

TRANSLATION PRACTICE

CB-U3-p. 25

Praktiky schůzek

Přemýšlej dřív než začneš jednat

Příliš mnoho schůzek je ztrátou času.

CO dělají vedoucí představitelé firem celý den? Spoustu svého času stráví na pracovních schůzkách. Není divu: pravidla týmové práce jsou založena na setkáních, která tvoří pro změnu základní kameny firemní existence. Nicméně, schůzky nemusí být vždy nejlepším využitím týmového času.

Jednání, stejně jako pracovní týmy, ne vždy dosáhnou toho, co si vytyčily udělat. Jedná nedávná studie v Americe od specialistů ze Synectics zjistila, že střední a výše postavení ředitelé a manažeři tráví více než 3/4 svého času na schůzkách. V průměru jen 12 % z nich uvedlo, že jejich setkání jsou produktivní. Ve vysoce výkonných společnostech tento údaj vzrostl na 25 % a v méně výkonných naopak klesl na 2 %.

"Navzdory informačním technologiím, chodíme na více a více schůzek" uvažuje Jonathan Day z McKinsey. Ale musí tu být způsob, jak je učinit efektivní. Nemůžou být všechny ztrátou času. Možná by vedoucí týmových skupin měli dělat všechno pro to, aby se ujistili, že jsou náležitě zorganizovány. Příprava schůzek je opravdu umění a rostoucí počet společností (včetně Synectics, která si skromně připisuje průběh nejlepších mítinků na světě) nabízí pomoc. Spousta ze schůzek probíhá na chodbách nebo poblíž kávovaru a tyto jsou pravděpodobně nejefektivnější formou, protože lidé mají tendenci být spontánní, rychlí a nesnaží se působit významně. Větší jsou obvykle složitější a členové týmu se musí smířit s takovými schůzkami, kde nemnoho úvah probíhá nad programem, místem, zvaním lidí a nad výsledky, to říkají tací, co se je snaží odimprovizovat. To umožňuje nedůležitým myšlenkám nebo nudným jednotlivcům vévodit diskuzi, což má za výsledek, že spousta členů pokládá za obtížné těšit se na další schůzi.

Schůze směřují jak k tomu aby probíhaly tak i ke sdílení informací a řešení problémů. Co se týče první možnosti, Roger Neill ze Synectics prosazuje ptát se na konci všech zúčastněných, co si myslí, že vyslechly a opravit jejich úsudek, pokud se mýlí. Při řešení problémů by cílem neměla být jen spontánní diskuse a přicházení s nápady ale také dbát na vhodné uplatnění řešení v praxi. Také si myslí, že je rozumné ptát se lidí, co se jim líbilo z toho, co vyslechli; kritika nebývá často vyžadována. Pesimismus, pochyby a námitky často způsobují problémy.

Co činí schůzky obzvláště důležitým pro firmy, je to, že tohle jest to, kde bývají týmy stmelovány. Proto se musí společnosti naučit jak je vést. David Bradford, profesor na Stanfordské obchodní škole, který se specializuje na studie skupin, dokazuje, že schůze jsou často obrovskou ztrátou času, v jedné firmě strávil správní tým tři schůze návrhem vizitek. Samozřejmě, jeden člověk to měl udělat, než začal tým spolupracovat. Cesta k tomu dělat dobré rozhodnutí je sestavit správně otázku. Pokud chcete investovat v Číně, nerozhlašujte, že to máte v plánu, ani se neptejte na mítinku, zda by jste měl. Namísto toho si získejte podporu kolegů, od kterých chcete slyšet: "Chceme se objevit na čínském trhu: Jak toho docílíme ?"

CB-U3-p. 27

Týmové role jsou přesně stanoveny a vzájemně závislé

Vedoucí týmu

Vedoucí týmu může, nebo nemusí být součástí manažerského pracovního kolektivu.

Je to jeho/její práce poskytnout prostředí, které napomáhá týmu odvést/dokončit jejich práci.

Vedoucí organizuje místa a časy setkání a je zodpovědný za poskytování zásob potřebných pro tým, aby splnil své úkoly. Je to úkol právě vedoucího připomínat týmu, jaký výsledek od nich organizace očekává a jak jejich úkoly sedí vzhledem k souhrnným cílům a poslání společnosti. Úzce spolupracuje

s asistentem v plánování programu schůzek, uspořádání výsledků a zajištění dalších kroků je dále přiděleno, stejně jako přednášení o týmovém chodu a pokroku ostatním členům organizace.

Týmový asistent

Týmový asistent pomáhá vyvíjet a aplikovat způsob týmové práce. Vytváří základní pravidla a dále se ujistí, že jsou dodržována/respektována. Například když je na úvod odsouhlaseno, že všichni členové by měli věnovat svoje úsilí, je to úkolem právě asistenta ujistit se, že v rozhodování nesehrály rozhodující roli pouze silné osobnosti týmu. Ač je asistentova role v rozhodování neutrální, je dobrý nápad obíhat od jednoho člena ke druhému.

Týmový zapisovatel

Týmový zapisovatel je zodpovědný za zaznamenávání klíčových bodů, nápadů a rozhodnutí při jednáních. Zapisovatel se potřebuje připravovat na schůzi důkladným prohlédnutím a přečtením programu. Zaznamenávané nápady jsou obzvláště důležité, takže text zapisovatele by měl obsahovat co nejpodobnější slova těm skutečně užitým jak je to jen možné. Poznámky zapisovatele jsou velmi odlišné od zápisu ze schůze, které jsou souhrnem toho, co bylo při jednání řečeno.

Časoměřič

Úkolem časoměřiče je monitorovat jak dlouho týmu zabere splnit jejich úkoly a poskytovat pravidelně čerstvé informace o tom, jak dobře nebo špatně využívají svůj čas. Také spolupracuje s vedoucím týmu, s asistentem a dalšími členy týmu na rozhodnutí o nových časových plánech, pokud je to nezbytné.

Členové týmu

Všichni členové týmu musejí být nadšení a oddaní záměrům týmu. Měli by být ochotní podělit se o odpovědnost a akceptovat/přijmout různé role třeba jako asistent a vedoucí. Musejí spolu sdílet znalosti a kvalifikaci a nikdy si nenechávat informace pro sebe. Měli by respektovat názory a pozice/postavení ostatních v týmu.