czy ona wdrożona faktycznie daje wzrost jakości i efektywności. I to co nas bardzo ucieszyło, to, że menadżerowie na tym pierwszym warsztacie zgodzili się z pewną odgórną zasadą, że spotkanie to jest OSTATNIA DESKA RATUNKU, jeśli nie da się załatwić sprawy inaczej - zadzwonić do kogoś, napisać maila, ustalić coś na Slack'u. To jest ostateczna deska ratunku. Zanim do niego dojdzie, użyjemy narzędzi alternatywnych. O tych narzędziach powiemy jeszcze troszkę później.

Wypracowaliśmy też, na tym warsztacie, swoisty system oceniania przyszłych spotkań. Co ważne, ocena miała dotyczyć przyszłych spotkań, bo przypominam, zrobiliśmy kompletny reset przeszłości i przeszłości w ogóle nie oceniamy.

Ten system oceniania miał porównywać dwa elementy. Po pierwsze ilość wysiłku, który trzeba włożyć w spotkanie. To dotyczy przygotowania spotkania przez menadżera, to dotyczy czasu trwania spotkania, to dotyczy tego ile trzeba włożyć follow up na przykład w rozdystrybuowanie notatek, ale też dotyczy tego, ile osób, razy ilość ich roboczogodzin na spotkaniu. I ten koszt spotkania porównywany był z efektem tego spotkania. A efekt był oceniany w dwóch wymiarach: z perspektywy menadżera, co on osiągnął tym, że zorganizował spotkanie, ale też z perspektywy pracowników ( którzy w super szybkiej dwuetapowej ankiecie wychodząc ze spotkania w smartfonie, w ciągu 30 sekund oceniali to spotkania na koniec).

Na tyle się sprawdził i na tyle pozwalał nam oceniać przyszłe spotkania, że w przypadku spotkań regularnych system przestał być system oceny, a stał się systemem przewidywania wartości przyszłych spotkań. Menadżer wprowadzając kilka danych do systemu takiego mini ankietowego, który potem konfrontował te dane z ankietami z przeszłych, podobnych spotkań, dawał informację zwrotną dla menadżera *Tak, rób to spotkanie to będzie warte tego* albo *Nie, bo to będzie strata czasu*.

I co ciekawe, przez jakiś czas prosiliśmy menadżerów, żeby nie kierowali się tą wytyczną, dalej robili spotkania niezależnie od tego, czy to będzie rekomendacja pozytywna ze strony tego algorytmu, czy też nie, ale potem porównywaliśmy. Otóż okazało się, że jak porównać rekomendacja dawaną przez algorytm przed spotkaniem, czy to będzie warte spotkanie tego czy nie, i potem faktyczną ocenę po spotkaniu, to w 3 na 4 przypadkach to się sprawdzało. Innymi słowy, algorytm na podstawie 2 minut ankiety menadżera był w stanie podpowiedzieć menadżerowi, na bazie przeszłych doświadczeń, czy spotkanie, które menadżerze drogi planujesz w ogóle jest warte świeczki, czy lepiej sobie je odpuść.

Tu jednak musimy dodać pewną rzecz. Jeśli algorytm mówi menadżerowi *drogi szefie, nie organizuj spotkania, bo ono nie będzie tego warte*, ów szef nie tyle musi zrezygnować, czy powinien zrezygnować ze spotkania, bo to oczywiście jest jego decyzja, raczej może to spotkanie zmodyfikować, bo algorytm albo raczej matematyka, która za nim stoi jest jawna i wyrażalna w prostym Excelu. Więc menadżer nie tylko dowiaduje się, że spotkanie będzie nieproduktywne, czy też raczej będzie nieproduktywne z podobieństwem 3 na 4, ale też dowiaduje się dlaczego, czy dlatego, że zaprosił za dużo osób, czy dlatego, że planuje zbyt długi czas, czy dlatego, że waga tematu nie jest warta aż takiego skomplikowanego spotkania i tylu przygotowań. I może zdecydować, mniej ludzi zaproszę, trochę uproszczę spotkanie, skrócę jego czas, pewne rzeczy inaczej zrobię. Więc krótko mówiąc, on może dalej zorganizować spotkanie, ale podnosząc bardzo jego jakość, efektywność. I w efekcie spotkanie, które było przez algorytm wstępnie ocenione jako negatywne, uda się bardzo dobrze, bo było krótsze, mniej ludzi, bardziej produktywnie. Oczywiście po tym spotkaniu uczestnicy wypełnią ankietę, algorytm dostanie te dane, poprawi swoje predykcje i to tak krok po kroku jest samouczące się narzędzie.

Wyjaśnijmy jeszcze, skąd algorytm może wiedzieć, że jedno spotkanie, aby poprawić jego produktywność, warto skrócić, przyspieszyć a na innym jakość jest dobra, ale żeby jeszcze poprawić produktywność, to raczej trzeba na niego zaprosić po prostu mniej uczestników.

Prosty przykład. Dwa spotkania. Na każdym było 30 uczestników i każde po spotkaniu uzyskało średnią ocen w ankiecie po spotkaniu 7 w skali od 1 do 10. Niby identyczne spotkania. Ale jeśli na

pierwszym, na tych 30 uczestników, 20 oceniło spotkanie na 10, czyli super, a 10 na 1, czyli beznadzieja, to średnia wychodzi 7. W tym drugim, wszystkich 30 oceniło spotkanie na 7. I też wychodzi ta sama średnia. Tyle tylko, że już widzimy wyraźnie, że w pierwszym spotkaniu 20 osób uznało „to było bardzo produktywne”, a 10 nie wyniosło z tego spotkania niczego. Innymi słowy dobre spotkanie, efektywne, produktywne, tylko niepotrzebnie zaprosiłeś tą dodatkową dziesiątkę uczestników. Następnym razem rozważ, żeby tamtych tylko poinformować o rezultatach spotkania, np. podsumowaniem. Na tym drugim spotkaniu, wszystkich 30 uczestników uznało, że to było dosyć produktywne spotkanie 7 na 10, czyli wszyscy ocenili „coś z tego wyniosłem, warto było przyjść”. Ale jednak nie 10. Czyli popraw jakość samego spotkania. Zaprosiłeś dobre osoby, ale nieefektywnie poprowadziłeś spotkanie. To tylko prosty przykład, bo oczywiście tych zmiennych możemy wyciągnąć z króciutkiej ankiety podsumowującej bardzo dużo.

I algorytm na ich podstawie wyciąga dużo więcej wniosków, które podpowiadają, jak zrobić lepiej kolejne spotkania. Ale też znaczna część spotkań, które menadżerowie planowali, że odbędą, po usłyszeniu od algorytmu „nie, nie, nie, nie rób tego” przenoszą do zupełnie innych narzędzi.

No to teraz porozmawiamy o tym, skoro powiedziałem wcześniej, że spotkanie to już jest zawsze ostatnia deska komunikacyjnego ratunku, a raczej staramy się robić wszystko inne, to co to jest to wszystko inne.

Po pierwsze, rozprawiliśmy się z małymi, ale codziennymi spotkaniami statusowymi, gdzie pracownik tylko raportuje, mam taki progres, zrobiłem to a to, ale w sumie nic nowego po prostu posuwam się do przodu. One przeszły do umieszczonych w chmurze Tablic Kanban, gdzie ludzie po prostu raportują statusy, a spotkania są i to tylko jeden na jeden, wtedy kiedy faktycznie jest jakość anomalia od zwykłego codziennego progresu, albo zwykłych prostych pytań.

Po drugie, dużo pracujemy w narzędziach, które można uznać za formę asynchronicznej kolaboracji, czyli sytuacji, kiedy ludzie współpracują, dogadują się, ale nie muszą być jednocześnie na tym samym spotkaniu. Takie klasyczne przykłady, to na przykład Mural, albo Miro, albo Jamboard. Czyli wszystkie takie formy map myśli, albo Tablic w chmurze.

Po trzecie, oczywiście, wszelka forma komunikatorów: Slack, Teams, WhatsApp, odpowiednio ułożone od nowa grupy i osoby w tych grupach, tylko wtedy, kiedy faktycznie muszą na nich być, a nie tak jak często wysyłamy e-mail, gdzie do wiadomości w CC jest mnóstwo niepotrzebnych adresów. Odchudzone bardzo mocno grupy dyskusyjne.

Już samo to było naprawdę sporym przesunięciem sprawy do przodu, ponieważ duża część spotkań zniknęła, a te takie, które były tylko ogólnoraportujące, przeniosły się do chmury, a mimo to można się było komunikować nawet z ludźmi, z którymi wcześniej był problem, bo na przykład pracują w innej strefie czasowej. Często był kłopot z ułożeniem spotkania, w tym asynchronicznym trybie na Muralu jest znacznie, znacznie prostsze.

Krok drugi to częściowe zautomatyzowanie spotkań. Takie dwa przykłady to nagrywanie spotkań i potem albo ich transkrypcja, albo krótkie nagranie, ale tylko takie streszczające, ale też na prawie każdym spotkaniu, w roli takiego researchera, dziś występuje ChatGPT. Czyli ktoś jest zalogowany do Chata i na szybko zbiera potrzebne dane. Często się zdarza, że podczas spotkania ludzie mówią „to trzeba zgooglować, to trzeba sprawdzić, sprawdzimy później”. Chat jest w stanie

bardzo szybko sprawdzić to od razu na spotkaniu, przynajmniej wstępnie. A więc jest członkiem każdego spotkania.

I po trzecie, na spotkaniach jest dużo mniej ludzi. Są tam tylko te niezbędne osoby, które potrzebujemy do podjęcia decyzji, czy też wydania opinii. Ci którzy mają być biernymi słuchaczami, tylko odbiorcami informacji nie przychodzą na spotkanie.

I na koniec o efektach. Celem było zaoszczędzenie każdemu pracownikowi około 10 godzin spotkań tygodniowo. W rzeczywistości udało się tylko 6, czyli jesteśmy mniej więcej w 2/3 planowanego celu.

Jak te 6 godzin rozkłada się bardziej szczegółowo, skąd się wzięły te oszczędności? Otóż tylko co czwarta zaoszczędzona minuta czy godzina to efekt tego, że jakieś spotkanie zostało kompletnie odwołano. Większość oszczędności wynika raczej z reorganizacji tych spotkań.

Mniej więcej 30% z faktu, że na spotkania przychodzi mniej osób i ci, którzy są zbędni dowiadują się po fakcie o decyzjach, które były podjęte.

Mniej więcej 20% z tego, że spotkania pozostały takie jakie są, ale są rzadziej, np. nieco tydzień, a co dwa tygodnie.

I co ciekawe, mniej niż 10% oszczędności wynika z tego, że spotkania są tak samo często, jest ich tak samo dużo, tyle samo osób przychodzi, ale są krótsze.

Czyli w efekcie tu nie chodziło o to, że mamy krótsze spotkania. Raczej, że one są lepiej zorganizowane, są rzadsze i przychodzi na nieco mniej osób, bo reszta ta mniej potrzebna dowiaduje się po fakcie o ustaleniach.

Oczywiście cały ten projekt nie obył się bez błędów, mówiliśmy o wielu, części nawet nie zdążyliśmy wymienić. Były też koszty np. trzeba było zaprosić na dwudniowe szkolenie wszystkich moderatorów spotkań, a oprócz tego cała firma jeden z wyjazdów integracyjnych, tym razem poświęciła w całości umiejętnościom komunikowania się z innymi, co jest ważnym elementem na spotkaniach. Więc trzeba było trochę więcej zainwestować w doszkolenie pracowników.

I to nie jest tak, że efekty pojawiły się też od razu. Mówimy dzisiaj z perspektywy roku po rozpoczęciu takiego projektu.

Jeśli chcieliby Państwo wiedzieć coś więcej o tym projekcie, to oczywiście zapraszamy do bezpośredniego kontaktu na LinkedIn albo na maila.

*<https://www.szkolenia-menedzerskie.pl>, [kontakt@szkolenia-menedzerskie.pl](mailto:kontakt@szkolenia-menedzerskie.pl), tel. 788 808 808*