

Prowadzenie ważnych spotkań

Kiedy rozmawiam z pracownikami większości organizacji, mówią, że prawie wszystkie ich spotkania to ogromna strata ich czasu i czasu firmy. Ale kiedy rozmawiają o konkretnych spotkaniach, odkrywają, że w większości spotkania naprawdę mają znaczenie. Problem polega na tym, że kilka spotkań, które nie były warte zachodu, zapadło w pamięć z powodu złych uczuć, które wywołały. Wartościowe spotkania mają zwykle dwie istotne cechy: trwają przez krótki czas i mają jasne cele. Jeśli masz jeden konkretny cel lub problem, który wymaga spotkania, skróć go i od razu do rzeczy jest często doceniane przez członków zespołu, jeśli nie wierzą, że problem dotyczy ich pracy osobiście. Dlatego czasami trzeba dodać kilka krótkich, angażujących działań, aby wskazać, w jaki sposób zespół jest jednostką i że każdy członek ma wybór: czy jestem osobą z wewnątrz, czy z zewnątrz? Każdy w organizacji musi rozumieć, co robią inni i jak wszystkie zawody są od siebie współzależne. W tym rozdziale dowiesz się, jak tworzyć spotkania zgodne z tym, jak działa mózg, jak komunikować się z różnymi typami pracowników i jak utrzymywać wzrok przez cały czas.

Dlaczego warto odrzucić stary model spotkań

Już sam dźwięk słowa spotkanie może skrzywić niektórych pracowników i liderów. Każdy miał złe doświadczenia na spotkaniach. W rzeczywistości ludzie wymyślają wszelkiego rodzaju wymówki, aby opuścić spotkania - tak jak dzieci, które pojawiają się w szkole bez zadania domowego. (Czy ktoś w twoim zespole ma około sześciu zmarłych babć?) Wypełnij ankietę w swojej organizacji, a prawdopodobnie znajdziesz kilka z następujących powodów, dla których spotkania są tak okropne:

- ✓ Spotkania nigdy nie rozpoczynają się na czas.
- ✓ Nie było programu.
- ✓ Nie przestrzegano porządku obrad.
- ✓ To było za długie.
- ✓ Było za krótkie - nie warto.
- ✓ Notatka (e-mail, wiadomość tekstowa) byłaby wystarczająca.
- ✓ Zmarnowano zbyt dużo czasu na rozmowę o nieistotnych rzeczach.
- ✓ Rozmawiano podczas całego spotkania; Nic nie słyszałem.
- ✓ W pomieszczeniu było za gorąco (zimno, ciepło, ciemno, jasno, ciasno...).
- ✓ Było tam za mało ludzi.
- ✓ Było tam zbyt wiele osób.
- ✓ Przełożonych tam nie było.
- ✓ Raporty zostały odczytane na głos; Umiem czytać.
- ✓ Napoje były nieświeże.
- ✓ Nie było poczęstunku i umierałam z głodu.
- ✓ Nie mogłem się skoncentrować, ponieważ ciągle dzwoniły telefony komórkowe.

✓ Treść nie miała nic wspólnego z moją pracą.

✓ Nic nie zostało osiągnięte.

✓ Ludzie mogli sprzedawać, zamiast tracić czas.

A lista jest długa. Jedynym rozwiązaniem problemu jest odtworzenie sposobu, w jaki odbywają się spotkania. Niektóre organizacje nazywają je nie spotkaniami, ale ten żart się starzeje. Użyj mózgu i przyciągnij uwagę mózgow w organizacji, sprawiając, że spotkania mają znaczenie.

Spotkanie z myślą o mózgu

Aby spotkania miały znaczenie, muszą odwoływać się do różnych mózgow w Twojej organizacji. Nie możesz odróżnić spotkania dla wielu różnych inteligencji i osobowości, ale możesz odpowiedzieć na uniwersalne potrzeby każdego mózgu:

✓ Mózg przetrwania musi być spokojny i otwarty na nowe informacje.

✓ Mózg emocjonalny potrzebuje emocjonalnego haka, aby zatrzymać informacje i zaznaczyć je w pamięci.

✓ Myślący mózg potrzebuje wyzwania i wyboru, aby odwołać się do swojej zdolności do rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji.

W kolejnych sekcjach znajdziesz pomysły na spełnienie tych potrzeb.

Zapewnienie ciągłości rytuału Większość spotkań zawiera procedury, których przestrzega się, aby porządek obrad przebiegał sprawnie. Na przykład spotkania często rozpoczynają się od powitania i przeglądu protokołu z poprzedniego spotkania. Procedury to ustalone metody załatwiania spraw. Zwykle są wykonywane w określonym czasie lub w określonej kolejności. Rytuały to czynności, które zapewniają poczucie bezpieczeństwa i ciągłości. Podczas gdy procedury nie wywołują wiele uczuć, rytuały zwykle wywołują ciepłe uczucia, takie jak poczucie przynależności. Dodanie rytuałów do spotkań sprawia, że są one bardziej interesujące, niezapomniane i zabawne. Możesz wplatać rytuały w spotkania na różne sposoby i sprawić, by były o wiele przyjemniejsze. Możliwości są nieograniczone, ale oto kilka rytuałów, które należy wziąć pod uwagę podczas spotkań:

✓ Poświęć kilka pierwszych minut na każdym spotkaniu, aby „rozładować” i odłożyć stres na bok:

- Poproś uczestników o znalezienie partnera.

- Daj każdemu partnerowi dwie minuty na podzielenie się czymś, co może powodować napięcie. (Na przykład praca, którą powinni wykonywać zamiast uczestniczyć w spotkaniu, lub projekty, nad którymi muszą popracować po spotkaniu - może przeziębienie głowy lub nadchodząca grypa).

- Po zakończeniu dzielenia się poproś każdą osobę, aby podczas spotkania odłożyła swoje wątpliwości na dalszy plan, ponieważ spotkanie będzie warte zachodu.

✓ Słuchaj muzyki, gdy ludzie wchodzi na spotkanie. Możesz wybrać piosenkę przewodnią dla wydarzenia. Na przykład „We Will Rock You” zespołu Queen może być świetnym utworem na spotkanie zespołu sprzedaży.

✓ Zajmij się wyjątkowymi okazjami. Potwierdź urodziny, na przykład, odtwarzając piosenkę „Urodziny” The Beatles i wręczając członkowi zespołu prezent - nawet coś tak prostego jak ołówek z nazwą lub logo organizacji.

✓ Świątuj sukces. Kiedy cel zostanie osiągnięty, miej konfetti i rogi do dmuchania, zagraj w efekt dźwiękowy, taki jak werble, lub zjedz specjalną ucztę.

✓ Poproś o „historię tygodnia” i pozwól uczestnikom podzielić się interesującymi lub zabawnymi wydarzeniami, które miały miejsce od ostatniego spotkania.

✓ Użyj nowatorskich sposobów na zainteresowanie ludzi programem, na przykład sprzedaj agendę. Jak karny, który sprzedaje występy na karnawale, poproś uczestników, aby od razu zebrali się i wzięli udział w największym pokazie na świecie, gdy usłyszysz od najbardziej kompetentnych ludzi w firmie. . .

✓ Zakończ każde spotkanie w ten sam sposób. Możesz

- Poproś uczestników o połączenie się w pary i przejrzenie ważnych punktów spotkania.
- Zapytaj uczestników, komu ich zdaniem wnieśli największy wkład i daj to

osoba brawa.

- Odtwarzaj muzykę, na przykład motyw z filmu Rocky.

Rytuały dają uczestnikom spotkania coś, na co mogą liczyć. Czy nie byłoby miło, gdyby Twój pracownik nie mogli się doczekać spotkania, ponieważ wiedzą, że będzie to coś więcej niż tylko kolejne spotkanie, które będzie wypełnione zabawą, fanfarami i frywolnością, a także danymi, dyskusjami i decyzjami?

Udostępnianie kontroli

Pracownicy mogą nie mieć możliwości wyboru, czy wezmą udział w spotkaniu, ale możesz pracować nad wyborem podczas spotkań, aby czuli się włączeni i mieli pewną kontrolę nad spotkaniem. Być może grupa może omówić, które punkty porządku obrad są ważne i w jakiej kolejności należy się nimi zająć. Czasami jednak nie wszyscy członkowie zespołu się zgadzają, ale można pracować na zasadzie konsensusu. Gdy tylko przybywa pierwszy pracownik, spotkanie się rozpoczęło. Zamiast przesiadywać i martwić się o to, jakie inne rzeczy mogą zrobić, daj im możliwość wyboru, co mają robić. Może to być tak proste, jak poczęstunek, który pomoże w dystrybucji literatury lub zapisaniu informacji na tablicy lub flipcharcie. Dostają trochę informacji na temat treści spotkania i mają trochę czasu na zastanowienie się, co o tym sądzą. Kiedy inni wchodzi i widzą, jak ich kolega z drużyny pomaga, wielu zachowuje się tak, jak w szkole podstawowej: oni też chcą pomóc nauczycielowi! Wkrótce wszyscy przyjdą wcześniej, przewidując, co mogą zrobić, aby wziąć udział w spotkaniu.

Możesz dodać ten pomysł jako rytuał do swoich spotkań: „Uderz i pudło” to jeden ze sposobów na atakowanie porządku obrad jako zespół. Jakie są hity - ważne lub aktualne przedmioty, o których musisz porozmawiać? Chybnia to te elementy, które nie powinny być uwzględnione w tym konkretnym spotkaniu. Jeśli członkowie zespołu pomagają przeprojektować program w drodze głosowania, na pewno omówisz ważne dla nich punkty w wyznaczonym czasie. Podczas spotkań poświęconych rozwiązywaniu problemów lub podejmowaniu decyzji poproś pracowników, aby wybrali sposób, w jaki chcą zaatakować problem. Być może chcą dostać się do mniejszych grup i przedyskutować sprawę na bardziej szczegółowym poziomie, a następnie zebrać pomysły z każdej z grup. Burza mózgów może być lepszym sposobem na zaatakowanie podmiotu. Ci, którzy na początku mają niewiele pomysłów do wniesienia, mogą poczuć się znacznie lepiej i zdobyć większą wiedzę dzięki burzy mózgów.

Pozyskiwanie opinii

Karty wyjścia - proste fiszki, na których uczestnicy odpowiadają na istotne pytania dotyczące treści spotkania - są doskonałym mechanizmem informacji zwrotnej. (Mówię o nich także w rozdziale 3.) Możesz ich używać równie łatwo na początku spotkania. Karty te zawierają cenne informacje, które można szybko i łatwo zeskanować, jeśli spotkanie nie jest zbyt duże. W przypadku dużych grup bardziej przydatne mogą być karty wyjścia. Jeśli użyjesz tych kart na początku spotkania, możesz zorientować się, jakie są odczucia każdej osoby na temat planu, który zamierzasz omówić. Skorzystaj z nich po spotkaniu, aby dowiedzieć się, ile pracownicy zrozumieli i uzyskać ich opinie. Gdy pracownicy będą mieli w ręku karty katalogowe przed spotkaniem, poproś ich, aby odpowiedzieli na następujące stwierdzenia, które wyświetlasz na flipcharcie, tablicy, lub slajd PowerPointa:

Podczas ostatniego spotkania nie rozwiązano następującego problemu. Chciałbym, aby podczas tego spotkania poruszono następującą kwestię

Najważniejszym punktem porządku obrad do omówienia jest. . .

Najważniejszym punktem nieuwzględnionym w porządku obrad jest. . .

Są to dwa obszary, które należy uwzględnić w przyszłych programach. . .

Korzystanie z kart wyników, aby skupić się na celach

Karty wyników mogą być zabawne, skupiać pracowników na celach i zachęcać do uczestnictwa przed, w trakcie i po spotkaniu. Tworzenie karty wyników to projekt zespołowy. Zespół wraz z liderem decyduje, które kategorie powinny być śledzone i jak, a następnie tworzy kartę wyników. Tabela 20-1 przedstawia przykładową kartę wyników. Karta wyników jest narzędziem do samooceny, więc każdy zespół ocenia siebie, często w skali od 1 do 10 lub procentowo za osiągnięte cele. Możesz zapisać cele zespołu na dole wykresu.

Przykładowa karta wyników

Kategorie zespołów: Spotkanie nr 1: Spotkanie nr 2: Spotkanie nr 3: Spotkanie nr 4

Udział: 8

Spotkania punktualne: 9

Praca indywidualna wykonana: 10

Wykonane prace zespołowe: 10

Zabawa: 8.5

Średnia drużyny: 9,1

% osiągniętych celów: 33%

Wyznaczone cele: 1. Zwiększenie sprzedaży o 5 procent

2. Wzrost nowych klientów o 10 proc

3. Kompletna dystrybucja danych nowych produktów

Po dokonaniu oceny na karcie wyników, liderzy zespołów dzielą się, w jaki sposób zespół określił wyniki, w tym procent osiągniętych bramek. Następnie zespół decyduje, nad którą kategorią należy popracować na kolejnym spotkaniu. Podczas gdy zespoły wyciągają swoje karty wyników i same

oceniają, puszcza­ją muzykę, taką jak „Celebration” zespołu Kool and the Gang lub „With a Little Help from My Friends” zespołu The Beatles. Takie postępowanie zwiększa radość i świętowanie.

Przekazywanie wiadomości przez cały czas

Aby przyciągnąć wszystkich na pokład, musisz znaleźć najlepszy sposób na wyrażenie swojej wizji, misji lub marzeń. Mózg lubi historie, emocje, obrazy i fakty. Korzystanie z tego, co mózg lubi zapamiętywać, znacznie ułatwia przekazanie swojego punktu widzenia.

Przedstawianie faktów

Według niektórych badań większość osób naprawdę lubi fakty. Ludzie uwielbiają programy telewizyjne, takie jak Jeopardy! I Trivial Pursuit to popularna gra dla ludzi w każdym wieku. Przechowywanie błahych informacji i faktów sportowych to popularne hobby. Fakty mogą być imponujące dla ogółu społeczeństwa. Społeczeństwo zostało nauczone poszanowania danych. Fakty, których oczekują Twoi pracownicy i wszyscy interesariusze, są faktami dotyczącymi tego, co dzieje się w Twojej firmie. Mózg jest ciekawy, a zwłaszcza w trudnych ekonomicznie czasach, mózg musi być uspokojony. Przedstawiając fakty, spełniasz obie te potrzeby. Na przykład możesz powiedzieć swoim pracownikom:

„Bardzo produktywna firma, podobna do naszej w pobliskim mieście, musiała zamknąć swoje podwoje z powodu wysokiego kosztu”.

To stwierdzenie nie ma wpływu na:

„Lancaster w Bloomington musiało zostać zamknięte, ponieważ koszty ogólne wzrosły o 45 procent w porównaniu z zeszłym rokiem”.

Szczegóły sprawiają, że drugie stwierdzenie jest bardziej zapadające w pamięć.

Dodawanie emocji

Dodanie emocji nadaje opowieści bardziej osobisty charakter. Zamknięcie sklepu jest smutne, nawet gdy zamyka konkurent. W niespokojnych czasach żaden lider nie chce, aby kolejna firma upadła. Kiedy czasy są dobre, często są dobre dla wszystkich. Aby historia była jeszcze bardziej zapadająca w pamięć, nadaj jej bardziej osobisty charakter:

„Trzydziestu trzech pracowników jest bez pracy w Bloomington, ponieważ Lancaster upadł. Zgadza się, zamknęły swoje drzwi

Środa, nawet nikomu nie mówiąc, łącznie z pracownikami.

Kiedy w końcu skontaktowano się z Bobem Larsonem, byłym prezesem firmy, załamał się, mówiąc mi: „Nie mogłem zapłacić rachunków. Nasze koszty ogólne były jednym z głównych problemów. Powinniśmy byli zmniejszyć w zeszłym roku; to nie tak, że nie wszyscy to przewidzieli. Byliśmy tak daleko w tyle. Nie otrzymałem wypłaty od czterech tygodni. Nie mogę nawet wypłacić odpraw wspaniałym ludziom, którzy dla mnie pracowali. W tej chwili idę zobaczyć się z prawnikiem w sprawie bankructwa.” Tak więc, mówię wam teraz wszystkim, może to oznaczać dla nas więcej interesów, albo może to być jakiś napis na ścianie. Musimy obniżyć koszty jeśli chcemy osiągnąć sukces w tej gospodarce. Wyłącz światła, gdy wychodzisz z pokoju. Nie rób niepotrzebnych podróży drogowych kosztem firmy. Spotkaj się ze swoimi klientami na kawę zamiast na lunch. Zobaczmy, czy uda nam się przetrwać spowolnienie gospodarcze”.

Historia wywołuje zdziwienie, smutek i strach - silne emocje, które odciskają mocną pamięć w mózgu. Ci pracownicy będą pamiętać, co powiedział im ich lider. Humor to także wspaniały sposób na przekazanie wiadomości. Kiedy wyrażasz siebie za pomocą humoru, łagodisz stres u swoich odbiorców. Ich uśmiechy powodują uwolnienie dopaminy w nagrodę i nie mogą się doczekać tego, co masz do powiedzenia.

Tworzenie połączeń z symbolami

Jeśli powiem ci, że miałem naprawdę zły dzień i nie udzielę żadnych dalszych informacji, twój mózg stworzy mentalny obraz tego, jak myślisz, jak wyglądał ten zły dzień. Być może widzisz, jak utknąłem na lotnisku, złapałem gumę lub zgubiłem kartę kredytową. Jeśli nie dam ci zdjęcia, stworzysz własne. Tak samo jest z dzieleniem się swoją wizją lub misją. Upewnienie się, że Twój język jest tak samo symboliczny, jak emocjonalny i rzeczowy, sprawia, że przekaz jest bardziej atrakcyjny. Konkretny symbol tworzy natychmiastową więź między dawcą a odbiorcą. Tak jest w przypadku symbolu różowej wstążki dla Fundacji Komen i jej walki z rakiem piersi. Avon i dr Susan Love mają swoją Armię Kobiet, które pokonają raka piersi. Symbole i język symboliczny to skrót do wiadomości. Twoim symbolem może być logo, anegdota, metafora, piosenka lub opowieść. Ustaw symbol lub język symboliczny jako skrót do wiadomości. Poprzednia opowieść o zamknięciu Lancasterów staje się symbolem Twojej firmy. Zawsze, gdy zespoły myślą o wydaniu pieniędzy, rytualne stwierdzenie brzmi: „Pamiętaj Lancasterów”. To stawia wydatki w odpowiedniej perspektywie: czy wydatki naprawdę mogą pomóc firmie? Liderzy używają symboli firmowych, aby utrzymać wizję w zasięgu wzroku. Logo jest na ścianie, papeterii, mundurach i ciężarówkach. Kiedy lider mówi, używając faktów i emocji, obecny jest symbol. Dzieli się tym, pokazuje i przekazuje poprzez swoje przesłanie.

Język symboliczny w akcji:

„Tak się cieszę, że mnie poznałeś” Mój ojciec, Lee Broms, rzucił szkołę średnią, żeby znaleźć pracę i zarobić na życie. Był rok 1939 i chciał handlu. Tata poszedł do pracy u kuśnierza. Nauczył się ciąć skóry i zszywać je razem, aby wyglądały jak wspaniałe płaszcze i etole, które zaprojektował. W tamtych czasach biznes futrzany był dobrym interesem. Kiedy tata zaczął pracować dla Jacka, pewnego dnia obiecano mu „kawałek interesu”. I to był jego sen. Posiadać i prowadzić własną firmę. Czas minął. Tata ożenił się z mamą i miał dwie małe dziewczynki. Wydawało się, że ten „jeden dzień”, w którym tato będzie właścicielem części firmy, nigdy nie nadejdzie. Kiedy tata pytał, Jack odpowiadał: „Biznes nie jest teraz taki dobry, Lee. Ale wkrótce. Wkrótce.” Tata czekał. Kiedy mama zaszła w ciążę po raz trzeci (to ja), tata jeszcze raz poprosił Jacka o spełnienie obietnicy. Jack powiedział, że nie, a tato wiedział, że musi zacząć się rozglądać. W tym czasie salony futrzarskie pojawiały się w ładniejszych domach towarowych. Nie mieć potwora. com lub jakkolwiek inną szybką formę komunikacji, oferty pracy zwykle pochodziły od przyjaciół, krewnych i ludzi z firmy.

Kiedy mama zbliżała się do terminu porodu, tato spakował rodzinę i opuścił jedyne znane mu miasto, Minneapolis, i udał się do Peoria w stanie Illinois, gdzie dom towarowy Bergnera otwierał dział futrzarski. Tato wszedł, aby ubiegać się o pracę. Kilku innych czekało na przesłuchanie, więc tato wiedział, że musi być niezapomniany. Rozmowa przebiegła bardzo dobrze - w końcu tato miał spore doświadczenie. Ale jak mógł zostać zapamiętany? Kiedy wywiad miał się kończyć, tato, który zawsze miał świetne poczucie humoru, uściśnął dłoń ankietera i powiedział: „Chcę tylko, żebyś wiedział, że bez względu na to, kogo zatrudniasz, cieszę się, że mnie spotkałeś!” Pozostawił mężczyznę oniemiałego. Później tego wieczoru do taty zadzwonił telefon. "Pan. Broms - powiedział ankieter - ze wszystkich ludzi, dla których przeprowadzałem wywiady w sprawie tej pracy, kiedy usiadłem, aby rozważyć każdą osobę, którą ciągle wpadałeś mi do głowy. Nie mogłem wyrzucić z głowy tej ostatniej linijki. Jak szybko możesz zacząć?" To by zakończyło całą historię, tyle że ta linia stała się podstawą dla sprzedawców w

dziale taty. Kiedy klient odchodził, bez względu na to, czy kupił futro, czy nie, sprzedawca zawsze mówił: „Cieszę się, że możesz mnie poznać”. Uśmiech, a czasem mrugnięcie (poprawne politycznie w tamtych czasach) towarzyszyły „kolejce”. Stał się symbolicznym językiem wydziału. Ludzie uważali to za zabawne, a co ważniejsze, myśleli o swoich doświadczeniach w dziale futer. Wysłał wiadomość nie tylko do klientów, ale także do każdej osoby pracującej w dziale, a docelowo w całym sklepie. Chcieli, aby każdy klient wiedział, że ich praca polega na tym, aby każde doświadczenie było na tyle przyjemne, aby kończyło się tym nieco zarozumiałym stwierdzeniem. Większość ludzi odpowiedziała: „Cieszę się, że też cię mogę poznać!”

Kontynuowanie rozmów

Spotkania się kończą, ale praca trwa. Musisz przypomnieć swojemu zespołowi o dyskusji, decyzjach i koleżeństwie. Masz wiele możliwości komunikowania się z pracownikami, a wybór sposobu, w jaki to zrobisz, ma duży wpływ na potrzeby i styl ludzi, którzy z tobą pracują. W kolejnych sekcjach opisano niektóre metody przekazywania wiadomości.

Aktualizacja pracowników za pomocą notatki lub biuletynu

Biuletyn lub notatka (drukowana lub wysyłana e-mailem) może być skutecznym narzędziem podtrzymywania ducha zespołu. Możesz wykorzystać taką komunikację do raportowania protokołów ze spotkań lub możesz chcieć stworzyć żywy biuletyn zawierający osiągnięcia zespołu i nadchodzące uroczystości, święta lub inne wydarzenia. Nadchodząca lista zawiera pomysły na elementy, które możesz chcieć uwzględnić:

- ✓ Wskazówki lub sugestie dotyczące realizacji zadań omawianych na spotkaniu
- ✓ Program na następne spotkanie
- ✓ Aktualizacje dotyczące przebiegu konkretnych projektów
- ✓ Dane osobowe, które mogą zainteresować uczestników spotkania (urodziny, wyróżnienia itp.)
- ✓ Aktualne cele i sposób ich realizacji

Tworzenie biuletynu może być czasochłonne, ale możesz zachować prostotę i przekazać swój punkt widzenia.

Wysyłanie wiadomości drogą elektroniczną

Po spotkaniu możesz wysłać wiadomość e-mail lub sms lub napisać wpis na blogu, do którego pracownicy będą mieli dostęp w ciągu kilku minut, aby wzmocnić informacje o spotkaniu, przypomnieć, a nawet wprowadzić kilka poprawek. Utrzymywanie pracowników pokolenia X i Y w rozmowie zespołowej często wiąże się z bardziej zaawansowaną technologicznie komunikacją. Niektórzy mogą pomyśleć, że biuletyn wysyłany pocztą elektroniczną jest w porządku, ale z pewnością mało zaawansowany technicznie. Opcje komunikacji elektronicznej obejmują

- ✓ Wiadomości tekstowe: wiadomość tekstowa wysyłana za pośrednictwem telefonu komórkowego umożliwia szybki kontakt z osobami, zwłaszcza jeśli potrzebują one przypomnienia o wykonaniu określonej pracy, która musi zostać wykonana szybko, lub jeśli masz korektę, którą należy wprowadzić specjalnie dla jednej osoby.

✓ Blogi: Blog to w zasadzie aktywny dziennik internetowy. Lider może publikować stosowne informacje o firmie na swoim blogu, który jest dostępny dla wszystkich pracowników do czytania, a pracownicy mogą czytać i odpowiadać na nie.

✓ Strony na Facebooku: Facebook jest narzędziem społecznościowym podobnym do bloga, ale tylko wyznaczeni przez Ciebie mogą uzyskać dostęp do Twojej strony na Facebooku i komentować to, co piszesz. To narzędzie komunikacji zapewnia interakcję między użytkownikami.

✓ Intranet: prywatna sieć komputerowa, taka jak Witryny Google lub Microsoft Share Points, umożliwia Tobie i Twoim pracownikom tworzenie osobistych witryn zawierających informacje, zdjęcia, filmy i cele. Możesz komunikować się z pracownikami, udostępniać ogłoszenia, dane, biuletyny i zbierać opinie za pośrednictwem ankiet. Twój zespół może również utworzyć witrynę dla projektu lub celu, nad którym pracuje. Możesz kontrolować, kto ma dostęp do Twojej witryny i używać jej również do interakcji z innymi firmami.

✓ Twitter: ten krótki blog pozwala pokazać innym, kim jesteś robiąc w dowolnym momencie. Jest ograniczona do 140 znaków, więc nie możesz podać wielu informacji w jednym tweecie (wiadomości na Twitterze). Rejestrując się na Twitterze, możesz zdecydować, czy ograniczyć, kto może czytać Twoje tweety. Gdy się zarejestrujesz, inni będą mogli Cię wyszukiwać i prosić o śledzenie Cię (termin określający komunikowanie się z innymi na Twitterze). Twój zespół może się zarejestrować i wyłącznie tweetować między sobą.

Wspieranie pracowników poprzez osobiste spotkania

Pracownicy chcą, aby okazja została wysłuchana i zrozumiana. Mózg reaguje na tę interakcję, uwalniając neuroprzekaźniki, które pomagają skupić się, skupić uwagę i zapamiętać. Te chemikalia również sprawiają, że człowiek czuje się szczęśliwy. Zadowoleni pracownicy są bardziej zmotywowani i wydajni. Pomyśl więc o osobistych spotkaniach jeden na jeden jako o prawdziwej okazji, aby pomóc swoim pracownikom w wykonywaniu ich najlepszej pracy dla Ciebie i dla firmy. Te osobiste spotkania tworzą również relacje i więzi oparte na niewypowiedzianych lub wypowiedzianych obietnicach. Liderzy obiecują przywództwo, zasoby, możliwości, bezpieczeństwo, wynagrodzenie i przyszłość. Pracownicy obiecują lojalność, talenty i umiejętności

Chief Effervescent Officer

Charlie Cowell jest dyrektorem generalnym firmy farmaceutycznej na południowym wschodzie. Charlie informuje wszystkich, że jego praca nie jest dyrektorem generalnym; jest Chief Effervescent Officer. Charlie jest podekscytowany swoją pracą, wizją i misją. Za każdym razem, gdy rozmawia z kimkolwiek w budynku, jego żywiołowa osobowość i pasja do Cowell Pharmaceuticals przewijają się przez rozmowy. Zapytaj Charliego, jaki jest jego opis pracy, a uznasz ją za wyjątkową wśród innych liderów. Zadaniem Charliego jest „sprawić, by gazowany był dostępny dla każdego”. Przywołuje w umysłach swoich pracowników, klientów i innych interesariuszy „płynne roztwory musujące” (wizja jego leków), które trafiają do domów i szpitali, aby ludzie poczuli się lepiej. Charlie kocha swoich pracowników, a kiedy się z nimi spotyka - czy to na spotkaniach indywidualnych, czy firmowych - można się założyć, że oferuje błyszczące rozwiązanie jako orzeźwienie. Charlie podnosi szklankę i wznosi toast za swoich pracowników, ponieważ zmieniają życie ludzi. Możesz zapytać, czy narkotyki, które robi, są gazowane? Nie. Ale gazowany jest taki sam jak gazowany, mówi Charlie. Gdyby wszyscy na jego miejscu pracowali energicznie, mieliby dobry humor i byłiby ożywieni. Taki jest Charlie, a jego dobry humor rozprzestrzenił się po całej firmie. Każdy, kto opuszcza spotkanie z Charliem, jest nieco szczęśliwszy i głęboko wierzy w jego rozwiązania.

Dzielenie się swoją wizją; żyjąc według swojej wizji

Pięć lat od teraz . . . co? Jako lider stworzyłeś w swoim umyśle obraz tego, jak Twoja organizacja będzie wyglądać w przyszłości. Jest tak żywy, że kiedy o nim mówisz, zakładasz, że inni to widzą. Ale Twoim zadaniem jest niezaprzeczalne upewnienie się, że pracownicy widzą i czują Twoją wizję. Pasja, którą musisz się dzielić, to zaraźliwa emocja, która może rozprzestrzenić się po całej Twojej firmie dzięki Twojej pomocy, wytrwałości i uporowi! Twój zespół kierownictwa wyższego szczebla powinien codziennie realizować Twoją wizję. Ich zachowania i działania powinny promieniować i wzmacniać to, co oznacza ta wizja. Kluczem jest wyrównanie. Czy możesz dopasować swoją wizję do osobistych marzeń i? Cele Twoich pracowników? Czy możesz ich przekonać, że wszyscy jesteście tutaj z tego samego powodu? Jeśli możesz to zrobić, masz marzenie, którym możesz się podzielić. Każde osobiste spotkanie rozpocznij od przedstawienia swojej wizji: „Za pięć lat nasza firma będzie. . . .” Kluczowym słowem jest tutaj nasze. Spraw, aby Twoi pracownicy czuli, że są częścią czegoś wielkiego. A potem porozmawiaj o tym, jak ten pracownik przyczyni się do tej wizji. Za każdym razem, gdy dzielisz się swoją wizją, pomagasz swoim pracownikom przechowywać ją w ich mózgach. Kiedy Twoi pracownicy są pytani o ich pracę, wizja ta jest łatwo dostępna i może stać się częścią rozmowy. Za każdym razem, gdy przywoływane jest wspomnienie, tym łatwiej jest je sobie przypomnieć i tym szybciej przychodzi na myśl w różnych sytuacjach.

Żaden przywódca nie podzielił się swoją wizją lepiej niż Walt Disney. Kiedy przygotowywał się do nakręcenia swojego pierwszego filmu animowanego, wiele osób myślało, że zwariował. Ale poszedł tak daleko, że odegrał cały film dla swojego zespołu animatorów. Chciał, żeby zobaczyli to, co zobaczył, pełnometrażowy film animowany wysokiej jakości, który przykułby uwagę widzów. I był nieugięty. Zmusił swój zespół do ciężkiej pracy i odciął większość ich pozostałej pracy, aby skupić się na celu. Ponieważ dał im poczucie, że jest to okazja do doskonalenia i dzielenia się swoimi talentami, zostali z nim i odnieśli sukces kasowy. Pokazywanie całego obrazu ze względu na sposób działania mózgu łatwo jest pominąć pewne informacje, wyjaśniając coś, co było wielokrotnie przechowywane i ćwiczone. Zakładasz, że osoba, z którą rozmawiasz, widzi to, co Ty, i rozumie, co Ty rozumiesz. W rezultacie prawdopodobnie zakładasz, że Twój przekaz jest jasny i kompletny, nawet jeśli nie jest. Co gorsza, oczywiście, nie dzieli się wizją z zespołem i osobami, które go tworzą. To jeden z powodów, dla których osobiste spotkania są tak ważne. Drugi to możliwość budowania naprawdę silnych relacji z pracownikami, podobnie jak zrobił to Walt Disney. Podanie pełnego obrazu podczas spotkań grupowych może wymagać:

- ✓ Wiele powtórzeń: nawet jeśli informacje są w długoterminowej pamięci, to nie jest w ich pamięci.
- ✓ Elementy wizualne: Dodaj obrazek, wykres lub dowolną wizualizację, która przedstawia to, co Ty chcesz, żeby to zobaczyli.
- ✓ Emocje: Twoja pasja sięga daleko.
- ✓ Historie: historia lub metafora może pomóc im zobaczyć to, co widzisz.

Dowiedz się na osobistych spotkaniach, czy Twoi pracownicy mogą podzielić się z Tobą wizją firmy. Poproś ich, aby zapisali to dla Ciebie lub stworzyli wizualizację, aby pomóc innym. Wszystkie te sugestie mogą Ci powiedzieć, czy jasno wyrażasz swoją wizję. Pracownicy Walta Disneya kreślili jego wizję, więc wiedział, że widzą to, co on.

Możesz nie mieć takiej samej możliwości, ale jeśli chcesz, aby wszyscy mogli rozpowszechnić to słowo i robić to dobrze, musisz sprawdzić, czy nie ma żadnych nieporozumień.

Budowanie lepszych relacji

Niezależnie od tego, czy spotykasz się z pracownikami, klientami czy innymi interesariuszami, pamiętaj, że Twój optymizm jest zaraźliwy. Im bardziej pozytywnie mówisz, dzieląc się swoją wizją i ich udziałem w tej wizji, tym bardziej prawdopodobne jest, że otrzymasz pozytywne odpowiedzi. Osoby, które poznają się osobiście, wykonują więcej zadań i rozwiązują więcej problemów. Każde spotkanie to okazja do stworzenia relacji, które pozwolą Twoim pracownikom dostosować się do Twojej wizji. Większość spotkań odbywa się w bardzo proceduralny sposób. Oszczędza to czas i możesz szybko przejrzeć plan i zaznaczyć, że wszystko zostało wykonane. Kiedy spotykasz się z pojedynczymi osobami, mają one zupełnie inny kształt. Kiedy pracujesz nad tymi osobistymi relacjami, budujesz zaufanie. Podejmij ryzyko ujawnienia swojej osobowości i bądź gotów przyjąć informację zwrotną. Spotkaj się z pracownikami na równych prawach. Może to być wszędzie, od spotkania z nimi na hali produkcyjnej po spacer lub pójście do restauracji. Podziękuj pracownikowi za wkład w tę wizję i pokaż jej jeszcze raz, jak wpisuje się ona w szerszy obraz. Daj jej znać, jakie są Twoje oczekiwania i jak bardzo doceniasz sposób, w jaki spełnia (lub zbliża się do spełnienia lub przekracza) te oczekiwania. Po zakończeniu spotkania utrzymuj związek. Wyślij list z podziękowaniem i powiedz, że nie możesz się doczekać przyszłych spotkań. Jeszcze raz podziękuj mu za jego wkład.

Spotkanie pracowników w środku

Ben otrzymuje stanowisko lidera w zakładzie montażowym Southwest dla producenta domów modułowych. Kiedy przejmuje zakład, produkt jest złej jakości, a morale pracowników niskie. Istnieje również duża rotacja pomocy. Zwoływane jest spotkanie firmowe w celu wprowadzenia Bena do siły roboczej. Ben idzie przed grupą ubrany w mundur roboczy i pas z narzędziami stolarza. Zaczyna od opowieść o młodej rodzinie kupującej swój pierwszy nowy dom wybudowany przez ich zakład. Wyjaśnia, że ta rodzina jest bardzo podobna do rodzin ludzi pracujących w tej fabryce. Następnie opowiada im o wszystkich problemach, które spowodowały problemy z niską jakością, i prosi ich wszystkich, aby pomyśleli, jak by się czuli, gdyby stało się to z ich własnymi rodzinami. Ben mówi swoim współpracownikom, że z ich pomocą zamieni zakład montażowy w „centrum tworzenia domów”, aby młode rodziny mogły kupować domy, w których żyją długo i szczęśliwie.

Ben zaczyna od spotkań z każdym zespołem i poproszenia ich o spisanie problemów, które mają. Ben pomaga im wybrać trzy najważniejsze problemy. Nawet jeśli Ben ma już rozwiązanie, prosi zespół o sposoby rozwiązania problemów. W większości przypadków zespoły wymyślają najlepsze rozwiązania, ale kiedy tego nie robią, są bardziej skłonne skorzystać z sugestii Bena, ponieważ miały możliwość wniesienia wkładu. Kiedy pojawiają się problemy, Ben spotyka się z zaangażowanym zespołem i rozwiązuje problem w bezpieczny sposób. Ben zawsze podkreśla, że nie jest zainteresowany upomnieniem osoby, która spowodowała problem; jest zainteresowany dostosowaniem procedury w celu wyeliminowania problemu. Ben nakazuje zespołowi prowadzenie samooceny nowych i starych problemów, aby mogły zobaczyć, jak sobie radzą. W niecały rok Ben eliminuje problemy z jakością i podnosi morale firmy