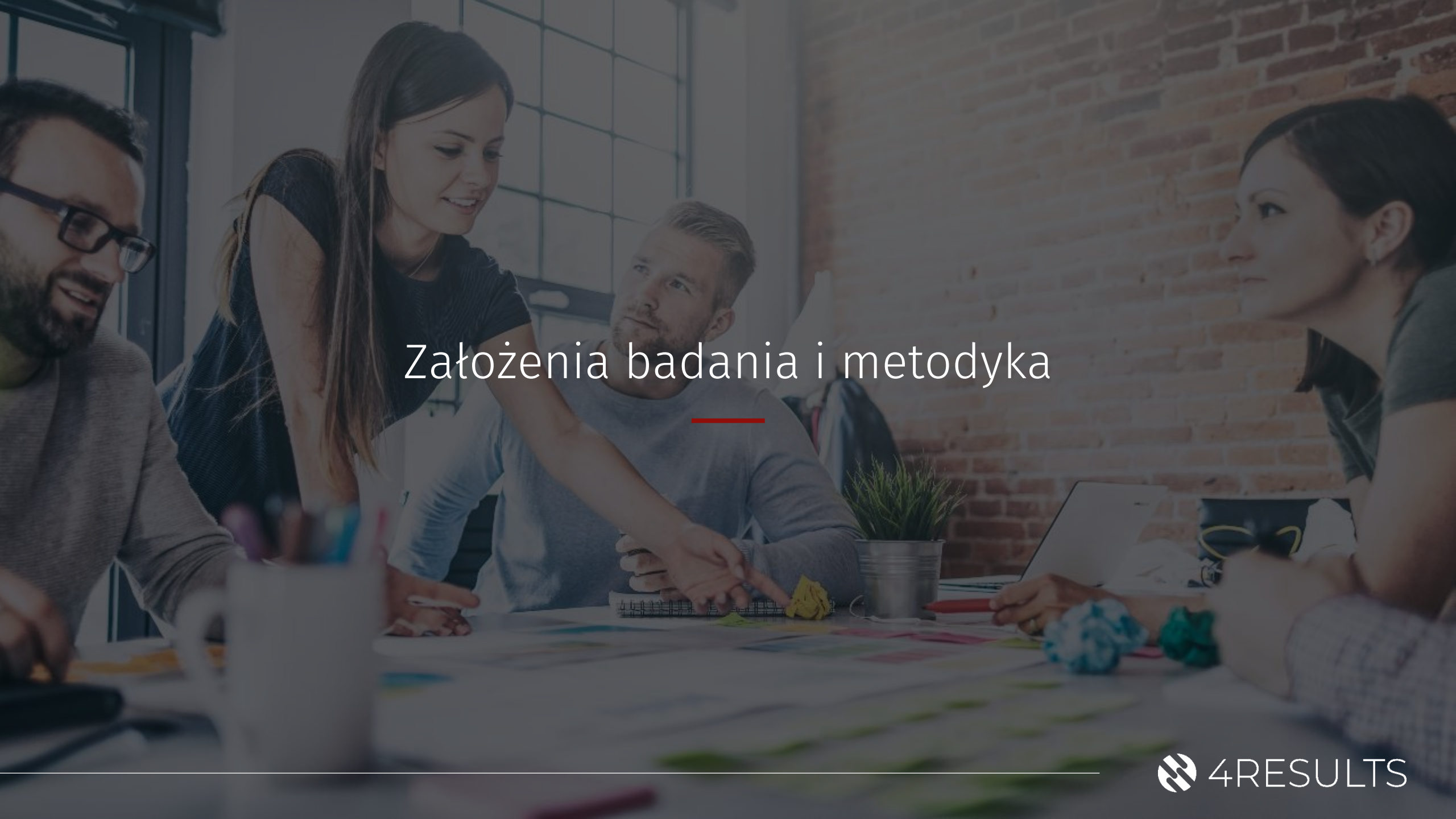
RAPORT Z BADAŃ

SPOTKANIA: EFEKTYWNIE SPĘDZONY CZAS CZY STRACONE GODZINY?

4RESULTS



Założenia badania i metodyka

4RESULTS

Hipotezy i pytania badawcze

1. Hipoteza główna:

Zarządzający realizują dużą liczbę spotkań i telekonferencji – istnieje szereg zachowań menedżerów i pracowników, które podnoszą efektywność tej codziennej czynności oraz takich, które, przeciwnie - obniżają jej skuteczność.

2. Pytania badawcze:

Jak często zarządzający biorą udział w spotkaniach bezpośrednich, a jak często – tele- i wideokonferencjach?

Jakie rodzaje spotkań są realizowane i z jaką częstotliwością?

Co najbardziej podnosi, a co obniża skuteczność spotkań bezpośrednich?

Co najbardziej podnosi, a co obniża skuteczność telekonferencji?

Metodyka badania

I. Badanie, w formule kwestionariusza PAPI (Paper & Pen Personal Interview – wywiad bezpośredni z udziałem ankiety papierowej) z 4 pytaniami zamkniętymi, 2 pytaniami otwartymi i metryczką zrealizowano w miesiącach marzec – maj 2019 r.

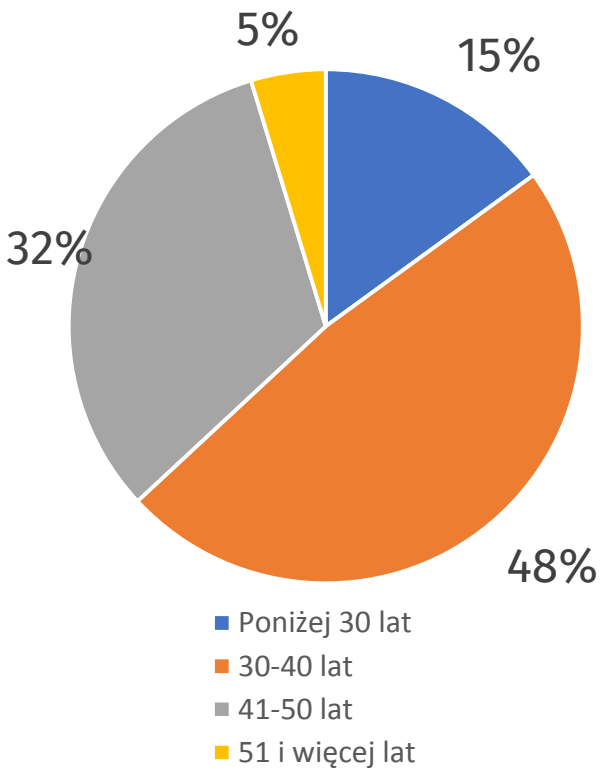
II. Kwestionariusz był dystrybuowany menedżerom i kierownikom podczas szkoleń 4Results i miał charakter anonimowy.

III. W badaniu wzięło udział 492 menedżerów i kierowników z różnych branż.

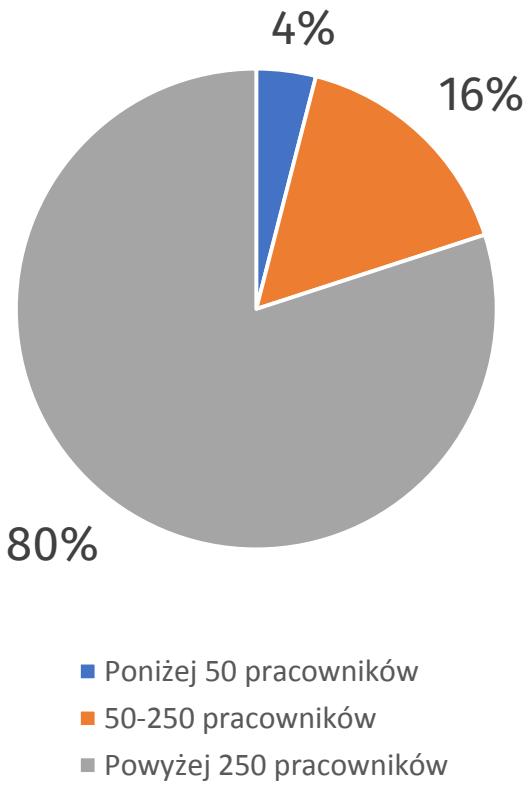
IV. W badaniu wzięli udział przede wszystkim zarządzający z dużych (250+) firm (80% próby), w wieku 30-50 lat (48%) z różnych branż (patrz kolejne slajdy).

Uczestnicy badania

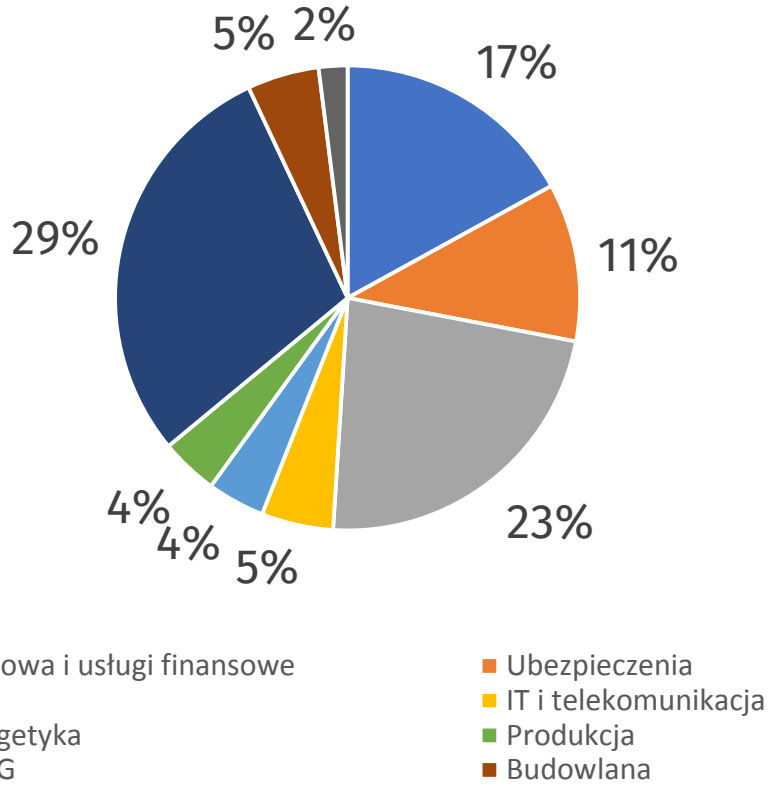
Wiek



Wielkość firmy



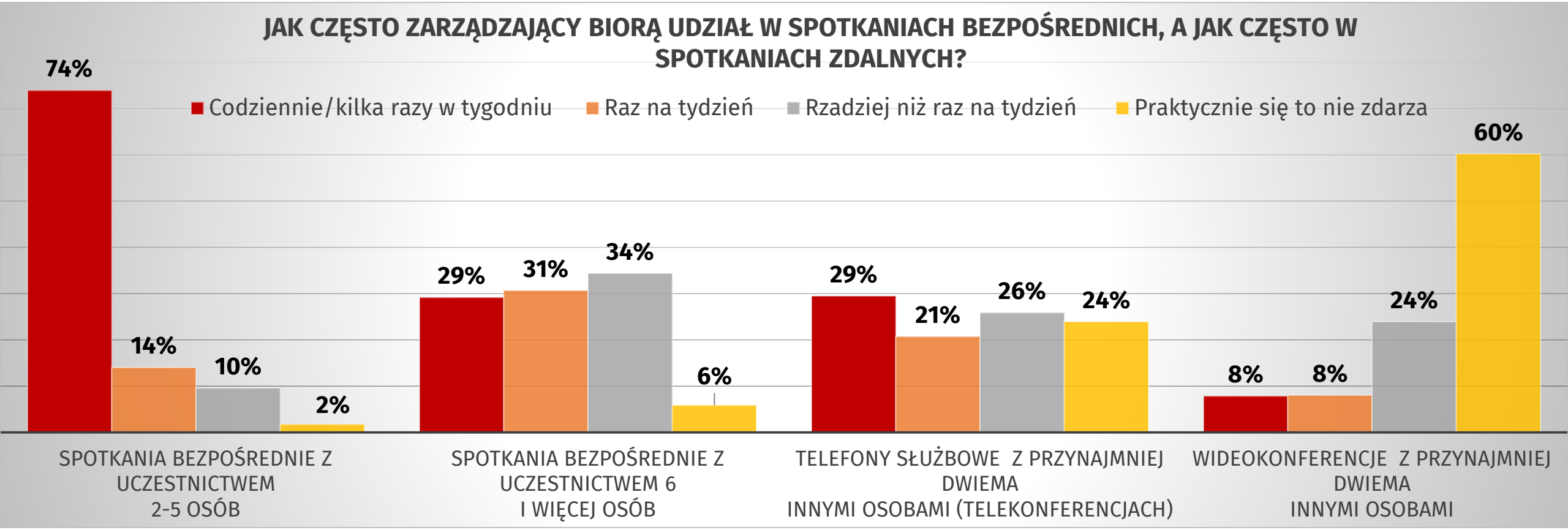
Branża



Wyniki badania

4RESULTS

Zarządzanie to kontakt z ludźmi: codzienne spotkania w małej grupie, częste spotkania w większym zespole oraz telekonferencje, zdarzające się wideocalle

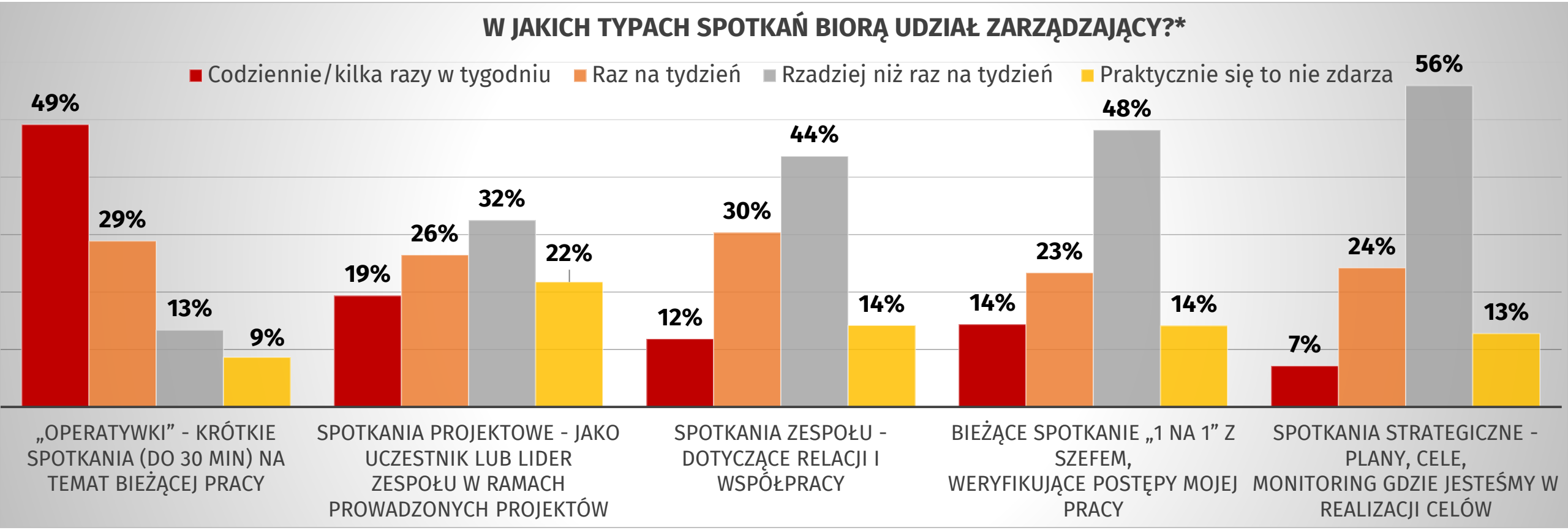


Zarządzający spotykają się codziennie. Aż 74% z nich realizuje codziennie „małe” spotkania, co 3-ci realizuje dzień w dzień spotkania z większą liczbą osób. 29% realizuje codziennie telekonferencje, co 4-ty takich nie miewa nigdy. Wideokonferencje prowadzi 4 na 10 zarządzających, jedynie 8% robi to każdego dnia.

*Q1. Jak często bierze Pani/Pan udział w pracy w: …

4RESULTS

Dominują krótkie spotkania operacyjne, rzadsze są spotkania projektowe i te dotyczące relacji i współpracy. Najrzadsze: spotkania z 1:1 z szefem i strategiczne.

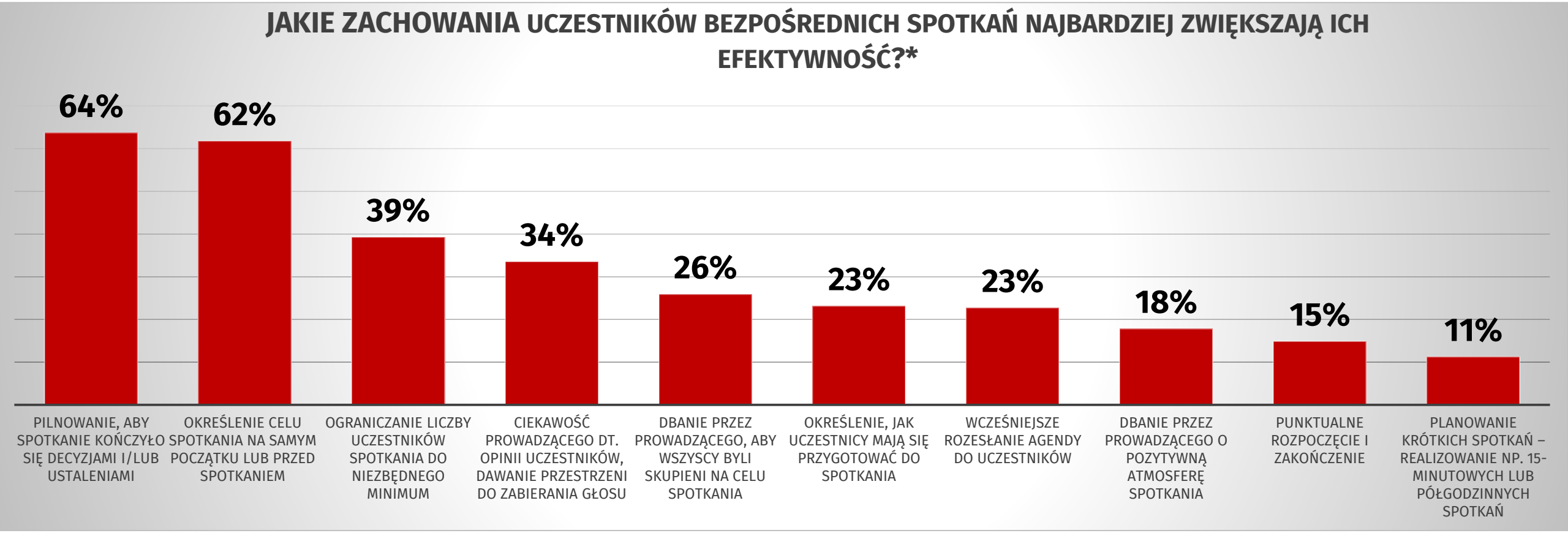


Zarządzający najczęściej biorą udział w „operatywkach" – krótkich spotkaniach dt. bieżącej pracy (przynajmniej raz na tydzień robi to aż 78% z nich). 45% raz w tygodniu i częściej bierze udział w spotkaniach projektowych, 42% - w spotkaniach zespołu dt. relacji i współpracy. Co ciekawe, aż 48% zarządzających spotkania z własnym szefem 1:1 ma rzadziej niż raz w tygodniu, a 14% nie ma ich wcale. Rzadkie są też spotkania strategiczne – rzadziej niż raz w tygodniu realizuje je 56% respondentów, 13% nie miewa ich w ogóle.

*Q2. Jak często uczestniczy Pani/Pan w poniższych typach spotkań?

4RESULTS

Kończenie spotkań decyzjami, wcześniejsze określenie celu spotkania, ograniczanie liczby uczestników – najbardziej sprzyjają efektywności

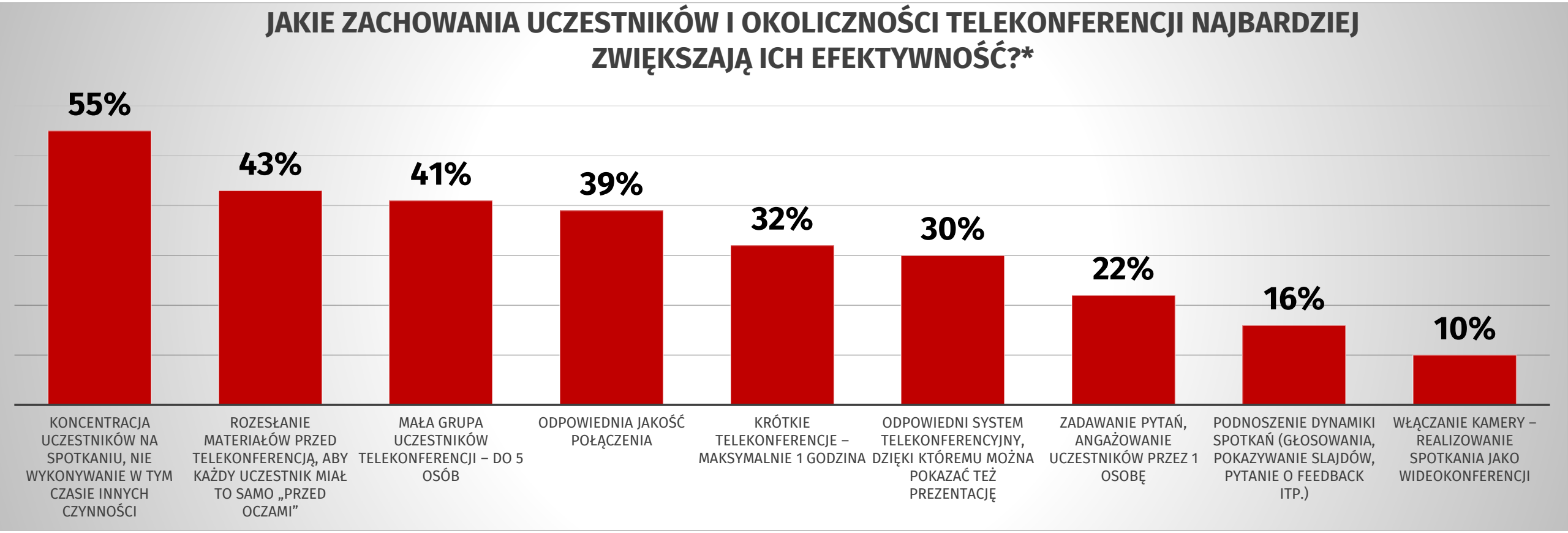


Menedżerowie i kierownicy wskazują, że najbardziej efektywność spotkań podnoszą najbardziej pilnowanie, aby spotkanie kończyło się decyzjami, określenie celu spotkania na samym jego początku lub przed nim, ale też: ograniczanie liczby uczestników do niezbędnego minimum. Znacznie mniejszy odsetek respondentów wskazywał na takie zachowania jak dbanie o pozytywną atmosferę, punktualność, czy planowanie krótkich spotkań.

*Q3. Pani/Pana zdaniem, jakie zachowania uczestników spotkania najbardziej zwiększają efektywność spotkań „twarzą w twarz", w których biorą udział przynajmniej 3 osoby?

4RESULTS

Koncentracja na spotkaniu, rozsyłanie materiałów przed callem, ograniczanie ilości uczestników – zwiększają efektywność telekonferencji



Menedżerowie i kierownicy uważają, że najbardziej efektywność telekonferencji podnoszą najbardziej koncentracja uczestników na callu, rozsyłanie materiałów przed conference callem, oraz: ograniczanie liczby uczestników do niezbędnego minimum – maksymalnie 5 osób. Znacznie mniejszy odsetek respondentów wskazywał na takie angażowanie przez prowadzącego, podnoszenie dynamiki spotkań przez głosowania, pytanie o feedback, czy włączenie kamery.

*Q4. Pani/Pana zdaniem, jakie zachowania menedżerów i pracowników oraz jakie okoliczności zwiększają efektywność telefonów – telekonferencji z przynajmniej 3 osobami uczestniczącymi? ?

4RESULTS

Jakie są zachowania obniżające efektywność spotkań bezpośrednich (pytanie otwarte)*?

19%
Odbieganie od tematu, dygresje

31%
Brak koncentracji, skupienia zaangażowania w temat

24%
Wielozadaniowość: laptop, telefon, poboczne rozmowy

8%
Brak jasnego celu, ustaleń

13%
Brak przygotowania do spotkania

Menedżerowie i kierownicy wskazują na obniżające efektywność zachowania, takie jak brak koncentracji, skupienia, zaangażowania, czy wielozadaniowość. Dużym problemem są również dygresje, odbieganie od tematu.

*Q5. Pani/Pana zdaniem, jakie zachowania uczestników spotkań najbardziej obniżają efektywność spotkań bezpośrednich?

4RESULTS

Jakie są zachowania obniżające efektywność telekonferencji (pytanie otwarte)*?

19% Robienie innych rzeczy, wielozadanio wość

27% Problemy techniczne, słaba jakość połączenia

19% Brak koncentracji, zaangażowani a w spotkanie

7% Brak materiałów na spotkaniu

12% Za dużo osób/zbyt długie spotkania

8% Przerywanie, mówienie na raz, hałas w tle

Menedżerowie i kierownicy wskazują na obniżające efektywność zachowania i okoliczności podczas konferencji, takie jak słaba jakość połączenia, brak koncentracji, skupienia, zaangażowania, czy wielozadaniowość, robienie innych rzeczy w trakcie conference calla.

*Q6. Pani/Pana zdaniem, jakie zachowania uczestników spotkań najbardziej obniżają efektywność telekonferencji?

4RESULTS

Wnioski i rekomendacje

4RESULTS

Bezpośrednio, czy zdalnie? Zarządzaj lepiej formą spotkań

Zarządzający mają **dużo spotkań bezpośrednich.** 9 na 10 ma przynajmniej raz w tygodniu spotkania w małej grupie, 5 na 10 – w większej grupie osób.

Sporo jest spotkań zdalnych. 50% realizuje **przynajmniej raz w tygodniu telekonferencje**.

60% zarządzających **nie miewa w ogóle wideokonferencji**., jedynie 8% robi to każdego dnia.

Nasze wnioski i rekomendacje:

O ile często nie da się zmniejszyć ilości spotkań, można zarządzić ich formą.

1) Po pierwsze, aby podnieść jakość interakcji i uprościć prowadzenie spotkań, **warto zastanowić się nad przeniesieniem, tam gdzie to możliwe, części telekonferencji do „reala". Szczególnie tych, które wymagają podjęcia trudniejszych decyzji, będących efektem negocjacji.**

2) Po drugie, warto nastawić się, że w dobie coraz częstszych zespołów rozproszonych nie da się uniknąć kontaktu zdalnego i pewnie takich interakcji będzie coraz więcej. **(patrz rekomendacje na slajdzie 18)**

3) Po trzecie, **rekomendujemy też częstsze wykorzystywanie kamery i wideokonferencji**, nawet wbrew oporowi uczestników, którzy w ten sposób są wyrywani ze swojej strefy komfortu (podczas zwykłego „calla" można np. jednocześnie wykonywać inne zadania). Nasze doświadczenie pokazuje, że obraz wideo podnosi zaangażowanie uczestników.

Zaimplementuj matrycę spotkań, ograniczaj spotkania ad-hoc

Zarządzający **najczęściej biorą udział w „operatywkach" – krótkich spotkaniach dt. bieżącej pracy** - codziennie realizuje je 50% menedżerów i kierowników.

Co ciekawe, **aż 48% zarządzających spotkania z własnym szefem 1:1 ma rzadziej niż raz w tygodniu, a 14% nie ma ich wcale.**

Rzadkie są też spotkania strategiczne – **rzadziej niż raz w tygodniu realizuje je 56% respondentów, 13% nie miewa ich w ogóle.**

Nasze wnioski i rekomendacje:

Powtórzmy: spotkanie jest esencję pracy w firmach, może nie być możliwe zmniejszenie ich liczby. Można jednak zadbać, by lepiej zarządzić ich częstotliwością.

1) Po pierwsze zatem warto, aby wszystkie spotkania w organizacji podlegały strukturze, która definiuje ich cel oraz rytm, w jakim występują. Cykliczność usprawnia zarządzanie poprzez lepsze monitorowanie efektów, pozwala również menedżerowie łatwiej uporządkować w myślach decyzje i cele, którym służą zebrania.

2) Proponujemy, **aby w rytmie podstawową jednostką był tydzień**, który jest naturalnym okresem w którym można planować, monitorować efekty, rozliczać cele.

3) Zarazem powinniśmy **ograniczać długie spotkania ad hoc, gromadzące dużą ilość uczestników, stymulując** natomiast zespoły do realizacji krótkich spotkań operacyjnych z wyraźnie zarysowanym celem.

Zaimplementuj matrycę spotkań: propozycja 4Results

Uważamy, że warto wdrożyć strukturę spotkań* opartą o zaproponowaną przez nas matrycę:

Typ spotkania	Częstotliwość	Opis
Operatywka, spotkanie zespołu	Przynajmniej na tydzień	Przegląd spraw i wskaźników za dany okres pracy , rozwiązanie problemów taktycznych, zaplanowanie spotkań w podgrupach.
Spotkania projektowe	Raz na tydzień lub rzadziej	Szybkie przejście przez odpowiedzialności, zadania, wyzwania w projekcie
Spotkania dt. relacji i współpracy	Raz w miesiącu/raz na tydzień	Spotkania dt. współpracy – udrażniające współpracę, „zatory" komunikacyjne Spotkania „relacyjne" - krótkie spotkanie bez wyraźnego celu, które poprawia współpracę i relacje w zespole (np. wspólne śniadania).
Spotkania 1:1 z pracownikiem	Raz na tydzień, miminalnie raz w miesiąc	Krótkie spotkania (nawet 15 minut) podsumowujące efekty pracy każdego pracownika.
Spotkanie strategiczne	Raz na miesiąc	Dyskusja i analiza dt. najważniejszych spraw, które decydują o długoterminowym powodzeniu firmy

*Struktury siatek spotkań rekomenduje m.in. Patrick Lencioni w książce „Efektywne spotkania biznesowe" (codzienna odprawa, cotygodniowe zebranie taktyczne, comiesięczne zebranie strategiczne, kwartalna sesja wyjazdowa). Cykliczne spotkania zalecają też różne metodyki zwinne, takie jak scrum (dayli scrum, sprint planning, sprint review, retro), metodyki lean (spotkania dzienne przy tablicy/stand-upy), metodyki zarządzania projektami (kick off mettings, spotkania projektowe, spotkania na zakończenie projektu). 4Results ma swoją autorską propozycję takiej matrycy.

4RESULTS

Zaplanuj lepiej cele i skład przed; angażuj i dbaj o decyzje w trakcie: nie poczujesz braku zaangażowania

Spotkania bezpośrednie dla wielu menedżerów są zmorą – synonimem pracy staje się pędzenie ze spotkania na spotkanie. Zarządzający mają poczucie traconego czasu i nonsensu wielu spotkań. Chcieliby aby spotkania były celowe, służyły podejmowaniu decyzji, a nie auto-prezentacją członków zespołu czy licytacją osiągnięć. Szefów najbardziej kłuje w oczy brak zaangażowania i koncentracji uczestników, czy ignorowanie celu spotkania przez korzystanie z telefonów i komputerów w trakcie zebrania.

Nasze rekomendacje:

Stworzenie siatki cyklicznych spotkań na pewnie podniesie poczucie ich celowości. Jednak aby jeszcze bardziej podnieść ich efektywność, należy:

1) Zapraszając uczestników, określić jego cel: czy jest nim podjęcie decyzji; przedyskutowanie jakiegoś tematu bez decyzji; czy może jedynie poinformowanie uczestników o czymś istotnym

2) Zaprosić uczestników, którzy są niezbędni w realizacji powyższego celu. Steve Jobs wiele spotkań rozpoczynał od „wyproszenia" niektórych uczestników, którzy nie byli na nich potrzebni.

3) Pilnowanie przez prowadzącego realizacji celu spotkania, nie pozwalanie na dygresje i uciekanie od tematu.

4) I w końcu: dziś jedną z kluczowych umiejętności menedżerskich jest umiejętnie angażowanie przez uczestników, odpowiednia moderacja, „zarażanie" energią, dbanie o koncentrację uczestników poprzez dopytywanie, poświęcenie uwagi opiniom zebranych osób. Bądź ciekaw uczestników i ich wkładu w spotkanie.

Calli będzie coraz więcej: zaakceptuj ich niedoskonałość, wdróż zasady, bądź zwinny

50% zarządzających ma raz w tygodniu i częściej telekonferencje. Niestety często są one niskiej jakości, uczestnicy włączają się i wyłączają, trapią ich problemy techniczne, a nawet jeśli tych usterek nie ma, uczestnicy nie słuchają, wykonują w ich trakcie inne zadania, są nieuważni.

Nasze wnioski i rekomendacje:

Powtórzmy: w dobie coraz częstszych zespołów rozproszonych, pracy zdalnej nie da się uniknąć kontaktu zdalnego i pewnie takich interakcji będzie coraz więcej.

1) Zaakceptuj niedoskonałość tej formy kontaktu. Nie skupiaj się na problemach technicznych i się nimi nie frustruj, nie masz na to wpływu. Skup się na realizacji celu spotkania pomimo trudności.
2) Zapraszaj małą liczbę uczestników lub wyraźnie przypisz role (prelegenci, słuchacze, decydenci itp.)
3) Rozsyłaj zawsze materiały przed callem, lub uruchamiaj w systemie tryb prezentacji, aby każdy miał przed oczami ten sam materiał.
4) Wdróż zasady telekonferencji, np. włączamy wideo jeśli to tylko możliwe; nie mówimy jednocześnie; wyciszamy mikrofon, jeśli nie przemawiamy; jeśli jedziemy samochodem – zatrzymujemy się na czas calla.
5) Naucz się angażować uczestników spotkań zdalnych. Dopytuj, sprawdzaj opinie, rób „szybkie ankiety”. Uważamy, że jedną z podstawowych kompetencji menedżera staje się umiejętność prowadzenia spotkań zdalnych w zespołach rozproszonych.

Komentarze eksperckie

4RESULTS

Komentarze eksperckie

Sławek Błaszczak, Partner Zarządzający 4Results

„Warto nauczyć się lepiej angażować uczestników spotkań zdalnych. Dopytuj, sprawdzaj opinie, rób „szybkie ankiety" – radzi Sławomir Błaszczak z 4Results - w czasach coraz częstszej pracy w zespołach rozproszonych jedną z podstawowych kompetencji menedżera staje się umiejętność prowadzenia spotkań zdalnych: trzeba się nastawić, że będzie ich coraz więcej.

Maciej Robakiewicz, trener 4Results

„W prowadzeniu efektywnych spotkań kluczowe jest przekazanie energii prowadzącego uczestnikom. A to uzyskamy przede wszystkim najpierw poprzez zadbanie o energię własną prowadzącego, a następnie poświęcenie całej uwagi opiniom zgromadzonych, dopytywanie, angażowanie. Czasami niewiele trzeba, aby „uruchomić" osobę – wystarczy trochę atencji dla wyznawanych przez nią poglądów i proponowanych przez nią rozwiązań

Komentarze eksperckie

Rafał Zdańkowski, trener 4Results

Ludzie, a już szczególnie zarządzający, potrzebuję działać z sensem i mieć poczucie konkretu. Również w trakcie spotkań w pracy.

Kiedy już coś robimy, musimy mieć to wewnętrzne przekonanie, że to czemuś służy. Niejeden uczestnik ciągnących się godzinami zebrań chce powiedzieć: „Ustalmy coś, a nie tylko datę kolejnego spotkania!”.

Organizując najbliższe spotkanie, zadaj sobie (za autorytetem liderów Simonem Sinekiem), fundamentalne pytanie „Why?”. I na wstępie zakomunikuj odpowiedź wszystkim zebranym.

Kontakt – badania 4Results

Kazimierz Żurek, Marketing i Badania,

kazimierz.zurek@4results.pl, +48 883 770 956

4 Results sp. z o.o.

ul. Gżegżółki 4

02-804 Warszawa

http://www.4Results.pl