

3 Tehnici Eficace

*ca sa ai*

# O ȘEDINȚĂ PRODUCTIVĂ

Descoperă ce anume face un  
coach de echipă ca să obțină  
REZULTATE



*Marian Opran*

Prolog ... înainte de toate

## Ce este productivitatea?

Se spune că productivitatea este izvorul succesului, cheia progresului și a supraviețuirii personale și profesionale. Productivitatea poate fi privită din mai multe perspective și are multe definiții.

În general, productivitatea înseamnă să obții mai mult din resursele disponibile. Iar dacă lucrezi într-o firmă, să-ți investești timpul în activități care aduc firmei rezultatele cele mai bune.

*Pentru mine însă productivitatea se referă la capacitatea de a termina lucrurile*

Dacă ești antreprenor, manager, team leader, proiect manager sau membru într-o echipă și te-ai săturat de ședințe interminabile și fără scop - acest ghid este pentru tine!

Ce îți propun în următoarele minute este să descoperi și să înveți o serie de 3 tehnici din metodologia de coaching de echipă pe care o folosesc eu. Trei strategii de "CUM-SĂ" pe care le poți aplica și tu începând de mâine ca să crești productivitatea echipei tale. Cu același succes ca și mine.

**PS:** Dacă după ce termini de citit îți se pare că am reușit să-ți ofer ceva folositor și vrei să-mi oferi un feedback, te rog să-mi scrii părerea ta pe pagina de unde ai descărcat materialul sau să dai un click >>> [AICI](#) <<<

Cu drag,



**Marian Opran**

Coach-Facilitator de Echipă

[www.opranmarian.ro](http://www.opranmarian.ro)

[contact@opranmarian.ro](mailto:contact@opranmarian.ro)

0723.260.552

# Prima tehnică

Cum să captezi atenția tuturor participanților la ședință?

Fiecare dintre noi avem o preferință inconștientă de a ne concentra atenția.

Există 4 categorii de oameni, fiecare preocupată de altă întrebare atunci când intră într-o sală de ședință:

## 1. Prima categorie se întreabă **DE CE suntem aici?**

- Ei au o gândire concret-reflexivă și sunt interesați de motivele și logica a ceea ce se întâmplă.
- Întrebările pe care și le pun când au de făcut ceva sunt legate de trecut:
  - ✓ *Care sunt cauzele pentru care vrei să faci acest lucru?*
  - ✓ *Cum s-a ajuns în situația asta?*

## 2. A doua categorie este interesată de **CE avem de făcut AICI?**

- Ei sunt concentrați pe prezent și își doresc să afle ce se întâmplă ACUM.
- Modul lor de gândire este reflexiv-abstract și sunt interesați de teorii și de ce spun experții.
- Pentru ei e nevoie să definești cât mai clar și explicit, obiectivul, acțiunea sau conceptul la care vor lucra.

## 3. A treia categorie de oameni este preocupată de **CUM funcționează lucrurile?**

- Ei gândesc în paradigma activ-abstractă și sunt interesați să experimenteze.
- Sunt interesați de strategii iar întrebările importante pentru ei sunt:
  - ✓ *Care sunt primii pași pe care îi pot face în direcția dorită?*
  - ✓ *Ce mijloace sau resurse pot folosi să reușesc?*

## 4. Oamenii din a patra vor să știe **LA CE FOLOSEȘTE?** ceea ce au de făcut și **CE SE ÎNTÂMPLĂ DACĂ?** vor face asta

- Ei sunt practici, pragmatici și experiențiali și au o gândire activ-concretă orientată către viitor.
- Întrebările tipice la care caută răspuns sunt:
  - ✓ *Care sunt beneficiile?*
  - ✓ *Ce va fi diferit după ce vom realiza asta?*

Acest model de a cataloga participanții la o ședință se numește 4mat și are la bază cele patru stiluri de învățare preferată a adulților. El a fost dezvoltat de Bernice McCarthy care s-a bazat pe cercetările lui David Kolb și alții.

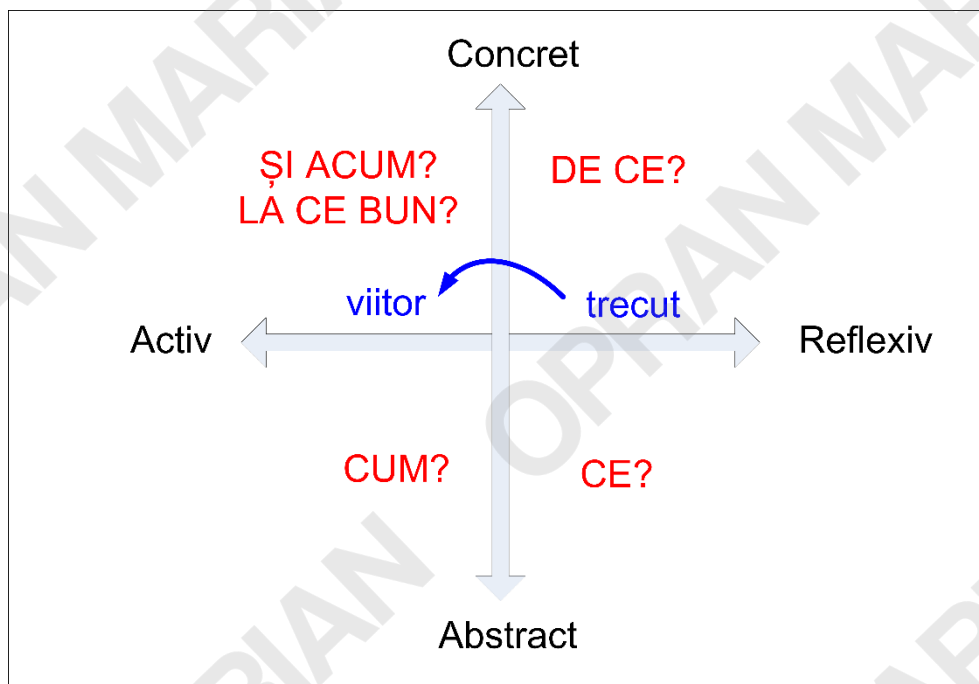


Fig. 1 - Modelul 4mat

De ce 4mat-ul este important ca tehnică de lucru pentru o echipă? La ce (se) folosește?

Știu, din cei peste 15 ani de experiență profesională ca manager și director, că una dintre cele mai mari consumatoare de timp și neproductive activități din cadrul unei firme sunt ședințele. În plus, majorității ședințelor de echipă la care am participat în ultimii ani în calitate de Coach-Facilitator le-a lipsit această structurare a informațiilor.

Foarte rar am avut prilejul să asist la întâlniri în care participanților să le fi fost clar din primele 5-10 minute: *DE CE sunt acolo? CE au de făcut împreună? CUM o să facă de au de făcut? Și mai ales LA CE O SĂ FOLOSEASCĂ ceea ce fac?*

**Motivul:** Persoana care a convocat ședința nu a oferit aceste informații în invitația de convocare a ședinței trimisă membrilor de echipă și nici persoana care a facilitat întâlnirea nu s-a preocupat să clarifice aceste aspecte.

**Recomandare:** Construiți-vă mesajul de invitație la ședință răspunzând la toate cele 4 întrebări sau alocați 5-10 minute înainte de a începe lucrul cu colegii pentru a găsi aceste răspunsuri. Ajută. Mult!

# A doua tehnică

Cum să afli și să clarifici așteptările participanților la o ședință?

O a 5-a întrebare, ignorată de cele mai multe ori și absentă chiar și în modelul 4mat, este întotdeauna: **CINE?**

- ✓ *CINE mai participă la această ședință și ce rol are?*

Această întrebare generează automat și altele:

- ✓ *CINE sunt eu la această ședință și CARE este rolul meu?*
- ✓ *CE anume se așteaptă ceilalți de la mine să fac?*

Un al doilea motiv pentru productivitatea scăzută a unor echipe este că la ședințele acestora lipsește unul dintre cele mai importante roluri - cel de FACILITATOR al ședinței.

Facilitatorul unei ședințe nu trebuie să fie întotdeauna managerul echipei sau cel care a convocat ședința, ba chiar de cele mai multe ori este de preferat să nici nu fie acesta. O să vă explic puțin mai târziu de ce după ce clarific rolurile fiecăruia.

**Diferența dintre un facilitator și un manager** este că, spre deosebire de manager căruia i s-a atribuit prin numire autoritatea formală asupra membrilor de echipă, facilitatorul este persoana care conduce ședinței spre atingerea scopului acesteia.

Facilitatorul nu are autoritate formală și este similar dirijorului unei orchestre, ale cărei indicații sunt urmate de instrumentiști pe parcursul unui concert fără ca acesta "să-i poată forța" într-un fel să cânte. Tot ceea ce poate face acesta este să se concentreze la modul de colaborare dintre aceștia și să le dea feedback despre cum sună colaborarea lor.

Acesta este și rolul facilitatorului. Să se concentreze pe procesul de comunicare dintre membrii echipei pentru a se asigura că ședința va avea succes.

Spuneam că o să vă explic care este motivul pentru care este recomandat ca facilitatorul să fie diferit de managerul echipei.

*Unul dintre principalele roluri ale facilitatorului este să contacteze cu persoana care a convocat ședința, care este scopul acesteia*

## Ce este contractarea și la ce (se) folosește?

Cuvântul contractare este un termen specific metodologiei de coaching și definește procesul prin care două persoane își exprimă reciproc, sub formă de **cereri** și **oferte**, așteptările pe care le au unul de la celălalt.

De exemplu, una dintre cererile tipice ale facilitatorului este ca managerul, dacă el este cel care a convocat ședința, să fie de acord să-i permită să întrerupă procesul de lucru al echipei în cazul în care membrii nu respectă normele de colaborare agreeate și să le solicite să reflecte la modul în care lucrează împreună.

Întrebările tipice de contractare pe care Facilitatorul le poate adresa Managerului la începutul unei ședințe sunt:

- ✓ *Care este cel mai bun rezultat pe care vrei să-l obții la finalul ședinței de astăzi?*
- ✓ *Ce anume e nevoie să facă membrii echipei în ședința de azi ca să obțineți acest rezultat?*
- ✓ *Cum o să vă dați seama că ați obținut acest rezultat?*
- ✓ *În ce fel vă pot sprijini eu ca să obțineți acest rezultat?*

După cum poți observa, rolul facilitatorului este într-un fel similar antrenorului unei echipe sportive care urmărește de pe margine modul în care membrii echipei interacționează între ei și intervine ca cel de la baschet cerând time-out când echipa performează sub așteptări.

**Recomandare:** Numiți întotdeauna un Facilitator al ședinței. El va fi responsabil pentru "procesul" de lucru dintre membri, „conținutul” sau "rezultatele" rămânând responsabilitatea echipei. Așa răspundeți la a 5-a întrebare: "**CINE?**"

**Beneficii:** Separarea rolurilor între Manager și Facilitator aduce avantajul că o persoană poate să-și concentreze mai ușor atenția pe "relație" (*CUM lucrează oamenii între ei?*) iar cealaltă pe "obiectiv" (*LA CE lucrează oamenii?*).

Un alt avantaj este că Facilitatorul poate contracta mai ușor așteptările reciproce pe care le are Echipa și Managerul, unii de la alții. Întrebările tipice pentru membri echipei sunt:

- ✓ *Ce vă așteptați să facă managerul vostru ca voi să obțineți rezultatul dorit de acesta?*
- ✓ *Ce vă oferiți să faceți voi în schimb pentru asta?*

# A treia tehnică

Cum să redactezi rapid o minută de ședință utilă?

Haideți să ne gândim împreună la răspunsurile întrebărilor de mai jos:

- ✓ *Care este scopul principal pentru care o echipă există?*
- ✓ *Și de ce se întâlnește într-o ședință de lucru?*

În opinia mea, scopul existenței oricărei echipe este să producă ceva ce nu poate fi realizat de un singur om. Ceva pentru care este nevoie ca membrii unei echipe să depindă unii de rezultatele muncii celorlalți, să fie inter-dependenți, să interacționeze unii cu ceilalți.

*Ședințele sunt cadrul cel mai potrivit pentru interacțiunea membrilor unei echipe*

Ele au ca principal scop **luarea de decizii** cu privire la identificarea interdependențelor și sincronizarea acțiunilor pe care fiecare membru de echipă le are de făcut. Iar ca scop secundar, **crearea unui plan comun de acțiune** pentru atingerea scopului comun.

Iar ca pentru ca la finalul ședinței să existe un rezultat tangibil al acesteia, un "outcome" ar spune vorbitorii de limbă Engleză, e nevoie ca o persoană să producă această dovadă a muncii echipei pe durata ședinței. Acest rol, de SECRETAR al ședinței, este de asemenea un element critic pentru a avea o ședință productivă. Dacă acest rol nu este ocupat de nici unul dintre membrii echipei, de cele mai multe ori ședința se încheie fără o claritate asupra deciziilor luate și acțiunilor de urmat și termenelor acestora.

## Ce face un Secretar?

Responsabilitatea Secretarului este de a întrerupe sesiunea ori de câte ori consideră necesar **să clarifice** dacă echipa a luat o decizie precum și cum aceasta se transformă în acțiuni pentru membrii echipei. Apoi să o scrie în minuta ședinței.

O altă responsabilitate a este de a trimite minuta tuturor participanților la data agreeată în planul de acțiune. De aceea, Secretarul este întotdeauna un membru al echipei ce se oferă voluntar la solicitarea Facilitatorului ședinței.

## Recomandare: *Cum arată un format de minută al unei ședințe productive?*

Unul dintre cele mai eficiente modele de minută a ședinței pe care eu îl folosesc cu echipele cu care lucrez, are structura de mai jos:

- ✓ **Data ședinței**
- ✓ **Numele participanților** (Cine a convocat-o? Facilitator? Secretar?)
- ✓ **Scopul ședinței** (Cum definim succesul ședinței de azi?)
- ✓ **Deciziile luate de echipă** (Ce am decis că vom face?)
- ✓ **Planul de acțiune al echipei** sub forma unui tabel ca în modelul de mai jos

nr.	Cine?	Face ce?	(până) Când	Depinde de?	Status
01					
02					

- ✓ **Data**, ora și locul la care echipa se va reîntâlni în ședință

Echipele productive folosesc minuta ședinței precedente ca instrument de măsură al progresului echipei. De regulă, Facilitatorul ședinței va cere echipe să-și evalueze gradul de finalizare al acțiunilor agreeate iar Secretarul va actualiza coloana de "status" în noua minută. Această activitate este una dintre principalele acțiuni pe care o echipă productivă le include în planul fiecărei întâlniri imediat după stabilirea scopului.

## Epilog

Acesta au fost cele 3 tehnici pe care te invit să începi să le folosești ca și Facilitator în ședințele tale pentru a crește productivitatea echipei în care lucrezi:

- ✓ Folosește 4mat-ului ca modalitate de a descrie proiectul la care lucrează echipa, în comunicarea de convocare a ședinței sau chiar descrierea scopului acesteia ca prim pas de creștere al productivității.
- ✓ Definește rolurile de Facilitator și de Secretar al ședinței și agreează cu membrii echipei să fie de acord să le permită să-și exercite responsabilitățile.
- ✓ Folosește modelul de minută descris în acest material pentru a rezuma în scris deciziile și acțiunile echipei și a avea un instrument de control al progresului.