

Adrian Oddwell

SERIA DLACZEGO TO JEST TAKIE GŁUPIE

Dlaczego zebrania w pracy istnieją?

Bo nikt nie ufa mailom wystarczająco



SPIS TREŚCI

INTRO.....	3
Rozdział 1 - Spotkanie, które mogło być mailem	8
Rozdział 2 - Kalendarz, który przestał należeć do człowieka	13
Rozdział 3 - Agenda, która udaje plan.....	18
Rozdział 4 - Spotkanie bez agendy, czyli wolność absolutna	22
Rozdział 5 - Ludzie, którzy są na spotkaniu tylko dlatego, że są na spotkaniu	27
Rozdział 6 - Spotkanie o spotkaniu	32
Rozdział 7 - Godzina, która nigdy nie trwa godzinę	36
Rozdział 8 - Spóźnienie, które wszyscy rozumieją	40
Rozdział 9 - Najlepsza część spotkania zaczyna się po spotkaniu	45
Rozdział 10 - Ludzie, którzy mówią przez całe spotkanie	50
Rozdział 11 - Ludzie, którzy nie mówią prawie nic	54
Rozdział 12 - Spotkanie, które jest prezentacją	58
Rozdział 13 - Człowiek, który zawsze zadaje pierwsze pytanie	62
Rozdział 14 - Człowiek z ostatnim pytaniem	66
Rozdział 15 - Spotkania jako dowód istnienia pracy	70
Rozdział 16 - Spotkania jako forma życia towarzyskiego	74
Rozdział 17 - Rutyna spotkań.....	78
Rozdział 18 - Spotkanie, które naprawdę mogło być mailem	82

Rozdział 19 - Mail, który zamienia się w spotkanie.....	86
Rozdział 20 - Moment, w którym ktoś wysyła zaproszenie	90
Rozdział 21 - Kalendarz pełen spotkań.....	94
Rozdział 22 - Człowiek, który próbuje skrócić spotkanie....	98
Rozdział 23 - Spotkanie, które nikt nie prowadzi	102
Rozdział 24 - Spotkanie, które kończy się w najciekawszym momencie	106
Rozdział 25 - Spotkanie, które miało być krótsze	110
Rozdział 26 - Może w ogóle nie robmy spotkania.....	114
Rozdział 27 - Dlaczego właściwie mamy tyle spotkań	118
Rozdział 28 - Idealne spotkanie, które prawie nie istnieje..	122
Rozdział 29 - „Dobra, to chyba wszystko”	126
Rozdział 30 - Nowe zaproszenie.....	130
Rozdział 31 - Spotkanie, które zaczyna przypominać konferencję.....	133
Rozdział 32 - „Dziękujemy wszystkim za udział”	137
Rozdział 33 - Osobne spotkanie.....	141
Rozdział 34 - Sposób, w jaki organizacje myślą	145
Rozdział 35 - Dlaczego spotkania nigdy nie znikną	149

INTRO

W poniedziałek o 9:00 rano w wielu biurach świata dzieje się coś, co z zewnątrz wygląda jak rytuał o nieznanym pochodzeniu. Ludzie wchodzą do sali konferencyjnej z laptopami, kubkami kawy i twarzami osób, które jeszcze przed chwilą miały nadzieję, że to się jednak nie wydarzy. Siadają przy stole, otwierają notatniki, odblokowują komputery i przez kilka sekund patrzą na siebie w milczeniu, jakby wszyscy czekali, aż ktoś przypomni im, po co właściwie tu przyszli. To jest moment absolutnej ciszy, w którym każdy w pomieszczeniu ma tę samą myśl, ale nikt nie wypowie jej na głos: czy naprawdę potrzebowaliśmy spotkania, żeby zrobić coś, co moglibyśmy zrobić w dwóch mailach?

Następnie ktoś zaczyna mówić. Zazwyczaj jest to osoba, która zaprosiła wszystkich na to spotkanie, choć nawet ona nie zawsze wygląda na przekonaną, że wie, dokąd to spotkanie zmierza. Włącza się prezentacja, która ma piętnaście slajdów, choć temat mógłby zmieścić się w jednym zdaniu. Na pierwszym slajdzie widnieje tytuł, który brzmi bardzo poważnie i bardzo ogólnie jednocześnie, coś w rodzaju „Status projektu - aktualizacja operacyjna”. Wszyscy kiwają głowami, jakby właśnie usłyszeli coś niezwykle konkretnego, choć w rzeczywistości nikt w pokoju nie jest do końca pewien, co to zdanie właściwie znaczy.

To jest fascynujące zjawisko. Bo w tym samym budynku siedzą ludzie, którzy potrafią zaprojektować skomplikowane systemy informatyczne, negocjować kontrakty warte miliony i rozwiązywać problemy logistyczne na skalę kontynentu. A jednak ci sami ludzie regularnie zbierają się w pomieszczeniu, w którym przez godzinę wspólnie odkrywają rzeczy, które większość z nich wiedziała już wcześniej. Co więcej, robią to

z absolutną powagą, jakby uczestniczyli w operacji o ogromnym znaczeniu strategicznym.

Najciekawsze jest jednak to, że nikt nie wydaje się szczególnie zaskoczony istnieniem tego zjawiska. Zebrania w pracy są traktowane jak pogoda. Czasami są długie, czasami krótsze, czasami kompletnie niepotrzebne, ale wszyscy zachowują się tak, jakby były nieuniknione. Ludzie mówią o nich z lekkim zmęczeniem, żartują z nich przy kawie, wysyłają memy o spotkaniach, które mogły być mailem, a następnego dnia znowu idą na kolejne spotkanie.

To trochę tak, jakby całe środowisko zawodowe uznało, że istnieje pewien obszar życia, w którym logika przestaje być obowiązkowa. Jeśli ktoś zapyta: „dlaczego mamy pięć spotkań w tygodniu o projekcie, który zmienia się raz na miesiąc?”, odpowiedź rzadko brzmi „to rzeczywiście nie ma sensu”. Zazwyczaj brzmi raczej: „bo tak się robi”.

A zdanie „bo tak się robi” jest jednym z najbardziej niezwykłych wynalazków cywilizacji.

Bo kiedy człowiek słyszy to zdanie, natychmiast przestaje zadawać pytania. W tym jednym krótkim wyrażeniu zawiera się cała filozofia społecznego przetrwania: skoro coś istnieje, to najwyraźniej musi mieć jakiś sens, nawet jeśli nikt nie potrafi go jasno wytłumaczyć. W praktyce oznacza to, że całe systemy zachowań mogą funkcjonować latami, mimo że większość ludzi podejrzewa, iż są one przynajmniej częściowo absurdalne.

Zebrania w pracy są jednym z najbardziej eleganckich przykładów takiego systemu. Z jednej strony wszyscy wiedzą, że wiele z nich jest niepotrzebnych. Z drugiej strony nikt nie chce być osobą, która powie to głośno, ponieważ wtedy

natychmiast pojawia się pytanie: skoro nie spotkanie, to co w zamian? A odpowiedź na to pytanie wymagałaby przyznania, że wiele rzeczy w organizacjach istnieje nie dlatego, że są konieczne, ale dlatego, że wszyscy przyzwyczaili się do ich obecności.

Co ciekawe, zebrania mają też pewną niezwykłą właściwość psychologiczną. W trakcie spotkania ludzie czują się zajęci, a bycie zajęтым w pracy jest jedną z najbardziej cenionych form aktywności. Jeśli ktoś przez godzinę siedzi przy biurku i myśli, może wyglądać na osobę, która nic nie robi. Jeśli ta sama osoba siedzi przez godzinę w sali konferencyjnej z notatnikiem i poważną miną, wygląda na osobę niezwykle zaangażowaną w proces decyzyjny.

To jest jedno z najpiękniejszych odkryć kultury korporacyjnej: aktywność nie musi prowadzić do rezultatu, żeby była traktowana jak praca.

Dlatego spotkania mają w sobie coś z teatru. Każdy ma swoją rolę, swoje kwestie i swoje gesty. Ktoś mówi „to bardzo ważna perspektywa”, ktoś inny dodaje „wróćmy do tego w przyszłym tygodniu”, a jeszcze ktoś zapisuje coś w notesie z miną osoby, która właśnie uchwyciła kluczowy wniosek. W rzeczywistości często jest to raczej rytuał podtrzymywania wrażenia, że proces trwa, niż faktyczne podejmowanie decyzji.

Najbardziej niezwykle jest jednak to, że ludzie bronią spotkań z ogromnym zaangażowaniem. Jeśli ktoś zaproponuje ograniczenie liczby zebrań, natychmiast pojawiają się argumenty o komunikacji, synchronizacji, wymianie wiedzy i budowaniu zespołu. Każdy z tych argumentów brzmi bardzo rozsądnie, a jednocześnie każdy może być użyty do usprawiedliwienia kolejnej godziny spędzonej w pomieszczeniu z projektorem.

Czasami można odnieść wrażenie, że zebrania są dla organizacji tym, czym małe rozmowy o pogodzie dla spotkań towarzyskich. Nikt nie uważa ich za szczególnie fascynujące, ale bez nich powstaje dziwna cisza, której ludzie nie wiedzą, jak wypełnić. Spotkanie daje strukturę, temat i poczucie, że coś się dzieje, nawet jeśli to „coś” polega głównie na mówieniu o tym, co już zostało powiedziane.

Jedno z najbardziej trafnych zdań, jakie można usłyszeć w biurze, brzmi: „spotkajmy się, żeby to omówić”. W tym zdaniu zawiera się obietnica rozwiązania problemu, choć w praktyce często oznacza ono tylko przeniesienie rozmowy z jednego miejsca do innego. Problem pozostaje ten sam, ale teraz ma towarzystwo sześciu osób i projektora.

„Spotkanie jest jedyną formą pracy, w której można jednocześnie nic nie zdecydować i mieć poczucie, że wydarzyło się bardzo dużo.”

„Im mniej jasny jest temat, tym większa szansa, że ktoś zaproponuje kolejne spotkanie, żeby go doprecyzować.”

To właśnie dlatego zebrania są tak fascynującym tematem. Nie dlatego, że są złe, ani dlatego, że są dobre, ale dlatego, że są doskonałym przykładem mechanizmu, w którym rozsądni ludzie wspólnie uczestniczą w czymś, co z zewnątrz wygląda na trochę nielogiczne, a mimo to działa od dziesięcioleci.

A kiedy zaczyna się przyglądać temu zjawisku bliżej, okazuje się, że zebrania w pracy są tylko jednym z wielu podobnych rytuałów.

Istnieją spotkania statusowe, które mają sprawdzić status czegoś, co od tygodnia nie zmieniło statusu.

Istnieją spotkania przygotowawcze do innych spotkań.

Istnieją spotkania podsumowujące spotkania.

I istnieje jeszcze jeden szczególny rodzaj zebrania - taki, na którym wszyscy obecni doskonale wiedzą, że równie dobrze mogliby być gdzie indziej.

To właśnie od tego rodzaju spotkania zaczyna się historia tej książki.

Rozdział 1 - Spotkanie, które mogło być mailem

Poniedziałek, godzina 10:03. Sala konferencyjna numer trzy. Przy stole siedzi osiem osób, które przyszły tu z różnych powodów, ale z bardzo podobnym uczuciem w środku. To uczucie trudno nazwać jednym słowem, choć najbliższej byłoby do czegoś pomiędzy uprzejmą rezygnacją a cichą ciekawością, czy naprawdę trzeba było opuszczać swoje biurko, żeby uczestniczyć w rozmowie, która właśnie się zaczyna. W powietrzu unosi się zapach kawy i bardzo subtelna atmosfera wspólnego udawania, że wszyscy wiedzą, dlaczego to spotkanie istnieje.

Na ścianie pojawia się pierwszy slajd prezentacji. Tytuł brzmi „Aktualizacja statusu projektu”. To zdanie ma w sobie coś niezwykłego, ponieważ jednocześnie brzmi bardzo profesjonalnie i nie mówi absolutnie nic konkretnego. Wszyscy patrzą na ekran z powagą, jakby właśnie pojawiła się tam informacja o czymś niezwykle ważnym, choć większość obecnych zdaje sobie sprawę, że status projektu od piątku nie zmienił się ani o milimetr.

Osoba prowadząca spotkanie zaczyna mówić spokojnym, uporządkowanym głosem. Opowiada o tym, co wydarzyło się w projekcie w ostatnich dniach, choć w rzeczywistości opisuje głównie rzeczy, które wszyscy w pomieszczeniu już wiedzą. Ktoś z zespołu wysłał wczoraj maila z dokładnie tymi samymi informacjami, ale najwyraźniej istnieje pewna granica rzeczywistości, której mail nie potrafi przekroczyć. Dopiero kiedy te same słowa zostaną wypowiedziane na głos w sali konferencyjnej, zaczynają wyglądać jak oficjalna wiedza.

To jest pierwszy wielki sekret zebrania.

Informacja istnieje naprawdę dopiero wtedy, kiedy została wypowiedziana przy stole konferencyjnym.

Mail jest tylko sugestią.

Na początku spotkania wszystko wygląda bardzo niewinnie. Kilka zdań wprowadzenia, kilka slajdów, kilka uprzejmych pytań. Ludzie notują rzeczy, które już wiedzą, ale zapisanie ich w notatniku nadaje im powagi. Kiedy coś zostaje zapisane, wygląda tak, jakby właśnie powstała ważna decyzja, nawet jeśli to zdanie było już wcześniej w trzech różnych mailach.

Po kilku minutach pojawia się pierwszy moment, który można nazwać rytualnym pytaniem zebrania. Ktoś mówi: „czy ktoś chciałby coś dodać?”. W tym momencie w sali zapada krótka cisza, która jest jedną z najbardziej fascynujących chwil w całej kulturze biurowej. Wszyscy patrzą na siebie z uprzejmą neutralnością, jakby zastanawiali się, czy ktoś odważy się powiedzieć coś, co skróci to spotkanie o dziesięć minut.

Zazwyczaj nikt tego nie robi.

Zamiast tego ktoś podnosi rękę i zaczyna mówić o czymś, co jest tylko luźno powiązane z tematem spotkania. W ciągu kilku sekund rozmowa skręca w boczną uliczkę, gdzie pojawiają się nowe wątki, nowe pytania i nowe zdania zaczynające się od słów „to dobry moment, żeby o tym wspomnieć”. W tym momencie spotkanie zaczyna rosnąć, jakby miało własny mechanizm przetrwania.

Bo zebrania mają jedną bardzo charakterystyczną właściwość.

One nie lubią kończyć się zbyt szybko.

Istnieje w nich cicha presja, żeby wykorzystać cały czas zarezerwowany w kalendarzu. Jeśli spotkanie miało trwać

godzinę, a kończy się po dwudziestu minutach, pojawia się dziwne wrażenie, że coś poszło nie tak. Ludzie zaczynają wtedy szukać dodatkowych tematów, drobnych problemów i małych obserwacji, które można jeszcze przez chwilę omawiać, żeby godzina nie wyglądała na zmarnowaną.

To prowadzi do jednego z najpiękniejszych paradoksów pracy biurowej.

Im szybciej można coś ustalić, tym większa szansa, że rozmowa potrwa dłużej.

Kiedy ktoś mówi: „to właściwie wszystko z mojej strony”, w powietrzu pojawia się moment lekkiego niepokoju. Nagle okazuje się, że do końca spotkania zostało czterdzieści minut, a nikt nie ma wyraźnego planu, co zrobić z tym czasem. W tym momencie zawsze znajdzie się osoba, która powie zdanie o ogromnej mocy organizacyjnej: „skoro już wszyscy tu jesteśmy...”.

To zdanie działa jak magiczny przycisk.

W jednej chwili spotkanie zyskuje nowe życie.

„Skoro już wszyscy tu jesteśmy” oznacza, że można poruszyć dodatkowy temat, który wcześniej nie był w planie, ale teraz nagle wygląda jak świetna okazja do wspólnej dyskusji. Problem polega na tym, że te dodatkowe tematy mają niezwykłą zdolność rozmnażania się. Jeden prowadzi do drugiego, drugi do trzeciego, a po chwili wszyscy uczestniczą w rozmowie o czymś, co jeszcze piętnaście minut temu w ogóle nie istniało.

Najbardziej niezwykle jest jednak to, że większość osób w pokoju wciąż podejrzewa, że cała ta rozmowa mogłaby zostać przeprowadzona w dwóch mailach.