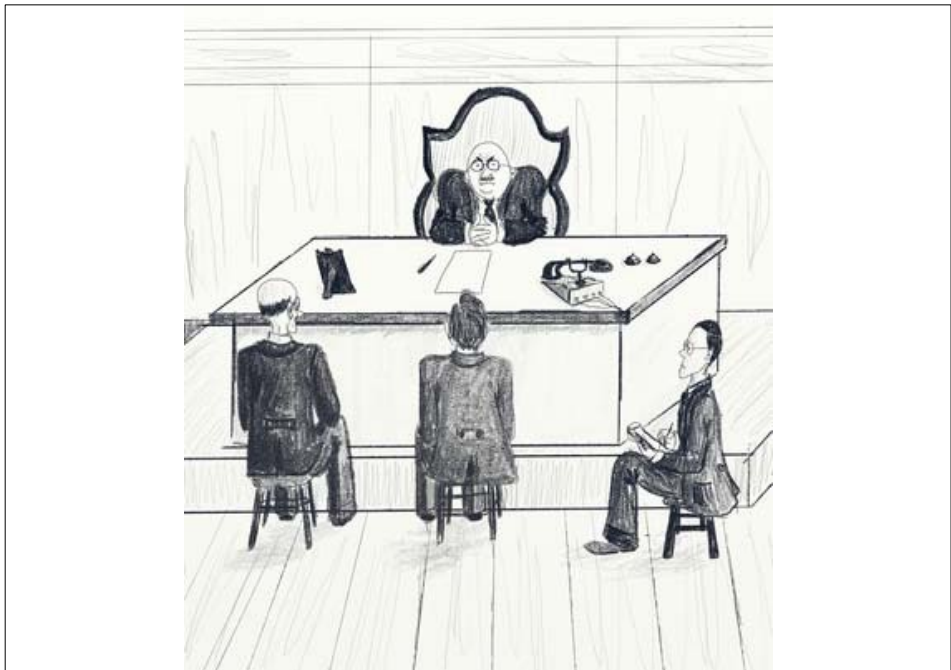


5

ORGANIZOWANIE I PROWADZENIE ZEBRAŃ



Treść rozdziału

- Umiejętność menedżerska – prowadzenie zadań
- W praktyce firm:
 - Planowanie zebrania w taki sposób, by wszyscy przyszli i byli przygotowani do rozmowy
 - Prowadzenie zebrania operacyjnego – spotkanie w sprawach bieżących
 - Prowadzenie zebrania informacyjnego – spotkania w trudnych sytuacjach, przekazywanie informacji o planowanych w firmie zmianach
- Realizowanie ustaleń z zebrania
- Podsumowanie

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Jak zaplanować zebranie i poinformować uczestników?
- Jak koordynować krótkie bieżące zebrania?
- Co i w jaki sposób powiedzieć, przekazując na zebraniu ważne informacje?
- Jak zapewnić sobie przychylność do przedstawianych rozwiązań?
- Jak po zebraniu dopilnować realizacji ustaleń?

5.1. Umiejętność menedżerska – prowadzenie zebrań

Więcej ludzi marnuje czas i energię, roztrząsając problemy niż rzeczywiście próbując je rozwiązać.

Henry Ford

Zebrania w firmach raczej nie mają dobrej opinii. Uważane są za marnotrawstwo czasu, po którym nie następują żadne zdecydowane działania. Są za długie. Za nudne. Nie rozwiązują problemów. Większość pracowników tylko potakuje i się nie odzywa. Ci, co mówią, wypowiadają się bez podawania konkretów, chcą zabłysnąć przed szefem, są gadułami i przeciągają w nieskończoność to, co można zawrzeć w jednym zdaniu.

Czy zebrania z pracownikami to: strata czasu, bicie piany, obowiązek do odfajkowania? Czy musi być tak jak w historii poniżej?

Czas bezpowrotnie stracony

Jeden irytujący zwyczaj prezesa doprowadzał do szału całą firmę. Było to organizowanie obowiązkowych cotygodniowych zebrań, zwanych z kpina „nasiadówkami”. Wszystko na nich było tak pomyślane, aby utracić jakąkolwiek szansę na produktywne spotkanie.

1. **ZŁY MOMENT** – zwykle spotkania odbywały się w piątki po południu, kiedy każdy denerwował się rzeczami, które pozostały do zrobienia do końca tygodnia lub myślami był już w drodze powrotnej do domu. Nerwowe zerkanie na zegarek i „urywanie się” z końcówki spotkania nie sprzyjało koncentracji i podejmowaniu decyzji.
2. **ZBYT WIELE OSÓB** – na zebrania właściciel zapraszał wszystkich szefów działów. Część z nich po prostu się nudziła, bo przez większość spotkania omawiano kwestie ich niedotyczące. Cichaczem próbowali załatwić inne pilne dla siebie sprawy.
3. **ZBYT WIELE TEMATÓW** – lista spraw „do omówienia” była przeważnie tak długa, że uniemożliwiała rzetelne rozpoznanie tematu i w rezultacie nad każdą sprawą zatrzymywano się, by

ustalić, że jeszcze trzeba o tym podyskutować kiedy indziej. W ten sposób jakakolwiek decyzja zajmowała kilka tygodni.

4. **BRAK ROZEZNANIA TEMATU** – nieprzygotowanie do zebrania powodowało, że nie padały nigdy konkretne liczby, szacunki, dane. Poruszano się w zbyt swobodnie sformułowanych prognozach lub sądach, wszystko było względne. Brak konkretnych informacji uniemożliwiał obiektywne porównania, zmuszał do przygotowania „po zebraniu” i ponownego omawiania w tym samym gronie kwestii, które można byłoby o wiele szybciej zamknąć, gdyby osoby je omawiające dysponowały konkretnymi, a nie przypuszczeniami.
5. **TEMATY POBOCZNE** – dyskusja na zebraniach nader łatwo schodziła na poboczne tematy, mniej ważne, ale za to pilniejsze. Zabierało to czas i w rezultacie główne kwestie przekładano do dalszej dyskusji, zamiast wypracować rozwiązania.
6. **PRZEDŁUŻAJĄCY SIĘ CZAS TRWANIA** – pomimo zapewnień, że zebranie potrwa tylko godzinę z reguły nie kończyło się wcześniej niż po trzech. W rezultacie wszyscy siedzieli jak na szpilkach, zgadzali się na wszystko i nie zgłaszali swoich wątpliwości, byle jak najszybciej się rozejść.
7. **POZORNA JEDNOMYŚLNOŚĆ** – bardzo szybko pracownicy zrozumieli, że zebranie jest tylko pozorem demokracji w firmie. Tak naprawdę szef nie znosił wysłuchiwać krytycznych uwag i alternatywnych pomysłów. Szybko wszyscy zrozumieli, że w zebraniu chodzi o zbiorowe potakiwanie. Przestano je traktować jak forum do wymiany opinii i ujawniania swojego zdania.
8. **BRAK USTALEŃ** – zbyt często zebrania kończyły się, wszyscy rozchodzili się do swojej pracy i... nic się nie działo. Ustalano co prawda, że „trzeba coś zrobić”, ale bez szczegółów kto, na kiedy. W efekcie nie można było zweryfikować, czy ustalenia są realizowane zgodnie z planem, bo nie było planu. Nie można też było znaleźć winnych zaniedbania, gdyż nie było osób z imienia i nazwiska odpowiedzialnych za realizację ustaleń po zebraniu.

Jeśli uczestniczysz w zebraniu lub je organizujesz, to znaczy, że masz wpływ na to, jaki będzie jego przebieg i efekt u ciebie w firmie.

Aby dobrze przygotować zebranie, zastanów się najpierw nad jego celem. Czy jest to zebranie, na którym uczestnicy mają znaleźć rozwiązanie problemu, poznać swoje opinie na jakiś temat, ustalić wspólny sposób działania, wyjaśnić jakiś problem, znaleźć jego przyczyny? Jeśli tak, to powinno się odbywać w mniejszym gronie osób, aby każdy miał możliwość zabrania głosu. Taki charakter mają zebrania operacyjne, organizowane w firmie systematycznie, najczęściej w ten sam dzień tygodnia/miesiąca w podobnym gronie.

Jeśli celem zebrania jest poinformowanie pracowników firmy o ważnych wydarzeniach, decyzjach, zmianach, to jest to zebranie informacyjne. Możesz na nie zaprosić większą liczbę osób, gdyż mają się oni zapoznać z decyzjami kierownictwa, bez możliwości ich przedyskutowania, zmiany. Właściwie mają tylko wysłuchać osób referujących. Oczywiście na końcu zebrania może być czas przeznaczony na zadawanie pytań, ale z założenia nie każdy będzie mógł zabrać głos.

Jeśli już wiesz, co jest celem zebrania, pora na przygotowanie szczegółów.

5.2. W praktyce firm

Dobre zebrania, które są forum wymiany opinii i miejscem podejmowania decyzji, charakteryzują trzy kluczowe cechy:

- dobry, zaplanowany przebieg spotkania (agenda),
- merytoryczne przygotowanie uczestników do rozmowy,
- konsekwentne zrealizowanie po zebraniu podjętych na nim ustaleń.

W codziennej pracy naszych konsultantów zebrania odgrywają ważną rolę i wiele zależy od ich sprawnego przebiegu. Realizowany z klientem projekt jest najpierw planowany, a później omawiany poprzez cykl zebrań. Stworzyliśmy taki model działania, który czerpie z najlepszych doświadczeń naszych klientów, łatwo go dopasować do konkretnej sytuacji, nie ma nadmiernie rozbudowanej

dokumentacji. Rekomendujemy go ci jako wzorzec, według którego łatwo stworzysz najlepszy dla twojej firmy sposób organizacji zebrania.

Planowanie zebrania w taki sposób, by wszyscy przyszli i byli przygotowani do rozmowy

O zaplanowanym spotkaniu trzeba wszystkich zainteresowanych powiadomić. Jeśli jednak tę samą informację przekazujesz wiele razy poszczególnym uczestnikom, możesz łatwo zapomnieć o ważnych szczegółach. Agenda zapewnia, że każdemu przekażesz wszystkie niezbędne wiadomości. Nie ma znaczenia, czy wyślesz tę informację mailem, przekażesz telefonicznie czy rozdasz lub powiesz jej wydrukowaną wersję.

Ważne, aby każdy z odpowiednim wyprzedzeniem dowiedział się:

- **Co będzie tematem** zebrania. Temat zebrania powinien krótko wyjaśniać, jakiego problemu/zagadnienia dotyczy spotkanie i upewnić uczestników, że ich obecność jest potrzebna.
- **Gdzie się odbędzie**, jeśli to konieczne, to również wyjaśnienie dla przyjezdnych uczestników (np. z innego oddziału) jak tam trafić/dojechać. Taka dodatkowa informacja może im pomóc w dotarciu na czas, przez co unikniesz sytuacji, kiedy to przez pierwsze 15 minut wszyscy się schodzą i przepraszają, że szukali pokoju 610.
- **Kiedy się odbędzie** – by uczestnictwo wszystkich zainteresowanych było realne, powinni oni zostać powiadomieni z odpowiednim wyprzedzeniem (najlepiej minimum 3 dni). Jeśli z jakiegoś powodu zwołujesz zebranie „w ostatniej chwili”, z dnia na dzień, zwyczajnie przeproś za to i wyjaśnij każdemu, dlaczego jego uczestnictwo jest niezbędne. Jeśli bez wyjaśnienia zmusisz wszystkich do nagłej zmiany planów przyjdą na zebranie nastawieni wrogo, a jeśli temat jest dla nich niewygodny, to, informując o nim w ostatniej chwili, bardzo pomogłeś im w znalezieniu argumentu, którym można usprawiedliwić swoją nieobecność.

Przykładowa agenda zebrania

AGENDA ZEBRANIA	
Temat zebrania:	<i>Likwidacja zbyt wysokich stanów magazynowych</i>
Miejsce:	<i>Salka przy biurze kierownika produkcji</i> Prowadzący i osoba kontaktowa: Jacek Kowalski <i>Jacek@kowalski.pl</i>
Termin:	<i>10.12.2009 (środa), 8.00</i> Łączny czas zebrania: 3 godziny
Uczestnicy zebrania (stanowisko, imię i nazwisko):	<i>Planista zakupów Adam Kowalski Planista produkcji Wojtek Nowak Kierownik produkcji Kamil Niewiadomski Magazynierzy Tomek Niezgodka, Adam Wolny Mistrzowie Maciej Koziolkiewicz, Filip Dobrzański</i>
Cele zebrania:	<i>1. Określenie przyczyn za wysokich stanów magazynowych. 2. Bieżące doraźne działania zaradcze. 3. Działania zapobiegawcze na przyszłość.</i>
Plan przebiegu zebrania: Poszczególne tematy do omówienia	Osoby odpowiedzialne za ich przedstawienie
<i>1. Przyczyny wysokich stanów magazynowych w poszczególnych asortymentach.</i>	<i>Planista zakupów</i>
	<i>15 min</i>
<i>2. Bieżące możliwości zmniejszenia stanów magazynowych w droższych asortymentach.</i>	<i>Planista produkcji</i>
	<i>15 min</i>
	<i>Planista produkcji</i>
	<i>20 min</i>
	<i>Kierownik produkcji</i>
	<i>20 min</i>
	<i>Mistrzowie</i>
	<i>2 x 10 min</i>
<i>3. Rozwiązanie wracającego problemu zawyżonych stanów – propozycje działań.</i>	<i>Wszyscy</i>
	<i>Każdy x 10 min</i>

Źródło: opracowanie własne.

- **Co jest celem** zebrania, czyli dlaczego się spotykacie. Cele będą ułatwiały ocenę efektywności zebrania. Uczestnicy powinni po zapoznaniu się z nimi zrozumieć, dlaczego mają w nim uczestniczyć i w jakim kontekście do niego się przygotować.
- **Kto uczestniczy** w zebraniu. Zdecyduj, czy warto każdego poinformować o tym, kto jeszcze pojawi się na spotkaniu. Czy, znając listę uczestników mogą ci doradzić zaproszenie jeszcze kogoś, kto będzie niezbędny do dyskusji lub usprawnić zebranie poprzez zredukowanie liczby osób? Może część z nich razem przygotuje się wtedy do spotkania?
- **Plan przebiegu spotkania** to najważniejsza rzecz, do której stosowania chcemy cię przekonać. Zapoznając każdego z agendą, jednocześnie poproś o przygotowanie jednego z poruszanych na zebraniu zagadnień. W ten sposób każdą sprawę przedstawi osoba najbardziej kompetentna. Nieocenione w tej metodzie jest jednak to, że referuje osoba przygotowana, zna liczby i fakty potrzebne do podjęcia decyzji. Niczego nie trzeba sprawdzić po zebraniu. Wyznaczenie każdemu czasu przemówienia pozwoli ci zapanować nad całością, w każdej chwili zebrania możesz odwołać się do założeń i przerwać temu, kto mówi zbyt rozwlekle lub nie na temat.

Prowadzenie zebrania operacyjnego – spotkanie w sprawach bieżących

Zebrania bieżące odbywają się w firmach tak często, że wszystkim wydają się niezmiennym elementem krajobrazu, w którym nic nie da się poprawić. „Od zawsze” wyglądają tak, jak wyglądają. Dotyczą najczęściej drobnych spraw, bieżących zmian i problemów. Jeśli któreś z nich pomimo wielokrotnych zebrań pozostają nierozwiązane, budzą w pracownikach najwięcej goryczy i poczucia bezsensowności dalszych działań. W jednej z firm nieskuteczność zebrań bieżących była od lat tematem smutnych żartów. Zaliczano do nich anegdotę o nierozwiązywalnym problemie, zwanym „kwestią śrubki”.

Pomimo cotygodniowych zebrań i wielokrotnego poruszania problemu borykano się ciągle z zamówieniami tych małych elementów. Notorycznie wstrzymywano przez to terminową produkcję dużych maszyn. Zebrania uważano za nieskuteczne „bicie piany”, wszyscy uwierzyli, że musi być tak jak jest. Brygadziście śrubka śniła się po nocach niczym treblinka z kultowego filmu o PRL-u...⁴

To te spotkania warto zmieniać w pierwszej kolejności, bo najbardziej rzutują na bieżącą pracę uczestników. Dotyczą najczęściej spraw mniejszej wagi, w których można szybciej podjąć decyzje i zaobserwować efekty. Jednocześnie to takie drobne zmiany podnoszą morale i dają poczucie, że w firmie można wiele udoskonalić, że warto sygnalizować problemy, proponować rozwiązania. Od tego już tylko krok do utożsamiania się z celami firmy, poczucia współodpowiedzialności, zaangażowania, na którym tak zależy kierownictwu.

Trzeba zacząć od małej rzeczy – od poprawy jakości komunikacji w codziennych sytuacjach, kiedy wszyscy mają chwilę na wspólną rozmowę i wymianę opinii. Taką chwilą jest bieżące zebranie. Niezależnie od tego, czy odbywa się codziennie, czy raz na tydzień charakteryzuje się tym, że jest krótkie. Powinno też skupiać małą liczbę osób. Największym niebezpieczeństwem na takim zebraniu jest to, że stanie się monologiem jednej osoby, której reszta przytakuje, aby jak najszybciej rozejść się do „swoich” spraw. Jak możesz sprawić, aby każdy na takim spotkaniu rzeczowo i precyzyjnie powiedział co myśli?

Pilnuj, aby każda osoba zgłaszająca problem, poruszająca zagadnienie wyczerpała swoją wiedzę na ten temat, opowiadając według czterech punktów, które możesz poznać na poniższym przykładzie:

Precyzowanie zagadnienia/problemu.

1. Co się stało/może się stać? Czego dotyczy zagadnienie/problem?
Mamy nadwyżkę stanów magazynowych na dużą skalę. Negatywne konsekwencje w postaci braku powierzchni magazynowej, zamrożonych pieniędzy.
2. Kiedy zaobserwowano problem, jak długo trwa?
Prawidłowe stany magazynowe utrzymywały się do lutego, potem sukcesywnie wzrastały o 100 000 miesięcznie. Szczególny wzrost przypada na poprzedni miesiąc.

⁴ Film Stanisława Barei, *Nie lubię poniedziałków*, (1971).

3. Gdzie występuje, w jakiej sytuacji? (lokalizacja, warunki, zakres występowania)
Nadwyżki występują w magazynach na wszystkich zakładach, największe w asortymentach: skóry, szkieletów ze sklejki.
4. Dane wskazujące jak poważny dla firmy jest problem/jak istotne jest wyjaśnienie zagadnienia (ilu dotyczy osób, jakie powoduje koszty itp.).
 - Zapasy ponad ustalone limity wynoszą 800 000.
 - Koszty magazynowania zwiększonej liczby elementów.
 - Koszty nieprzydatnych już materiałów ze względu na zmiany w ofertach handlowych.
 - Płatności dostawcom – utrata naszej płynności, przekroczone limity kupieckie: u dostawcy X, Y, Z.

Źródło: opracowanie własne na podstawie książki Alana Barkera, *Prowadzenie zebrań*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 1997. Na stronie 114 znajdziesz więcej przydatnych w tej sytuacji pytań.

Jeżeli wypowiedź uczestnika zebrania ogranicza się tylko do opisu tego co się stało (punkt 1), dopytaj konsekwentnie o brakujące trzy pozostałe punkty. W ten sposób wszyscy na zebraniu w krótkim czasie mają względnie pełen obraz sytuacji i mogą proponować swoim zdaniem najlepsze rozwiązania. A jak? Oczywiście wyczerpująco, według kolejnego schematu, który znajdziesz poniżej:

Przedstawianie swojego pomysłu na rozwiązanie problemu/sposobu postępowania, do którego trzeba przekonać innych

1. Czy w ogóle powinno się zareagować i jeśli tak, to w jaki sposób?
Nadwyżki są tak poważne, że wymagają natychmiastowych działań, dokładnego zinventaryzowania, oceny stanów, w jakim się znajdują poszczególne partie zapasów, zaplanowanej ich rotacji do końca roku. Na przyszłość – wdrożenie w firmie komputerowego systemu zarządzającego zapasami i wiążącego zapasy z zamówieniami klientów.
2. Szacowane środki/koszty ewentualnego działania?
Działania związane z bieżącą likwidacją zapasów – 3 dni inwentaryzacji przy pełnej obecności pracowników magazynu, dodatkowe godziny szacowane na X, koszty Y. Program komputerowy + wdrożenie orientacyjnie kwota: X – do Y w zależności od zaawansowania, producenta itp.
1. Szacowany czas realizacji?
Inwentaryzacja – 3 dni. Plan rotacji elementów – 4 dni. Przywrócenie stanów magazynowych do normalnego poziomu – 3 miesiące. Wdrożenie programu – 4 miesiące.
3. Prognozowany efekt lub mierniki poprawy.
Stany magazynowe na stałym poziomie. Lepsza płynność finansowa.

4. Prognozowany skutek braku działań.

Narastające zapasy. Utrata dostawcy X z powodu płatności. Koszty utylizacji zbędnych lub zniszczonych elementów. Dalsze pogorszenie płynności finansowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie książki Alana Barkera, *Prowadzenie zebrań*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 1997. Na stronie 114 znajdziesz więcej przydatnych w tej sytuacji pytań.

Dlaczego schematy przedstawiania informacji są lepsze od żywołowej dyskusji? Takie sposoby wymiany zdań mają sporo zalet:

- uczestnikom zebrania łatwiej zebrać myśli i rzeczowo przedstawić to, co mają do powiedzenia,
- uczestnikom zebrania łatwiej opanować emocje i skupić się na faktach i konkretach,
- uczestnikom zebrania łatwiej obiektywnie porównać propozycje lub punkt widzenia problemu kilku osób,
- zebranie przebiega sprawniej i w oparciu o konkrety,
- łatwiej podjąć rozstrzygające decyzje.

W jednej z firm zebrania operacyjne odbywały się w grupie siedmiu mężczyzn i jednej kobiety. Była ona bardzo zaangażowana w pracę. Niestety na zebraniach emocje działały przeciwko niej, nie pozwalały na rzeczowe dyskusje. Poruszała wiele wątków w jednym zdaniu, co powodowało, że główny sens wypowiedzi gubił się. Inni uważali słuchanie jej za stratę czasu. Jej ostrzeżenia brzmiały histerycznie, niekonkretnie. Zamknęła się w sobie i nie odzywała wcale na zebraniach. Na jednym z zebrań uporządkowała swoją wypowiedź, przedstawiła ją w postaci schematu z tego rozdziału i okazało się, że różnica jest ogromna. Niektóre problemy, choć wspominała o nich wielokrotnie, po raz pierwszy zostały zrozumiane przez obecnych na zebraniu mężczyzn. Jej wypowiedź była krótsza, brzmiała bardziej zdecydowanie i zawierała więcej konkretów. Stała się budzącym autorytet partnerem w dyskusjach, dostrzeżono jej kompetencje, brano pod uwagę zgłaszane opinie.

Jeśli uświadomisz innym, dlaczego zabierają głos i jakich informacji od nich oczekujesz, dasz im motywację do podzielenia się swoim zdaniem. Wyrównasz szanse małomównych osób na równo-

rzędne traktowanie ich wypowiedzi, która dzięki narzuconej formie jest zrozumiała i łatwa w odbiorze dla innych.

Ostatnia ważna rzecz, o której powinieneś powiedzieć uczestnikom, to sposób podejmowania decyzji na zebraniu. Ważne, by uczestnicy jeszcze przed spotkaniem wiedzieli, w jaki sposób podejmowane będą ustalenia w kolejnych kwestiach:

- Czy decyduje większość z nich?
- Czy decyzja ma być zaakceptowaną przez wszystkich kompromisem?
- Czy ich głos jest doradczy, czy decyduje ekspert lub przełożony?

To wszystko – pędź na spotkanie. Trwa tylko 20 minut!

Prowadzenie zebrania informacyjnego – spotkania w trudnych sytuacjach, przekazywanie informacji o planowanych w firmie zmianach

Zupełnie innym zadaniem jest zabranie głosu na zebraniu informacyjnym, kiedy to chcesz coś przekazać większej liczbie osób. Najczęściej takie spotkania dotyczą zmian w firmie: wdrażania systemu jakości, nowej organizacji pracy, czekającego wszystkich auditu certyfikującego. Ogólnie rzecz biorąc, ludzie nie lubią zmian. Wolą to co znane, „starych wrogów”. Nowe spotyka się z nieufnością, wszyscy nabierają złych przeczuć, podejrzeń, snują domysły o rzeczywiste intencje kierownictwa.

Celem zebrania informacyjnego jest przekazanie rzetelnej, oficjalnej, wyczerpującej informacji na jakiś temat. Ty mówisz – inni słuchają. To rodzaj przemówienia, a od tego jak wypadniesz, zależy stosunek innych do ogłaszanej przez ciebie kwestii. Musisz zabrzmieć w sposób wiarygodny i zrozumiały dla wszystkich.

Do tego trzeba się bezwzględnie przygotować. Nie wystarczy zebrać myśli tuż przed spotkaniem. Twoje słowa zostaną wysłuchane i będą analizowane przez wiele osób. Niezręczne sformułowanie

o niekorzystnym wydźwięku zostanie odebrane jak skrywana prawda. Twój brak wiedzy na dany temat zostanie uznany za brak kompetencji i jako prognoza przysłej klęski całego projektu.

Twoje stanowcze, zrozumiałe, logiczne wystąpienie, wygłoszone z zaangażowaniem i wskazujące na pozytywy nowej sytuacji, to najlepsza wizytówka dla nowego projektu. Dowód na to, że jest przemyślany i dobrze zaplanowany, wzbudza zaufanie. A więc warto się przygotować!

Co konkretnie powinieneś powiedzieć? Wykorzystaj tutaj znany z rozdziału pierwszego model KMO. Zbuduj według niego wystąpienie. Przykładowy wzór znajdziesz poniżej:

Witam wszystkich,

Zaprosiłem was na zebranie, żeby poinformować o planowanych w firmie zmianach z zakresu organizacji pracy w magazynie.

(KORZYŚCI) Dzięki rozwiązaniom, które za chwilę przedstawię, praca w magazynie będzie łatwiejsza. Dzięki ograniczeniu stanów szybciej będzie można odnaleźć poszukiwane elementy. Unikniemy ciągłego ręcznego inwentaryzowania zapasów i związanych z tym pomyłek. Ograniczymy dokumentację papierową i problemy z jej gubieniem, prawidłowym odczytaniem itp.

(METODY) To wszystko zapewni nam wdrażany od przyszłego miesiąca system komputerowy do obsługi magazynu. Zaprojektuje go dla nas firma „CT”. Jej informatycy zaproponują nam rozwiązania, a wy będziecie mogli je dostosować do swoich potrzeb. Później każdy w magazynie zostanie przeszkolony z obsługi komputera i tego programu, aby się nim sprawnie posługiwać. Wszystkie towary zostaną wprowadzone do systemu i przyporządkowane kolejnym zamówieniom. Magazynier, przyjmując towar, będzie wprowadzał czytnikiem jego kod do systemu, a wydając, skanował go powtórnie.

Projektowanie będzie trwało cały przyszły miesiąc. Następnie przez kolejny miesiąc pod opieką informatyków magazynierzy wpro-

wadzą po kolei dane o produktach do systemu. Każdy magazynier dostanie podobną liczbę indeksów do wprowadzenia, będziecie to robić w godzinach pracy obok bieżących zadań. System będzie działał próbnie od marca i dopracowany przez kolejny miesiąc od kwietnia zastąpi dzisiejsze dokumenty magazynowe. Szczegółowy harmonogram realizacji każdy dostanie e-mailem we wtorek od pani Agaty, która koordynuje projekt. Wszelkie pytania proszę też do niej kierować.

(OCZEKIWANE ZACHOWANIA) Aby stworzyć system, który rzeczywiście ułatwi wam pracę, dajemy wam możliwość decydowania o tym, jak będzie on zbudowany. Oczekuję od każdego zaangażowania w prace projektowe nad systemem, to znaczy przekazywanie na bieżąco swoich uwag i propozycji informatykom z „CT”. Nie będzie tolerowane unikanie szkoleń, wprowadzanie do systemu nieprawdziwych danych lub pozostawianie asortymentu poza systemem. Przed wdrożeniem próbnym proszę każdego pracownika magazynu o zatwierdzenie pisemne poszczególnych elementów systemu jako zaprojektowanych zgodnie z jego potrzebami. Proszę o bieżące informowanie mnie bezpośrednio lub panią Agatę o wszelkich trudnościach, które mogą mieć wpływ na terminy lub jakość wykonania systemu.

*To wszystko z mojej strony.
Dziękuję.*

Najważniejsze, byś nie rozpoczynał przemówienia od przeprosin za niedoskonałości (małą salę, brak rzutnika, swoje nieprzygotowanie itp.) To fatalny początek, słuchacze już sobie wyobrażają jak będzie beznadziejnie. Nie chcesz tego, prawda?

Niech będzie to czas, kiedy nikt ci nie przerywa. Na udzielanie odpowiedzi na pytania z sali będzie czas na końcu, teraz nie powinny one zaburzać twojej wypowiedzi.

Jeśli oznajmiasz rzecz bardzo kontrowersyjną, lepiej zorganizować kilka spotkań w mniejszym gronie, gdzie nie będzie podziału

na ciebie i stu niezadowolonych osób. Z naszego doświadczenia wynika, że optymalna wtedy liczba osób, to około 20.

Jeśli padają krytyczne uwagi lub trudne pytania z sali, nigdy nie polemizuj na forum. Zaczynasz wtedy ryzykowną grę, jeśli przegrasz dyskusję na oczach wszystkich, stracisz wszystkich. Jak w meczu ping-ponga, słowa stają się wtedy piłeczką i wszyscy patrzą, na której połowie stołu zakończy się set. Lepiej poproś osobę na koniec spotkania, aby poczekała, to z nią porozmawiasz, lub obiecaj wszystkim wyjaśnienie w jakimś konkretnym terminie. Masz wtedy czas, aby się przygotować. Koniecznie dopilnuj tego terminu!

Reaguj na pomruki niezadowolenia, wygłaszane cichcem uwagi, komentarze w małych grupkach. Pytaj osobę przewodzącą w takich grupach otwarcie i głośno o jej wątpliwości. W miarę możliwości wyjaśniaj je.

Na koniec ostatnia rada. Metodą na skupienie uwagi gadatliwego grona słuchaczy nie jest wcale coraz głośniejsze mówienie. Przeciwnie. Zamilknij – to zwraca uwagę, a czasem i zawstydzają przeszkadzające ci osoby.

Realizowanie ustaleń z zebrania

Ostatnią bolączką zebrań jest brak realizacji podjętych ustaleń. Wszyscy się zgodzili, że miało coś być zrobione, ale... nie wiadomo kto konkretnie powinien się tym zająć. Wszyscy, czyli nikt. Znasz tę bajkę:

Mądra bajka⁵

W zebraniu uczestniczyło czterech członków. Nazywali się oni: KAŻDY, KTOŚ, JAKIŚ i NIKT.

Ustalili na zebraniu, że pewnego dnia mają do wykonania ważną pracę i KAŻDY jest pewien, że KTOŚ to zrobi. JAKIŚ chciał to zrobić, bo myślał, że NIKT tego nie zrobi. Wtedy KTOŚ się złościł, bo przecież to robota dla KAŻDEGO.

JAKIŚ miał nadzieję, że KTOŚ to zrobił, ale potem KAŻDY doszedł do wniosku, że NIKT tego nie zrobił. Skończyło się to tym, że KTOŚ winił JAKIEGOŚ za to, że NIKT nie zrobił tego, co mógł zrobić KAŻDY.

Jeśli twoje zebrania też mają takie bajkowe zakończenia, działaj! Proponujemy ci konkretną metodę zmiany. Już na zebraniu zadbaj o ustalenie kto za co będzie odpowiadał, określenie terminów i sposobu kontroli. Niech każdy osobiście i na forum zgodzi się na zlecane mu zadanie, podejmie zobowiązanie co do jego zakresu i terminu realizacji. Wszystko to spiszcie, aby można było łatwo odtworzyć szczegóły. Dodatkowo słowo pisane ma ten plus, że ludzie przykładają do niego większą wagę. Jeśli się pod czymś podpisują, zostaje dowód. To dodatkowo mobilizuje do wypełniania składanych obietnic.

Taki plan działania po zebraniu roześlij do wszystkich uczestników, a szefowi do wiadomości. Możesz do niego wrócić na kolejnym zebraniu i go rozliczyć oraz podsumować. Poniżej wzór planu działania po zebraniu:

5.3. Podsumowanie

Dobre zebranie wymaga od ciebie podjęcie trzech kroków. Po pierwsze, wyczerpującego powiadomienia wszystkich zainteresowanych wraz z prośbą o przygotowanie kolejnych zagadnień.

⁵ Autor nieznany.

Po drugie, zadbania o formę przekazywania informacji na zebraniu, tak by osoba zabierająca głos podzieliła się z innymi wszystkim co jest na dany temat istotne i aby wykorzystwała jak najefektywniej przysługujący jej czas.

Po trzecie, już na zebraniu zadbaj o stworzenie planu konkretnych działań, podejmowanych po jego zakończeniu, wraz z przypisaniem poszczególnym osobom odpowiedzialności i wiążących terminów.

PLAN DZIAŁAŃ PO ZEBRANIU			
Temat zebrania		Nadwyżki magazynowe	
Przebieg zebrania		Sporządził	
Omawiane zagadnienie.	Podjęta decyzja.	Zaplanowane działania i zadania do zrobienia.	Termin wykonania.
Nadwyżka magazynowa.	Inwentaryzacja stanów magazynowych.	Inwentaryzacja na poszczególnych działach. Raport.	Osoby odpowiedzialne za wykonanie.
Nieprzydatność/niszczenie części zapasów magazynowych.	Ocena jakości poszczególnych partii asortymentów podczas inwentaryzacji.	Bieżące działania zaradcze natychmiast zmniejszające ryzyko dalszych uszkodzeń. Raport.	Osoby kontrolujące i terminy kontroli.
Brak kontroli nad zapasami – rosące stany.	Sprawdzenie możliwości wdrożenia programu komputerowego.	Porównanie ofert przynajmniej 5 firm w tym zakresie. Raport koszty/korzyści/zaangażowanie personelu.	
Współpraca z działem handlowym.	Pozbicie się części nadwyżek magazynowych poprzez sprzedaż promocyjnych partii wyrobów.	Propozycje promocyjnych partii wyrobów dla działu handlowego. Następne zebranie w tej sprawie z udziałem Działem Handlowym przygotować na przyszły tydzień.	