

## Rozdział 1: „Szatnia organizacyjna” – jak spotkania kształtują kulturę firmy

– Marek, słyszałeś kiedyś powiedzenie: „mecz wygrywa się w szatni”? – zapytał Andrzej, doświadczony menedżer, uśmiechając się z nutką tajemnicy i nalewając sobie kawy.

– Jasne, to takie motywacyjne hasło, prawda? – odparł Marek, świeżo zatrudniony specjalista, próbując zgadnąć, dokąd zmierza rozmowa.

– Dokładnie. I wiesz co? Podobnie jest ze spotkaniami w firmie. To nasza „szatnia” – miejsce, gdzie przygotowujemy się do działania. Ale czy zdajesz sobie sprawę, że dla wielu ludzi spotkania to najgorszy moment dnia?

– Serio? – Marek spojrzał zaskoczony. – Przecież spotkania mają służyć wymianie informacji i planowaniu.

– Powinny – przyznał Andrzej, biorąc łyk kawy. – Ale rzeczywistość wygląda inaczej. Wielu pracowników uważa je za stratę czasu. Patrick Lencioni nawet napisał książkę zatytułowaną *Death by Meeting*. Coś w tym jest, bo źle prowadzone spotkania potrafią być prawdziwą zmorą. Wiesz, ile kosztują firmę takie nieefektywne zebrania?

– Nie mam pojęcia – przyznał Marek, wzruszając ramionami. – Pewnie sporo.

– I to jak. Wyobraź sobie: spotkanie, na które zbierasz dziesięciu menedżerów, każdy zarabia 10 tysięcy złotych miesięcznie. Spotkanie trwa dwie godziny, co kosztuje firmę ponad 1300 złotych. I to tylko jedno spotkanie! – Andrzej pokręcił głową. – Najgorsze jest to, że często takie zebrania nie wnoszą absolutnie nic.

– To dlaczego wciąż się je organizuje? – Marek zmarszczył brwi.

– Bo to automatyzm – wyjaśnił Andrzej. – Zamiast zastanowić się, czy naprawdę warto, wielu menedżerów myśli: „Zorganizujmy spotkanie, to coś się ruszy”. Potem zapraszają wszystkich jak leci, bo „może się przydadzą”. Efekt?

Chaos. Kluczowe jest, by zapraszać tylko te osoby, które są związane z tematem i mogą coś wnieść do rozmowy. Inaczej marnujesz czas i zasoby.

Marek pokiwał głową, zaczynając rozumieć, dlaczego tak wielu ludzi narzeka na spotkania.

– Jak można to zmienić? – zapytał z zaciekawieniem.

Andrzej spojrzał na niego uważnie. Chciał, żeby Marek zrozumiał, jak ważny jest ten temat.

– Kiedy pierwszy raz usłyszałem o badaniach Microsoft Workplace Analytics, byłem w szoku – zaczął, przysiadając na brzegu biurka. – Firma przeanalizowała dane z kalendarzy i e-maili w różnych organizacjach, żeby sprawdzić, jak ludzie spędzają czas pracy. Wyniki były zaskakujące. Marek, jak myślisz, ile godzin w tygodniu masz na nieprzerwaną pracę?

Marek zamyślił się chwilę.

– Może 20 godzin?

– Gdyby tak było, miałbyś szczęście – zaśmiał się Andrzej. – Badania pokazują, że przeciętny twórca – ktoś, kto zajmuje się tworzeniem treści, projektowaniem, programowaniem i podobnymi zadaniami – ma w tygodniu średnio tylko 15,5 godziny nieprzerwanego czasu na pracę. To nawet nie są pełne dwa dni! – Andrzej spojrzał znacząco na Marka. – A menedżerowie? Jeszcze gorzej. Tylko 10,7 godziny.

Marek otworzył szeroko oczy.

– To prawie nic! A co z resztą czasu?

– I tu jest problem – kontynuował Andrzej. – Resztę czasu spędzają na spotkaniach i odpowiadaniu na e-maile. Wyobraź sobie, że menedżerowie zamiast skupić się na planowaniu czy zarządzaniu, spędzają prawie 18 godzin tygodniowo na spotkaniach! To jakbyś miał prawie dwa pełne dni, w których tylko rozmawiasz, zamiast faktycznie pracować nad konkretnymi zadaniami.

– To brzmi jak pułapka – stwierdził Marek, przecierając czoło. – Nic dziwnego, że ludzie są zmęczeni i narzekają na brak czasu na realizację projektów.

– Dokładnie – przytaknął Andrzej. – Dlatego tak ważne jest, żeby każde spotkanie miało jasno określony cel i odpowiednie osoby przy stole. Zbyt często zaprasza się ludzi, którzy „mogą się przydać”. To marnuje ich czas i obniża efektywność całego zespołu.

Andrzej westchnął, przez chwilę zamyślony. – Czyli problemem nie są same spotkania, tylko to, jak się je prowadzi?

– Dokładnie tak – odparł Marek z lekkim uśmiechem. – Kluczem jest dobre przygotowanie i zadbanie o to, żeby uczestnicy mieli realny wpływ na podejmowane decyzje. W przeciwnym razie spotkanie zamiast narzędziem staje się przeszkodą.

Andrzej kiwnął głową i zanotował coś w swoim notatniku. Wiedział, że czas zmienić podejście do organizacji spotkań i zarządzania czasem.

– To... trochę przerażające – przyznał Marek, uśmiechając się krzywo. – I tłumaczy, dlaczego czasami mam wrażenie, że nic nie mogę skończyć.

– No właśnie – kontynuował Andrzej. – Spotkania powinny być momentem, który napędza nas do działania, a nie przerywa pracę. To, co dzieje się na spotkaniach, pokazuje, jaka naprawdę jest kultura organizacyjna firmy. Dobrze prowadzone spotkanie inspiruje, zachęca do kreatywności, wzmacnia poczucie zespołowości i wspiera realizację celów firmy. Ale źle zarządzane? Cóż... ludzie zaczynają się obwiniać, skupiać na nieistotnych szczegółach, a nawet wzajemnie atakować. Brzmi znajomo?

– Jeszcze tego nie doświadczyłem, ale brzmi frustrująco – przyznał Marek.

– To prawdziwy koszmar – Andrzej pokręcił głową. – Dlatego kluczowe jest, by spotkania były ściśle powiązane z celami firmy i jasno określonymi

rolami uczestników. Jeśli tego brakuje, spotkanie to jedynie koszt, który niczego nie przynosi.

– Co więc można zrobić, żeby uniknąć bezproduktywnych spotkań? – zapytał Marek z zainteresowaniem.

– Przede wszystkim zadaj sobie pytanie: czy spotkanie jest naprawdę konieczne? – wyjaśnił Andrzej. – Czasem lepiej jest wysłać e-mail, zrobić szybką konsultację online albo wspólnie popracować nad dokumentem. Jeśli temat jest złożony, przemyśl go dobrze przed zwołaniem zebrania. A jeśli zależy ci na szybkiej decyzji, która nie niesie dużego ryzyka, podejmij ją od razu, zamiast marnować czas na dyskusję.

– Dzięki, Andrzej. To naprawdę otwiera oczy – Marek uśmiechnął się i dopił resztkę kawy. – Chyba czas przemyśleć, jak lepiej planować te nasze firmowe „szatnie”.

– Dokładnie, Marek. Jak sobie pościelesz, tak się wyśpisz – zakończył Andrzej z lekkim uśmiechem.