

Milan Grković

SASTANCI

UPRAVLJANJE VREMENOM



*Kako uštedjeti vrijeme na sastancima,
a postizati vrhunske rezultate?*

VLASTITA NAKLADA

Belišće, 2002.

Milan Grković

SASTANCI

UPRAVLJANJE VREMENOM

Milan Grković

SASTANCI

UPRAVLJANJE VREMENOM

Kako uštedjeti vrijeme na sastancima, a postizati vrhunske rezultate?

Nakladnik: Milan Grković, Belišće

Mobitel: 099 280 4210

Email: alfa@portalalfa.com

Web: www.portalalfa.com

Lektor: Marija Petrović

Tisak: Desk Publishing, Belišće

CIP – Katalogizacija u publikaciji
GRADSKA I SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA OSIJEK

UDK 65.012.45

GRKOVIĆ, Milan

Sastanci : upravljanje vremenom : kako
uštedjeti vrijeme na sastancima, a
postizati vrhunske rezultate? / Milan
Grković. – Belišće : vlast. nakl., 2002. – 122 str. ; 21 cm

Bibliografija. – Kazalo.

ISBN 953 - 98928 - 0 - 5

100717085

ISBN 953 - 98928 - 0 - 5

© Milan Grković, Belišće 2002.

Nijedan dio ove knjige se ne smije umnožavati, fotokopirati i ni na koji način reproducirati
bez nakladnikovog pismenog dopuštenja.

Milan Grković

SASTANCI

UPRAVLJANJE VREMENOM

KAKO UŠTEDJETI VRIJEME NA SASTANCIMA, A POSTIZATI VRHUNSKE REZULTATE?

Problematika sastanaka s ciljem poticanja učinkovitijeg sudjelovanja/vođenja sastanaka.

Mnogo savjeta kako poboljšati rad sastanaka s gledišta upravljanja vremenom. Analiza pripreme, tijeka i aktivnosti poslije sastanka.

Knjiga je namijenjena voditeljima upravljačkih tijela i svim sudionicima sastanaka: direktorima, menadžerima, političarima, voditeljima grupa, timova i izvršnih tijela, građanskim volonterima i drugima.

Belišće, 2002.

RIJEČ AUTORA

Ova je knjiga namijenjena meni i svima onima koji žele učiti kako učinkovitije koristiti vrijeme.

Svaki čovjek je jedinstveno biće sa svojim ograničenim vremenskim kapitalom. Učimo kako najbolje iskoristiti to vrijeme i uživati u životu.

Smiješimo se.

POZITIVAN STAV PREMA ŽIVOTU

Načinimo proizvod po kojem ćemo biti prepoznatljivi (znanje, vještina, umjetničko djelo, knjiga, ...).

OSNOVA EGZISTENCIJE

Uživajmo u životu.

REZULTAT NAŠEG RADA

Milan Grković

KAZALO

PROJEKT	
RIJEČ AUTORA	5
O PROJEKTU: UPRAVLJANJE VREMENOM	8
MISAO VODILJA OVE KNJIGE	9
ŠTO JE SASTANAK?	10
SASTANCI	
UVOD	11
INICIJATIVA O SAZIVANJU SASTANKA	11
CILJEVI SASTANKA	12
VRSTE SASTANKA	13
SASTANAK UDVOJE ILI MANJE GRUPE – NEFORMALNI SASTANCI	16
VI KAO SUDIONIČ SASTANKA	18
PRIPREMA	20
PODSJETNIK ZA PLANIRANJE SASTANKA	20
PRIPREME VODITELJA SASTANKA	22
DNEVNI RED	25
TEHNIČKI DETALJI (MJESTO I VRIJEME)	25
SUDIONICI SASTANKA	26
TIPOVI SUDIONIKA	27
OSOBNI PLAN AKTIVNOSTI ZA SASTANAK	36
PRISUSTVO NA SASTANCIMA ZA KOJE NEMAMO INTERES	37
PITANJA NA POZIVU ZA SASTANAK	39
PRAVILA RADA	40
SIMULACIJA SASTANKA	42
PRIPREMA ZA SASTANAK - SAŽETAK	44
TIJEK SASTANKA	45
POČETAK SASTANKA	45
KAŠNJENJE POČETKA SASTANKA	46
ANALIZA PRETHODNOG SASTANKA	47
TIJEK SASTANKA	48
VREMENSKI OKVIR TRAJANJA SASTANKA	50
OBVEŽI NA AKTIVNOST NA SASTANCIMA	51
OMETANJA NA SASTANCIMA	51
SAČUVATI TEMU SASTANKA – SAČUVATI TEME DNEVNOG REDA	52
IZBJEGAVANJE NESUGLASICA NA SASTANCIMA	53
TIPOVI PITANJA NA SASTANKU I NJIHOVA UPORABA	54
AKTIVNOSTI VODITELJA POSLIJE POJEDINAČNE DISKUSIJE	55
UTVRĐIVANJE NOVE TEME NA SASTANKU	56
OTVORENO VRIJEME ZA NOVE ILI POSEBNE INFORMACIJE	57
PREGLED OBAVLJENOG POSLA U TIJEKU SASTANKA	57
ANALIZA ZAKLJUČAKA	58
ZAVRŠETAK SASTANKA	59
TIJEK SASTANKA - SAŽETAK	60
AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA	61
ZAPISNIK	61
MEMO PODSJETNIK	62
AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA	65
ANALIZA USPJEŠNOSTI SASTANKA	66
ZAŠTO JE SASTANAK NEUSPJEŠAN?	67
KRAJ SASTANKA	68
AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA - SAŽETAK	69

PRAKTIKUM	70
UNAPREĐENJE SASTANAKA	70
STANDARDI USPJEŠNOG SASTANKA	71
TKO JE, A TKO NIJE ZA PROMJENE	71
DNEVNIK UNAPREĐENJA SASTANAKA	72
PLAN EDUKACIJE GRUPE	73
OSOBNI PLAN AKTIVNOSTI – PROMJENE PONAŠANJA NA SASTANCIMA	73
KONTROLA AKTIVNOSTI ZA UNAPREĐENJE SASTANAKA	75
RJEŠAVANJE PROBLEMA NA SASTANCIMA	75
PANO – PRIKAZ STANJA SASTANKA	77
DODATAK	78
SAVJETI ZA VRHUNSKJE REZULTATE SASTANKA	78
DNEVNIK SASTANAKA	79
PITANJA I PROMIŠLJANJA U TIJEKU PISANJA OVE KNJIGE	81
RJEČNIK	82
TEST	85
ANKETA O SASTANCIMA	87
ANKETA O SASTANCIMA - REZULTATI	91
CITATI O SASTANCIMA	100
PRAVILA PONAŠANJA NA SASTANCIMA	100
CRTICE	101
REČENICE KOJE POKREĆU	104
KNJIGE O SASTANCIMA	106
REKLAME	107
INDEX	111
KONTAKT	117
RAZNO	118
CITATI O USPJEHU	118
CITATI O VREMENU	119
AFIRMACIJE	120
ZAKLJUČAK	121
POGOVOR	122

O PROJEKTU: UPRAVLJANJE VREMENOM

Pokrenut je projekt o Upravljanju (management) koji će sadržavati mnoge teme iz svakodnevnog poslovnog, osobnog i društvenog života: planiranje (Planning), komunikacija (Communication), rješavanje problema (Problem solving), misaone mape (Mind Map), upravljanje vremenom (Time management), poduzetništvo (Business management) i drugo.

Jedna od prvih tema koju ćemo obraditi kroz nekoliko naslova je Upravljanje vremenom (Time management).

Upravljanje vremenom je način života i rada kojim svoje vrijeme koristimo na učinkovit način. Postoje strategije koje možemo naučiti da učinkovitije upravljamo svojim vremenom.

Ideja o **Upravljanju vremenom** postoji više od 100 godina. Sve do kasnih '70 izraz "upravljanje vremenom" (time management) nije ušao u opću uporabu. Tek ranih '80 menadžeri razmišljaju o vremenu kao sredstvu (resursu) kojim se može i treba upravljati.

Upravljanje vremenom zauzima sve izuzetnije mjesto na Zapadu, a pravi procvat kako u teoriji tako i u praksi doživljava u SAD-u. Velik broj poslovnih i osobnih trenera-instruktora (business and personal coaches) sve više promovira i podučava problematiku **Upravljanja vremenom** kao osnovni "alat" u podizanju produktivnosti i učinkovitosti kako u poslovnom, tako i osobnom životu.

Ovaj projekt će se baviti promoviranjem i edukacijom o tehnikama za učinkovitije **Upravljanje vremenom** na hrvatskom govornom prostoru. On će biti poticaj za sve zainteresirane da učinkovitije koriste osobno, poslovno vrijeme kao i vrijeme posvećeno obitelji i društvenim aktivnostima.

Jedan o najvećih problema u Upravljanju vremenom su "kradljivci vremena". Kradljivci vremena (time wasters) su sve one aktivnosti i okolnosti koje dovode da naše željene aktivnosti traju duže od vremena koje smo planirali ili uopće ne dovode do željenog i očekivanog rezultata.

Jedan od najvećih kradljivaca vremena su sastanci.

Zato je prvi dio Upravljanja vremenom posvećen ***sastancima***.

MISAO VODILJA OVE KNJIGE

Svaki kontakt (osobni, Internet chat, video konferencija i dr.) gdje postoji dinamika kroz mogućnost istupa, izmjene pitanja i odgovora između sudionika može se smatrati sastankom.

U širem smislu i slučajni susreti (tip nenajavljenog sastanka) kao i telefonski razgovori mogu se smatrati sastankom.

Ako sastanku pridemo svrhovito (bilo da je on ranije dogovoren ili da je do njega došlo iznenada – nenajavljeni sastanak) na njemu se može rješavati većina problema nastalih između ljudi u poslovnom, osobnom i društvenom životu.

Ovdje nas zanima kako utrošiti što manje vremena na sastanke i izbjeći situaciju "sastančenja", a uz postizanje maksimalnih rezultata.

Vrijeme koje izgubimo na neproduktivnim sastancima ne može se nadoknaditi pa dolazi do sporijeg napredovanja u poslovnom životu i do poteškoća u organiziranju osobnog i društvenog života.

Ako dobrom organizacijom i znanjem kako uspješno voditi sastanak uštedimo (smanjimo) vrijeme provedeno na sastancima, možemo ga posvetiti osobnim aktivnostima (šetnja, odmor, putovanje, čitanje i drugo), svojim bližnjima ili dodatno uložiti u poslovne aktivnosti za još bolje rezultate.

Cilj ove knjige je da potakne na razmišljanje i djelovanje kako bi sastanci bili učinkovitiji, produktivniji i efikasniji.

**UČINKOVITI SASTANCI = VEĆI REZULTATI +
VIŠE SLOBODNOG VREMENA**

ŠTO JE SASTANAK?



Sastanak je izmjena informacija između dvoje ili više ljudi s ciljem postizanja suglasnosti oko zajedničkih interesa.

Menadžeri velik dio vremena provode na sastancima. Smatra se da se u Sjedinjenim Državama održi 17 milijuna sastanaka dnevno.

Sastanci su najveći gubitak vremena menadžera.

Prema Mci World Com Conferencing (USA) menadžeri provedu blizu 3 sata dnevno na poslovnim sastancima.

Više od trećine njih kaže da su sastanci neučinkoviti.

Zato učinite vaše sastanke **kratkim, zanimljivim i korisnim**.

2 UVOD

INICIJATIVA O SAZIVANJU SASTANKA
CILJEVI SASTANKA
VRSTE SASTANAKA
SASTANAK UDVOJE ILI MANJE GRUPE – NEFORMALNI SASTANCI
VI KAO SUDIONIK SASTANKA

INICIJATIVA O SAZIVANJU SASTANKA

Kada se organizira sastanak?

Sastanak se organizira kada postoje neslaganja između dvoje ili više ljudi ili se pojave nove okolnosti koje treba uskladiti ili kada dvije ili više osoba trebaju donijeti odluku.

Je li sastanak najbolji put do rješenja problema?

Ovo pitanje je najvažnije sa aspekta upravljanja našim vremenom. Kad god je moguće riješiti probleme na drugi način, učinimo to: emailom, pošaljimo faks, dogovorimo se telefonom ili na neki drugi način.

Tko donosi inicijativu o sazivanju sastanka?

Sastanak može biti redovan - koji se periodično ponavlja (dnevni, tjedni, mjesečni). Izvanredni sastanak dolazi na inicijativu pojedinca ili grupe zbog iznenadne situacije koja se javila, a smatra se da će se problem riješiti dogovorom na sastanku.

Jesu li redoviti sastanci (dnevni, tjedni, ...) uvijek potrebni?

Ponekad nastaje situacija da redoviti sastanci ne donose učinak prema uloženom vremenu sudionika. Poslije svakog sastanka treba ocijeniti je li vrijeme korisno utrošeno i je li postignut rezultat. Kada se ocijeni da rezultati nedostaju jer se raspravlja bez uočljivih rezultata, obvezno je prorijediti sastanke i dati im drugačiju strukturu i dinamiku.

Postavite si pitanje: "Što bi se dogodilo da su dosadašnji dnevni sastanci svaki drugi dan, a dosadašnji tjedni sastanci svaki drugi tjedan?"

Na taj način možemo mjesečno uštedjeti znatno vrijeme koje možemo uložiti u produktivnije aktivnosti. Ako smanjimo 5 sastanaka mjesečno (s prosječnim trajanjem 1,5 sati i 10 sudionika), ušteda vremena će biti 75 sati mjesečno. Osobe koje su nazočne sastancima su najodgovornije osobe i njihovo odsustvo s posla na nepotrebnim i neproduktivnim sastancima dovodi do pada produktivnosti. Ovdje još treba ukazati na vrijeme potrebno za odlazak na sastanak, kao i na povratak, te ponovno aktivno uključivanje u posao.

CILJEVI SASTANKA

Postavite cilj prije sastanka.

Trebate definirati ciljeve sastanka u najviše jednoj do dvije rečenice. "Ovim sastankom namjeravamo uspostaviti nove tehnike promidžbe na Internetu" ili "Ovaj sastanak će razmatrati obrazovanje članova Uprave na seminaru: O učinkovitijem korištenju vremena".

Cilj sastanka naznačite kao dodatak dnevnom redu u cjelini ili po pojedinim točkama dnevnoga reda.

Na taj način svatko zna zašto je na sastanku i što treba biti napravljeno na njemu. Prema postavljenim ciljevima moći ćete analizirati uspješnost sastanka.

Korist u postavljanju ciljeva sastanka je definiranje tijeka sastanka. Što su konkretniji ciljevi, bit će usmjerenija aktivnost na sastanku. Druga korist koju imate postavljanjem cilja sastanka je što imate konkretne okvire u kojima će se sastanak odvijati.

Jeste li uspješni u pronalaženju ciljeva sastanka?

Zašto ne?

Analizirajte situacije ranijih sastanaka i promijenite ih nabolje.

Cilj sastanka može biti:

1. informiranje - dati ili primiti informaciju,
2. izbor – postavljanje osobe na neku dužnost (unutar grupe – funkcija ili izvan grupe – predstavnik),
3. odluka – dogovor o djelovanju iz djelokruga rada grupe koja održava sastanak,
4. konstituiranje – oformiti neko tijelo za početak djelovanja,
5. iniciranje – davanje inicijativa za aktivnosti iz djelokruga rada grupe.

Postavljajući ciljeve sastanka omogućavate koncentrirana nastojanja svih sudionika na učinkovit rad i mogućnost pravovremene i dobre pripreme za sastanak.

Postavljene ciljeve analizirajte poslije sastanka i odredite jesu li bili realno i ispravno postavljeni.

Ako ciljevi sastanka nisu ostvareni utvrdite razlog za to.

Posvetite dovoljno vremena za utvrđivanje ciljeva sastanka i koristite iskustva sa ranijih sastanaka.

Radite na unapređivanju metodologije utvrđivanja ciljeva sastanka kao jednom od ključnih čimbenika važnih za njegov uspjeh.

VRSTE SASTANAKA

RUTINSKI SASTANCI (redovni sastanci)

Postoji vjerojatnost da takvi sastanci postanu društveno okupljanje sudionika, redoviti su, ali ne donose rezultate. Unatoč tomu sudionici ne odustaju od sastanaka. Bilo bi učinkovitije da sudionici sastanka rade produktivnije i važne poslove za to vrijeme. U ovom kontekstu sastanak ima negativno značenje: “sastančenje”¹. Nažalost, sastanci su ponekad “simboli statusa” pojedinca. Vrijedi pogrešno mišljenje “Na što ste više sastanaka nazočni, više vrijedite”!

Istina je u tome da sastanaka bude što manje i da su što kraći. Treba koristiti nove tehnologije za učinkovitije dogovore i informiranje koji donose iste ili bolje rezultate, a ostavljaju nam više vremena za važnije i produktivnije poslove.

IZNENADNI SASTANCI (nenajavljeni sastanci)

Tko saziva iznenadni sastanak mora biti oprezan u njegovom sazivanju jer je on najveći “kradljivac vremena”, a najčešće rezultira neuspjehom zbog nedovoljne pripremljenosti.

Izenadni sastanak dovodi do prekida radnog tijeka nekoliko osoba i radni dan je potpuno poremećen. Sve što je unaprijed planirano najčešće jednim telefonskim pozivom na sastanak propada.

Je li tema i važnost okupljanja toga vrijedna?

Svi sudionici su nepripremljeni za sastanak. Nemaju informacije, nisu se stigli konzultirati s pojedincima iz svoje radne sredine (tima), nisu stigli napraviti analizu osobnog sagledavanja tema dnevnog reda iznenadnog sastanka, u mislima im je trenutačna zaokupljenost tekućim poslovima, remete im se osobni planovi i drugo. Možete li na taj način dati kvalitetan učinak i doprinos sastanku?

Ako ste u timu, a naročito u ulozi voditelja i projekt je u tijeku dok ste vi otišli na iznenadni sastanak ostali članovi tima čekaju na vas. To su dodatne osobe “vezane” uz iznenadni sastanak i ometene u radu. Ovdje se prekida radni tijek grupe ljudi.

Kada se zakaže iznenadni (nenajavljeni) sastanak, nema dovoljno vremena za analizu i prikupljanje informacija neophodnih za odlučivanje. Bolje je sastanak odgoditi i stvoriti uvjete za kvalitetnu pripremu.

Većina sastanaka može biti odgođena za kasnije i biti bolje pripremljena.

Izenadni sastanci se ne mogu dobro pripremiti i najčešće ne dovode do odluka, što rezultira sazivanjem novog sastanka. Zato je bolje sastanak odgoditi da se sudionici mogu pripremiti i na taj način uspješno i učinkovito riješiti probleme na redovnom sastanku.

*** *Izenadne sastanke izbjegavati kada god je to moguće***

JUTARNJI SASTANCI

Sastanci mogu biti organizirani :

- a) prije radnog vremena,
- b) kao jutarnji sastanci,
- c) tijekom radnog vremena,
- d) poslije radnog vremena,
- e) poslijepodne,
- f) uvečer.

Analizirajmo jutarnje sastanke:

pozitivne strane:

preostali dio dana neometano ostaje za rad; ujutro smo najodmorniji; odluke sa sastanka se odmah mogu provoditi

negativne strane:

prekida se započeti rad po dolasku na posao – kasnije je teško nastaviti istim učinkom; ako je sastanak duži, najčešće se više ne vraća redovnim dnevnim poslovima (pogotovo ako je mjesto sastanka udaljeno od radnog mjesta)

Kada početi ujutro?

- *prije radnog vremena:*

vjerojatno prisutno neraspoloženje kod sudionika s obzirom na raniji početak dnevne aktivnosti

- *na početku radnog vremena:*

osigurajte da nitko ne čeka na vas dok ste na sastanku; delegirajte posao dan ranije

- *malo kasnije:*

moгуća znatna kašnjenja sudionika sastanka – uvijek ima poslova koje baš sada treba završiti i uvijek netko dođe kada odlazite na sastanak (Murphy-jev zakon); delegirati poslove prije odlaska na sastanke; ne dozvoliti da vašim odsustvom osobe i posao čekaju na vas dok ne dođete sa sastanka

Ispitivanja pokazuju da je najnepovoljnije vrijeme za sastanak ponedjeljak ujutro i petak poslijepodne.

Ponedjeljak je početak radnog tjedna i najveća je "gužva". Jedan dio poslova kasni, a treba pokrenuti nove aktivnosti s obzirom na novi radni tjedan. Petak popodne je početak vikenda. Većina je odsutna mislima i teško je ljude koncentrirati na problematiku koja je na dnevnom redu sastanka.

Ako sastanak planirate u tijeku radnog vremena, neka to bude na kraju radnog vremena. Predvidite vrijeme trajanja sastanka – počnite na vrijeme i završite u okviru dogovorenog vremena. Pronađite i dio vremena prije sastanka za dobru osobnu pripremu (obavite sva zaduženja za sastanak, pripremite plan sudjelovanja na sastanku, obavite dodatne konzultacije ako je potrebno i drugo).

SLUČAJAN SASTANAK

Kod slučajnog susreta s jednom ili više osoba odlučite može li se susret iskoristiti za dogovor ili izmjenu informacija.

Slučajni sastanci mogu biti pokretači novih ideja, prilika za saznavanje novih informacija u neformalnom druženju prilikom slučajnog susreta. Kod slučajnog susreta osobe su opuštenije, spontanije promišljaju, više i slobodnije pričaju. Lakše ih se privoli da slušaju i lakše je naći kompromise. Kod slučajnih susreta sugovornik lakše daje pristanak i iskazuje više želja da vam pomogne kada to zatražite od njega.

Sve su to pozitivne pretpostavke da slučajan susret iskoristite na korektan i moralan način u svoju korist.

Glede gore navedenih razloga, odluka da prošećete ili odete na neko mjesto gdje se okupljaju ljudi može biti plodonosna za slučajne susrete s osobama koje vas zanimaju kroz vašu aktivnost. Naime, postoji realna vjerojatnost da ih sretnete i uspješno odradite "slučajan sastanak". Zato su to slučajni sastanci jer ne možete biti sigurni koga ćete sresti.

Metodologija pristupa kod slučajnog sastanka

1. Počnite sa neformalnim razgovorom (o obitelji, vremenu, okolnostima susreta, podsjećanje na zadnji susret i drugo).
2. Postavite upit o temi (da li i koliko sugovornik zna o njoj)
3. Saznajte stanje informiranosti o temi
4. Saznajte informacije o drugim mogućim sudionicima koje bi mogla interesirati tema. Zatražite preporuku i pomoć u uspostavljanju kontakata s osobama koje je naznačio sugovornik.
5. Utvrdite na kojim je pozicijama osoba s kojom razgovarate, kojeg je stupnja interesa za temu i na koji način može pomoći
6. Utvrdite najbolji pristup za uključenje u temu (aktivnost)
7. Na kojim pitanjima bi osoba mogla dati najveći doprinos po svom uključanju u rad teme

Shema informiranja, uključanja i uvođenja u aktivan rad novih osoba (ne važi samo za slučajne susrete):

- Uvedite sugovornika u temu
- Upoznajte ga detaljnije sa temom
- Temu približite interesu sugovornika
- Zainteresirajte ga zanimljivim detaljima
- Probudite osobni interes sugovornika za temu
- Pitajte ga o uključanju u temu
- Zadužite ga za aktivnosti (ako želi sudjelovati)
- Dogovorite se za drugi kontakt (susret, telefon, email, ...)
- Kontrolirajte izvršavanje zadataka

- Pomognite u početnoj fazi uključanja
- Osposobite uključenu osobu za samostalne projekte (delegiranje)

Afirmacije:

Ponekad je slučajan susret namjeran.

Dogovori za vrijeme slučajnog susreta su najučinkovitije utrošeno vrijeme.

U "četiri oka" dolazi do velikih dogovora.

Slučajan susret razotkriva mnoge tajne.

Slučajan susret je nepresušan izvor novih i korisnih informacija.

STOJEĆI SASTANAK

Ova vrsta sastanaka se "održava" u prolazu ili na nekom mjestu gdje nema mogućnosti sjedenja: hodnik, ulazne terase objekata, ulica, sredstva javnog prijevoza (tramvaj) i drugo.

U prolazu smo slučajno sreli osobu s kojom smo u poslovnim, društvenim i osobnim vezama i to vrijeme čekanja ili kretanja možemo iskoristiti za dogovore. S obzirom na neugodne uvjete (nema stolica, osvježenja, razgovara se na javnim mjestima) takav sastanak treba biti:

- kratak,
- konkretan,
- inicijativa za pokretanje novih aktivnosti,
- mjesto i vrijeme za podsjećanje na ranije preuzete obveze.

¹ SASTANČENJE – rezultat sastanka je okupljanje, a ne konkretni dogovori i odluke. Dok se sastanči ništa se ne radi od redovitog posla i vrijeme se nepovratno i neproduktivno gubi. Takvi sastanci su čisti gubitak vremena.

SASTANAK UDVOJE ILI MANJE GRUPE – NEFORMALNI DOGOVORI

Po dolasku na sastanak izrecite s koliko vremena za dogovor raspolazete i uskladite ga sa sugovornikom ili sugovornicima.

U tijeku dogovora kontrolirajte vrijeme i utvrdite koliko je vremena preostalo.

Vrijeme nije neograničeni resurs i treba ga učinkovito koristiti.

Poslije uvoda pređite na razlog zašto ste došli na dogovor. Tako će vam ostati dovoljno vremena za glavnu temu razgovora. Ako se pojave nove okolnosti, bit će to moguće odraditi bez pritiska poodmaklog vremena.

Ako treba više vremena za dogovor (mimo očekivanja), nastavite dogovor samo ako nemate daljnje obveze prema drugim osobama, u protivnom kasnit ćete na

dogovor i nekorektno se ponijeti prema njima. Bolje je da dogovorite novi sastanak kada ste vi i sugovornik slobodni od ostalih obveza.

No, ponekad se mora odstupiti od toga i kasniti na sljedeći dogovor ili neku drugu obvezu. To učiniti samo u sljedećim situacijama:

- dogovor je u tvrtki (taj posao vam je egzistencija), a sljedeći dogovor je društvenog ili osobnog karaktera,
- sugovornik je osoba visokog autoriteta i zauzetosti i teško ćete ponovo dobiti priliku da je sretnete,
- na tragu ste saznavanja informacija koje su za vas od izuzetne važnosti (ako prekinute dogovor – nikad ih nećete saznati),
- otvaraju se novi elementi problematike značajni za osobu ili osobe s kojima imate dogovor poslije ovoga (kašnjenje ćete kompenzirati sa saznanjima važnim za osobu/osobe s kojima imate dogovor).

Po mogućnosti (ako to dogovor dozvoljava) izvijestite one koji vas čekaju da ćete kasniti i zatražite suglasnost za to: zahvalite im na ustupku i dogovorite za kada se sastanak pomjera. Ako je moguće, još je bolje rješenje da odgodite vaš sljedeći sastanak.

Ako niste u mogućnosti javiti da ćete kasniti na sljedeći sastanak (nema telefona, ne možete prekinuti sugovornika ili drugo), prepustite se sudbini gnjeva onih koji vas čekaju i izvucite maksimum iz tako produženog dogovora. Kada se susretnete s njima, dajte im objašnjenje, zamolite da ga prihvate i pokušajte im kompenzirati izgubljeno vrijeme čekanja tako da preuzmete neku njihovu obvezu (napravite izvještaj za koji su oni zaduženi, načinite tabele za sljedeći sastanak ili drugo).

Dvije stvari morate strogo uzeti u obzir:

1. Takvih situacija treba biti što manje, a rezultati dobiveni takvim produženim dogovorima moraju to opravdati.
2. Izvan takvih situacija morate biti besprijeekorni prema suradnicima i osobama iz vašeg okruženja, tako da vam takva "kašnjenja iz interesa" budu oproštena i ne smatraju se negativnim ponašanjem; radi višeg interesa koristili ste produženi sastanak.

IZDVOJENO – Gledanje na sat za vrijeme dogovora nije nekulturno ponašanje, nego gesta koja kaže da cijenite sugovornikovo i svoje vrijeme.

VI KAO SUDIONIK SASTANKA

Jeste li potrebni na sastanku?

Ako ništa ne dobivate sa sastankom i ako na bilo koji način ne dajete doprinos, bolje je da sastanku ne prisustvujete.

Je li obvezno prisustvovati sastanku?

Ne, neizostavno.

Kada ne prisustvovati sastanku?

Isključivo kada možete obaviti značajnije poslove i ako:

- ima osiguran kvorum i bez vas,
- nemate preuzetih obveza u pripremi sastanka,
- nema naznake da ćete sudjelovati u radu.

Vaša je obveza da se ispričate i postignete dogovor s voditeljem sastanka glede vašeg nedolaska.

Opravljanje za vaš nedolazak na sastanak može biti isključivo aktivnost u kojoj ćete dati daleko veći doprinos nego da ste prisutni na sastanku.

Ako je prvi dio sastanka značajan za vas pronađite, način za izgovor da ne prisustvujete drugom dijelu sastanka.

Možda možete učiniti nešto značajnije za vrijeme dok traje sastanak?

Vaša uloga na sastanku?

Odlučite koju ćete ulogu imati na sastanku (dati samo informaciju, predvoditi sastanak, biti sudionik jednak svima ostalima i dr.).

Za svaku od ovih uloga izvršite neophodnu pripremu prije sastanka.

Što želite postići sastankom?

Ovo je najvažnije pitanje jer od odgovora ovisi vaš angažman oko pripreme za sastanak kao i aktivnosti na samom sastanku:

- podržati odluku ili odluke,
- podržati pojedinca u njegovim stavovima,
- podržati stavove grupe kojoj formalno ili neformalno pripadate,
- proširiti dnevni red,
- skinuti neku točku dnevnog reda sa sastanka,
- promovirati neki novi prijedlog.

Za uspjeh vaših ciljeva bitno je znati tko su vaši "istomišljenici" (sudionici sastanka koji će glasati za odluku kao i vi).

Prije sastanka dogovoriti usmeno ili telefonski o zajedničkom nastupu na sastanku, a u cilju donošenja željene odluke. Na sastanku kroz diskusije nastojati pridobiti i neodlučne sudionike za vašu odluku.

Posebnu pažnju obratiti na "protivnike" (sudionici sastanka koji razmišljaju suprotno od vas i glasat će protiv vaše odluke).

Oni mogu biti na suprotnoj strani odlučivanja s obzirom da:

- nisu dovoljno informirani,
- rade iz inata,
- netko im diktira kako da glasaju (pripadnici političkih stranaka, interesnih grupa i slično),
- njihovo osobno opredjeljenje.

Svakom gore navedenom tipu sudionika treba prići specifično i taktično te pokušati sagledati postoje li ikoje dodirne točke i mogućnost konsenzusa. Osnovno pravilo kontakata je da se ni na koji način ne stvaraju sukobi i napetosti prije sastanka. Svaki dogovor sa "istomišljenicima", a naročito sa "protivnicima" prije sastanka osigurava uspješniji tijek sastanka sa kvalitetnijim odlukama.



3 PRIPREMA SASTANKA

PODSJETNIK ZA PLANIRANJE SASTANKA
PRIPREME VODITELJA SASTANKA
DNEVNI RED
TEHNIČKI DETALJI (MJESTO I VRIJEME)
SUDIONICI SASTANKA
TIPOVI SUDIONIKA
OSOBNI PLAN AKTIVNOSTI ZA SASTANAK
PRISUSTVO NA SASTANCIMA ZA KOJE NEMAMO INTERES
PITANJA NA POZIVU ZA SASTANAK
PRAVILA RADA
OBEĆAVAJUĆI KONSTRUKTORI
OČEKIVAJUĆI DESTRUKTORI NA SASTANKU
SIMULACIJA SASTANKA
PRIPREMA SASTANKA – SAŽETAK

PODSJETNIK ZA PLANIRANJE SASTANKA

Dobro je planirati sastanak kroz globalni podsjetnik kakav vam predlažemo. Pojedine elemente možete izostaviti ili dodati nove, prilagodivši tako podsjetnik svojim specifičnostima i interesima. Takav pristup planiranju je pregledan i potpun te osigurava preduvjete da sastanak bude uspješan.

PRIPREMA

Čija je inicijativa za sazivanje sastanka?

Svrha sastanka:

Cilj sastanka:

Tema sastanka:

Dnevni red

- Kada?
 - dan
 - sat
- Gdje?

Trajanje sastanka (procjena):

Potrebna dodatna oprema:

Sudionici

- voditelj
- članovi
- zapisničar
- gosti
- stručne osobe
- sredstva javnog informiranja

Poziv

- Sadržaj
 - svrha sastanka
 - preliminarna pitanja
- Dostava:
 - pismeno
 - telefonom
 - faxom
 - emailom
 - osobno
 - kombinirano

Tip sastanka:

- otvoreni
- zatvoreni

Potrebna provjera dolaska prije sastanka:

- svi sudionici sastanka
- pojedini sudionici (navesti pojedinačno)

Potrebno provjeriti prije samog početka sastanka:

- prostor u kojem se održava sastanak
- opremu

Potrebno pripremiti za sastanak:

- radni materijal
- informacije
- prijedlog odluka
 - što?
 - tko?
 - do kada?
 - sa čime?

Pripremiti pitanja za sastanak:

- u skladu s dnevnim redom
- pitanja za poticanje kvalitetnijeg rada
- za sprečavanje ometanja sastanka
- prema "očekivanim destruktorima"

TIJEK SASTANKA

Točno vrijeme trajanja sastanka

Analiza prethodnog sastanka

AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA

Kontakti poslije sastanka (navesti tko)

Zapisnik i/ili memo

Dati informaciju za sredstva javnog informiranja

PRIPREME VODITELJA SASTANKA

Nije Vam svejedno hoće li sastanak biti uspješan ili ne.

Sastanak je mjesto dogovora oko otvorenih problema i prilika za dogovor, za njihovo rješavanje (treba dogovoriti aktivnosti – postupke za rješavanje problema). Zato je bitno da sastanak pripremite u cilju što boljih rezultata, a uz što manje utrošenog vremena.

Sastanak ne smije biti improvizacija tj. prepušten slučajnim događanjima. On mora biti pripreman, usmjeravan i očekivanih rezultata.

*** ZA PRIPREMU SASTANKA SE MORA UVIJEK IMATI DOVOLJNO VREMENA.**

*** ŠTO VIŠE PRIPREMATE SASTANAK, TO ĆE BITI BOLJI REZULTATI.**

Sagledavajući ranija iskustva i konkretnu svrhu i ciljeve sastanka pripremite "hit" sastanka. To je pitanje, teza, moguće rješenje oko kojeg će se odvijati rad na sastanku. "Hit" može biti i specijalan gost koji će već svojim nazočnošću pomoći da sastanak poluči dobre rezultate.

Obvežite svakog sudionika da nešto pripremi za sastanak (izvješće, informacije, teze za promišljanje, prijedlog odluka, lista otvorenih pitanja i dr.). Na taj način postoji preliminarna uključenost sudionika u aktivnost i prije samog sastanka, što se može nastaviti kreativnim angažmanom i na samom sastanku. Sudionici će se "zagrijati" prije sastanka konkretnim zaduženjima u pripremi sastanka.

Odraditi sljedeće aktivnosti prije sastanka:

1) Upit svim sudionicima:

- provjeriti jesu li svi obaviješteni za sastanak,
- saznati hoće li biti nazočni – u slučaju odsutnosti vidjeti mogućnost zamjene¹,
- provjeriti ima li problema oko pripreme zadataka za sastanak (priprema pisanog materijala, priprema odluka, informacija i dr.),
- ukazati na najvažnije teme i dobiti preliminarna mišljenja o pojedinim točkama dnevnoga reda – očekivani stav sudionika,
- naglasiti da će sastanak početi na vrijeme i zamoliti za poštivanje vremena početka sastanka.

2) Konsultacije prije sastanka s nekim sudionicima koji su bitni za odlučivanje²:

- osobe koje imaju velik autoritet na sudionike sastanka,
- osobe koje imaju suprotstavljena mišljenja,
 - čine manjinu, ali mogu ometati donošenje odluka,
 - čine većinu (ne može se donijeti željena odluka).

Bitno je približiti se ovoj kategoriji sudionika i pokušati naći konsenzus – zajednički dogovor, a da se bitno ne naruši suština željenih odluka.

3) Dan neposredno prije sastanka podsjetiti sudionike na prigodan način (telefonom, faxom ili emailom) na dogovoreni sastanak. To se odnosi na sudionike koji su problematičnog ponašanja oko dolaska na sastanke.

Iz takvih kontakata mogu se pojaviti nove okolnosti i potreba za novom aktivnošću voditelja: potreba da se pozovu dodatne osobe (stručnjaci, gosti, dodatni informatori, ...), mogućnost proširenja točaka dnevnog reda, potreba za dostavu dodatnog materijala, odgoda sastanka glede neodgovarajućeg vremena ili opravdanog odsustva znatnog broja sudionika (npr. dio sudionika je obavezan prisustvovati drugom sastanku koji se održava u isto vrijeme ili je službeno odsutan).

Voditelj sastanka treba predvidjeti moguća pitanja sudionika i na njih pripremiti odgovore. Na taj način vjerojatnije je da se neće skretati s teme i može se znatno uštedjeti na vremenu održavanja sastanka. Značajan je i psihološki trenutak kada se vidi da voditelj uspješno rukovodi događanjima na sastanku, a pogotovo što se tiče odgovora na pitanja, koja uvijek imaju "nezgodan" prizvuk za voditelja ili rukovodstvo. Nepripremljen ili pogrešno dan odgovor može inicirati nesporazume i neslaganja na sastanku. Ako se nema pravi odgovor na postavljeno pitanje, ne smije se improvizirati pod svaku cijenu, nego odgovor treba dati pismeno ili usmeno prvom prigodom.

Također treba pripremiti set pitanja sudionicima u cilju unapređenja diskusije i usmjeravanja ka željenim rješenjima.

Provjeriti jesu li osigurani tehnički uvjeti - oprema za sastanak: dijagrami, projektor, školska ploča i kreda, računalo s projektorom i dr.



Odlučiti se za način vođenja sastanka:

VRSTA SASTANKA	NAČIN VOĐENJA	OBLIK DNEVNOGA REDA	AKTIVNOST POSLIJE SASTANKA	DOZVOLJENA PITANJA, PREKIDANJA	GLAVNE OPASNOSTI
PRIOPĆAVANJE Velika ili mala grupa Jednosmjernan	U velikoj mjeri usmjeren i formalan	U velikoj mjeri strukturiran	Vjerojatno nikakva jer je već sve odlučeno	Ne	Frustracija zbog jednosmjernog stila
PRIOPĆAVANJE Mala grupa Dvosmjerno	Kontroliran, ali otvoren	Slobodno strukturiran	Ovisno o situaciji	Da	Skretanje k previše neformalnoj diskusiji
RJEŠAVANJE PROBLEMA Konkretna mogućnosti	Usmjeren na rješavanje problema	Strukturiran	Detaljne i specificirane	Određena., ali unutar dnevnog reda	Lutanja, nedovoljna odlučnost da se stvarno riješe problemi
RJEŠAVANJE PROBLEMA Alternativne mogućnosti (brainstorming – oluja ideja)	Otvoren Neformalan Sve prihvaća	Veoma slobodno strukturiran	Vjerojatno nikakve (osim lista ideja)	Da, "širom otvorena"	Skretanje k previše neformalnoj diskusiji
PROGRAMIRAN Sastanak osoblja	Usmjeren	Strukturiran (ali može imati otvoreno vrijeme za nove stvari)	Detaljne i specificirane	Da, u odnosu na temu	Dosadno, ponavljanje, slaba priprema, nerješavanje obveza i drugo

¹ **ZAMJENA SUDIONIKA SASTANKA** – Kada je osoba pozvana na sastanak spriječena u dolasku, razmotriti mogućnost delegiranja druge osobe, koja će umjesto odsutne prisustvovati sastanku. Ona može sudjelovati bez prava odlučivanja, dati određenu informaciju, ili odlučivati o nekima ili svi-ma odlukama na sastanku. Ulogu te osobe iskazati na početku sastanka da svi sudionici budu s time upoznati i suglasni.

² **KONSULTACIJE PRIJE SASTANKA** sa nekim sudionicima mogu biti bitne za sam tijek sastanka, za odluke koje treba donijeti i mogu dovesti do novih saznanja. One mogu pokrenuti i sasvim novu inicijativu oko daljnje pripreme, tjeka i rezultata sastanka. U određenim okolnostima mogu dove-sti i do opoziva sastanka.

DNEVNI RED

Odluke, informacije, imenovanja i ostalo što treba razmatrati, diskutirati ili usvojiti po redoslijedu važnosti unesite u dnevni red. Najvažnije točke dnevnog reda staviti na početak, jer su sudionici odmorni, ne razmišljaju o podmaklom vremenu i nije bilo nikakvih neslaganja što pozitivno utječe na radnu atmosferu sastanka.

Teme dnevnoga reda će činiti:

- neriješena problematika s prošlog sastanka,
- problematika koja je inicirana na prošlom sastanku,
- nove otvorene teme koje su se pojavile u međuvremenu,
- zahtjev pojedinaca da se određena točka stavi na dnevni red,
- izvanredne situacije,
- prigodne situacije (godišnjice, blagdani, uručenje nagrada i dr.),
- problematika redovitih sastanaka,
- ostala problematika.

Nastojite da dnevni red ne bude preobilan jer će sastanak dugo trajati i učinak će biti manji.

Dodijelite ograničeno vrijeme za svaku točku dnevnoga reda.

Utvrdite osobu odgovornu da govori ili da usmjerava diskusiju po svakoj temi.

Dnevni red dostavite unaprijed pismeno, faxom, emailom i drugo (način dostave dnevnog reda ovisi o specifičnostima pojedinca, situacije i dogovora).

Prije sastanka voditelj može provjeriti jesu li svi sudionici (ako vrijeme dopušta) primili pozive za sastanak i nemaju li primjedbi oko formalnih stvari, a vezanih uz sastanak.

Takav kontakt obvezno iskoristiti i za druge neformalne dogovore vezane uz sastanak ili neke druge aktivnosti.

TEHNIČKI DETALJI (MJESTO I VRIJEME)

Osigurati optimalan prostor za sastanak kako bi se sudionici ugodno mogli smjestiti, slušati i razgovarati.

Odaberite mjesto sastanka primjereno ciljevima sastanka, slobodno od ometanja, opremljeno potrebnom opremom, minimalne udaljenosti za većinu sudionika.

Ako kao voditelj niste u izabranom prostoru do sada imali dogovor, a sastanak je od velike važnosti, izvršite inspekciju prostora i uvjerite se da je lokacija zadovoljavajuća. Nemojte važan sastanak prepustiti slučaju.

Osigurajte prigodno vrijeme za većinu sudionika.

Jutarnji sastanci (posebno ponedjeljkom) mogu usporiti ritam cijelog dana ili čak cijelog tjedna. Jutro je najproduktivnije vrijeme za mnoge ljude. Zato treba raditi, a ne sjediti na sastanku i pričati kako treba raditi.

Poslijepodnevni sastanci bilo kojim radnim mogu biti nagrađeni brojnim koristima:

- Imate slobodno i neometano jutro za najproduktivniji rad,
- Imate vremena za pripremu sastanka,
- Ritam i motivacija koja se razvija tijekom jutra će se nastaviti povećavati i neće biti prekidana jutarnjim sastankom,
- Uspješan poslijepodnevni sastanak bit će kruna uspješnog dana i dat će vam osjećaj zadovoljstva za taj radni dan,
- Ako se kojim slučajem sastanak objektivno produži izvan planiranog i dogovorenog vremena bit će manji problem jer je radno vrijeme službeno prošlo.

SAVJET:

Utrošite 5 minuta prije početka sastanka kako biste učinili sastanak učinkovitijim osiguravši da je:

- smještaj sudionika spreman (stolovi, stolice i drugo),
- grafikoni su pripremljeni,
- projektor radi i provjeren je,
- kreda/markeri su spremni,
- ostala pomagala su dostupna i provjerena.

SUDIONICI SASTANKA

Velika je odgovornost voditelja sastanka oko liste sudionika sastanka.

Na sastanak pozvati sve kojih se to tiče.
Pozvati samo potrebne osobe da sastanak bude funkcionalan. Nepotrebni sudionici samo će opteretiti sastanak i mogu razvodniti diskusiju, pa će i rezultat biti manje koristan.

Koliko mnogo sudionika?

SUDIONICI	OPIS	PROBLEM
2 – 4	Premalo	Premalo za kvalitetnu raspravu
5	Idealno	Ovisi o voditelju
Do 8	U redu	Mora biti dobro vođeno
12	Manje učinkovit	Prevelik ako se čvrsto ne usmjerava

Prema potrebama dnevnog reda pozvati stručnjake koji svojim znanjem i savjetima mogu znatno pomoći sudionicima sastanka kod odlučivanja.

Pozvati na sastanak goste koji svojom nazočnošću mogu "podići" značaj sastanka. Pojedinaac ili više osoba mogu na sastanak biti pozvani iz taktičkih razloga (svojom nazočnošću mogu utjecati na smjer željenog donošenja odluka).

Odlučiti može li sastanak biti otvorenog tipa. Sastanku mogu biti nazočni i oni koji nisu pozvani pozivom. Oni nemaju pravo sudjelovati u diskusiji – pasivno slušanje).

Odlučiti o prihvaćanju predstavnika odsutnih (pravo zamjene za sudionika sastanka).

Za neke sudionike se unaprijed zna da su nezainteresirani za tematiku iz predloženog dnevnoga reda. Pokušajte im pronaći kvalitetniju alternativu ili u dogovoru s njima jednostavno je bolje da ne dođu.

Odgovorne osobe bi trebale razmotriti mogućnost podučavanja pojedinaca i kolektiva radi unapređenju vođenja sastanka. U tom slučaju zatražiti stručnu pomoć za podučavanje.

Učinkovito vođenje sastanka nije dana vještina, nego proces učenja i savladavanja tih vještina.

Osnovni cilj sastanka su rezultati koji će biti temelj uspješno obavljenog posla. Po potrebi zatražiti stručnu pomoć vanjskog suradnika koji će pomoći kod pripreme, tijekom i aktivnostima poslije sastanka.

TIPOVI SUDIONIKA SASTANKA

Da se procjene mogućnosti za učinkovitiji sastanak (osposobljenost sudionika), da se razriješe nesuglasice i problemi te sagleda i planira potreba za daljnjim obrađivanjem treba poznavati tipove sudionika sastanka. Uočimo ponašanje pojedinog sudionika, moguće probleme kao i njihovo rješavanje.

U ovoj knjizi smo dali pregled 11 tipova sudionika sastanka:

1. racionalno aktivan
2. djelomično aktivan
3. neaktivan
4. spavač
5. obećavajući konstruktor
6. hiperaktivan
7. pričljivac
8. gnjavator
9. ometalo
10. negator
11. očekivajući destruktor

To je naša podjela na tipove sudionika sastanaka. Moguće su i drugačije podjele. Ova podjela se kreće u spektru karakteristika od pozitivnog, k negativnom i štetnom tipu sudionika kao najekstremnijem načinu ponašanja.

Poznavajući tipove sudionika, kao voditelj možete predvidjeti, usmjeravati i poticati sudionike k željenim ciljevima grupe. Svakom sudioniku dodijelite odgovarajući tip ponašanja. S ovakvim saznanjem svaki problem ćete lakše uočiti, znati odakle potječe te uspješno i pravovremeno reagirati na njega s primjerenim rješenjima.

TIPOVI SUDIONIKA PREMA UČINKU

dobro

poželjan: *racionalno aktivan*

zadovoljava: *djelomično aktivan*

loše

ne ometa: *neaktivan*

ometa: *spavač, obećavajući konstruktor, hiperaktivan, pričljivac, gnjavator, ometalo, negator*

destabilizira: *očekivajući destruktor*

RACIONALNO AKTIVAN SUDIONIČ

Racionalno aktivan sudionik je osoba koja promišljeno, planski i analitički sudjeluje u svim fazama sastanka: pripremi, tijeku i aktivnostima poslije sastanka. On je stručnjak u sudjelovanju/vođenju sastanka.

U pripremi sastanka:

- sve obveze u pripremi izvrši na vrijeme i kvalitetno,
- donese odluku na kojim temama će aktivno sudjelovati (ne moraju biti sve teme),
- temeljito pripremi raspravu za pojedine točke dnevnog reda,
- daje primjedbe na dnevni red, dopune dnevnog reda i prijedloge odluka,
- konsultira se s istomišljenicima o važnim temama,
- po potrebi konsultira se s osobama suprotnih stavova,
- informira i upozorava voditelja o stvarima važnima za rad sastanka,
- ako ne može prisustvovati sastanku, izvještava voditelja,
- ako treba, pronalazi kvalitetnu zamjenu koja će sudjelovati u radu sastanka.

Tijekom sastanka:

- dolazi na vrijeme,
- sudjeluje u radu i daje konstruktivne prijedloge,
- poštuje predviđeno vrijeme za raspravu,
- ne ometa pojedince i sastanak u cjelini,
- daje rješenja na probleme nastale tijekom sastanka,
- poštuje mišljenja drugih,
- ne želi se osobno nametati grupi – djeluje unutar zajedničkih ciljeva grupe.

Poslije sastanka:

- analizira zapisnik i daje primjedbe ako ih ima,
- izvršava sve svoje obveze na vrijeme i kvalitetno,
- tijekom izvršavanja obveza izvještava voditelja o mogućim problemima, stanju izvršavanja obveza kao i o novim okolnostima koje su u međuvremenu nastale,
- informira se o stanju izvršavanja obveza ostalih sudionika,
- razmišlja, analizira i predlaže mjere za poboljšanje rada na sastancima.

Racionalno aktivan sudionik pokretač je razvoja grupe i temeljni čimbenik učinkovitog sastanka.

On je poželjan za svaku grupu i pouzdan oslonac voditelju u svim fazama sastanka. On je budući uspješan voditelj.

Cilj je grupe da edukacijom i unapređenjem aktivnosti u sudjelovanju/vođenju sastanka bude što više takvih sudionika sastanka.

DJELOMIČNO AKTIVAN SUDIONIK

Djelomično aktivan sudionik sastanka osoba je koja ne ispoljava negativna ponašanja, ne ometa sastanak i ne oduzima nepotrebno vrijeme. Ponekad je aktivan i to dobro obavi.

No, njegovo sudjelovanje nije zadovoljavajuće. Ne može se procijeniti da li je razlog za to nedovoljna priprema, diskontinuitet u radu ili interes samo za određene teme. Zadovoljava, ali ne pokreće razvoj grupe.

Voditelj treba izdvojeno razgovarati s njim i ukazati mu na njegov dosadašnji pozitivni doprinos, mogućnosti i potrebu za produktivnijim sudjelovanjem na sastancima.

Tijekom priprema za sastanak treba ga pitati za mišljenje, procjene i poticati na iskazivanje prijedloga.

Dajte mu zaduženja da bude informator, analitičar pojedine teme ili sastavljač prijedloga odluka.

Omogućite mu osposobljavanje za učinkovitije sudjelovanje/vođenje na sastancima.

Ovo je tip sudionik koji uz potporu voditelja i grupe može napredovati u produktivnijem sudjelovanju na sastancima i poboljšati učinak rada grupe.

NEAKTIVAN SUDIONIK SASTANKA

Neaktivan sudionik sastanka osoba je koja ne sudjeluje u aktivnostima na većini ili na svim sastancima. U svim fazama sastanka: pripremi, tijeku i poslije sastanka je neaktivna. Rijetko ili nikada ne istupa u raspravama. Nema pitanja, ne traži informacije, ne daje mišljenja i ne daje prijedloge odluka. Samo je brojčano prisutna na sastancima.

U pravilu takva je osoba redovito na sastancima ali nastoji da ne privuče pažnju. Samozatajna je i mirno će odsjediti ako treba i čitav mandat bez aktivnosti. Neučinkovitost takvih osoba je velik problem. Oni su samo "glasačka mašina".

Takvo ponašanje je negativno jer netko drugi u grupi mora raditi i za nju. Ovo se često javlja u grupama. Posebno je prisutno u novim udrugama kao i grupama čiji članovi su delegirani iz šire baze.

Neaktivan sudionik ne ometa sastanak, ali iritira svojim spokojnim slušanjem i sjedenjem bez ikakvih reakcija na događanja oko sebe.

Odgovornost je voditelja da što prije uoči takvu osobu i napravi plan aktivnosti da se prevlada takvo negativno ponašanje.

Ocijenite da li je uzrok ljutnja, lijenost ili osoba nema sposobnosti da sudjeluje u radu grupe (nestručnost, kompleksi, strah).

Na osnovu dijagnoze izaberite najpogodniji pristup rješavanju problema. Obvezno razgovarajte s takvom osobom i radite na njenom osposobljavanju za učinkovitije sudjelovanje na sastancima.

Osobi uz njen pristanak treba omogućiti edukaciju za učinkovitije sudjelovanje na sastancima (literatura, predavanja, seminari, trening). Pratite napredovanje edukacije dodjeljujući joj odgovarajuće zadatke prije, tijekom i poslije sastanka.

Ponudite sudioniku podršku i pomoć u svakom trenutku kada zatreba. Koristite svaku prigodu da se osoba pohvali kada se uočava njena želja za napretkom u aktiviranju.

Ako nema napretka u njenom aktiviranju, zamijenite je s aktivnijom osobom.

IZDVOJENO – Voditelj je odgovoran za neaktivnost sudionika. Ne može se prihvatiti objašnjenje da je dobio takvog člana grupe, da je to njegov problem ili da nema vremena baviti se neaktivnim sudionikom. Grupa ne može djelovati ako ne vodi brigu o svakom članu. Posebno ako ne vodi brigu o osposobljavanju grupe u cjelini, ali i svakog člana pojedinačno za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka. Neaktivni sudionik zato zaslužuje dužnu pažnju jer mu je potrebna pomoć. Voditelj treba zatražiti pomoć aktivnih sudionika da pomognu neaktivnom članu grupe. On u tome ima najveću odgovornost i ne može sa skrivati iza nikakvih razloga ili zauzetosti.

Uspjeh je grupe kada osposobi i aktivira do tada neaktivnog sudionika. To je briga za grupu, ali i za čovjeka.

SPAVAČ

Spavač je sudionik sastanka koji ne prati tijek sastanka. Njega to ne zanima i on ne zamjećuje događanja na sastancima. Neaktivan je u raspravama i na sastanku mu je dosadno. Svojim spavalackim izgledom dekoncentrira sudionike. Takvo ponašanje je nepoželjno za radno ozračje sastanka.

Sudionika trebate upozoriti na potrebu promjene ponašanja: da prati i aktivnije se uključi u rad grupe.

Aktivirajte sudionika zaduženjima. Pitajte ga za mišljenja kako da se "probudi" i aktivira.

Ako ne uslijedi promjena ponašanja, voditelj treba izdvojeno, mirno i sveobuhvatno sa spavačem raspraviti o problemu.

Ako i dalje nema promjena, predložite da se spavač zamijeni s aktivnijim sudionikom.

OBEĆAVAJUĆI KONSTRUKTOR

Za uspjeh sastanka izuzetno je važna dobra priprema. Što je priprema temeljitija i na vrijeme se obavi, to je veća vjerojatnost da će rezultati sastanka biti uspješniji. Za određene aktivnosti u pripremi sastanka zaduženi su pojedini sudionici (davanje informacija, analiza, priprema prijedloga ili drugo). Za uspješnost sastanka sve aktivnosti se trebaju na vrijeme i u potpunosti izvršiti.

No, jedna od češćih pojava je da se obveze za pripremu sastanka ne obave ili se obave nedovoljno kvalitetno.

Na taj način sastanak počinje na lošim osnovama, a najčešće je s lošim pripremama teško napraviti uspješan sastanak.

Vinovnici ovakvog stanja su osobe koje objektivno ili subjektivno nisu napravile dodijeljene im i prihvaćene zadatke.

Problem nastaje kad posao nije obavljen iz subjektivnih razloga, a posebice ako pojedine osobe češće ne obave povjerene im zadatke. Za takve osobe možemo iz iskustva reći da preuzete i prihvaćene poslove najvjerojatnije neće obaviti uopće ili u potpunosti. Osobe takva ponašanja možemo nazvati “obećavajući konstruktori” – preuzmu i obvežu se izvršiti neki posao, a najčešće ga ne obave, obave ga djelomično ili s kašnjenjem.

Takvo ponašanje utječe na sve sudionike sastanka i na njegove rezultate, pa je uspjehnost sastanka upitna.

Ako postoje mogućnosti disciplinskog sankcioniranja takvog ponašanja (tvrtka), treba ga koristiti i ukloniti problem.

Veći problem nastaje kada je sudionik sastanka dio neformalnije grupe nego što je tvrtka (udruga, politička stranka, određene građanske inicijative, neformalne grupe, timovi koji su nedavno formirani i drugo). Tu najčešće ne postoji efikasna mogućnost sankcija za neizvršavanje obveza.

Zato treba izbjegavati da se takvim osobama (“obećavajući konstruktori”) povjeravaju važni zadaci za pripremu sastanaka.

Ako im se ipak mora dati određeni zadatak za pripremu sastanka, obveza je voditelja da provjerava u periodu prije sastanka hoće li obveza biti izvršena. U slučaju naznaka ili saznanja o neizvršavanju obveza uopće, djelomično ili nekvalitetno, voditelj sastanka mora pronaći alternativno rješenje i dodijeliti obveze drugim osobama od povjerenja.

HIPERAKTIVAN SUDIONIK SASTANKA

Hiperaktivni sudionik sastanka je osoba koja sudjeluje u raspravama u svim temama i u svakoj prilici. On nikada ne propušta priliku da govori. On se mora javiti za riječ.

Najčešće to nisu konstruktivne rasprave i često su ponovljeni iskazi sudionika iz prethodnih rasprava. Hiperaktivni sudionik sastanka nije stručna osoba za problematiku o kojoj raspravlja i ne priprema se za sastanak. Iako ima demokratsko pravo da sudjeluje u svim raspravama, on najčešće nepotrebno troši vrijeme na sastanku. Takvo ponašanje nije učinkovito i treba pronalaziti način da smanji učestalost u raspravama i bude produktivniji u davanju novih inicijativa i prijedloga odluka.

U pravilu, takav sudionik nije konkretno uključen u pripremu sastanka ili u druge aktivnosti grupe.

Rješenje problema:

- zamoliti ga da u istupima iznese konkretne prijedloge,
- upozoriti ga na učestalo neučinkovito sudjelovanje u raspravama,
- na izdvojenom sastanku voditelj ga treba upozoriti na problem, zajednički ga analizirati i iskazati moguća rješenja za učinkovitije sudjelovanje u raspravama,
- dati mu konkretna zaduženja u pripremi sastanka, obvezati ga stalnim zaduženjima u radu grupe ili mu dodijeliti zadatke proistekle tijekom sastanka – treba ga "trošiti" na konkretnim aktivnostima,
- svaku pozitivnu promjenu ponašanja hiperaktivnog sudionika uočiti i dati mu otvorenu podršku i pohvalu.

PRIČLJIVAC

Pričljivac je osoba koja učestalo priča tijekom sastanka sa susjedima. Ponekad glasno komentira i ometa sudionike sastanka.

Nemiran je i nije usmjeren na rad sastanka. Svojim aktivnostima odvlači pažnju susjeda, a i grupe u cjelini. Zbog toga ozračje na sastanku ide krivim smjerom što stvara preduvjete za neuspješan sastanak.

Takvu osobu voditelj treba upozoriti da ometa sastanak.

Ako se ponašanje ne mijenja, poslije sastanka treba otvoreno i oštro razgovarati o problemu i donijeti zajednička rješenja o prevladavanju negativnog ponašanja. Ako promjene ne uslijede, i osoba se ne može obuzdavati, zatražite od osobe da se povuče iz rada grupe i zamijenite je novom.

GNJAVATOR

Gnjavator je sudionik sastanka koji troši mnogo vremena na rasprave, a bez učinka. Često se javlja za riječ, u raspravama skreće s teme, okoliša i razvlači. Smušeno raspravlja i nema konzistentnosti u izlaganju.

Njegove riječi ne daju nikakvu poruku, informaciju ili prijedlog. Često ponavlja prethodne sudionike i poziva se na njih u svojoj raspravi. Poziva se i na autoritete izvan grupe.

To je negativno ponašanje koje treba prevladati. Takvom sudioniku voditelj sastanka treba ukazati da često skreće s teme, da bude konkretniji u formuliranju stavova i kraći.

Postavite mu konkretna pitanja vezana uz temu i pomognite mu u formuliranju stavova, pitanja i prijedloga.

Na primjer:

- "Ivane, želiš li postaviti pitanje koliki će biti troškovi za novu opremu?"
- "Branko, želiš li dati prijedlog da se odustane od novih kadrovskih rješenja?"
- "Anice, želiš li ti ići na seminar?"

Obvezno treba naglasiti ime sudionika i jasan stav, pitanje ili prijedlog. Poslije ovakvog pitanja voditelja i potvrdnog odgovora, sudionik će vjerojatno završiti s neučinkovitom raspravom.

Ako voditelj nekoliko puta intervenira na taj način, može kod sudionika pobuditi potrebu za preispitivanjem svoga ponašanja, te unese promjenu ponašanja koju od njega očekuje grupa.

Ovo ponašanje se javlja iz razloga:

1. Sudionik se nije pripremio za sastanak. Inače je sposoban, ali često preskače prvu fazu sastanka: pripremu. Naglasiti mu da je obveza svakog sudionika grupe da se pripremi za sastanak i tako učinkovitije djeluje tijekom sastanka. Priprema sastanka je osnovni čimbenik uspješnosti sastanka.
2. Osoba je po svom znanju/vještini sudjelovanja na sastanku početnik i ne shvaća da takvim svojim "prirodnim" ponašanjem opterećuje sastanak nepotrebnim i čestim oduzimanjem vremena.

Upoznati sudionika što se od njega očekuje, njegova prava i obveze. Posebno ukazati potrebu za edukacijom za učinkovitije sudjelovanje na sastancima, što grupa od njega očekuje.

3. Osoba ima takav karakter da "gnjavi" sve oko sebe. To je urođeno ponašanje i teško se mijenja. Kroz izdvojeni razgovor, voditelj treba ukazati na ozbiljan problem ponašanja. Cijela grupa gubi vrijeme na slušanje neučinkovite i učestale rasprave.

Zajednički donijeti rješenja za prevladavanje uočenih nedostataka. Sudioniku dodjeljivati konkretne zadatke na kojima će se učiti kako učinkovitije trošiti vrijeme sastanka. Osobu dodatno i planski educirati za učinkovitije sudjelovanje na sastanku.

Edukacijom, podrškom i kontrolom takvu osobu uključiti u učinkovitiji rad grupe.

Ako se problem ne prevlada predložiti da se osoba zamijeni drugom osobom. Osobi koja je smijenjena voditi brigu da joj se dodijele druge aktivnosti za rad u grupi (ne odbaciti osobu).

OMETALO

Ometalo (prekidalo) je sudionik sastanka koji ima naviku da učestalo prekida druge sudionike u njihovim aktivnostima. On to naročito intenzivno čini kada sudionici raspravljaju o njegovom sudjelovanju, informaciji, izvješću ili prijedlogu. Ne poštuje pravila rada niti autoritet voditelja. Pretvara sastanak u polemiku. A polemika je samo jedan korak do nesuglasica, sukoba i ekscesa.

Pravila rada su jasna: "Nitko na sastanku bez odobrenja voditelja ne može davati primjedbe, upadice, glasna neslaganja, geste čuđenja, ...".

Upozorite sudionika (ometala) na nedozvoljeno ponašanje. Ako to ponovo čini, oštrije ga treba upozoriti da je uzročnik ometanja sastanka i da stvara nezadovoljstvo i negativno ozračje sastanka. Ako i dalje nastavi s ometanjem, isključite ga iz rada sastanka.

Kod osobe za koju se procjeni da je ometalo, voditelj treba procijeniti moguće sudjelovanje takve osobe na sastanku i preventivno s njom razgovarati o nužnosti poštivanja pravila rada i vremena sastanka.

Ako sudionik stalno krši pravila i često ometa sastanak, treba postaviti pred grupu raspravu o njegovom ponašanju i kao krajnju mjeru zatražiti njegovu zamjenu s osobom koja poštuje pravila rada i osjeća afirmativnu pripadnost grupi (ponaša se u skladu s zahtjevima grupe i poštuje njihovo vrijeme).

IZDVOJENO - Kroz polemiku teško možemo nekoga uvjeriti da u kratkom vremenu prihvatiti suprotstavljeno mišljenje. Zato grupa u okviru dogovorenog vremena treba na demokratski način glasovanjem odlučiti tko je bio uvjerljiviji u tumačenju stavova. Zato polemici nema mjesta na učinkovitim sastancima.

NEGATOR

Negator je sudionik sastanka koji negira gotovo sva promišljanja, prijedloge i aktivnosti grupe i pojedinaca. Omalovažava predlagачe, izjavitelje i stručne osobe u njihovim aktivnostima u svezi sastanka. Govori da stvari nisu dobre, ali ne daje argumente za takve tvrdnje. Ne daje svoja rješenja na iznesene primjedbe. Iskazom da nešto ne valja, njegova misija je "uspješno" završena.

On djeluje negatorski prije, tijekom i poslije sastanka. To može biti otvoreno ali i prikriveno reagiranje (u kuloarima).

Negativna mišljenja daje o pojedinim pitanjima iako je i sam sudjelovao u donošenju odluka.

To je osoba koja obezvrjeđuje sudionike u njihovom nastojanju da daju pozitivan doprinos sastanku u svim njegovim fazama.

Negativno djelovanje negatora može znatno opteretiti rad grupe.

Rješenja:

- Osobi dati više zadatke koji se mogu individualno ocjenjivati ("zagušiti" takvu osobu radom).
- U pogodnim situacijama javno iskazati osobi da nije dovoljno da sve negira, nego da iskaže svoje rješenje problema.
- Voditelj treba otvoreno razgovarati s osobom i ukazati na negativno ponašanje i posljedice (grupa ne simpatizira negatora i teško se odlučuje na suradnju s njim). Ukazati mu na obvezu da mijenja svoje ponašanje u cilju kohezije i suradnje članova grupe. Usaditi mu misao da članove grupe treba pomagati, podržavati i poticati, a ne omalovažavati i negirati njihova poštena nastojanja u radu.

- Ako do promjene ponašanja ne dolazi i negator neprekidno ometa rad grupe (gubi se kohezija grupe, javlja se revolt, svađa, ...), treba ga zamijeniti tolerantnijom osobom.

OČEKIVAJUĆI DESTRUKTOR

Lijepo je zamišljati idealnu sliku sastanka:

1. Dobra priprema: sve planirano za sastanak je pripremljeno kvalitetno i na vrijeme,
2. Kreativan tijek sastanka: donose se dobre odluke, sastanak traje u okviru dogovorenog vremena, prisutno je radno i demokratsko ozračje, javljaju se nove inicijative i prisutan je snažan zajednički optimizam poslije sastanka,
3. Sve dogovorene aktivnosti poslije sastanka obavljene su kvalitetno i na vrijeme,
4. Kraj sastanka je nedvosmislen: sve dogovoreno je obavljeno uz zadovoljstvo sudionika i svih onih kojih se tiče sastanak,
5. Sudionici sastanka su zadovoljni svojim radom prije, u tijeku i poslije sastanka i prisutno je snažno zajedništvo.

Ali, nažalost takva idealna slika sastanka nije uvijek realna.

Česta je pojava da dolazi do pogrešaka, djelomično obavljenog posla, odlaganja i neizvršavanja preuzetih obveza.

Za to mogu postojati objektivni razlozi: bolest, neodgodiv odlazak na službeni put, problemi i nesreće osobne naravi, pojava novih okolnosti kod osoba koje nisu članovi grupe ali su sudionici sastanka i drugo.

No, većina pogrešaka, djelomično obavljenih poslova, odlaganja i neizvršavanja preuzetih obveza posljedica je subjektivnih razloga. Nositelji tih negativnosti su osobe s imenom i prezimenom.

Na jednoj strani imamo neke sudionike sastanka (ili sastanaka ako se periodično održavaju) koji svojim aktivnostima negativno djeluju na rezultat sastanka. Na drugoj strani imamo voditelja koji treba spriječiti, neutralizirati i eliminirati takva negativna događanja. Voditelj sastanka treba biti svjestan i sposoban uočiti i spriječiti sva neželjena događanja izazvana subjektivnim pogreškama pojedinca.

Ponekad se javljaju i drastičniji oblici ponašanja pojedinaca koji znatno remete normalan tijek sastanka, a javljaju se i sukobi i ekscesi. Takvi pojedinci jednostavno čine destrukciju grupe. Neke osobe su češće ili stalno sklone takvom destruktivnom ponašanju. Za njih možemo unaprijed očekivati da će se destruktivno ponašati na sastancima.

Nazovimo ih *očekivajući destruktori*. Oni svojim ponašanjem uzrokuju da sastanak bude neuspješan, da se javljaju nova neslaganja među sudionicima, pojačavaju se postojeća, izazivaju rascjep mišljenja i djelovanja u grupi.

Koji se oblici destrukcije mogu javiti?

- učestala i agresivna upadanja u riječ osobi koja diskutira bez obzira na česta upozorenja voditelja sastanka,
- svađalački ton koji ne prestaje,
- učestalo neizvršavanje preuzetih obveza koje su vitalne za rad grupe,
- učestalo nekvalitetno, pogrešno, zakašnjelo i nepotpuno izvršavanje preuzetih obveza.

Očekivajuće destruktore treba što hitnije ukloniti iz grupe. Njihovim ponašanjem ugrožena je homogenost grupe.

Treba im iskazati nepovjerenje i zatražiti od ovlaštene osobe ili organa da izvrši zamjenu sa tolerantnijom i učinkovitijom osobom koja je sklona timskom radu i izvršava sve preuzete obveze.

OSOBNI PLAN AKTIVNOSTI ZA SASTANAK

Ovo je predložak za planiranje Vaše aktivnosti na sastanku. Predložak možete prilagoditi svojem osobnom stilu i konkretnim okolnostima dodavajući ili oduzimajući pojedine stavke.

Koja je svrha ovog planiranja?

Planiranjem, evidencijom i upisivanjem aktivnosti i zaduženja prije, u tijeku i poslije sastanka stvarate uvjete za učinkovitu uporabu Vašeg vremena na sastancima. Odredite aktivnosti u okviru raspoloživog vremena koje su prioritetne. Rad na prioritetnim aktivnostima donosi bolje rezultate.

AKTIVNOSTI

a) *priprema za sastanak*

- zaduženja (za što sam zadužen da moram obaviti prije sastanka):
 1.
 2.
 3.
- moram obaviti dogovore prije sastanka sa:
 1.
 2.
 3.

b) *tijek sastanka*

- sudjelovanje u raspravi po točkama dnevnog reda (navesti glavnu misao):
 1.
 2.
 3.

- postaviti ću sljedeća pitanja:
 1.
 2.
 3.
- predložiti ću dodatne točke dnevnog reda:
 1.
 2.
 3.
- sudjelovanje u ulozi voditelja (mjere za uspješnost sastanka)
 - pripremiti odgovore na moguća pitanja
- u ulozi sudionika
 - priprema odgovora na moguća pitanja sudionika sastanka iz moje radne problematike

c) *poslije sastanka*

- ostati ću poslije sastanka radi dogovora sa:
 1.
 2.
 3.
- upoznat ću nove osobe (očekujem njihovu nazočnost na sastanku)
- obaviti ću pripreme za sljedeće dogovore:
 1.
 2.
 3.

OBVEZE KOJE SU MI DODIJELJENE NA SASTANKU:

1.
2.
3.

PRISUSTVO NA SASTANCIMA ZA KOJE NEMAMO INTERES

Za neke sastanke nećete imati interes, ali slijedom događanja ili zbog vaše pozicije morate na njima prisustvovati:

1. po dužnosti ili kao gost,
2. član ste grupe ali vas problematika ne zanima.

Sastancima prisustvujete po dužnosti (gradonačelnici, župani, rektori, direktori) i ne možete ih izbjeći. Od vas se najčešće očekuje pozdravna riječ i iskazana želja za uspješnim radom. To je protokolarna aktivnost koja najčešće ne donosi rezultate.

Iskoristite vašu neizbježnu nazočnost na sastanku i učinite ga što učinkovitijim:

- istaknite prijedloge,
- nove zajedničke aktivnosti,
- prenesite vaša pozitivna iskustva na sudionike sastanka,
- ukažite na prisutne i moguće negativnosti i naznačite kako ih rješavati.

Za djelotvornije korištenje vremena:

- najavite vaše buduće aktivnosti,
- ispitajte mišljenje drugih,
- utvrdite stanje grupe, institucije, pojedinaca čiji ste gost,
- saznajte informacije o važnim događanjima,
- susretnite se s osobama koje su vam važne,
- upoznajte nove osobe,
- provjerite stanje izvršavanja obveza kod osoba prisutnih na sastanku.

Kada ne želite biti prisutni na sastanku, kada imate drugih obveza i ne možete naći ili odrediti osobu koja će vas zamijeniti napišite pismenu poruku i pošaljite je telegramom, faksom, emailom, poštom ili dostavite posredstvom neke osobe voditelju sastanka. Ovo će biti vaš službeni doprinos sastanku. Ova tehnika komuniciranja naročito dolazi do izražaja kod osoba:

- kada svojom aktivnošću pokrivete veće područje i trošite dosta vremena na putovanja (župani, ministri i drugi),
- imate velik broj mogućnosti prisustvovanja sastancima brojnih udruga, institucija, povjerenstva i drugo (gradonačelnici).

Za važne sastanke kojima ne možete prisustvovati zatražite da vam se dostavi zapisnik. Ovo je još jedan čin ukazivanja da vam je grupa važna i da pratite njen rad. Vrijeme za pisanje pisane poruke je kraće od vremena koje ćete utrošiti na sastanak.

Slanjem pisane poruke sudionicima sastanka :

- opravdali ste svoj nedolazak,
- iskazujete svoju "prisutnost" na sastanku,
- možete prenijeti kratku, sadržajnu i efektanu poruku sudionicima sastanka.

Uporabom pisane poruke skupu uporabili ste čuvene riječi Dale Carnegie-a: "Ako dobiješ limun, napravi od njega limunadu!"

Obvezu prisustvovanja sastanku koja je izgledala neizbježna, riješili ste slanjem poruke. Ostali ste sastavni dio daljnjih događanja grupe, a vrijeme ste racionalnije uporabili na druge aktivnosti.

Moguća je situacija da prisustvujete sastancima na kojima ste stalni sudionici (članovi grupe), a nemate za njih interes.

Na primjer: imenovani ste u Odbor za poljoprivredu u Županiji, a nikada se niste bavili problemima poljoprivrede; u odboru ste umjetničke kolonije, a nemate sklonosti prema umjetnosti; bavite se profesionalno kulturnim aktivnostima, a član ste povjerenstva za uvođenje novoga informatičkog software-a itd.

Ne zanima vas, ne poznajete problematiku, ne potiče vas na rad sastav grupe i zauzeti ste drugim aktivnostima (vaše prioritetske aktivnosti).

Napravite analizu za/protiv činjenica da se aktivnije uključite u rad grupe. Ako temeljita analiza pokaže da vas ništa ne može afirmativno zadržati u grupi i definitivno ste nezadovoljni nametnutim obvezama, učinite sljedeće:

- pronađite angažiranu, spremniju i više zainteresiranu osobu i predložite da vas zamijeni,
- predložite voditelju da se izabere druga osoba koja će vas uspješnije zamijeniti.

Zašto bi bili “radi reda” u nekim aktivnostima koje vas ne zanimaju i gdje ne dajete očekivani doprinos.

Otvoreno nađite rješenje da to bude druga osoba.

To će biti poštenije i prema vama, a i prema drugima. Vaše okruženje će cijeniti takvo vaše ponašanje, a vi ćete izbjeći nezadovoljstvo i dobiti mogućnost da vrijeme upotrijebite učinkovitije.

IZDVOJENO – Za pisanje pisane poruke koristite pojedine suradnike da vam je napišu. Tako ćete uštedjeti još više vremena koje možete posvetiti globalnijim problemima. Pisanje poruke delegirajte osobama koje su stručne za područja važna za aktivnost grupe koja vas poziva na sastanak.

Uz pozdravnu riječ, opravdanje za nedolazak i želju za uspješnim radom dotaknite se teme ili nekoliko tema ako je potrebno. To su teme koje su važne za rad grupe kao i za vaš program. Nemojte da pisana poruka bude dugačka. Prilagodite je važnosti grupe, prigodi sastanka i važnosti tema koje su naznačene u poruci.

PITANJA NA POZIVU ZA SASTANAK

Kao voditelj i osoba koja saziva sastanak koristite da povremeno ili stalno na poziv za sastanak stavite nekoliko pitanja budućim sudionicima sastanka. Pitanja se isključivo trebaju odnositi na problematiku vezanu uz dnevni red, na organizaciju sastanka i ozračje oko sudionika koje se očekuje na sastanku (postoje određene nesuglasice, problemi, napetosti i drugo).

Zašto postavljena pitanja mogu biti korisna na sastanku?

- sudionici se mogu bolje pripremiti za tako dodatno naglašena pitanja iz dnevnoga reda,
- stvara se bolje radno ozračje (kohezija sudionika),
- ukazivanje na prioritete,
- ukazivanje na dileme,
- upozorenja da se ne ponove ranija loša događanja na sastancima.

Koja pitanja staviti na poziv za sastanak?

- pitanja vezana uz najvažnije teme na sastanku,

- pitanja koja mogu potaknuti kvalitetniji rad na sastanku,
- pitanja koja dovode sudionike u promišljanje o nekim odlukama daleko prije početka sastanka.

Pretpostavke za pitanja:

- kratka,
- jasna i nedvosmislena,
- manji broj (maksimalno 5),
- moraju biti korisna za tijek sastanka,
- ne smiju biti nekorektna i nemoralna.

Primjeri pitanja na pozivu za sastanka:

1. Mora li na ovom sastanku doći do oštrog neslaganja kao na prošlom sastanku?
2. Na prošlom sastanku jedva je bilo kvoruma. Kamo nas to vodi?
3. Tko želi namjerno zakasniti na ovaj sastanak?
4. Ima li netko prijedlog za osobu koja će prisustvovati seminaru o Tehnologiji izrade projekata?
5. Odluka o pristupu novog partnera donosi velike promjene. Jesmo li sagledali sve za/protiv te opcije?

U cilju daljnjeg poboljšanja ove opcije uključiti i druge sudionike da predlažu pitanja u fazi planiranja i pripreme sastanaka. Značajno bi bilo upitati neke sudionike sastanka (može i svoje najbliže suradnike) što oni misle koja pitanja mogu biti korisna na pozivu za sastanak. To su vjerojatno ona pitanja koja “lebde” u zraku, a na koja sigurno treba odgovoriti raspravom i odlukama na sastanku.

Alternativno se uz pitanja na pozivu mogu dodati i promišljanja (osobe koja je inicirala sazivanje sastanka, voditelja sastanka, gosta, sudionika, osobe koja pripada istom kolektivu kao i sudionici sastanka ili osobe izvan kolektiva) koja mogu pozitivno djelovati na ozračje i rad sastanka.

Primjeri promišljanja na pozivu za sastanak:

1. Prošli sastanak je bio primjer efikasnog rada.
2. Svi zadaci s prošlog sastanka su u potpunosti i uspješno riješeni. Možemo označiti kraj prošlog sastanka.
3. Odluka s prošlog sastanka: pojedinačna diskusija može trajati najviše 5 minuta.

PRAVILA RADA

Osnova za uspješnost sastanaka su norme ponašanja (pravila rada, poslovnik o radu).

One određuju ponašanje, odnose i način rješavanja problema prije, tijekom i poslije sastanka.

Svaka grupa koja ima sastanke treba obvezno imati pravila rada.

Na početku rada grupe uz dovoljno vremena i na demokratski način, donijeti efikasna, stručna i učinkovita rješenja kako grupa planira raditi (način rada grupe).

Ako grupa nastavlja rad prethodne grupe (sastav grupe se promijenio djelomično ili u potpunosti) analizirati dosadašnja pravila i unijeti predložene promjene kada grupa donese takvu odluku.

Koristite pozitivna iskustva drugih grupa, ali i ugradite svoje specifičnosti (npr. uporaba elektroničke pošte koju grupa koristi intenzivno).

Kada pojedinac ili dio grupe ukaže na potrebnu korekciju dosadašnjih pravila ili ima prijedloge za uvođenje novih ili brisanje starih elemenata u pravila rada, to treba vrlo odgovorno i analitički preispitati.

U tijeku godine najmanje dva puta stavite na dnevni red točku dnevnog reda: "Analiza i unapređenje pravila rada".

"Trošenje vremena" na raspravu o pravilima rada nije formalno pitanje, nego mudro utrošeno vrijeme za poboljšanje rada.

Sa stečenim iskustvom u radu, grupa uočava moguće nedostatke i treba donijeti bolja rješenja.

Ako unaprijed planiramo vrijeme za poboljšanje rada, stvaramo ozračje za pozitivne promjene u grupi, bez obzira na pojedinačne interese unutar nje, a koji se javljaju na vidljiv ili prikriven način.

Svaka pozitivna promjena u pravilima rada umanjuje pojavu nesuglasica, sukoba i ekscesa i značajan je doprinos u stvaranju boljih uvjeta za učinkovitiji rad.

Pojedine odredbe pravila rada trebaju biti nedvosmisleno napisane, jednostavnog opisa i pregledne s obzirom na faze sastanka (priprema, tijek i aktivnosti poslije sastanka) i srodnost događanja (sudionici, rješavanje problema, uvjeti i drugo).

Pravila rada trebaju biti što kraća.

Pravila rada posebno trebaju osigurati:

- demokratsko ozračje tijekom rada,
- uvjete za kreativan rad,
- slobodu djelovanja sudionika,
- sprečavanje pojave nesuglasica, sukoba i ekscesa,
- elemente arbitraže za sporne situacije.

SAVJETI

- Svakom članu grupe moraju biti pismeno dostavljena pravila rada.
- Ako se sastanci najčešće ili uvijek održavaju u istom prostoru, na vidno mjesto postavite pravila rada.
- U pravilima rada treba biti prepoznatljivo (posebno označeno) koja je odrednica najvažnija za rad grupe (može ih biti i više). Npr.: pojedinačna diskusija poslije uvodnog izlaganja može trajati najviše 5 minuta, pozivi za sastanak trebaju biti uručeni najkasnije 5 dana prije sastanka, zapisnik treba biti uručen svim sudionicima sastanka u roku od 3 dana i drugo.

Neki značajni elementi pravila rada:

- Vrijeme trajanja rasprave treba ograničiti primjereno vrsti sastanaka (redovni, godišnja izvješća, operativni timovi, izvršna tijela i drugo). Bitno je da se vrijeme točno definira u minutama i strogo poštuje. Znajući da imaju “ograničeno” vrijeme (ali sigurno dovoljno za konstruktivnu raspravu), sudionici će u pripremi sastanka uporabiti više analitike, odrediti prioritete i temi dati elemente koji potiču na razvoj.
- Precizno i nedvosmisleno odrediti sudionike i tehnologiju arbitraže kod negativnih pojava (nesuglasica, sukoba i ekscesa).
- U pravila rada staviti mjere koje će destimulirati neopravdane izostanke.
- Staviti instituciju zamjene člana grupe (neodgovornost, na osobni zahtjev, nestručnost, privremeno odsustvo, trajno odsustvo ili problematično ponašanje).

SIMULACIJA SASTANKA

Sastanci mogu biti različite važnosti. Neki mogu biti sudbonosni kako za Vas tako i za sredinu u kojoj radite i živite. Nije Vam svejedno što će se dešavati na takvom sastanku i svaki napor u mogućem što točnijem saznanju što se može dogoditi je izuzetno važno.

Da se što kvalitetnije pripremite, a po mogućnosti poduzmete i nove aktivnosti u pripremi da sastanak rezultira Vašim željenim i očekivanim rješenjima, napravite *simulaciju sastanka*.

Što je simulacija sastanka?

Simulacija sastanka je promišljanje što će se događati u pripremi sastanka, tijekom i poslije sastanka, a prema informacijama i saznanjima koje posjedujete.

Zašto simulacija sastanka?

Da se uoče moguća ponašanja koja se mogu pojaviti na sastanku, a nisu u skladu sa Vašim željama i očekivanjima.

Prema takvim mogućim pojavama treba poduzeti u tijeku pripreme aktivnosti kako bi ih se spriječilo i usmjerilo prema željama i očekivanjima. Poduzeti korektivne pripreme, poticanje, upite, opomene i druge aktivnosti usmjerene prema Vašim ciljevima sastanka.

Kada napraviti simulaciju sastanka?

- kada je sastanak važan (godišnja skupština, konstituiranje, sastanak na kojem prezentirate nove inicijative i drugo)
- kada se donose važne odluke (prekretnice u radu)
- kada se očekuje situacija koja može uzrokovati daljnje probleme u radu i funkcioniranju
- kada se očekuju veća neslaganja, napetosti i sukobi (utvrditi tko, zašto i na kojim temama)

Simulaciju sastanka ne treba praviti za svaki sastanak (pogotovo ne za rutinske i periodične sastanke).

Kako napraviti simulaciju sastanka?

1. Postavite si pitanja i odgovorite što će se najvjerojatnije događati:

- u tijeku pripreme za sastanak,
- tijekom sastanka,
- poslije sastanka.

2. Koji su mogući problemi?

- objektivne naravi,
- subjektivne naravi.

3. Što se može dešavati s osobama (obećavajući konstruktori, očekivajući destruktori, osobe sklone sukobima, stručne osobe, gosti i druge) i kako bi se mogli ponašati u odnosu na pojedine teme dnevnog reda

4. Što je s resursima za sastanak?

- pozivi,
- radni materijali,
- prostor,
- oprema (projektor, školska ploča i drugo).

Moguća nepovoljna događanja trebate temeljiti na dosadašnjim iskustvima i o novim saznanjima (informacijama) koja imate o sastanku koji slijedi. Procijenite od koga i na kojim temama se mogu očekivati problemi.

Pronađite način da se osiguraju okolnosti u kojima neće doći do pojave problema za koje ste procijenili da se mogu očekivati na sastanku koji slijedi.

Za simulaciju sastanka zatražite informacije i promišljanja sudionika kao i ostalih relevantnih osoba.

Opravednost simulacije sastanka sa aspekta učinkovitog korištenja vremena:

- sastanak će za Vas biti predvidljiviji i izvjesniji,
- mogućnost dodatne pripreme za problematične situacije,
- moguć je smireniji tijek sastanka (ako ste u ulozi voditelja potpuno ćete vladati situacijom jer ste predvidjeli probleme i na njih pripremili valjan i učinkovit odgovor),
- stvoreno povoljnije ozračje da sastanak bude kreativan i stvaralački, a ne mjesto za neporazume, napetosti i sukobe.

PRIPREMA SASTANKA – SAŽETAK

Ako ste u ulozi sudionika:

- završite sve obveze s prethodnih sastanaka,
- odlučite hoćete li sudjelovati na sastanku,
- koristite pisanu poruku ako ne možete sudjelovati na sastanku,
- uložite dovoljno vremena za pripremu sastanka,
- napravite osobni plan aktivnosti za sastanak,
- odlučite što ćete raspravljati,
- pripremite pitanja i prijedloge za sastanak,
- za važne sastanke napravite simulaciju.

Ako ste u ulozi voditelja:

- upitajte se je li sastanak uistinu potreban,
- načinite dnevni red primjeren željenoj dužini trajanja sastanka,
- pripremite preliminarne pitanja za poziv,
- odredite cilj i svrhu sastanka,
- provjerite izvršavanje zadataka,
- sastavite optimalnu listu sudionika,
- načinite dobar izbor gostiju – stalni članovi grupe,
- provjerite tko ne dolazi na sastanak,
- ako treba osigurajte zamjene za opravdano odsutne,
- kontrolirajte dostavu materijala za sastanak,
- pripremite pitanja za usmjeravanje i poticanje rasprave,
- pripremite strategiju za problematične situacije,
- provjerite opremu i mjesto održavanja sastanka,
- napravite simulaciju sastanka.

4 TIJEK SASTANKA

**POČETAK SASTANKA
KAŠNjenje POČETKA SASTANKA
TIJEK SASTANKA
ANALIZA PRETHODNOG SASTANKA
VREMENSKI OKVIR TRAJANJA SASTANKA
OBVEŽI NA AKTIVNOST NA SASTANCIMA
OMETANJA NA SASTANKU
SAČUVATI TEMU SASTANKA – SAČUVATI TEME DNEVNOG REDA
IZBJEGAVANJE NESUGLASICA NA SASTANCIMA
TIPOVI PITANJA NA SASTANKU I NJIHOVA UPORABA
AKTIVNOSTI VODITELJA POSLIJE POJEDINAČNE DISKUSIJE
UTVRĐIVANJE NOVE TEME NA SASTANKU
OTVORENO VRIJEME ZA NOVE ILI POSEBNE INFORMACIJE
PREGLED OBAVLJENOG POSLA U TIJEKU SASTANKA
ANALIZA ZAKLJUČAKA
ZAVRŠETAK SASTANKA
TIJEK SASTANKA - SAŽETAK**

POČETAK SASTANKA

Sastanak treba početi na vrijeme. Nemojte čekati one koji kasne. Kada netko zakasni, ne vraćajte se na početak da dadete pregled onoga što je već odrađeno na sastanku (osim u posebnim okolnostima, a za što trebate imati valjani razlog - sudionik je objektivno zakasnio, a informacije koje je propustio na početku bitne su za njegovo sudjelovanje i značajne za daljnji rad sastanka). To samo troši vrijeme osoba koje su na sastanak došle na vrijeme. Ako postoji kvorum - sastanak treba početi na vrijeme.

Kada se grupa prvi puta sastaje možete dozvoliti 3-4 minute informacija, diskusija i šala da se razbije početna barijera i stvori relaksirajuće, ali poslovno ozračje.

Poslije pozdrava sudionika i zahvale za nazočnost, izjavom utvrdite kvorum i da će sve donesene odluke biti pravovaljane. Informirajte sudionike o opravdano odsutnima - ukažite na njihove zamjene ako su imenovane.

Informirajte sudionike o neopravdano odsutnima. Iskoristite prigodu i sudionicima ukažite na velik problem neopravdanih nedolazaka na sastanak (može afirmativno djelovati na buduće ponašanje nazočnih). To nije nekorektno jer neopravdano odsutni sudionici neinformiranjem o svom nedolasku remete kvalitet sastanka, dovode ga u neizvjesnost oko osiguravanja kvoruma i očekivani sastav sastanka je manjkav.

Predstavite sudionike ako se međusobno ne poznaju (prvi sastanak, gosti, stručne osobe i dr.).

Iskažite svrhu i cilj sastanka. To će biti osnovna nit vodilja kako za dobro vođenje tako i za sam tijek sastanka.

Svi sudionici moraju imati na umu svrhu i cilj sastanka u tijeku daljnjeg rada na sastanku. Tako ćete osigurati da se ne skrene s teme i da rad bude učinkovit, produktivan i tolerantan.

**** AKO SMO SE VEĆ NAŠLI OKUPLJENI, HAJDE DA DONESEMO KORI-SNA RJEŠENJA ZA SVE NAS ****

Prije aktivnog rada prodiskutirati dnevni red.

Po potrebi dnevni red se može promijeniti:

- skinuti neke točke dnevnoga reda,
- dodati nove točke dnevnoga reda,
- preformulirati postojeće točke dnevnoga reda.

Obveza je voditelja da utvrdi dužinu trajanja sastanka. Ukupnu dužinu trajanja sastanka raspodijeliti na pojedine točke dnevnoga reda, vodeći računa o važnosti tema. Na taj način se stvaraju preduvjeti da sastanak bude efikasniji jer svi sudionici moraju imati na umu dogovoreno vrijeme, koje u normalnim okolnostima treba biti dovoljno za donošenje odluka.

Zašto sastančiti neograničeno?

Ako nema odluke nakon isteka dogovorenog trajanja sastanka (nakon 1,5 do 3 sat npr.), hoće li rješenje doći nakon 5 ili više sati razgovora?

KAŠNJENJE POČETKA SASTANKA

Premda je dobro pripremljen, stručno vođen i s predloženim dobrim i željenim zaključcima, sastanak je na udaru ometanjima pojedinih sudionika.

Najčešće ometanje sastanka je kašnjenje. Uobičajeno je na našim prostorima da sastanci kasne, pa je čak uvedeno pravilo “akademska četvrt” - dozvoljeno i tolerantno kašnjenje od 15 minuta.

Međutim, ako sudionik koji kasni smatra da nije važno stići na vrijeme, možda on uopće ne treba nazočiti sastanku.

Sudionici koji kasne znatno remete tijek rasprave svojim ulaskom u prostoriju (prekida se sudionik rasprave, pada koncentracija nazočnih, mogući su komentari na kašnjenje pojedinaca, moguća objašnjenja između sudionika koji kasni i voditelja sastanka i drugo).

Ako su kašnjenja češća, pitati sudionike da sastanak počne kasnije.

Treba nastojati da sastanak započne u dogovoreno vrijeme ako postoji kvorum.

Prema onima koji kasne na sastanak može se uputiti "pedagoška poruka" tako da se na vanjski dio vrata stavi natpis sa točnim vremenom početka sastanka. Na taj ih način potaknuti da ubuduće dolaze na vrijeme.

U nekim situacijama razmotriti uvođenje "šalice za kasnitelje". Za svaku minutu kašnjenja oni moraju dati doprinos dogovorenog iznosa u kunama, koji će se upotrijebiti za zajedničku potrošnju ("čašćenje").

Ovoj inicijativi treba dati pravu mjeru, da ne preraste u neozbiljno ozračje i da ne bude izmanipulirano od onih koji kasne (vjerojatno je to mjera prema onima koji znaju cijeniti novac ili ga imaju ograničeno i prema osobama koje drže do svog dostojanstva).

ANALIZA PRETHODNOG SASTANKA

Analiza prethodnog sastanka je najvažnija aktivnost za kontinuiran i kvalitetan rad grupe. Ako se analize ne čine ili se rade pro forme i sudionici steknu dojam da nije važno ispunjavati obveze jer se ne radi kontrola, grupa je osuđena na neuspjeh. Za prvu točku dnevnog reda obvezno staviti: Analiza prethodnog sastanka – analiza zapisnika.

U okviru gore navedene točke dnevnog reda voditelj treba iskazati primjedbe na zapisnik ili memo koje je dobio od članova grupe ili osoba izvan grupe kojima je dostavljen zapisnik. Ako zapisnik ili memo nije rađen, voditelj treba napraviti analizu sastanka i do tada učinjenih aktivnosti poslije sastanka.

Pravilima rada treba regulirati da se primjedbe na zapisnik prijave voditelju prije drugog sastanka. Na taj način voditelj će do početka sastanka:

- prikupiti dodatne informacije u svezi iskazane primjedbe,
- kontaktirati relevantne osobe u svezi primjedbe,
- predložiti rješenja u odnosu na primjedbu (npr. moguće je povlačenje primjedbe, ukinuti odluku, preimenovati odluku i drugo),
- otkloniti primjedbu ako je tehničkog karaktera (neispravno unesen datum roka izvršenja, netočne brojke u financijskom izvješću i drugo).

Na taj se način mnoge primjedbe mogu riješiti ili uspješno pripremiti rješenja prije sastanka. To neće odmah na početku opteretiti sastanak s nedoumicama, netočnim ili nedovoljnim informacijama, a sudionici neće biti zatečeni s problematikom s prošlog sastanka.

Zašto gubiti vrijeme na analizu zapisnika s prethodnog sastanka?

Analiza prethodnog sastanka je ključni element aktivnosti grupe.

Analizirati:

- jesu li donesene dobre odluke (treba li što mijenjati),
- stanje izvršavanja zaduženja s prethodnog sastanka,

- problemi koji su se pojavili tijekom provođenja odluka (mogu li utjecati na korekciju odluka),
- što još nije učinjeno (aktivnosti u tijeku – nema problema oko daljnjeg izvršavanja),
- što nije učinjeno iz subjektivnih razloga (kašnjenja, pogrešan pristup, nedostatak vještina i drugo),
- koje su dodatne aktivnosti potrebne,
- što još nije učinjeno s prethodnih sastanaka,
- odrediti je li kraj sastanka (sve obveze sa sastanka su izvršene),
- neopravdane izostanke,
- opravdane izostanke ako ih ima puno,
- problematična ponašanja sudionika,
- druge elemente specifične za rad grupe

Voditelj ne smije dozvoliti raspravu. Maksimalno trajanja analize zapisnika s prethodnog sastanka je od 5 do 10 minuta.

Voditelj treba pročitati pristigle primjedbe i predložiti prijedlog rješenja. Ako ima trenutačnih primjedbi na zapisnik treba dati prijedloge rješenja ne gubeći previše vremena za to. Ako ima većih nesuglasica i ne može se prihvatiti zapisnik (ne postoji konsenzus o prihvaćaju prethodnog zapisnika), izaberite Povjerenstvo za analizu zapisnika. Ono će analizirati uočene primjedbe i dati prijedlog rješenja. Prema okolnostima, hitnosti i prioritetima, voditelj će odrediti daljnji slijed događanja.

Analizom zapisnika u određenom vremenu (mjesečno, polugodišnje, godišnje) može se vidjeti intenzitet obveza pojedinaca, učestalost kašnjenja izvršavanja zadataka, vrijeme za koje se izvrše obveze i drugo.

Iz takve analize voditelj i grupa u cjelini mogu sagledati i smjerove aktivnosti:

- koga više opteretiti sa zaduženjima,
- kome pomoći u izvršavanju obveza,
- koga više kontrolirati da se spriječi kašnjenje,
- tko ne izvršava preuzete obveze (obećavajući konstruktor),
- koje moguće probleme spriječiti preventivnim aktivnostima.

IZDVOJENO - Primateelj zapisnika treba primjedbe dostaviti voditelju čim ih uoči.

TIJEK SASTANKA

Vaša uloga na sastanku može biti:

- a) voditelj sastanka,
- b) aktivni sudionik,
- c) pasivni promatrač,
- d) inicijator sastanka,
- e) “protivnik” (suprotstavljate se većini).

Velika je odgovornost na Vama, ako ste u ulozi voditelja sastanka.

Voditelj sastanka ima dominantnu ulogu u vođenju, usmjeravanju i stvaranju optimalno radnih uvjeta za stvaralačko ozračje na sastanku.

Voditelj sastanka, bilo da mu je to povremena ili profesionalna uloga, (menadžer, političar, društveni djelatnik i dr.) mora stalno voditi računa o permanentnom učenju kako bi bio što uspješniji u ulozi voditelja.

Kako u postojećim institucijama nema mogućnosti osposobljavanja, bilo trajno ili povremeno, za voditelja sastanka nužno je izgrađivati osobni pristup usavršavanju te sposobnosti.

Osobni pristup sastojao bi se u sljedećem:

1. Napraviti analizu što je do sada na sastancima bilo?
 - a) dobro
 - b) loše
2. U tijeku priprema za sastanak postaviti si pitanja:
Što se može novo primijeniti na sastanku s obzirom na njegove specifičnosti?
3. Poslije svakog sastanka postavite si pitanja:
 - a) Što je bilo dobro, a što loše?
 - b) Kako ubuduće spriječiti loše stvari na sastanku?
 - c) Kakva je bila moja uloga na sastanku? Što sam dobro, a što loše napravio? Što sam propustio?
4. Pitati osobe s velikim iskustvom u vođenju sastanka o njihovom iskustvu.
5. Pitati stručnjake za vođenje sastanka da savjetuju novi pristup vođenja s obzirom na specifičnosti koje nude nove tehnologije¹.

Ova knjiga koju upravo čitate pokušat će vam ukazati na neke elemente poboljšanja vođenja i sudjelovanja na sastanku i otvoriti nova promišljanja o stalnoj potrebi osobnog i kolektivnog osposobljavanja za vođenje i sudjelovanje na sastancima.

PONAVLJAMO: OSNOVNI CILJ NIJE "ODSJEDITI" NA SASTANKU, NEGO RACIONALNO ISKORISTITI VRIJEME I RIJEŠITI PROBLEME DONOŠENJEM DOBRIH ODLUKA.

¹ RAZVOJ TEHNOLOGIJE donosi velike promjene u načinu i vođenju sastanka. Dobar primjer za to je rad virtualnih timova gdje se dogovori obavljaju uglavnom elektronički, uporabom Interneta (video konferencije, Internet chat, korištenje message board-a, elektroničke pošte i dr.).

VREMENSKI OKVIR TRAJANJA SASTANKA



Najučinkovitija dužina sastanka je od 45 do 75 minuta, uključujući vrijeme za pregled donesenih odluka i sumiranje rezultata.

Za svaku točku dnevnog reda odrediti vrijeme trajanja, vodeći računa o značaju i složenosti teme, a sve u okviru dogovorenog vremena za sastanak.

Ako je sastanak duži (Izvršajna skupština, Osnivačka skupština i dr.) predvidjeti stanku.

U tijeku sastanka voditelj može iskazati koliko je vremena preostalo do kraja sastanka.

Ako se očekuje ili se u tijeku sastanka uvidi da ima mnogo sudionika za raspravu, treba ograničiti vrijeme za diskusiju (odrediti vrijeme za diskusiju u minutama).

Ako sudionik diskusije raspolaže sa 5, 10 ili više minuta za diskusiju, je li moguće da u tom vremenu ne može izreći suvislo, cjelovito i konkretno svoje mišljenje, prijedloge, inicijativu, ...?

Voditelj sastanka treba analizirati vrijeme sudionika u raspravi:

- vrijeme za davanje informacija, kratko objašnjenje svog stava o problemu, davanje konkretnih prijedloga i inicijativa, davanje prijedloga odluka,
- vrijeme koje sudionik “troši” na nadugačko objašnjenje svog stava, ponavljajući usput informacije i činjenice prethodnika, često skrene s teme.

Prvo vrijeme diskusije je konstruktivno i poželjno, a drugo, je gubljenje vremena i nepoželjno.

Ograničavanje vremena za raspravu ima za cilj da sudionici gube što manje vremena na opisivanje stavova, događanja, nagovještaja, insinucija, neprovjerenih informacija i drugo. Više vremena posvetiti ukazivanju na nove činjenice, elaboriranjem novih ideja i rješenja. Dati prijedloge tko, što, gdje, kako, do kada i sa čime će to učiniti. Dati prijedlog kome i do kada treba podnijeti izvještaj o tijeku i nakon završetka aktivnosti.

OBVEŽI NA AKTIVNOST NA SASTANCIMA

Voditelj treba sagledati predloženu problematiku sastanka i aktivirati sudionike prema njihovim sposobnostima, sklonostima i ovlaštenjima:

- zadužiti pojedine sudionike prije sastanka da pripreme određene informacije, uvodnu raspravu, prijedlog odluka i drugo,
- u tijeku sastanka sagledati tko od prisutnih može unaprijediti diskusiju, dati dodatnu informaciju, stvoriti inventivnije ozračje, te zamoliti osobu da to učini - aktiviranje mjerodavnih osoba (osoba iz nekih razloga ne bi sama diskutirala - treba je prozvati na taktičan način da sudjeluje i da doprinese raspravi),
- iskoristiti nazočnost gostiju i stručnjaka da daju doprinos sastanku (pojednostavljeno rečeno: nisu često ovdje, pa stvorimo ozračje da svi zajedno ostvarimo maksimalan rezultat na sastanku),
- nastojati uključiti pasivne sudionike (koji ne sudjeluju u radu sastanka ni na koji način - pasivno slušanje). Procijeniti postoji li mogućnost da i oni daju svoj doprinos sastanku (prozvati ih na korektan način – postavljati im pitanja kao poticaj uključenju u aktivniji rad). Po potrebi popričati s njima o problemu neaktivnosti. To obaviti prije ili poslije sastanka, a cjelovit pristup o tom problemu razmotriti na izdvojenom dogovoru.

U tijeku pripreme sastanka zadužiti (obvezati) pojedine sudionike za sudjelovanje u radu - time se osigurava aktivnost sudionika:

- za što zadužiti: tema,
- koga zadužiti: osoba poimence,
- vrsta aktivnosti: informacija, izvještaj, analiza, prijedlog, postaviti pitanje i drugo,
- status osobe: član, gost, stručnjak,

Zašto je netko neaktivan sudionik sastanka:

- nije se pripremio,
- nema interes za temu,
- nije sposoban pratiti temu zbog nedovoljne stručnosti,
- ima problema s javnim nastupom.

OMETANJA NA SASTANKU

- upad kasnitelja,
- raniji odlazak sa sastanka,
- uključeni mobiteli,
- aktivan telefon u prostoriji,
- privatni razgovori između sudionika,
- šuškanje (novina, materijala, olovaka i drugo),
- vanjska buka,
- skretanje s teme,

- diskusija izvan dogovorenog vremena,
- sudionik koji se “stalno” javlja za riječ (“najaktivniji sudionik”),
- rasprava bez ičega sadržajnoga u sebi,
- žamor i galama,
- nije se na vrijeme dostavio radni materijal,
- pojava “uzurpatora” na sastanku.

SAČUVATI TEMU SASTANKA SAČUVATI TEME DNEVNOGA REDA

Najveća šteta sastanku može biti učinjena kada rasprava skrene s tijeka teme ili pojedinih točaka dnevnoga reda. Sastanak gubi svaki smisao, a velika je vjerojatnost da se rasprava pretvori u polemiku.

Uloga i odgovornost voditelja je da usmjerava tijek prema temi i pojedinim točkama dnevnoga reda.

Svako skretanje s teme voditelj treba odmah prekinuti i ukazati na svrhu i cilj sastanka i zamoliti sudionika rasprave da se toga pridržava. Ako sudionik rasprave ponovno skrene s teme, prekinuti ga i po drugi puta upozoriti.

Ako to učini i treći puta, oduzeti mu riječ.

Treba li nekom dozvoliti da pred određenim brojem nazočnih (to ponekad može biti i velik broj sudionika na nekom skupu) raspravlja o temi koja je izvan dnevnoga reda i nikoga ne zanima? Sudionici sastanka se nisu okupili oko te teme. Da su znali da će pojedini sudionici raspravljati o tim stvarima (izvan dnevnoga reda) sigurno ne bi došli na sastanak.

Sudionici sastanka su poslovni ljudi i nemaju vremena za trošenje bez učinka.

Na sastanku može postojati institucija “čuvara teme”.

To može biti:

- voditelj sastanka,
- netko imenovan od voditelja,
- netko koga se odabere na sastanku.

Postoji mogućnost “rotiranja” čuvara teme.

Vremenom će svi dobiti zaduženje da čuvaju temu sastanka. Tako će se svi sudionici sastanka naučiti poštivati pravilo da ne skreću sa teme sastanka.

IZBJEGAVANJE NESUGLASICA NA SASTANCIMA

Neslaganje na sastancima između pojedinaca i grupa koje zastupaju različite interese mogu biti:

- a) TOLERANTNA (poželjna),
- b) NETOLERANTNA (nepoželjna); ne slažu se ali i dalje rade,
- c) EKSCESNA (nema mogućnosti za rad); postoji ljutnja i ne mire se sa suprotnim stavovima, žestok sukob sa neželjenim posljedicama.

Da Vi ne budete vinovnici neslaganja:

- ponovno razmotrite činjenice koje je osoba iskazala,
- pitajte za dodatne činjenice u svezi problema,
- budite sigurni da razumijete što je osoba željela reći,
- budite sigurni da će se vašom reakcijom na raspravu situacija popraviti.

Neslaganje se obično javlja kada nisu poznate sve činjenice i predmet rasprave nije prikazan na pravi način i u potpunosti.

To nije stvarno neslaganje, nego privremena situacija zbog nedovoljno informacija ili nerazumijevanja predmeta rasprave. Kada se daju prave informacije i dodatna objašnjenja nesuglasice najčešće nestaju. Nakon takvih uspješno prevladanih situacija, osjeća se veća kohezija grupe i povoljnije ozračje u daljnjem tijeku sastanka.

Ovoj pojavi voditelj treba odgovorno pristupiti i uočiti uzroke nesuglasica. Treba ih brzo i vješto ukloniti u interesu daljnjeg kvalitetnog i učinkovitog rada.

Tko su vinovnici netolerantnog ponašanja?

- osobe koje gledaju svoj osobni interes i žestoko se bore za svoje osobne pozicije,
- osobe koje iz neznanja i nestručnosti ne razumiju problematiku,
- emocionalno povrijeđene osobe,
- emocionalno "teške" osobe,
- neinformirane osobe.

Voditelj mora prepoznati kada situacija iz tolerantne prelazi u netolerantnu i svojom žustrom intervencijom prekinuti daljnu eskalaciju neželjenih događanja. Iskusan voditelj već unaprijed zna tko na skupu može biti očekivajući inicijator stvaranja netolerantnog ozračja i mora se unaprijed pripremiti kako bi spriječio takva negativna ponašanja.

Striktno primjenjivati pravila rada na sastanku da se spriječe neslaganja.

Ni jedan skup ne može biti potpuno homogen u slaganjima. Tolerantna neslaganja su pozitivna jer većina ima "aktivnu" opoziciju, pa su aktivnosti pojedinaca i većine na kušnji pozitivne konkurencije bez obzira odakle dolazili (većina ili manjina u promišljanjima).

TIPOVI PITANJA NA SASTANKU I NJIHOVA UPORABA

Da bi sastanak zadržao pravi smisao kroz temu i dnevni red, te da bi ispunio očekivanja najčešće ga treba moderirati – usmjeravati ka željenom cilju. Voditelj sastanka i drugi sudionici svjesni su mogućih i neželjenih događanja na sastanku. Jedan od načina da se spriječe negativna ponašanja je postavljanje određenih pitanja sudionicima diskusije, voditelju, gostima, stručnim osobama pozvanim na sastanak i drugima prisutnima.

Pitanja mogu biti sljedećeg tipa:

1. ***Općenito upućena pitanja*** (čitavom skupu):

"Što ćemo novo unijeti u plan?"

"Kako ćemo pronaći i zaposliti nove stručnjake?"

2. ***Direktna pitanja*** (s namjerom da se dobije direktna informacija):

"Marko, kolika je prosječna mjesečna proizvodnja?"

"Ivane, koliko sati je trajao prošli seminar o učinkovitijem korištenju vremena?"

3. ***Povratna pitanja*** (osobi koja nam je postavila pitanja):

"S koliko bi novaca ti to učinio?"

"Danko, što će se dogoditi ako ne poštujemo rok?"

Povratno pitanje postavljati kada se čini da osoba koja nam je postavila pitanje ima još nešto reći osim onoga već izrečenoga. Povratna pitanja se mogu koristiti i prema osobi koja je agresivna u diskusiji, provocira ili svojom diskusijom samo oduzima dragocjeno vrijeme (baš ništa ne doprinosi svojom diskusijom). "Pametnim" pitanjima, takvog sudionika se može vješto i korektno prekinuti u njegovom neučinkovitom istupu.

4. ***Posredna pitanja*** (upućeno nekom drugom):

Vrlo korisno uputiti osobama koje su neaktivne¹ na sastanku.

"Stjepane, molim te, da ti daš odgovor na Markovo pitanje, a tiče se tvoga odjela."

5. ***Korektivna pitanja situacije***

"A da sada krenemo na suštinu problema – tko će to obaviti?"

"Ako sada ne možemo odlučiti, da to ostavimo za sljedeći sastanak?"

"Ako se atmosfera ne smiri, trebam li prekinuti sastanak?"

"Marko, hoćeš li predložiti u jednoj rečenici prijedlog odluke?"

"Trebamo li prekinuti sastanak?"

Ova vrsta pitanja nam pomaže u osjetljivim (delikatnim) situacijama, da bi sastanak bio učinkovitiji, produktivan i djelotvoran (sve planirano odraditi u dogovorenom vremenu, a bez negativnih pojava). Na taj način prekidamo eskalaciju negativnih događaja koji se mogu pojaviti.

Korektivna pitanja situacije obvezno primijeniti:

- kada se skrene s teme,
- kada je prisutan nepomirljiv stav sudionika ili grupa i nemoguće je donošenje odluka,
- kod pojave nediscipline i nereda s mogućnošću ekscesa,

- kada je rasprava u cijelosti jalova (bez određenih prijedloga),
- kod nepoštivanja vremena rasprave.

Voditelj sastanka je ključna osoba koja svojim sposobnostima vođenja sastanka,² može dati značajan doprinos uspješnom sastanku, ali i njegovom promašaju. Sastanku treba dati dinamiku, usmjeravati ga kada postoji tendencija skretanja s teme, stvarati kreativno ozračje, omogućavati zdravu konkurenciju ideja i prijedloga. Treba stvarati ozračje da se postavljaju prava pitanja uz temu sastanka.

To su samo neke od aktivnosti na koje treba djelovati voditelj.

Nezaobilazna pomoć voditelju su prava pitanja, u pravo vrijeme i pravim osobama. Postavljeno pitanje mora biti poticajno za daljnji rad, a ne da stvori problem u odnosima sudionika ili da prekine učinkovite diskusije.

- - - - -

¹ **NEAKTIVNI SUDIONICI SASTANKA** – Osobe koje nisu imale nikakva zaduženja za sastanak (izvještaji, informacije, prijedlozi odluka, ...), i nisu sudjelovale u raspravi. Neučinkovitost takvih osoba je velik problem ako su neaktivne na većini ili čak svim sastancima. Oni su samo "glasačka mašina". Obvezno razgovarati sa takvim osobama, raditi na njihovom osposobljavanju za učinkovitije sudjelovanje na sastancima. Ako nema napretka u njihovom aktiviranju, zamijeniti ih s aktivnijim osobama.

² **SPOSOBNOST VOĐENJA SASTANKA** nije urođena osobina nego vještina koja se uči. Nije nužno da obrazovana, komunikativna i elokventna osoba bude stručnjak za vođenje sastanka.

Postoje barem tri kategorije voditelja sastanka:

- loš voditelj,
- dobar voditelj,
- vrhunski voditelj.

Vrhunski voditelj se postaje kontinuiranim učenjem kroz praksu i teoriju, uz analize i temeljite pripreme za sastanke. Često se angažira stručna osoba koja pomaže u učenju učinkovitijeg sudjelovanja/vođenja sastanka.

AKTIVNOSTI VODITELJA POSLIJE POJEDINAČNE DISKUSIJE

Nemojte dozvoliti da diskusija u kojoj su izrečeni prijedlozi, postavljena pitanja, predložene odluke i dr. završi bez odluke koje aktivnosti poduzeti za njihovo rješavanje.

Pažljivo saslušajte diskusiju da uočite pojedinosti koje su sukladne željenim odlukama (pazite na objektivnost¹).

Uočite nove mogućnosti za kvalitetnije rezultate proizišle iz diskusije (nove ideje i promišljanja iskazane u diskusiji).

Reagirati na izjave kao: "Stvarno trebamo ...", "To je tema za drugi sastanak.", "Bilo bi dobro kada bi ..." i slično. To su primjeri komentara kada voditelj sastanka treba obvezno reagirati i potaknuti sudionika diskusije na konkretno iznošenje informacija, davanje prijedloga ili iznošenje osobnog mišljenja.

Direktnim pitanjima sudioniku diskusije zatražiti od njega da se konkretnije i nedvosmisleno izjasni u odnosu na svoju diskusiju.

Otvorena pitanja proizišla iz diskusije dodijeliti kompetentnim osobama na rješavanje.

Dodijeljujući zadatke i projekte kako se pojavljuju, još za vrijeme sastanka, osiguravate njihovu uspješnu realizaciju i kvalitetan završetak sastanka.

Naglašavati važne i nove inicijative poslije diskusije. Tako osiguravate da se ostane na temi točke dnevnoga reda.

Prihvaćajući diskusiju sudionika time što dajete prijedloge za poduzimanje određenih aktivnosti, pokazujete sudionicima sastanka da cijenite njihov doprinos kao i vrijeme uloženo u sastanak.

Ovo je prilika voditelja da ukaže na učinkovitost i podrži kreativnost sudionika i tako stvara radno ozračje i dinamiku sastanka.

¹ **OBJEKTIVNOST (NEUTRALNOST) VODITELJA** – moralan i profesionalan čin bez obzira na svoje osobne ili grupne interese. Voditelj treba biti prvenstveno "tehnička" osoba koja je najodgovornija za uspješnu organizaciju, pripremu, tijek i završetak sastanka.

UTVRĐIVANJE NOVE TEME NA SASTANKU

S obzirom na razvoj diskusije i inicijative na sastanku, voditelj može utvrditi potrebu otvaranja nove teme za raspravu ili potrebu obavljanja dodatne aktivnosti koja mora biti riješena u okviru sadašnjeg sastanka.

Primjer: U raspravi točke dnevnoga reda (odluka o hitnom izvozu proizvoda) pojavila se inicijativa da se roba izveze vlastitim prijevozom uz potrebu zaposlenja novog vozača koji je osposobljen za međunarodni prijevoz robe. S obzirom na hitnost odluke o izvozu robe (nema vremena za novi sastanak), otvara se nova tema. Izvoz robe vlastitim prijevozom - da ili ne?

Moguće aktivnosti: pozvati hitno novog ili nove sudionike na sastanak, zatražiti telefonom dodatne informacije od kompetentnih osoba i dr.

Otvaranje nove teme ili potreba za nekom dodatnom aktivnošću može otvoriti širu raspravu. To je poticaj sudionicima da prošire ili čak da skrenu s teme. U takvim okolnostima voditelj treba biti oprezan da ne dođe do "razvodnjavanja" sastanka i skretanja s teme dnevnoga reda.

OTVORENO VRIJEME ZA NOVE ILI POSEBNE INFORMACIJE

Predvidjeti jednu točku dnevnoga reda koja će biti otvorena za nove ili posebne informacije.

Uz takvu točku dnevnoga reda ne treba dozvoliti raspravu nego, isključivo iznošenje informacija na najkraći način.

Ako se iz iznijetih informacija ukaže potreba za raspravom, zakazati novi sastanak uz dovoljno vremena da se izvrše pripreme.

Vrijeme predviđeno za nove ili posebne informacije obično ide pod točku razno. No, ono se može i posebno označiti.

Ovako izdvojeno vrijeme (na kraju sastanka i kratkog trajanja) dobra je i učinkovita prilika da se sudionici skupa informiraju i o temama izvan dnevnoga reda, i širim informacijama vezanima uz svakodnevnu aktivnost sudionika. Bitno je da taj dio sastanka traje kratko i učinkovito. Iznesene informacije moraju biti korisne za sudionike skupa.

Najjednostavnije rečeno: "Kada smo se već našli u ovakvom broju, saznajmo što više informacija u što kraćem vremenu!"

Svaka informacija vezana uz naš posao ima uporabnu vrijednost za razvoj naše poslovne, osobne i društvene aktivnosti.

PREGLED OBAVLJENOG POSLA U TIJEKU SASTANKA

U tijeku sastanka (otprilike u sredini ili u nekom drugom trenutku - poslije stanke, kada je završena značajna ili najznačajnija točka dnevnoga reda, kada tempo sastanka ne ide očekivano), stati s radom i napraviti pregled dosadašnjeg tijeka:

- što je do sada odrađeno,
- koje su odluke donesene,
- što je još potrebno odraditi,
- koliko je preostalo dogovorenog vremena do kraja sastanka,
- što je do sada bilo dobro u funkcioniranju sastanka, a što ne,
- izreći da nema napretka i dati poticaj za učinkovitiji rad,
- ako je potrebno dogovoriti i promijeniti dosadašnji način rada na ovom sastanku.

Svrha ovog "prekida" sastanka je da se sudionici osvrnu kako su do sada utrošili vrijeme za pronalaženje pozitivnih rezultata i da se koncentriraju na dio posla koji im preostaje.

Ovo je jedna od mjera poticanja na učinkovitiji rad na preostalom dijelu sastanka.

Pregled dosadašnjeg rada može se primijeniti i na pojedinu točku dnevnoga reda (značajna i obimna točka dnevnoga reda). Ako je veći broj sudionika sudjelovao u raspravi, a očekuje ih se još određeni broj, napraviti "prekid" i izreći rezultate dosadašnjeg rada.

To može potaknuti sljedeće sudionike u raspravi da se ne ponavljaju, da daju mišljenja, prijedloge i sugestije koje do sada nisu spomenute ili da odustanu od diskusije (jednostavno bi se ponavljali i skupu bi samo oduzimali dragocjeno vrijeme).

Voditelj sastanka treba ponekad dati komentar na raspravu, ali na krajnje objektivnan način. To može značajno usmjeriti rad na temu dnevnog reda i podstaknuti daljnju konstruktivnu i kreativnu raspravu.

To ne činiti često jer će to sastanku dati prizvuk "dominacije" voditelja, a ostale sudionike staviti u podređeni položaj i uzrokovati nezadovoljstvo i neaktivnost.

ANALIZA ZAKLJUČAKA

Kada je dnevni red iscrpljen i nema prijavljenih sudionika za daljnju raspravu, voditelj sastanka treba sumirati zaključke, odluke i aktivnosti koje treba obaviti poslije sastanka.

Na taj način se osigurava suglasnost skupa i sudionici se podsjećaju na dogovorene zaključke i njihove daljnje obveze.

Kratko i specificirano iskazati rezultate sastanka.

Ako se ne radi zapisnik, osobno se obratiti osobi sa zaduženjem i jasno izreći što, do kada i sa čime mora obaviti zadatak, obvezu izvrješćivanja o tijeku kao i završetku aktivnosti.

Iskazati ima li potrebe za drugim sastankom. Ako ima, dogovoriti kada, gdje i okvirno odrediti dnevni red (na osnovu otvorenih pitanja sa ovog sastanka). Dnevni red se može proširiti i s novim temama u tijeku priprema za novi sastanak.

Ukratko ponoviti ključne riječi zaduženja i otvorena pitanja koja nisu riješena na ovom sastanku.

Uvijek sumirati rezultate sastanka prije kraja bez obzira na okolnosti (uspješan, neuspješan, završen, potreban drugi, potreban prošireni i nešto drugo).

To je "završni udarac" na sastanku i on mora biti naglašen i učinkovit.

ZAVRŠETAK SASTANKA

Sastanak treba završiti u dogovoreno vrijeme.

Ako je sastanak kasnio s početkom, ipak ga treba završiti u dogovoreno vrijeme. Nije razumno pretpostaviti da se dnevne obveze sudionika okreću oko vašeg sastanka, pa završite sastanak kako ste obećali.

Iskažite svoje mišljenje o uspješnosti sastanka, objavite završetak i zahvalite se sudionicima na njihovom doprinosu.

Poslije sastanka nije potrebno zadržavati sudionike, ako nisu potrebni (dodatni dogovori oko daljnjih aktivnosti, sređivanje prostora sastanka i drugo).

Vrijeme poslije sastanka treba racionalno iskoristiti kao dodatnu mogućnost dogovora o problematici koja nije bila na dnevnom redu upravo održanog sastanka. To je prigoda da se s jednim ili više sudionika dogovorimo o aktivnostima na novim ili postojećim zajedničkim interesima.

Ako nam vrijeme dozvoljava, odradimo što više kontakata i dogovora sa sudionicima poslije završetka sastanka, uvažavajući njihovo vrijeme. Neka takvi kontakti budu kratki, konkretni i učinkoviti i sa što više sudionika u što kraćem vremenu.

Vrijeme poslije sastanka iskoristite kao posebnu prigodu za:

- upoznavanje novih osoba nazočnih na sastanku,
- dogovor za buduće zajedničke aktivnosti,
- zakazati dogovor (sastanak) s pojedincima ili grupom,
- početi novi sastanak u istom ili drugom prostoru (iskoristiti nazočnost sudionika kako se ne bi morali još jednom okupljati, ali ako ste u potpunosti sigurni da za ovako na brzinu improvizirani sastanak postoje uvjeti za optimalan rad),
- otići poslije sastanka na društveno okupljanje (konzumacija) i uspostaviti nove i produbiti stare prijateljske veze,
- uručiti ili dobiti određeni materijal od sudionika,
- upoznati sudionike sa svojim stavovima i namjerama,
- saslušati promišljanja i inicijative drugih osoba,
- informirati se o općim događanjima,
- upit za određene informacije koje tražite.



TIJEK SASTANKA – SAŽETAK

Ako ste u ulozi sudionika:

- dođite 10 minuta prije početka i pripremite se za sastanak,
- budite aktivni,
- ne ometajte.

Ako ste u ulozi voditelja:

- ako postoji kvorum, počnite na vrijeme,
- točno odredite trajanje sastanka,
- analizirajte prethodni sastanak,
- pripremljenim pitanjima potičite raspravu,
- pohvalite dobre rasprave i prijedloge,
- odmah prekidajte ometanja,
- potičite neaktivne da sudjeluju u radu,
- ne dozvolite nesuglasice, sukobe i ekscese,
- strogo poštujte pravila rada,
- poslije važne točke dnevnog reda rezimirajte rezultate,
- utvrdite temu slijedećeg sastanka,
- iskoristiti dio sastanka za nove informacije,
- potičite i raspravljajte o unapređenju sastanka,
- na kraju sastanka dajte pregled obavljenog posla,
- dajte pregled obveza sa sastanka i rokove izvršenja,
- zahvalite svima na sudjelovanju i doprinosu,
- završite sastanak kada istekne dogovoreno vrijeme,
- završite sastanak u pozitivnom ozračju.

5 AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA

ZAPISNIK
MEMO PODSJETNIK
AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA
ANALIZA USPJEŠNOSTI SASTANKA
ZAŠTO JE SASTANAK NEUSPJEŠAN?
KRAJ SASTANKA
AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA - SAŽETAK

ZAPISNIK

Ako se odluči napraviti zapisnik sa sastanka, treba ga što prije dostaviti osobama predviđenima da ga dobiju – jedan dan poslije sastanka. Uloga zapisnika je da bude podsjetnik za obveze i aktivnosti poslije sastanka, a ne arhivska građa.

Brza dostava zapisnika sudionicima sastanka i svima kojih se tiče zbivanja na njemu treba biti stimulans da se odmah priđe realizaciji preuzetih obveza i dogovorenih aktivnosti.

Zapisnik treba sadržavati: dnevni red, tko je nazočio sastanku, što se diskutiralo, postignute dogovore i aktivnosti koje su dodijeljene, problematika koja je ostala nedovršena, nova problematika koja se pojavila, ocjena sastanka i dr.

Zapisnik dostaviti svima koji su bili nazočni, odsutnima i drugima kojih se tiče rasprava i odluke, a nisu bili pozvani na sastanak.

Postavite si pitanje: "Tko treba znati što se dogodilo na sastanku?" Njima pošaljimo zapisnik.

Koristite email za raspodjelu zapisnika kad god je to moguće i ako primatelj zapisnika prihvaća uporabu takve tehnologije (najbrži i najjeftiniji način komunikacije). Zapisnik slati sredstvima javnog informiranja. To je dodatna mogućnost informiranja o Vašem radu.

Pored zapisnika poželjno je napisati memo podsjetnik¹.

Ako se ne piše zapisnik, memo podsjetnik je obavezan.

SAVJETI

- dostaviti zapisnike što brže
 - koristiti email za dostavu zapisnika i memo podsjetnika
-

MEMO PODSJETNIK

Memo podsjetnik je najkraći ispis odluka, zadataka, informacija i ostalih pojedinosti važnih za praćenje aktivnosti poslije sastanka.
On mora biti praktičan, jednostavan, pregledan i lako dostupan.

Primjer memo podsjetnika:

SASTANAK MENADŽERA, 20. 09. 2001.
MEMO PODSJETNIK

Zadaci

što	tko	gdje	do kada	sa čime – resursi	koga izvijestiti	stanje riješenosti
Napraviti novi logotip tvrtke	Marko Marković	Osijek, "Print"	29. 09. 2001. 9 dana	2.000,00 kn	Predsjednika Uprave	Riješeno 25. 09. 2001
Napraviti racionalizaciju korištenja radnog vremena	svi voditelji		10 dana		Glavnog menadžera	U tijeku
Financijski plan za sljedeću godinu	svi šefovi odjela		do kraja tekućeg mjeseca	10% manje od ovogodišnjih sredstava	Ivan Petrović	Zaustavljeno čekaju se nove upute

Odluke

što	tko	napomena
Imenovanje voditelja za promidžbu	Zlatko Sučić	Probni rad 2 mjeseca
Izbor delegata u košarkaški klub "Focus"	Mario Vidaković	Mandat 2001./2002.
Zabrana izlaska djelatnika pod dnevni odmorom	Svi djelatnici	Osim uz posebnu dozvolu direktora

Informacije

što	gdje	tko	kako
Radno vrijeme	Trgovina "Centar"	-	8 – 16 sati
Nova cijena obrazaca	-	-	0,50 kn
Hitne intervencije	Svi objekti	Vlado Josipović	Na telefonski poziv: 098/100100
Prijava za seminar "Osnovni principi delegiranja"	Zagreb	Svi voditelji odjela	Popuniti prijavnicu na portimici do 30. 09. 2001.

Ostalo (upozorenja, tvrdnje, ...)

- zabrinjavajući izostanci sa sastanaka,
- skratiti dužinu trajanja sastanaka,
- pozive za sastanke dodatno slati i emailom.

Sve mora stati na jednu stranicu formata A4.

Na memo podsjetniku mora biti navedeno sve točno kao i na zapisniku ako je napravljen, samo u skraćenom obliku.

Memo podsjetnik dostaviti svima koji su bili nazočni na sastanku kao i odsutnima.

Memo dostaviti i drugim osobama:

- pretpostavljenim osobama,
- svima kojih se tiču zadaci, odluke, informacije i ostalo, a nisu nazočili sastanku,
- sredstvima javnog informiranja,
- ciljane osobe (one osobe koje želite zainteresirati za vaše aktivnosti općenito ili kroz određene sadržaje naznačene u memo podsjetniku).

MEMO PODSJETNIK - OBRAZAC

SASTANAK _____ dana _____

Zadaci

što	tko	gdje	do kada	sa čime – resursi	koga izvijestiti	stanje riješenosti

Odluke

što	tko	napomena

Informacije

što	gdje	tko	kako

Ostalo (upozorenja, tvrdnje, ...)

[illegible]

Memo dostaviti:

1.
2.
3.
4.
5.

AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA

Voditelj sastanka treba imati pregled zaduženja (zadataka), kako bi mogao pratiti aktivnosti poslije sastanka. Ako se zadaci rješavaju kroz duže vrijeme treba povremeno napraviti inventuru zaduženja i stanje završenosti. Za svako nepoštivanje roka izvršavanja, izvješćima o tijeku zadatka i iskazu o završenom zadatku, voditelj treba intervenirati kod pojedinca. Zaduženoj osobi treba ukazati da prekoračenje rokova dovodi do pada kvalitete očekivanih rezultata sastanka. Ono se može tolerirati samo zbog objektivnih razloga, a tada treba odmah obavijestiti voditelja.

Glavni problem nastaje kada pojedinci ili cijela grupa vezana uz sastanak znaju da je voditelj tolerantan oko poštivanja postavljenih rokova. Slijedom događanja dolazi do opuštanja pojedinca, pa čak i cijele grupe. Na taj način rezultati sastanka su ozbiljno ugroženi i sastanak je najvjerojatnije upropašten.

Neće biti uspješniji? Vjerojatno ne, jer očito da voditelj ne zna usmjeravati (kontrolirati) aktivnosti poslije sastanka i neizvršavanje obveza poslije novog će se ponoviti. Gubit će se nepotrebno vrijeme na sastancima, a problemi će postajati sve veći.

Krajnji rezultat možemo samo zamisliti.

Kontaktirati s neopravdano odsutnima sa sastanka (kontaktirati telefonom, emailom ili osobno) i utvrditi razlog nedolaska.

Ukazati na nekorektnost neopravdanog izostanka i dobiti odlučnu izjavu osobe da neće više narušavati odnose u grupi.

Po potrebi više puta kontaktirati s osobama koje nisu nazočile sastanku (opravdano, neopravdano, nisu ni pozvani), a imaju zaduženja poslije sastanka (delegirani - dodijeljeni su im zadaci poslije sastanka).

Oni nemaju dovoljno informacija jer nisu nazočili sastanku, pa zapisnikom mogu teže ili nepotpuno shvatiti odluke koje su samo najjednostavniji zapis ili iskaz nekih događanja na sastanku.

Pratite izvršavanje poslova i ako treba, pružite pomoć, dodatna objašnjenja, odgodite rokove ako to nova situacija zahtijeva i dr.

U slučaju duže ili trajne spriječenosti osobe, voditelj sastanka treba dodijeliti zadatak novoj osobi bez sazivanja novog sastanka (ako je takva odluka dopustiva s obzirom na njegova ovlaštenja).

SAVJETI

- Intervenirati kod neizvršavanja preuzetih zadataka.
- Stvarati ozračje poštivanja postavljenih rokova.
- "Ne tolerirati" neopravdano odsustvo na sastancima.
- Pratiti tijek izvršavanja aktivnosti poslije sastanka.

ANALIZA USPJEŠNOSTI SASTANKA

Svaki sastanak je prilika da na njemu na osnovu dosadašnjeg iskustva primijenimo nešto novo, kako bi on bio učinkovitiji.

Zato poslije svakog sastanka trebate analizirati uspješnost sastanka:

1. Što je bilo dobro na sastanku?

Možemo li to primijeniti na sljedećim sastancima?

2. Što je bilo loše na sastanku?

- neučinkovit sastanak,
- predug sastanak,
- nepotreban sastanak,
- nije bilo cilja sastanka.

3. Što ne dozvoliti na sljedećim sastancima?

4. Kako poboljšati sljedeći sastanak kroz:

- veću nazočnost sudionika,
- manje kašnjenja sudionika,
- kako osigurati ozračje da ne dođe do svađa, sukoba, napetosti, ... ?
- kako osigurati uvjete za kreativniju raspravu ?
- kako bolje pripremiti sastanak?
- kako učinkovitije dostavljati informacije o stanju izvršavanja obveza poslije sastanka.

Cilj takve analize je sagledati kako da se stvore bolji uvjeti rada u fazi pripreme, tijekom, kao i aktivnosti poslije sastanka.

ANALIZA USPJEŠNOSTI SASTANKA: Što je na sastanku bilo dobro, a što loše? Dobro nastaviti primjenjivati, a loše izbjegavati.



ZAŠTO JE SASTANAK NEUSPJEŠAN?

Uspješnost sastanka analizirajte u svim njegovim fazama:

- a) pripremi sastanka,
- b) tijeku sastanka,
- c) aktivnostima poslije sastanka.

Sastanak je neuspješan ako:

- nije prisutan kvorum (sastanak se otkazuje ili se nastavlja sa radnim dogovorima ali bez donošenja odluka),
- nije donesena odluka zbog nepripremljenih materijala,
- došlo je do žestokog sukobljavanja i sastanak je prekinut,
- u tijeku rada dio sudionika je napustio sastanak, pa više nema kvalificirane većine za donošenje odluka,
- većina odluka poslije sastanka nije provedena,
- najvažnija ili najvažnije odluke nisu provedene,
- nepovoljni tehnički uvjeti utječu negativno na koncentraciju i raspoloženje sudionika (neadekvatan prostor, prisutna vanjska ometanja, buka, nepovoljna mikroklima i drugo),
- neispravna tehnička pomagala (ozvučenje – dio sudionika ne čuje govornike, neispravan projektor ili računalo neophodni za kvalitetnu prezentaciju i drugo),
- nije došao ključni informator pa mora doći do odgode rasprave i odgode donošenja odluka,
- diskusije su daleko od glavnih tema sastanka,
- rasprave su dugotrajne i neučinkovite, pa zbog poodmaklog vremena treba zakazati novi sastanak.

Na sastanku se može javiti i niz manjkavosti (nedostaci, propusti) koje mogu utjecati na kvalitetu sastanka. Veći broj manjkavosti može utjecati da je sastanak u cjelini neuspješan. Nisu ispunjena očekivanja postavljena prije sastanka: dobre odluke, učinkovito utrošeno vrijeme, kreativno ozračje i drugo.

Svaki neuspješan sastanak dovodi do potrebe za novim.

Novi sastanak može stvoriti dodatne probleme (obveze):

- okolnosti su se promijenile, pa treba pripremiti nove informacije za što treba vremena, dodatnih ljudskih resursa i dodatnih troškova,
- postoje poteškoće da se pozovu svi sudionici (gosti – informatori, počasni gosti, eksperti) zbog njihove zauzetosti,
- javlja se nezadovoljstvo i revolt kod pojedinih sudionika sastanka s obzirom na neučinkovitost rada.

Da se spriječi neuspješan sastanak sa svim njegovim negativnim posljedicama, treba prije sastanka analizirati sve okolnosti u pripremi, predvidjeti sve okolnosti i događaje u tijeku, te promišljeno kontrolirati događanja poslije sastanka dok god ne budu izvršene sve obveze dogovorene na sastanku. Na taj način sastanak će biti stručno i profesionalno odrađen s obzirom na dnevni red, a prema očekivanim rezultatima.

Ako je sastanak važan, napravite njegovu simulaciju da spriječite moguće manjkavosti, a posebno one okolnosti koje mogu dovesti da bude neuspješan. Neuspješan sastanak je najveći izvor gubitka vremena menadžera i svih ostalih njegovih sudionika.

Prava katastrofa nastaje kada se upadne u seriju neuspješnih sastanaka koje mogu dovesti i do kraja grupe ili organizacije u kojoj se takva pojava događa.

KRAJ SASTANKA

Bitno je utvrditi novu kategoriju na sastanku – kraj sastanka.

Treba uočiti da kraj sastanka nije kada se sudionici skupa razidu poslije završetka, nego kada se izvrše sve aktivnosti koje su dogovorene na sastanku (nema se što dalje učiniti u odnosu na teme sastanka).

S obzirom na nove okolnosti koje se mogu pojaviti poslije sastanka, voditelj može prekinuti rješavanje nekih zadataka. Oni više nisu svrsishodni i samo su gubljenje vremena. Npr.:

- obustavljena je prijava projekta za jer je natječaj otkazan,
- značajno je povećana cijena transportnih troškova (iznad krajnje dogovorenih), pa se prekidaju aktivnosti oko izvoza,
- prekidaju se aktivnosti oko organizacije seminara "Planiranje i prioriteti" zbog duže bolesti predavača.

O prekidu dogovorenih aktivnosti voditelj ima obvezu obavijestiti sve relevantne čimbenike odmah ili drugom prigodom i na način kako to situacija dozvoljava.

Može se sazvati redovni ili hitan sastanak s obzirom na nove okolnosti i potrebu donošenja novih odluka.

KRAJ SASTANKA – Kada su sve dogovorene aktivnosti poslije sastanka obavljene i nema potrebe za daljnjim aktivnostima.

AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA – SAŽETAK

Ako ste u ulozi sudionika:

- poslije sastanka obavite što više dogovora,
- ocijenite svoj doprinos na sastanku,
- analizirajte što trebate poboljšati na sljedećem sastanku,
- izvršite sve preuzete obveze na vrijeme,
- analizirajte zapisnik.

Ako ste u ulozi voditelja:

- poslije sastanka obavite što više dogovora,
- uredite prostoriju prije odlaska,
- dajte informaciju za sredstva javnog priopćavanja,
- kontrolirajte pisanje zapisnika i njegovu podjelu,
- kontaktirajte neopravdano odsutne,
- kontrolirajte stanje izvršavanja obveza,
- upozorite one koji kasne s rokovima izvršenja,
- analizirajte uspješnost sastanka,
- analizirajte uočene nedostatke i dajte prijedloge rješenja,
- pripremaite prijedloge rješenja na primjedbe zapisnika.

6 PRAKTIKUM

UNAPREĐENJE SASTANAKA
STANDARDI USPJEŠNOG SASTANKA
TKO JE, A TKO NIJE ZA PROMJENE
DNEVNIK UNAPREĐENJA SASTANAKA
PLAN EDUKACIJE GRUPE
OSOBNI PLAN AKTIVNOSTI – PROMJENE PONAŠANJA NA SASTANCIMA
KONTROLA AKTIVNOSTI ZA UNAPREĐENJE SASTANAKA
RJEŠAVANJE PROBLEMA NA SASTANCIMA
PANO – PRIKAZ STANJA SASTANKA

UNAPREĐENJE SASTANAKA

Želja nam je u ovom poglavlju ukazati na potrebu za promjenama u učinkovitijem sudjelovanju/vođenju sastanaka. U hrvatskom poslovnom i društvenom ozračju o unapređivanju sastanaka se uopće ne razmišlja i ne raspravlja. Kako su sastanci najveći kradljivci vremena i neučinkoviti (61,4 % anketiranih su se izjasnili da su sastanci samo *ponekad uspješni*), smatramo da treba stvoriti novo ozračje i stalan projekt:

UČINKOVIT SASTANAK – POKRETAČ RAZVOJA HRVATSKE!

Projekt treba vlastitim snagama unijeti promjenu u razvoj našeg života i što prije nas približiti europskim standardima života i rada. Za učinkovitije sastanke ne treba investicija, software, nazočnost stranih stručnjaka, autorska prava ili neke drugi razlozi koji mogu biti opravdanje da sada ne postoje uvjeti za promjene. Jedino ograničenje je u mentalnom sklopu pojedinaca i grupa da se ništa ne mijenja bez obzira koliko to bilo neučinkovito. Takva promišljanja treba promijeniti i unijeti htijenje, znanje i upornost u promjenama k učinkovitijim sastancima. To je proces i značajne promjene se ne mogu ostvariti preko noći. Bitno je otvoriti proces promjena. Rezultati koji će dolaziti bit će očiti i spektakularni. To će biti daljnji poticaj k što savršenijem sastanku.

Metodologija promjena k učinkovitijem sastanku:

- odrediti standarde uspješnog sastanka (specifične za grupu),
- utvrditi tko je za promjene,
- utvrditi što treba mijenjati – odstupanja od standarda (dnevnik unapređenja sastanaka),
- educirati grupu i pojedince,
- kontrolirati aktivnosti za unapređenje sastanaka.

Ova knjiga ima za cilj pored analize i teorije pokrenuti i dio praktičnih promjena u unapređenju sastanaka.

Neki osnovni i početni elementi se nalaze u ovom poglavlju pod nazivom: Praktikum. Daljnja nadogradnja praktičnih aktivnosti doći će kroz nadopunjeno izdanje ove knjige u nadolazećim danima.

STANDARDI USPJEŠNOG SASTANKA

Na početku rada svaka grupa treba analizirati svoj cilj i misiju, tehnologiju dogovaranja primjerenu grupi, procjenu vještina dogovaranja, mjere učinkovitije uporabe vremena na sastancima, načine rješavanja problema, uporabu suvremenih informatičkih tehnologija i drugo.

Zatim utvrdite standarde s kojima može biti mjeren uspjeh vašeg sastanka:

- sastanak je počeo na vrijeme,
- svi sudionici su prisutni,
- trajanje sastanka je u okviru dogovorenog vremena,
- nema nesuglasica, sukoba ili ekscesa,
- nema primjedbi na pripremu sastanka,
- sve odluke su donesene konsenzusom,
- obveze sastanka su dodijeljene osobama,
- obveze su dane s rokovima i načinima izvršenja,
- utvrđeni su načini i rokovi davanja povratnih informacija izvršavanja obveza,
- zapisnici su dostavljeni svim relevantnim osobama i na vrijeme,
- sve obveze poslije sastanka su učinjene kvalitetno i na vrijeme (kraj sastanka),
- donesene su inicijative razvojnog karaktera,
- sastanak je završen u pozitivnom ozračju,
- poslije sastanka ostvareni su radni dogovori i druženje,
- ostali elementi specifični za grupu.

TKO JE, A TKO NIJE ZA PROMJENE

Usporedite postavljene standarde uspješnog sastanka sa stvarnim stanjem i utvrdite koje elemente sastanka treba mijenjati ili uvesti nove. U utvrđivanju nedostataka, a naročito u promjeni pojedinih elemenata nailazit ćete na otpor kod pojedinih sudionika sastanka.

Osobe koje ne žele promjene:

- autoritarne, samodopadljive i dovoljne same sebi,
- nesklone učenju i promjenama,
- koje nemaju osjećaj za potrebu menadžmentskog obrazovanja,
- koje ne znaju raditi timski,
- koje nemaju plan, ne prate provedbu i ne daju procjenu ostvarenja aktivnosti,
- koje žele manipulirati grupom i uporabiti je za osobne interese .

Osobe koje žele promjene za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka:

- koje žele razvoj,
- koje cijene svoje i vrijeme drugih,
- koje su sklone pozitivnim promjenama i stvaralački orijentirane,
- koje permanentno uče,
- koje mogu timski raditi,
- osobe demokratskog poimanja.

Konsenzusom odrediti što treba mijenjati i napraviti precizan plan djelovanja. Prepoznati osobe koje ne žele promjene i pronaći način za njihov pristanak na promjene ili ih ukloniti iz grupe (zamjena sudionika sastanka prema pravilima rada).

DNEVNIK UNAPREĐENJA SASTANAKA

Na osnovu uočenih nedostataka donijeti mjere za poboljšanje rada. Neka grupa vodi dnevnik unapređenja sastanaka u obliku tablice. U nju će voditelj upisivati što, kako i tko će biti odgovoran za poboljšanje rada. Upisivati tko će biti zadužen za kontrolu i kako izvještavati grupu o napretku. Iskazati rokove i vrijeme trajanja kontrole.

Red br.	Datum	Problem	Rješenje	Izvršitelji	Kontrola
1.	01. 02. 2002.	Dugi sastanci - traju više od 4 sata	Odrediti trajanje sastanka: prekinuti nakon 3 sata rada	Voditelj, svi sudionici	Tajnik podnijeti izvještaj na početku sljedećeg sastanka
2.	25. 05. 2002.	Zapisnici kasne; dostava zapisnika nakon 14 dana	Vrijeme dostave zapisnika najviše 7 dana od sastanka	Zapisničar, tajnik	Voditelj treba dobiti povratnu informaciju od zapisničara kada je dostavljen zadnji zapisnik; trajna kontrola
3.	15. 06. 2002.	Neaktivni sudionici – novi članovi grupe	Potrebna edukacija; organizirati seminar o učinkovitijem sudjelovanju na sastancima za nove članove grupe	Novi članovi grupe	Voditelj će pratiti aktivnost poslije edukacije i prema potrebi poduzimati mjere za dodatnu edukaciju

PLAN EDUKACIJE GRUPE

Grupa uvijek ima potrebu za dodatnom edukacijom za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka.

Napraviti plan edukacije za grupu, a posebno za pojedince. Pojedine članove grupe grupirati prema njihovoj osposobljenosti za sudjelovanje/vođenje sastanaka i za svaku grupu odrediti primjereni stupanj edukacije.

IZDVOJENO:

- edukacija članova grupe za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka je primarna obveza,
- koristite usluge stručnjaka iz područja unapređenja sastanaka koji bi kontinuirano pratio rad grupe i radio na unapređenju sastanaka,
- pažnju obratite na nove članove grupe koji trebaju edukaciju specifičnu za grupu,
- pojačanu brigu usmjerite na početnike kojima trebaju elementarna znanja za učinkovito sudjelovanje na sastancima,
- koristite što više vlastite resurse za edukaciju (osobe vješte u sudjelovanju i vođenju sastanaka),
- odrediti osobu ili tim koja će raditi na unapređenju sastanaka (realno za veće tvrtke i državne institucije),
- edukaciju grupe za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka tretirajte kao najvažniji i trajni zadatak grupe,
- educirajte pojedine članove za trenera za uspješnije sudjelovanje/vođenje sastanaka,
- vodite računa o edukaciji članova grupe za voditelje sastanaka (kako bi se osigurao razvojni kontinuitet grupe – to su grupe gdje učestalo dolazi do promjene voditelja sastanka),
- pratite i usvajajte najnovije tehnologije komunikacije koje se mogu uspješno koristiti prije, tijekom i u aktivnostima poslije sastanka,
- uvoditi mogućnost virtualnih sastanaka (komunicira se najviše elektroničkim putem): forumi, email, konferencije, chatovi i drugo,
- osigurajte literaturu iz područja unapređenja sastanaka,
- osigurajte predavanja, seminare i treninge,
- provodite testove i ankete da se utvrdi stanje kvalitete rada na sastancima,
- utvrdite aktivnosti prema sudionicima koji žele izbjeći edukaciju,
- utvrdite mjere za sudionike koji se ne žele educirati za učinkovitije sudjelovanje i vođenje sastanaka (zamjena).

OSOBNI PLAN AKTIVNOSTI – PROMJENE PONAŠANJA NA SASTANCIMA

Svaki sudionik sastanka ima obvezu da analizira svoj doprinos sastanku i da radi na svojem unapređenju.

Napravite listu elemenata sastanka s kojima niste zadovoljni i odredite rješenja za prevladavanje problema.

Odredite prioritet promjena i rokove za izvršenje. Zatražite pomoć i podršku ostalih iskusnih sudionika i grupe u cjelini.

Red. br.	Problem	Rješenje	Rok/ učestalost	Prioritet
1	Ne pripremam pitanja za sastanak	Najkasnije jedan dan prije početka sastanka odrediti vrijeme za pripremu sastanka na kojem ću pripremiti pitanja.	Svaki sastanak	
2	Često kasnim na sastanak	Čvrsto odlučiti dolaziti 10 minuta prije početka sastanka	Svaki sastanak	
3	Rijetko raspravljam na sastancima	Na svakom sastanku odabrati jednu točku koja je meni najzanimljivija i temeljito se pripremiti za nju. Ako treba zatražit ću stručnu pomoć drugih osoba koje su vezane uz temu	Svaki sastanak	
4	Napraviti prijedlog promjene na sastancima	Analizirati svoje sastanke i napraviti listu elemenata koje treba promijeniti ili uvesti	Prvi sljedeći sastanak	2
5	Kasnim sa rokovima izvršavanja obveza koje su mi dodijeljene poslije sastanka	Prvo radno vrijeme poslije sastanka posvetiti planiranju vremena za zadatke. To će mi biti prioritetnija obveza. Strogo poštivati planirano vrijeme za rješavanja zadataka.	Odmah poslije sastanka	1

Pored aktivnosti na promjeni vlastitog ponašanja u učinkovitijem sudjelovanju na sastanku, trebate dati svoj doprinos i na promjeni ponašanja grupe. Načinite listu prijedloga promjene pravila rada, predložite promjenu ponašanja sudionika, inzistirajte na točki dnevnog reda ili sastanku isključivo posvećenom unapređenju sastanka.

IZDVOJENO – Ako na sastanku nešto nije učinkovito i vi snosite odgovornost za to. Ne možete to opravdavati neaktivnošću voditelja ili ostalih članova grupe. Vi pokrenite inicijativu da se određene negativne stvari promijene ili dajte inicijativu za uvođenje nove tehnologije i izborite se za nju. Samo pozitivne promjene i rezultati te učinkovito trošenje vremena opravdavaju vaše sudjelovanje na sastancima. Ne trošite svoje vrijeme na sastanke koji su neučinkoviti. Dajte inicijativu voditelju ili grupi o potrebi promjene ponašanja na sastancima. Promjene trebaju dati produktivnije rezultate i racionalnije trošiti vaše vrijeme.

KONTROLA AKTIVNOSTI ZA UNAPREĐENJE SASTANAKA

Kontrolirajte provedbu dogovorenih mjera za unapređenje sastanaka. To je najveća odgovornost voditelja. I svaki član grupe je odgovoran za kontrolu provođenja aktivnosti za unapređenje sastanaka.

Ne prolaze riječi: “To nije moja briga. Voditelj ili netko drugi je odgovoran za kvalitetu sastanka.”

Možete li prebaciti odgovornost za neučinkovitost na druge osobe? Vi prihvaćate da je odgovoran netko drugi, poslušno sudjelujete mjesecima na nedjelotvornim sastancima koji ne donose rezultat grupi, a vrijeme odlazi u nepovrat. Prekinite takvo stanje i budite odgovorni prema sebi i prema najvrednijem resursu koji imate – **vremenu**.

Utvrdite novu osobinu u svom ponašanju - **cijenite svoje vrijeme!**

Snažno i beskompromisno tražite učinkovitost na sastancima kao osnovni i trajni preduvjet uspješnosti i smisla postojanja grupe.

Ako drugi to ne čine, budite vi pokretač promjena k učinkovitijim sastancima. To nije gesta, to je misija.

Najmanje svaka tri mjeseca raspravljajte o kvaliteti sudjelovanja/vođenja sastanaka kako grupe u cjelini tako i pojedinaca i ako ima potrebe mijenjajte plan aktivnosti. Zaduženja za unapređenje sastanka koja se ne provode tretirajte kao teži prekršaj i poduzimajte odlučne mjere za uklanjanje takvog ponašanja.

RJEŠAVANJE PROBLEMA NA SASTANCIMA

Ovdje su naznačeni neki problemi koji se javljaju na sastancima. Oni su subjektivne naravi te se mogu i trebaju preventivnim djelovanjem ukloniti. Kada se pojave odlučno ih rješavajte.

Grupa treba predvidjeti i druge probleme specifične za rad grupe te ih unijeti u tablicu. Unaprijed postavljeni i poznati, svakom sudioniku sastanka mogu biti stalno upozorenje. Tako mogu spriječiti njihovu pojavu.

U donjoj tablici naznačeni su neki problemi, moguće rješenje, sudionici i napomena vezana uz specifične probleme.

PROBLEM	RJEŠENJE	SUDIONIK	NAPOMENA
PRIJE SASTANKA			
Mogućnost nepostojanja kvoruma	Točno provjeriti i zakazati novi sastanak	Voditelj, tajnik ili stručna osoba	
Nije pripremljen materijal	Odgoditi sastanak	Voditelj	Oštro upozoriti neodgovornu osobu

PROBLEM	RJEŠENJE	SUDIONIK	NAPOMENA
TJEK SASTANKA			
Nema kvoruma	Zakazati novi sastanak	Voditelj	Vidjeti mogućnost za učinkovit radni dogovor – bez donošenja odluka
Upadanje u riječ	Opomena	Voditelj	
Više puta učinjeno ometanje	Isključiti sudionika sa sastanka	Voditelj	U skladu s Pravilima rada
Ponavljanje prethodnih diskusija	Upozoriti i naglasiti temu	Voditelj	
Sastanak dugo traje	Prekinuti i zakazati novi sastanak	Voditelj	Dugi sastanci su najčešće neuspješni
Skretanje s teme	Prekinuti i upozoriti	Voditelj ili čuvar teme ako postoji	
AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA			
Kašnjenje zapisnika	Upozoriti zapisničara i točno dogovoriti novi rok za izradu zapisnika	Voditelj	Ako zapisničar češće nije ažuran, zamijeniti ga
Nema dovoljno informacija za donošenje odluke	Pozvati stručnu osobu ako je moguće ili odgoditi donošenje odluke za sljedeću prigodu	Voditelj	
SUDIONICI			
Konstantno neaktivan sudionik	Zamijeniti ga aktivnijim	Grupa	
Neopravdano odsustvo	Izreći listu neopravdano odsutnih, razgovarati s odsutnima	Voditelj	
Kašnjenje na sastanak	Početi čim se skupi kvorum		
Puno opravdanih nedolazaka	Promijeniti vrijeme sastanka primjereno svim sudionicima	Voditelj	
Puno neopravdanih nedolazaka	Zakazati sastanak s jednom točkom dnevnog reda: Neopravdani izostanci	Voditelj	
Nasilničko ponašanje	Upozoriti i ako ne prestaje isključiti sudionika iz rada sastanka	Voditelj	Poslije sastanka poduzeti mjere sanacije ili zamjene sudionika drugom osobom

PANO – PRIKAZ STANJA SASTANKA

Kada grupa radi na projektu i često se sastaje radi izmjene informacija, usklađivanja aktivnosti i promjena do kojih dolazi provedbom projekta, a želi davati informacije o stanju projekta, moguć je javni prikaz stanja provedbe zadataka.

Tijek provedbe se može pratiti elektronički (razni programi preko intraneta i interneta). Moguća je i varijanta klasičnog prikaza na frekventnom mjestu prolaza sudionika sastanaka, ali i ostalih zainteresiranih za temu. Veći komad papira postavite na zid za prikaz stanja provedbe zadataka sa sastanka. Na pano ručno upisivati elemente zadataka i stanja njegove izvršenosti (što, tko, do kada, kako, sa čime, koga i kada informirati).

Takav prikaz događanja omogućuje članovima grupe, a i ostalima zainteresiranim da prate i praktički sudjeluju u procesu od ideje, donošenja odluka te njihove provedbe. Mogući su dodatni prijedlozi, korekcije i informacije koje mogu biti doprinos poboljšanju rezultata rada grupe. Na panou treba biti točna informacija tko je moderator provedbe pojedinih elemenata sastanka da zainteresirani mogu relevantno i bez ometanja kontaktirati s pravom osobom. Da se spriječi ometanje članova grupe, moderator je jedini kontakt s javnošću.

Ovakav rad grupe je transparentan i kritički okrenut javnosti. To može dovesti do veće konkurentnosti rada članova grupe, boljih rezultata, novih ideja i inicijativa, otkrivanje talentiranih pojedinaca koji su izvan institucije sastanaka grupe.

I što je najvažnije, takav otvoren pristup ni najmanje ne remeti rad grupe. Svi kontakti se ostvaruju preko moderatora koji je filter za neučinkovite i beskorisne inpute prema grupi.

Grupa po svom nahođenju prikazuje javnosti sve aktivnosti ili samo one za koje smatra da ih je korisno iznositi.

7 DODATAK

SAVJETI ZA VRHUNSKRE REZULTATE SASTANKA
DNEVNIK SASTANKA
PITANJA I PROMIŠLJANJA ZA VRIJEME PISANJA OVE KNJIGE
RJEČNIK
TEST – SASTANCI
ANKETA – CILJ, OBRAZAC I REZULTATI
CITATI O SASTANCIMA
PRAVILA PONAŠANJA NA SASTANCIMA
CRTICE
REČENICE KOJE POKREĆU
KNJIGE O SASTANCIMA
REKLAME
INDEKS
KONTAKT

SAVJETI ZA VRHUNSKRE REZULTATE SASTANKA

1. **KONTAKTIRATI** SA ŠTO VIŠE RELEVANTNIH OSOBA PRIJE SASTANKA.
2. **ZADUŽITI** ŠTO VIŠE SUDIONIKA ZA PRIPREMU SASTANKA.
3. NAPRAVITI **MEMO SASTANKA**.
4. NAPRAVITI DETALJNU **LISTU ZADUŽENJA** SA SASTANKA. PRATITI IZVRŠAVANJE ZADATAKA.
5. ODREDITE **KRAJ SASTANKA**.
6. **IZBJEGAVAJTE SASTANAK** AKO SE ISTA INFORMACIJA MOŽE DATI PUTEM MEMO-A, EMAILA ILI KRATKOG IZVJEŠTAJA.
7. IMATI TRAJNU TENDENCIJU ZA **SMANJIVANJEM BROJA SASTANKA** I **SKRAĆIVANJEM VREMENA NJIHOVA TRAJANJA**.
8. VODITE **DNEVNIK SASTANKA**. UPISOM DOGAĐAJA I ZAPAŽANJA U DNEVNIK DOĆI ĆETE DO SAZNANJA KOJE AKTIVNOSTI UNAPREĐUJU KVALITETU SASTANKA, A KOJE ČINE DA JE SASTANAK GUBLJENJE VREMENA.
9. KORISTITE «**SLUČAJAN**» SASTANAK ZA KVALITETNE DOGOVORE.
10. ČINITE STALNE I SUSTAVNE Napore ZA **UNAPREĐENJE SASTANKA**.

11. NA SASTANKU ODVOJITE **5 MINUTA** ZA VRIJEME POSVEĆENO UNAPREĐENJU SASTANKA.
12. NA POZIVU ZA SASTANAK STAVITE NEKO LIKO **PITANJA** (NAJVIŠE 5) KAO POTICAJ ZA PRIPREMU, RASPRAVU I ODLUKE.
13. NEMOJTE PRO FORME PITATI SUDIONIKA ZAŠTO JE NEOPRAVDANO ODSUTAN SA SASTANKA. **UTJECATI NA SUDIONIKA** I DOBITI OBEĆANJE O NJEGOVOJ OBVEZNOJ NAZOČNOSTI NA SLJEDEĆIM SASTANCIMA.
14. AKO JE SASTANAK VAŽAN, POKUŠAJTE GA **SIMULIRATI U MISLI-MA** (NAČINITE ZAPIS NA PAPIRU) NA KOJI NAČIN SE MOŽE ODVIJATI PREMA VAŠIM SAZNANJIMA I DOSADAŠNJEM ISKUSTVU. UOČENE NEDOSTATKE, NEDOREČENOSTI, OPASNOSTI, ... OTKLO-NITE PRIJE SASTANKA.
15. NE DOZVOLITE DA JEDNA OSOBA **DOMINIRA** SASTANKOM.

DNEVNIK SASTANKA



Korisno bi bilo da osoba koja sudjeluje na sastancima vodi dnevnik. Svaki sastanak obuhvatiti kroz nekoliko segmenata:

PRIPREMA SASTANKA,
TIJEK SASTANKA,
AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA.

Na osnovu promatranja i analize događaja na sastancima, uloge i aktivnosti pojedinaca, donesenih odluka i tehnike rada, utvrditi i postupiti kako slijedi:

1. što ne činiti
2. što promijeniti
3. što novo uvesti u načinu rada za poboljšanje rezultata sastanaka

Postupati po sljedećoj shemi:

- **utvrditi** sve elemente koji određuju sastanak,
- **analizirati** svaki segment sastanka,
- **odvojiti** dobro od lošega,
- **djelovati** na izbjegavanje loših aktivnosti, a uvoditi dobre.

Uvesti dvije kategorije događanja:

- dobro (sve aktivnosti koje dovode do boljih rezultata na sastancima),
- loše (aktivnosti koje uzrokuju da sastanak ne završi u okviru dogovorenog vremena, nema rezultata i dobrih odluka pa se mora ponovo organizirati i sve ostale aktivnosti gdje dolazi do gubljenja vremena i radne energije).

Djelovanje:

- **unapređenje:** učinkovitije djelovati na promjenu onih stvari za koje ste kroz dnevnik sastanaka uočili da se trebaju poboljšati,
- **liječenje:** izbjegavati ili ne činiti loše aktivnosti na sastancima.

Svrha vođenja dnevnika sastanaka je zabilježiti najvažnija i nova događanja i zapažanja u tijeku pripreme, za vrijeme i poslije sastanka.

Na osnovu analize i zaključaka iz dnevnika odvojiti vrijeme za implementiranje dobrih aktivnosti i sprečavanje loših.

Vrlo dobra odluka je da se na svakom sastanku odvoji kratko vrijeme na kojem će se predlagati i diskutirati o unapređenju organizacije sastanaka. Ovo vrijeme ne bi trebalo biti duže od pet minuta.

Treba stalno poboljšavati i unapređivati pripremu, tijek, te aktivnosti poslije sastanka.

Ovakvim pristupom i promišljanjem učinkovitije će te iskoristiti vrijeme sudionika na sastancima uz bolje i produktivnije rezultate (odluke).

Još jednom valja istaknuti da je cilj sastanaka donošenje odluka bitnih za grupu ljudi koja ih donosi. Nastojati donijeti što kvalitetnije odluke u što kraćem vremenu, u stvaralačkom i prijateljskom ozračju. To možemo ostvariti ako analitički pratimo događanja na sastancima i stalno ih unapređujemo.

PITANJA I PROMIŠLJANJA U TIJEKU PISANJA OVE KNJIGE

Kako aktivirati "nijeme" (osobe koje dugo ili uopće ne sudjeluju u raspravi) sudionike sastanka?

Što sam do sada naučio novo na sastancima?

Što ću promijeniti u svom radu na sastancima?

Kako označiti kraj sastanka (svi zadaci dogovoreni na sastanku su obavljeni)?

Kako prići osobi koja je ekspert za vođenje sastanka i zatražiti korisne savjete?

Što bi mogao biti poticaj (ideja, inicijativa, osoba, tehnika, ...) na sljedećem sastanku koja bi mi pomogla da moj prijedlog bude usvojen?

Što je najvažnije za vođenje sastanka?

Koje se koristi mogu ostvariti neformalnim druženjem poslije sastanka?

Što moram dogovoriti kada slučajno sretnem N. N.?

Koliko vremena može uštedjeti osoba koja je prisustvovala na više od 2000 sastanaka ako upravljanju sastancima prilazi organizirano (priprema za sastanak, pozivi, razmjena mišljenja prije sastanka, priprema za aktivno sudjelovanje, memo, zapisnik i drugo), u kontinuitetu (za svaki sastanak) i promišljeno (na osnovu analiza prethodnih sastanaka mijenjati loše navike)?

Kako mogu pomoći voditelju da sljedeći sastanak bude uspješan?

Imam ideju za novo pravilo rada na sastancima koje će znatno poboljšati rezultate rada. Predložiti ću ga na sljedećem sastanku!

Gdje smo pogriješili u procjeni, pa nije donesena odluka koju smo očekivali?

Tko će se najviše protiviti donošenju predložene odluke? Što učiniti da ga se "neutralizira"?

Predložiti ću poseban sastanak na kojem ćemo analizirati način rada na sastancima.



RJEČNIK

EMAIL ZA RASPODJELU ZAPISNIKA – Kada je moguće koristite email za dostavu zapisnika. To je brz, jeftin i učinkovit način dostave. Obvezno dobiti suglasnost osobe za primanje zapisnika preko emaila.

KONZULTACIJE PRIJE SASTANKA – Dogovori s nekim sudionicima sastanka mogu biti bitni za sam tijek sastanka, za odluke koje treba donijeti i mogu dovesti do novih saznanja. One mogu pokrenuti i sasvim novu inicijativu oko daljnje pripreme, tijeka i rezultata sastanka. U određenim okolnostima mogu dovesti i do opoziva sastanka.

KONZULTACIJE SA ISTOMIŠLJENICIMA – Dogovori sa sudionicima sastanka oko nekih ili najvažnijih tema. Istomišljenici su osobe koje isto promišljaju i imaju iste interese kao pojedinci ili kao interesna grupa. Zajedničkim dogovorom prije sastanka osiguravaju se uvjeti za snažnije djelovanje na sastanku.

KRAJ SASTANKA – Kada su sve dogovorene aktivnosti poslije sastanka obavljene i nema potrebe za daljnjim aktivnostima.

MEMO PODSJETNIK – Kratak i jasan pregled zadataka, odluka, informacija i dr. u što kraćem pismenom obliku. Dostavlja se svim sudionicima sastanka i drugim zainteresiranim i relevantnim osobama.

NEAKTIVNI SUDIONICI SASTANKA – Osobe koje su na većini sastanaka malo ili uopće nisu aktivni. Oni su samo fizički nazočni i daju mali ili nikakav doprinos radu. Voditelj sastanka treba obaviti razgovor s njima oko njihovog aktivnijeg uključenja u rad. Ako ne bude pomaka u aktivnosti, učiniti inicijativu da se zamijene s aktivnijima.

NEUSPJEŠAN SASTANAK – Ciljevi sastanka nisu ispunjeni. Izgubljeno je vrijeme bez ostvarenih rezultata. Na sastanku je došlo do niza negativnih pojava i događanja. Ona mogu otežavati daljnji rad. Najčešća posljedica neuspješnog sastanka je potreba za novim. Analizirati uzroke i djelovati na njihovom otklanjanju.

OBEĆAVAJUĆI KONSTRUKTORI – Osobe koje preuzmu obveze, a ne izvršavaju ih u potpunosti, kvalitetno i na vrijeme. Oni to češće čine. Radna sredina zna da obveze preuzimaju s “olakim” obećanjem. Za svaku preuzetu obvezu po bilo kojem pitanju nadređeni kod takvih osoba treba ulagati puno truda i kontrole da se obveze izvrše na vrijeme i u potpunosti.

OBJEKTIVNOST (NEUTRALNOST) VODITELJA – Moralan i profesionalan čin bez obzira na svoje osobne ili grupne interese. Voditelj treba biti prvenstveno “tehnička” osoba koja je najodgovornija za uspješnu organizaciju pripreme, tijek i završetak sastanka.

OČEKIVAJUĆI DESTRUKTORI – Osobe koje su češće ili stalno sklone destruktivnom ponašanju na sastanku.. Za njih možemo unaprijed očekivati da će se destruktivno ponašati. Kod njih se javljaju i drastičniji oblici ponašanja koji znatno remete normalan tijek sastanka, a javljaju se i sukobi i ekscesi kao posljedica takvog ponašanja. Ti pojedinci čine destrukciju grupe. Oni svojim ponašanjem uzrokuju da sastanak bude neuspješan, da se javljaju nova neslaganja, izazivaju rascjep mišljenja i djelovanja u grupi. Velika su i stalna opasnost za uspješan rad.

OGRANIČAVANJE VREMENA ZA RASPRAVU – Ako pojedinac napravi pripremu za sastanak na vrijeme i kvalitetno, racionalnije će se iskoristiti vrijeme na sastanku. Dugotrajna diskusija bez ograničenja je znak nepripremljenosti. Ona oduzima najviše vremena na sastanku i razvodnjava kvalitetu odluka. Da sastanci budu učinkovitiji, vrijeme za diskusiju treba ograničiti i to naznačiti kroz pravila rada.

POSLOVNI TRENER – INSTRUKTOR – Stručno osposobljena osoba koja pomaže u zajedničkom postavljanju ciljeva, donošenju planova i načinima njihove realizacije. Poslovni trener prati osobu u svim fazama poslovnih aktivnosti na zajedničkom rješavanju tekućih problema. On se može angažirati i u podučavanju učinkovitijem sudjelovanju/vođenju sastanaka.

PROMIŠLJANJA NA POZIVU ZA SASTANAK – Da usmjeri određenu aktivnost na pojedine teme dnevnoga reda, voditelj može u pozivu za sastanak staviti svoja ili promišljanja drugih, a vezana uz temu.

Promišljanja trebaju potaknuti i izazvati dodatnu energiju i aktivnost na rješavanju tako ciljane problematike. Promišljanja trebaju biti korektna, poticajna, moralna i afirmativna. Ona ni u kojem slučaju ne smiju izazvati nezadovoljstvo, sukobe i revolt.

RAZVOJ TEHNOLOGIJE donosi velike promjene u načinu i vođenju sastanka. Dobar primjer za to je rad virtualnih timova gdje se dogovori obavljaju uglavnom elektronički, uporabom Interneta (video konferencije, Internet chat, korištenje message board-a, elektroničke pošte i dr.).

SASTANČENJE – Rezultat sastanka je okupljanje, a ne konkretni dogovori i odluke. Dok se sastanči, ništa se ne radi od redovitog posla i vrijeme se nepovratno i neproduktivno gubi. Takvi sastanci su čisti gubitak vremena.

SIMULACIJA SASTANKA - Promišljanje što će se događati u pripremi sastanka, u tijeku i poslije sastanka, a prema informacijama i saznanjima koje posjedujete. Može ukazati na moguće negativne pojave na sastanku. Otvara mogućnost angažmana na dodatnim aktivnostima u pripremi, a u cilju uspješnog sastanka.

SLUČAJAN SASTANAK - Kada slučajno susretnemo jednu ili više osoba, to možemo iskoristiti za dogovor ili razmjenu informacija. Takvom susretu možemo dati zvanično značenje i dogovori su obvezni. Slučajni sastanci su prilika kada možemo dodatno iskoristiti vrijeme za dogovaranje i izbjeći potrebu za zakazivanjem planiranog sastanka.

SPOSOBNOST VOĐENJA SASTANKA nije urođena osobina nego vještina koja se uči. Nije nužno da obrazovana, komunikativna i elokventna osoba bude stručnjak za vođenje sastanka.

Postoje barem tri kategorije voditelja sastanka:

- loš,
- dobar,
- vrhunski.

Vrhunski voditelj se postaje kontinuiranim učenjem kroz praksu i teoriju, uz analize i temeljite pripreme za sastanke.

STRUČNA POMOĆ VANJSKOG SURADNIKA – Kada nema rezultata na sastancima i očito je da sastanci nisu učinkoviti, treba zatražiti stručnu pomoć vanjskog suradnika. Uz njegovu pomoć analizirati dosadašnji rad i napraviti plan aktivnosti za učinkovitije promjene načina vođenja sastanka. Vanjski suradnik se može angažirati da bude nazočan na sastancima i svojom neposrednom intervencijom unosi pozitivne promjene u radu grupe.

VRIJEME ZA NOVE INFORMACIJE – Kratko vrijeme na sastanku kada će sudionici imati priliku dati i dobiti informacije. To je vrijeme ograničeno, dozvoljeno samo za nove informacije izložene na koncizan način. Ne dozvoljavaju se nikakve diskusije po izloženim informacijama.

ZAMJENA SUDIONIKA SASTANKA – Kada je osoba pozvana na sastanak spriječena u dolasku, razmotriti mogućnost delegiranja druge osobe koja će umjesto odsutne nazočiti sastanku. Ona može sudjelovati bez prava odlučivanja, dati određenu informaciju, ili odlučivati o nekima ili svima odlukama na sastanku. Ulogu te sobe iskazati na početku da svi sudionici s time budu upoznati i suglasni.

ZAVRŠETAK SASTANKA – Vrijeme kada je sve obavljeno ili je sastanak završen jer je isteklo dogovoreno vrijeme. Nastojati da se sastanak završi u tolerantnom tonu i bez ikakvih nedoumica i sukoba.

TEST – SASTANCI

Saznajte koliko ste informirani i vješti u sudjelovanju/vođenju sastanaka. Dobronamjerno vam nudimo i moguća rješenja prema rezultatima testa. Odgovorite na pitanja, zbrojite bodove i pogledajte svoje rangiranje.

Za svako pitanje izaberite po jedan odgovor koji najviše odgovara stvarnosti u Vašem svakodnevnom poslovnom i osobnom životu iz problematike sastanaka.

1. Odvojite li vrijeme za pripremu sastanka (priprema pitanja koja ćete postaviti, priprema za diskusiju oko pojedinih tema, priprema objašnjenja za prijedlog proširenja ili skidanja pojedinih točaka dnevnoga reda i dr.):
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek
2. Konzultirate li se prije sastanka sa istomišljenicima?
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek
3. Konzultirate li se prije sastanka sa sudionicima koji imaju drugačije mišljenje od Vašeg?
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek
4. Pripremite li pitanja koja ćete postaviti sudionicima sastanka s obzirom na dnevni red?
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek
5. Izvršite li zaduženja dobivena u fazi pripreme za sastanak?
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek
6. Dolazite li na vrijeme na sastanke?
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek
7. Uzimate li učešće na sastanku (sudjelujete u raspravi, postavljate pitanja, dajete prijedloge i drugo)?
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek
8. Sudjelujete li na bilo koji način u izradi zaključaka sa sastanka?
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek
9. Ako niste prisustvovali sastanku, pitate li voditelja o tijeku, rezultatima i Vašim obvezama poslije sastanka?
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek
10. Napravite li memo sastanka?
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek

11. Planirate li vrijeme poslije sastanka za dodatne dogovore sa sudionicima sastanka?

- 1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek

12. Pratite li izvršavanje obveza koje su preuzele osobe iz Vašeg okruženja?

- 1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek

13. Napravite li svoju listu zaduženja sa sastanka, s rokovima i načinima izvršavanja?

- 1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek

14. Utvrđujete li kraj sastanka (svi zadaci sa sastanka su izvršeni)?

- 1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek

15. Koristite li svjesno slučajne susrete kao prigodu za dogovore bez obzira na mjesto susreta (ulica, javna priredba, sredstva javnog transporta i drugo)?

- 1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek

Zbrojite bodove za sva odgovorena pitanja iz problematike sastanaka.

Ako imate više od 68 bodova :

Vi ste **GURU** u poznavanju teorije i prakse vođenja sastanaka.

Primjer za sve ostale i sigurno najproduktivniji u Vašem okruženju. Idealni ste za podučavanje ostalih u stjecanju sposobnosti za učinkovito vođenje sastanka. Nemojte zanemariti ostale i prenesite im nesebično svoje znanje i djelovanje. Što su vaši suradnici sposobniji i vama je lakše u daljnjem stjecanju znanja i prakse i još boljih rezultata.

Ako imate od 53 do 68 bodova:

Vi ste **STRUČNJAK** za sastanke.

Čitajte o problematici sastanaka, pravite analize sastanaka kojima nazočite, razmišljajte o poboljšanjima i vrlo brzo ćete postati guru.

Ako imate od 38 do 52 boda:

Vi ste **ZNALAC** za sastanke.

Sudjelujte na seminaru za učinkovitije vođenje sastanaka, čitajte, diskutirajte s kolegama o problematici sastanaka, pitajte za pozitivna iskustva drugih.

Ako imate od 23 do 37 boda:

Vi ste **POČETNIK**.

Zatražite pomoć stručnjaka – poslovnog trenera koji će zajedno s vama napraviti program cjelovite edukacije iz problematike učinkovitog sudjelovanja/vođenja sastanaka.

Ako imate manje od 23 boda:

Vi ste **RASIPNIK VREMENA**.

Uzbuna! Što hitnije zatražite stručnu pomoć da se osposobite za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka. Sigurno trebate i opću edukaciju iz područja menadžmenta.

Imate veliki problem u poslovnom djelovanju i tome posvetite maksimalnu pozornost kako bi problem što prije počeli rješavati.

ANKETA O SASTANCIMA

CILJ

Želja nam je kontinuirano doprinositi stvaranju resursa za podučavanje svih zainteresiranih za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka. Da bismo to mogli kvalitetno raditi, moramo imati točne polazne osnove stanja osposobljenosti za sudjelovanje/vođenja sastanaka. Osnovni način da to kvalitetno saznamo je anketa o sastancima namijenjena različitoj strukturi ljudi (dob, stručnost, iskustvo, profesija).

Anketa je sačinjena od 24 pitanja iz svih faza sastanaka.

Anketiranje će se vršiti periodično ali i kontinuirano preko Internet stranica.

Rezultati će biti obznanjeni preko internet stranica www.portalalfa.com/time i u nadopunjenim izdanjima knjige.

Anketa je postavljena na adresi www.portalalfa.com/time/anketa_sastanci i molimo Vas da je ispunite i pomognete nam u nastojanju da unaprijedimo sudjelovanje/vođenje sastanaka.

Unaprijed Vam zahvaljujemo!

OBRAZAC

Ime i prezime:		(ispuniti ako se želi)
Mjesto:		(ispuniti ako se želi)
Telefon:		(ispuniti ako se želi)
Email:		(ispuniti ako se želi)
Radno mjesto:		(poželjno)
Školska sprema:		(poželjno)
Datum:		(obvezno)

A) UVOD

1. Na koliko ste sastanaka ukupno do sada sudjelovali?
 - a) manje od 100
 - b) 101 – 500
 - c) 501 – 2000
 - d) više od 2000

2. Na koliko ste sastanaka do sada bili u ulozi voditelja?
- a) manje od 10
 - b) 11 – 100
 - c) više od 100
3. Ako ste bili u ulozi voditelja sastanaka, koju biste si ocjenu dodijelili?
- a) odličan (5)
 - b) vrlo dobar (4)
 - c) dobar (3)
 - d) dovoljan (2)
 - e) nedovoljan (1)

B) PRIPREMA

4. Odvojite li vrijeme za pripremu sastanka (priprema pitanja koje ćete postaviti, pripreme za diskusiju oko pojedinih tema, priprema objašnjenja za prijedlog proširenja ili skidanja pojedinih točaka dnevnog reda i dr.)?
- a) nikada
 - b) ponekad
 - c) često
 - d) većinom
 - e) uvijek
5. Provjeravate li prije sastanka hoće li biti kvoruma (telefonom, emailom ili usmeno)?
- a) nikada
 - b) ponekad
 - c) često
 - d) većinom
 - e) uvijek
6. Konzultirate li se prije sastanka sa istomišljenicima?
- a) nikada
 - b) ponekad
 - c) često
 - d) većinom
 - e) uvijek
7. Konzultirate li se prije sastanka sa sudionicima sastanka koji imaju drugačije mišljenje od Vašeg?
- a) nikada
 - b) ponekad
 - c) često
 - d) većinom
 - e) uvijek

C) TIJEK SASTANKA

8. Dolazite li na sastanke na vrijeme?
- a) nikada
 - b) ponekad
 - c) često
 - d) većinom
 - e) uvijek
9. Odrede li voditelji dužinu trajanja sastanaka na kojima ste nazočili?
- a) nikada
 - b) ponekad
 - c) često
 - d) većinom
 - e) uvijek

D) AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA

10. Planirate li vrijeme poslije sastanka za dodatne dogovore sa sudionicima?
- a) nikada
 - b) ponekad
 - c) često
 - d) većinom
 - e) uvijek

11. Nakon koliko vremena najčešće dobivate zapisnike sa sastanka?
 - a) Sutradan
 - b) U roku od 7 dana
 - c) Nakon više od 14 dana
 - d) Vrlo rijetko
12. Upozori li Vas voditelj sastanka ako u dogovorenim rokovima ne izvršite dodijeljene zadatke?
 - a) nikada
 - b) ponekad
 - c) često
 - d) većinom
 - e) uvijek

E) OSTALO

13. Koristite li svjesno slučajne susrete kao prigodu za dogovore bez obzira na mjesto susreta (ulica, javna priredba, sredstva javnog transporta i drugo)?
 - a) nikada
 - b) ponekad
 - c) često
 - d) većinom
 - e) uvijek
14. Analizira li se prethodni sastanak na sastancima na kojima ste nazočni?
 - a) nikada
 - b) ponekad
 - c) često
 - d) većinom
 - e) uvijek
15. Ulažu li se naponi za poboljšanje daljnjeg rada na sastancima na kojima ste nazočni?
 - a) nikada
 - b) ponekad
 - c) često
 - d) većinom
 - e) uvijek
16. Jesu li sastanci kojima ste nazočni uspješni?
 - a) nikada
 - b) ponekad
 - c) često
 - d) većinom
 - e) uvijek
17. Zna li osobu za koju možete reći da izvršno obavlja ulogu voditelja sastanka?
 - a) Da
 - b) Ne
18. Nabrojite kvalitete koje ste zapazili kod osoba koje izvršno obavljaju ulogu voditelja sastanka:
 - 1) _____
 - 2) _____
 - 3) _____
 - 4) _____
 - 5) _____
 - 6) _____
 - 7) _____

19. Vaša promišljanja o problematici unapređenja sastanaka i o ovoj anketi:

F) EDUKACIJA

20. Jeste li ikada bili nazočni seminaru o unapređenju sastanaka?

a) Da b) Ne

21. Jeste li pročitali knjigu o uspješnom vođenju sastanaka?

a) Da b) Ne

22. Jeste li ikada pročitali članak o uspješnom vođenju sastanaka?

a) Da b) Ne

23. Smatrate li nužnim da se obrazujete za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka?

a) Da b) Ne

24. Jeste li voljni nazočiti seminaru u trajanju od 10 sati koji bi Vam pomogao u stjecanju znanja za učinkovitije korištenje vremena za sastanke, a uz postizanje boljih rezultata?

a) Da b) Ne

Hvala Vam na sudjelovanju!



ANKETA O SASTANCIMA – REZULTATI

Ukupno anketirano: 210

Anketa je provedena tijekom perioda siječanj – svibanj 2002. godine.

Rezultati anketiranja su prikazani apsolutno i u postocima.

Br	Pitanje	Re- zultat	%
1.	<i>Na koliko ste sastanaka ukupno do sada sudjelovali?</i> a) manje od 100 b) od 101 – 500 c) 501 – 2000 d) više od 2000	42 70 42 56	20,0 33,3 20,0 26,7
2.	<i>Na koliko ste sastanaka do sada bili u ulozi voditelja sastanka?</i> a) manje od 10 b) od 11 – 100 c) više od 100	13 141 56	6,2 67,1 26,7
3.	<i>Ako ste bili u ulozi voditelja sastanaka, koju biste si ocjenu dodijelili?</i> a) odličan (5) b) vrlo dobar (4) c) dobar (3) d) dovoljan (2) e) nedovoljan (1)	- 82 114 14 -	- 39,0 54,3 6,4 -
4.	<i>Odvojite li vrijeme za pripremu sastanka (priprema pitanja koje ćete postaviti, pripreme za diskusiju oko pojedinih tema, priprema objašnjenja za prijedlog proširenja ili skidanja pojedinih točaka dnevnog reda i dr.)?</i> a) nikada b) ponekad c) često d) većinom e) uvijek	28 38 44 12 88	13,3 18,1 20,9 5,8 41,9
5.	<i>Provjeravate li prije sastanka hoće li biti kvoruma (telefonom, emailom ili usmeno)?</i> a) nikada b) ponekad c) često d) većinom e) uvijek	16 40 66 - 88	7,6 19,1 31,4 - 41,9
6.	<i>Konzultirate li se prije sastanka sa istomišljenicima?</i> a) nikada b) ponekad c) često d) većinom e) uvijek	13 75 80 16 26	6,2 35,7 38,1 7,6 12,4

7.	Konzultirate li se prije sastanka sa sudionicima sastanka koji imaju drugačije mišljenje od Vašeg? a) nikada b) ponekad c) često d) većinom e) uvijek	32 81 38 33 26	15,2 38,6 18,1 15,7 12,4
8.	Dolazite li na sastanke na vrijeme? a) nikada b) ponekad c) često d) većinom e) uvijek	- - 15 55 138	- - 7,1 26,2 65,7
9.	Odrede li voditelji dužinu trajanja sastanaka na kojima ste nazočili? a) nikada b) ponekad c) često d) većinom e) uvijek	60 108 29 13 -	28,6 51,4 13,8 6,2 -
10.	Planirate li vrijeme poslije sastanka za dodatne dogovore sa sudionicima? a) nikada b) ponekad c) često d) većinom e) uvijek	- 46 86 40 38	- 21,9 40,9 19,1 18,1
11.	Nakon koliko vremena najčešće dobivate zapisnike sa sastanka? a) sutradan b) u roku od 7 dana c) nakon više od 14 dana d) vrlo rijetko	12 15 57 126	5,7 7,1 27,2 60,0
12.	Upozori li Vas voditelj sastanka ako u dogovorenim rokovima ne izvršite dodijeljene zadatke? a) nikada b) ponekad c) često d) većinom e) uvijek	15 141 12 15 27	7,1 67,2 5,7 7,1 12,9
13.	Koristite li svjesno slučajne susrete kao prigodu za dogovore bez obzira na mjesto susreta (ulica, javna priredba, sredstva javnog transporta i drugo)? a) nikada b) ponekad c) često d) većinom e) uvijek	- 48 92 44 26	- 22,8 43,8 20,1 12,3

14.	Analizira li se prethodni sastanak na sastancima na kojima ste nazočni? a) nikada b) ponekad c) često d) većinom e) uvijek	60 97 - 40 13	28,5 46,2 - 19,1 6,2
15.	Ulažu li se napori za poboljšanje daljnjeg rada na sastancima na kojima ste nazočni? a) nikada b) ponekad c) često d) većinom e) uvijek	78 112 - 20 -	37,2 53,3 - 9,5 -
16.	Jesu li sastanci kojima ste nazočni uspješni? a) nikada b) ponekad c) često d) većinom e) uvijek	- 129 41 27 13	- 61,4 19,5 12,9 6,2
17.	Znate li osobu za koju možete reći da izvrsno obavlja ulogu voditelja sastanka? a) Da b) Ne	101 109	48,1 51,9
18.	<i>Nabrojite kvalitete koje ste zapazili kod osoba koje izvrsno obavljaju ulogu voditelja sastanka:</i> - dobra priprema sastanka - uvijek se drži zadane teme - ima autoritet - potiče timski rad - uvažava mišljenje drugih - cijeni vrijeme - određuje rokove izvršenja i kontrolira izvršavanje zadataka	-	-
19.	<i>Jeste li ikada bili nazočni seminaru o unapređenju vođenja sastanaka?</i> a) Da b) Ne	29 181	13,8 86,2
20.	<i>Jeste li pročitali knjigu o uspješnom vođenju sastanaka?</i> a) Da b) Ne	73 137	34,8 65,2
21.	<i>Jeste li ikada pročitali članak o uspješnom vođenju sastanaka?</i> a) Da b) Ne	119 91	56,7 43,3
22.	<i>Smatrate li nužnim da se obrazujete za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka?</i> a) Da b) Ne	201 9	95,7 4,3

23.	<i>Jeste li voljni nazočiti seminaru u trajanju od 10 sati koji bi Vam pomogao u stjecanju znanja za učinkovitije korištenje vremena za sastanke, a uz postizanje boljih rezultata?</i>		
	a) Da	185	88,1
	b) Ne	25	11,9

TIPIČNI REZULTAT ANKETE

Ovo je tipičan rezultat jedne ankete. Ona je iskazana na osnovu opcije koja je imala najveći postotak odgovora. Ovi rezultati su empirijske naravi i samo ukazuju na trenutačno stanje na osnovu ovako pripremljene ankete i postavljenih pitanja.

Br	Pitanje	%
1.	<i>Na koliko ste sastanaka ukupno do sada sudjelovali?</i> od 101 – 500	33,3
2.	<i>Na koliko ste sastanaka do sada bili u ulozi voditelja sastanka?</i> od 11 – 100	67,1
3.	<i>Ako ste bili u ulozi voditelja sastanaka, koju biste si ocjenu dodijelili?</i> dobar (3)	54,3
4.	Odvojite li vrijeme za pripremu sastanka (priprema pitanja koje ćete postaviti, pripreme za diskusiju oko pojedinih tema, priprema objašnjenja za prijedlog proširenja ili skidanja pojedinih točaka dnevnog reda i dr.)? uvijek	41,9
5.	Provjeravate li prije sastanka hoće li biti kvoruma (telefonom, emailom ili usmeno)? uvijek	41,9
6.	Konzultirate li se prije sastanka sa istomišljenicima? često	38,1
7.	Konzultirate li se prije sastanka sa sudionicima sastanka koji imaju drugačije mišljenje od Vašeg? ponekad	38,6
8.	Dolazite li na sastanke na vrijeme? uvijek	65,7
9.	Odrede li voditelji dužinu trajanja sastanaka na kojima ste nazočili? ponekad	51,4
10.	Planirate li vrijeme poslije sastanka za dodatne dogovore sa sudionicima? često	40,9
11.	Nakon koliko vremena najčešće dobivate zapisnike sa sastanka? vrlo rijetko	60,0

12.	Upozori li Vas voditelj sastanka ako u dogovorenim rokovima ne izvršite dodijeljene zadatke? ponekad	67,2
13.	Koristite li svjesno slučajne susrete kao prigodu za dogovore bez obzira na mjesto susreta (ulica, javna priredba, sredstva javnog transporta i drugo)? često	43,8
14.	Analizira li se prethodni sastanak na sastancima na kojima ste nazočni? ponekad	46,2
15.	Ulažu li se naponi za poboljšanje daljnjeg rada na sastancima na kojima ste nazočni? ponekad	53,3
16.	Jesu li sastanci kojima ste nazočni uspješni? ponekad	61,4
17.	Znate li osobu za koju možete reći da izvrsno obavlja ulogu voditelja sastanka? Ne	51,9
18.	<i>Nabrojite kvalitete koje ste zapazili kod osoba koje izvrsno obavljaju ulogu voditelja sastanka:</i> - dobra priprema sastanka - uvijek se drži zadane teme - ima autoritet - potiče timski rad - uvažava mišljenje drugih - cijeni vrijeme - određuje rokove izvršenja i kontrolira izvršavanje zadataka	-
19.	<i>Jeste li ikada bili nazočni seminaru o unapređenju vođenja sastanaka?</i> Ne	86,2
20.	<i>Jeste li pročitali knjigu o uspješnom vođenju sastanaka?</i> Ne	65,2
21.	<i>Jeste li ikada pročitali članak o uspješnom vođenju sastanaka?</i> Da	56,7
22.	<i>Smatrate li nužnim da se obrazujete za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka?</i> Da	95,7
23.	<i>Jeste li voljni nazočiti seminaru u trajanju od 10 sati koji bi Vam pomogao u stjecanju znanja za učinkovitije korištenje vremena za sastanke, a uz postizanje boljih rezultata?</i> Da	88,1

Iz ankete izdvajamo nekoliko podataka:

- 54,3 % voditelja ocijenilo se sa ocjenom dobar (3),
- 51,4 % voditelja ponekad odrede vrijeme trajanja sastanka,
- 34,3 % sudionika ne dolazi na vrijeme na sastanak,
- 60,0 % sudionika sastanka vrlo rijetko dobiva zapisnike,
- 67,2 % voditelja ponekad upozore na neizvršavanje obveza,

- 46,2 % organizacija provodi analizu prethodnih sastanaka,
- 61,4 % sudionika smatra da su sastanci ponekad uspješni,
- 86,2 % sudionika nije bilo obuhvaćeno osposobljavanjem,
- 65,2 % sudionika nije pročitao ni jednu knjigu o sudjelovanju/vođenju sastanaka,
- 95,7 % sudionika ima potrebu za obrazovanjem,
- 88,1 % želi se obrazovati za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka.

Anketa je napravljena u određenom prostoru, vremenu, sa sudionicima različitih profila. Ona nema značaj definitivne ocjene stanja u Hrvatskoj (mali broj ispitanika, potrebna šira baza i disperzija profila ispitanika), ali ukazuje na određene probleme koji mogu biti zabrinjavajući s pozicije uporabe vremena na sastancima.

Daljnji rad na anketi o sastancima se nastavlja.

Ovome problemu očito treba ozbiljno i sistematski pristupiti i pronalaziti metodologije rada koje će omogućiti učinkovitiju uporabu vremena na sastancima.

Zabrinjava činjenica da se 61,4 % ispitanika izjasnilo da su sastanci **ponekad** uspješni. Teško je i zamisliti koliko se vremena neproduktivno izgubi na taj način.

Može li tko procijeniti koliko to financijski vrijedi?

Očito da na planu učinkovitijeg sudjelovanja/vođenja sastanaka predstoji u našem društvu velik posao. Samo značajnim promjenama na tom problemu možemo se kvalitetnije i ravnopravnije približavati i uključiti u europske i svjetske integracije.

Promišljanja o problematici unapređenja sastanaka i anketa

"Anketa je vrlo zanimljiva i pretpostavljam, vrlo korisna. Većem broju voditelja sastanaka, na sastancima kojima sam bio nazočan, zaista je potrebna, ne samo edukacija u unapređenju vođenja sastanaka, nego i stjecanje najosnovnijih znanja."

Jasenko Kardum

"Sama ideja je pozitivna, ne samo o ovoj anketi već i o drugim anketama koje bi se mogle sastaviti."

Josip Markovac

"Ljudi se najviše boje dugih, neorganiziranih i jalovih sastanaka. Ako se to izbjegne, sastanak je uglavnom uspješan."

Dragan Francuz

"Sastanci su sastanci, a ne diskusije. Trebaju biti kratki i jasni. Tema treba biti određena i obrađena."

Josip Ašvanji

"Anketa je korisna jer ukazuje na potrebu efikasnijeg pripremanja, organiziranja, vođenja i vrednovanja sastanaka.

Sastanci kao oblik rada predstavljaju problem zbog njihove nedovoljne efikasnosti. Vremenski dugi, nedovoljno informacijski pripremljeni, slabo vođeni, bez konkretnih (operativnih) zaključaka, problem su kome treba posvetiti vrijeme i pažnju prvenstveno kroz edukaciju za njihovo kvalitetnije provođenje."

Zdenko Glasovac

"U našem se društvu mnogo vremena gubi na neproaktivnim sastancima. Ljudi su uvjereni da znaju sve o vođenju sastanaka. Nemaju pravo. Treba ih educirati."

Anonimno

"Ubaciti u nastavne programe."

Mladen Kajganić

"Sastanak ne može biti dobar ako nema pripremljen materijal, ako nije na vrijeme sazvan u pismenom obliku, ako nema plan i ciljeve i otvorenu komunikaciju. Anketa je dobra, jer istražuje stanje koje je vrlo loše."

Boris Kopic

"Da bi sastanak bio uspješan za njega se dobro mora pripremiti onaj tko ga saziva i onaj tko se na sastanak odaziva. Tolerancija i slušanje druge strane je svakako neophodno.

Što se tiče ankete, može doprinijeti sagledavanju problema koji su vezani za sastanke i svega u svezi s njima."

Tomislav Dukmenić

"Vrlo su važne pripreme prije sastanka i njihova jezgrovitost i kratko trajanje."
Davorin Strišković

"Odgovorni za sastanak moraju osigurati da se svi dogovoreni zadaci obave na vrijeme i kvalitetno.
Ima li smisla početi novi sastanak ako nije sve učinjeno sa prethodnog sastanka?"
Anonimno

"Dobro bi bilo stalno ili povremeno poduzimati mjere za unapređenje sastanaka. Tako bi smanjili vrijeme za sastanke, a potaknuli kvalitetniji rad."
Vlado Marić

"Poštivanje dogovorenog trajanja najučinkovitije djeluje na sastanak. Time je iskazano da cijenimo vrijeme sudionika sastanka."
Anita Salaj

"Voditelj sastanka mora stvoriti osjećaj kod sudionika da je nepokolebljiv u zahtjevima za učinkovitiji rad na sastanku. Voditelj mora biti primjer svima ostalima kako upravljati sastancima."
Anonimno

"Nepotrebno mnogo vremena gubimo na sjednice, a posebno na diskusije koje nemaju konkretizaciju prijedloga, zaključaka ili cilja rasprave. Za kvalitetan rad treba i primjerena edukacija, pa je svako djelovanje u tom smjeru dobrodošlo."
Darko Tivanovac



KVALITETE VODITELJA ISKAZANE U ANKETI

- praktičnost
- cijeni vrijeme
- staloženost
- elokventan
- usmjerava razmišljanja i raspravu
- ima plan
- želi čuti mišljenje drugih
- uvažava mišljenja drugih
- odlučnost
- daje jasne i sažete informacije
- razumije što drugi misle
- prepoznaje bitno
- zna što hoće
- vlada situacijom i predvodi
- ima autoritet
- jasnoća izražaja misli
- poznaje problematiku
- objektivan
- jasan
- direktan
- točan
- sustavan
- taktičan
- promišljanost
- odgovoran
- opravdano saziva sastanke
- dobra priprema sastanka
- dnevni red ima priloženi materijal
- obavlja konzultacije prije sastanka
- poštuje pravila rada na sastancima
- poštuje dnevni red
- uvijek se drži zadane teme
- preciznost i kontrola tijeka sastanka
- prekida nepotrebne i preširoke rasprave
- usmjerava sastanak prema cilju
- potiče timski rad
- uvijek donosi ciljne zaključke
- vodi bilješke
- ažurna dostava zapisnika
- određuje rokove izvršavanja zadataka
- kontrola izvršavanja zadataka

- obvezno analizira prethodni sastanak
- upozorava na kašnjenje rokova

CITATI O SASTANCIMA

"OVAJ SASTANAK JE BIO GUBLJENJE VREMENA"

"ŠTO KRAĆE, TO BOLJE"

SASTANAK IMA STALNU TENDENCIJU DA SE BAVI NEVAŽNIM STVARIMA.

SASTANCI SU NEIZBJEŽNA ČINJENICA POSLOVNOG ŽIVOTA.

"SASTANCI SU PRIJEKO POTREBNI KADA NE ŽELITE NIŠTA RADITI".

John Keneth Galbright

PRAVILA PONAŠANJA NA SASTANCIMA

- NE UPADATI U RIJEČ SUGOVORNIKU
- NE REAGIRATI OŠTRO NA ONE KOJI SE NE SLAŽU SA VAMA
- NE VIKATI NA SASTANKU
- DOĆI NA VRIJEME
- U SLUČAJU POTREBE ZA RANIJIM ODLASKOM SA SASTANKA, ISPRIČATI SE I NAPUSTITI SASTANAK (OBAVIJESTITI VODITELJA PRIJE POČETKA, PISMENO DOSTAVITI VODITELJU ISPRIKU – DA SE NE OMETTA SASTANAK ILI KADA SE ZATRAŽI RIJEČ)
- ZATRAŽITI RIJEČ OD VODITELJA SASTANKA PODIZANJEM RUKE
- NE KOMENTIRATI SA SUSJEDIMA DISKUSIJU KOJA JE U TIJEKU
- AKO IMA NEPOZNATIH NA SASTANKU, A VODITELJ VAS NIJE PREDSTAVIO, PREDSTAVITE SE SAMI
- NE RAZGOVARATI SA SUSJEDIMA
- NE ČITATI NOVINE ILI NEKI DRUGI MATERIJAL KOJI NIJE U SVEZI S TEMOM
- NE SUDJELOVATI PREVIŠE PUTA U DISKUSIJI OKO ISTE TEME - DUŽINU DISKUSIJE OGRANIČITE NA DOGOVORENO VRIJEME
- NE OMETATI SASTANAK (IZLASCIMA, MOBITELOM)
- NEMOJTE NEOPRAVDANO IZOSTAJATI
- ZA SVAKI NEOPRAVDANI IZOSTANAK OBAVIJESTITI VODITELJA I OSTALE OSOBE KOJIH SE TIČE VAŠ IZOSTANAK

CRTICE

RAZLIČITI KRATKI SADRŽAJI IZ PROBLEMATIKE SASTANAKA NASTALI NA KRAJU PISANJA OVE KNJIGE

Sastanci su predugi i koštaju gomilu novaca

Center for Continuous Quality Improvement je izvršio ispitivanje na Milwaukee Area Technical College-u, koliko vremena 130 članova menadžmenta potroše na sastancima. Množeći potrošeno vrijeme sa plaćom, ispitivanje je pokazalo da koledž troši 3 milijuna dolara godišnje na sastanke!

Smirivanje sudionika koji previše sudjeluje u diskusijama

Zahvalite mu na doprinosu u raspravama i iskažite da biste željeli čuti što više drugih sudionika sastanka. Mala je vjerojatnost da će preaktivni sudionik nastaviti intenzivno sa diskusijama.

Uspješan sastanak

Kada za sastanak možemo kazati da je bio uspješan?

Nema egzaktnih pokazatelja uspješnosti sastanka, ali se uspješnost može izreći:

- ako je priprema za sastanak kvalitetno, na vrijeme i u potpunosti obavljena,
- ako se obave sve predviđene aktivnosti iz dnevnog reda,
- ako je trajao koliko je dogovoreno,
- ako je završen bez sukoba i nesporazuma,
- ako je bio visok postotak nazočnih sudionika (nema neopravdanih izostanaka),
- ako su donesene kvalitetne odluke.

Zašto netko raspravlja na sastanku?

Da biste mogli upravljati sastankom, posebno kod pojave neslaganja, napetosti ili sukoba, bitno je da za sudionika sastanka možete utvrditi zašto raspravlja i ocijeniti:

1. Razlog istupanja: obrazlaže svoje zaduženje, po dužnosti daje objašnjenje, aktivan, prozvan, svaki puta istupa - "dežurni", osobna poruka, novi prijedlog.
2. Kvaliteta istupanja: inventivan, dobar, loš, destruktivan.
3. Cilj istupanja: radni doprinos, zastupa striktno određenu grupu (parcijalni interesi), napadački.

Uočiti i ocijeniti istup sudionika (ponašanje) kroz duži period (veći broj sastanaka). Treba napraviti procjenu doprinosa i očekivanog ponašanja sudionika. To se odnosi kako na sastanke koji su češći i stalnog sastava, tako i na izvanredne sastanke promijenjenog sastava sudionika.

Na taj ćete način spremnije upravljati sastancima i uspješnije eliminirati ometanja, neslaganja i sukobe.

Kod slučajnog sastanka poticati sugovornika da i on njeguje “instituciju slučajnog sastanka” i primjenjuje kod svakog slučajnog susreta. I on svojim angažmanom može doći u situaciju da pokrene neke stvari od zajedničkog interesa. To će biti njegov osobni doprinos zajedničkoj temi.

U dnevnik sastanaka koji vodite istaknite ocjene svojeg djelovanja na njemu. Posebno naznačite koje promjene ponašanja trebate učiniti u pripremi, tijeku i poslije sastanka. Sastanak je proces i činite stalne napore u njegovom unapređenju.

U pripremi, tijeku i poslije sastanka uočite osobe, probleme, događanja, ciljeve, zadatke i drugo prema sljedećoj shemi:

1. sve zapisujte,
2. analizirajte,
3. usvojite najbolje,
4. djelujte.

Kako ukazati što je suština sastanka i kako utjecati (naučiti) na pojedince da promijene svoj način ponašanja da sastanak bude učinkovitiji?

Nemojte preskočiti dio sastanka na kojem biste dogovarali mjere za unapređenje rada na sastancima. Rezultat takvih dogovora treba biti učinkovitiji sastanak (uz kraće vrijeme bolji rezultati).

Možemo postaviti pitanje: "Zašto toliko komplicirati oko sastanka?"

Praksa pokazuje:

1. najviše vremena izgubimo u improvizaciji sastanka (bez priprema),
 2. sastanci ne donose učinkovite rezultate,
 3. zbog neučinkovitosti sastanci se ponavljaju.
- Zato analizirajmo, pitajmo, učimo i na osnovu toga promišljenije djelujmo!

Rezultat?

Razvojne odluke, zadovoljstvo i kohezija grupe.

Najgora je situacija kada voditelj nije stručan u vođenju sastanaka.

Loše je kada voditelj ne čini napore da osposobi sudionike za učinkovitije sudjelovanje na sastancima.

Voditelj je odgovoran za neučinkovitu aktivnosti i treba napraviti akcijski plan za njeno prevladavanje.

Što može promijeniti naš stav prema sastancima da se aktivnije angažiramo za bolje rezultate?

Produktivno trošenje vremena na sastancima (P)

$P = \text{broj riješenih tema/sati sastanka}$

To je samo empirijska formula, koja direktno kaže da je cilj sastanka u što kraćem vremenu riješiti što više otvorenih pitanja.

KRATKA OSNOVNA PITANJA

Prije: "Što ću učiniti na sastanku?" - PRIPREMA

U tijeku: "Što mogu sada učiniti na sastanku?" – UČEŠĆE

Poslije: "Kako mogu iskoristiti zadatke, rezultate i događanja na sastanku?" -
AKTIVNOST

Ako nemate vremena za temeljitu pripremu sastanka, izdvojite barem nekoliko minuta za promišljanje – analizu. To možete učiniti:

- na putu ka mjestu održavanja sastanka,
- prije samog početka sastanka po dolasku u prostoriju.

Promislite:

1. Što ćete diskutirati?
2. Koja ćete pitanja postaviti?
3. Koje prijedloge ćete predložiti?

Po dolasku i u tijeku sastanka sagledajte koje su osobe nazočne. Napravite listu prioriteta osoba sa kojima želite dogovor poslije sastanka.

Nastojte te osobe obavijestiti na korektan način o vašoj želji za dogovorom (da vas pričekaju i ne napuste odmah mjesto održavanja sastanka).

Na sastanku se često zaboravi cilj sastanka – postoji stalna tendencija da se razgovara o trivijalnim stvarima.

Paziti da na sastanku ne prevlada utjecaj osoba s visokim statusom.

Da se potakne kontinuiran rad i usmjerenost sudionika sastanka, voditelj može dati obavijest o stanju odrađenosti zadataka dogovorenih na sastanku.

Provjeru dolaska na sastanak “diplomatski” iskoristite za:

- poticaj dolasku,
- provjera stanja pripreme zaduženja,
- poticaj na osobnu pripremu sudionika za sastanak,
- mogućnost dodatne konzultacije sa sudionikom,
- stvaranje pozitivnog ozračja za sastanak,
- saznati najavu negativnih događanja na sastancima,
- saznati nove informacije bitne za prijedloge, odluke, ...

JA SAM LOŠE UPRAVLJAO VREMENOM. SADA ĆU TO PREKINUTI.

Proizlazi li iz vaše diskusije prijedlog, pitanje, sugestija, ...?

Postavite napisana pravila rada tako da ih svi na sastanku mogu vidjeti. To će poslužiti kao poticaj za učinkovit sastanak, ali i kao dobro vizualno upozorenje kada se događaju negativne pojave na sastanku.

O nekim pitanjima, događanjima i nedoumicama voditelj može predložiti da se razgovara poslije sastanka.

Ponekad je dobro da se s dnevnim redom pošalju i pravila rada. To mogu biti pravila u cijelosti, a mogu biti izdvojena samo neka. To će biti ona pravila koja su najvažnija za uspješan sastanak ili pravila koja su vezana uz negativna ponašanja na prošlom ili prošlim sastancima. To će biti dodatni poticaj sudionicima da sljedeći sastanak bude uspješniji.

U svaki sastanak unesite dinamiku i unapređenje rada. Rutinski sastanci nikada ne osiguravaju uspješnost rada grupe.

Poštujte redosljed prijavljivanja za raspravu.

Raspravite negativno ponašanje mirno na sastanku, ali odlučno poslije sastanka.

Podsjetite sudionike u pripremi sastanka da su oni odgovorni za rezultate sastanka.

Imajte na umu da nitko ne voli duge sastanke.

Vrijeme je najvrjednija imovina, pa će povećavanjem produktivnosti djelatnika na sastancima, dobit tvrtke porasti.

Zato treba planirati osposobljavanje djelatnika za učinkovitije sudjelovanje na sastancima. Svaka investicija u tom pravcu će se višestruko isplatiti.

Učinkovit sastanak je alat za uspješnost grupe. Neučinkovit sastanak je znak loše organiziranosti i grupa ne napreduje.

Dajte sudionicima priliku (dovoljno vremena) da se kvalitetno pripreme za sastanak.

REČENICE KOJE POKREĆU

Većina sastanaka stvara najmanje jedan neželjeni rezultat, kao što su dodatni sastanci, frustrirani sudionici ili nejasna očekivanja.

Znatiželjni ste koliko košta sastanak kojemu ste nazočni? Izračunajte satnicu i pomnožite sa brojem sati za sve sudionike i to zbrojite. Kada vidite iznos uhvatit će Vas žarka želja da skratite nepotrebno vrijeme sastanka.

Dobar voditelj rezervira dio vremena na kraju sastanka da dobije povratne informacije od grupe i da iz tih povratnih informacija uči.

Ako vidite simptome bolesti na sastanku, odgovorni ste da ga liječite.

Jesmo li dostigli cilj sastanka kako je utvrđeno dnevnim redom? Ako nismo, zašto nismo?

Podsjetite sudionike da su oni odgovorni za napredak sastanka.

Voditelj mora osigurati da sve osobe neophodne za rad dođu na sastanak.

Utvrđite nezavršene poslove za sljedeći sastanak.

Osigurajte da su ciljevi sastanka jasno naznačeni u dnevnom redu, a pozive uručite nekoliko dana ranije.

Budite sigurni da zapisničar razumije što treba zapisivati i kako to zapisivati.

Ne čitajte materijale/zapisnike ako svi imaju kopiju.

Voditelj treba prekinuti diskusiju, ako nije u skladu sa temom, ako nije koncizna ili se ponavlja već rečeno.

Hrabrite različita promišljanja na sastanku.

Da sastanak bude učinkovit treba napraviti razliku između potrebe za jednosmjernom komunikacijom i dvosmjerne razmjene informacija.

Koja je najvažnija stvar koju trebate učiniti s dnevnim redom? Držati ga se striktno!

Nemojte završiti ni jednu raspravu bez odluke i upute kako ju realizirati.

Svaki sastanak koji se održava jer "mi uvijek imamo jutarnji sastanak ponedjeljkom" postaje malo više nego društveno okupljanje. Ljudi samo sjede pokušavajući smisliti razlog zašto su tamo, umjesto da čine produktivnije i važnije poslove.

Zakoni Jeffrey Mayer-a:

1. Ako mislite da će sastanak biti rasipanje vašeg vremena, nemojte ići.
2. Ako morate ići, budite sigurni da sastanak neće biti rasipanje vašeg vremena.

Svaki sastanak mora imati svrhu, dnevni red i vremenski okvir u kojem će to biti učinjeno.

Uvijek završite sastanak na vrijeme i pokušajte ga završiti u pozitivnom tonu.

KNJIGE O SASTANCIMA

101 Ways to Make Meetings Active : Surefire Ideas to Engage Your Group

Mel Silberman, Kathy Clark

Paperback - (July 1999) 322 pages

Complete Idiot's Guide to Meeting and Event Planning

by Robin E. Craven, Lynn Johnson Golabowski

Paperback - (March 19, 2001) 336 pages

Effective Meeting Skills

Marion E. Haynes

Paperback - (July 1997)

Essential Managers: Managing Meetings

Tim Hindle

Paperback – (April 1999) 72 pages

First Aid for Meetings : Quick Fixes and Major Repairs for Running Effective Meetings

Charlie Hawkins

Paperback - (March 1997) 190 pages

Great Meetings! : How to Facilitate Like a Pro

Dee Kelsey, Pam Plumb, Kippy Rudy (Illustrator)

Paperback - (June 1999) 173 pages

How to Hold Successful Meetings : 30 Action Tips for Managing Effective Meetings

Paul R. Timm

Paperback - (May 1997) 96 pages

How to Make Meetings Work: The New Interaction Method

Michael Doyle David Straus

Paperback- (July 1977) 320 pages

Meeting of the Minds: A Guide to Successful Meeting Facilitation

Daniel S. Iacofano

Paperback - (October 1, 2001) 136 pages

Not Another Meeting! : A Practical Guide for Facilitating Effective Meetings

Frances A. Micale

Paperback - (February 1, 1999) 165 pages

PORTAL ALFA

lokalno – globalno



www.portalalfa.com

alfa@portalalfa.com



SLAVONKA d.d.
za hotelijerstvo i ugostiteljstvo
NAŠICE

Telephone: ++385 31 313 822

Telefax: ++385 31 313 882

Pejačevićev trg 3

31500 Našice, HR – Croatia

WEB: www.hotel-park.hr

*bar * sobe sa telefonima * sala za sastanke * centralno grijanje * parking * satelitska TV*
*fast food restaurant * restaurant * lovačka soba * disko klub * picerija * držanje pasa*



MIKAS TEPIŠI

Proizvodnja
i prodaja tepiha

Vlasnik: Davorin Strišковиć

D.Miholjac, Kolodvorska 30

Tel. : 385 31 630 411,

Mobitel: 099/463 207

Email:

mikas-tepisi@os.hinet.hr



GRAFIČKE USLUGE

cobra

31550 VALPOVO, D. CESARIĆA 30, TEL./FAX: 031/ 651-721

E-mail: tomo.struklec@os.htnet.hr

VL. TOMO ŠTRUKLEC, mob: 091 25 00 949

sito tisak - offset tisak - tampon tisak - pečati,
kompjutorska izrada grafičkih filmova - color
priprema - design - idejna rješenja - reklame
- usluge otiska na sve materijale i podloge -
sve vrste tiskarica - numeracija - perforacija, uređenje
izloga- natpisi - katalogi - posjetnice - poziv. vjenčanja...

Najkompletnija usluga na valpooštini !

INDEKS

A

afirmacija, 120
akademska četvrt, 46
aktiviranje sudionika, 51
aktivnosti poslije sastanka – sažetak, 69
analiza prethodnog sastanka, 47
analiza uspješnosti sastanka, 66
analiza zaključaka, 58
animiranje prije sastanka, 18, 21, 22, 23, 24
anketa, 87
arbitraža kod negativnih pojava, 42

B

brza dostava zapisnika, 61

C

cilj sastanka, 12, 27, 46, 52, 102, 103, 105
citati o sastancima, 100
citati o uspjehu, 118
citati o vremenu, 119

Č

čuvar teme, 52

D

djelomično aktivan sudionik, 29
djelomično obavljeni posao, 35
dnevni red, 39, 44, 46, 58, 99, 105
dnevnik sastanka, 79, 80, 102
dnevnik unapređenja sastanka, 72
dodatak dnevnom redu, 12
dodatna aktivnost, 43, 48
dodatne konzultacije, 14
dominacija voditelja, 48
dostava dodatnog materijala, 23
dostava memo podsjetnika, 61
društveno okupljanje poslije sastanka, 105
dužina trajanja sastanka, 50

E

edukacija iz područja menadžmenta, 87
edukacija za učinkovitije sudjelovanje na sastancima, 30
email za raspodjelu zapisnika, 11

G

glasačka mašina, 29
glavne opasnosti – vođenje sastanka, 24
gnjavator, 32
gosti sastanka, 43, 44, 45, 51, 54
gubitak vremena menadžera, 10, 16, 83, 121
guru, 86

H

hiperaktivan sudionik sastanka, 31
hit sastanka, 22

I

informacije za sredstva javnog informiranja, 21, 63
informiranje, 12, 13
inicijativa na sastanku, 12, 16, 32, 81
inicijativa o sazivanju sastanka, 11
inicijator stvaranja netolerantnog ozračja, 53
istomišljenici, 18, 19, 28
izbor, 12, 44
izvanredni sastanak, 11

J

jutarnji sastanak, 14, 26, 105

K

kašnjenje iz interesa, 17
kašnjenje na sljedeći dogovor, 16
kašnjenje početka sastanka, 46
kašnjenje sudionika, 76
knjige o sastancima, 106
kohezija sudionika, 35, 39
komentar voditelja na dosadašnju raspravu, 56, 58
kontakt, 117
kontrola aktivnosti za unapređenje sastanaka, 74
konzultacije prije sastanka, 82, 99
konzultacije sa istomišljenicima, 82
korektivna pitanja situacije, 54
koštanje sastanka, 101, 104
kradljivci vremena, 8, 70
kraj sastanka, 68, 71, 78, 81

L

lista otvorenih pitanja, 22
lista sudionika, 26, 44, 76

M

menadžment literatura, 117
memo, 47, 61, 62, 63, 78, 81, 82
metodologija promjena sastanaka, 70
mišljenje o uspješnosti sastanka, 59
mjesto održavanja sastanka, 103

N

način dostave dnevnog reda, 25
način vođenja sastanka, 24
neaktivni sudionici sastanka, 29
neformalna druženja, 15,16, 25
negator, 34
neizvršavanje obveza, 31, 35, 36, 65, 95
nenajavljeni sastanak, 9, 13
neodgovarajuće vrijeme za sastanak, 23
nepomirljiv stav sudionika, 54
nepotreban sastanak, 66
nepotrebni sudionici, 26
neproduktivni sastanci, 97
neriješena problematika sa prošlog sastanka, 25
neslaganja među sudionicima sastanka, 11, 23, 34, 35, 40, 42, 53, 83, 101
nesuglasice na sastancima, 27, 53, 60
netolerantna ponašanja, 53
neuspješan sastanak, 32, 58, 67, 68, 82
nezadovoljstvo sudionika, 34, 39, 58, 67, 83
nezavršeni poslovi za sljedeći sastanak, 54, 105
nezgodna pitanja, 23
neželjena događanja, 35
nove otvorene teme, 25

O

obećavajući konstruktori, 30
objektivnost voditelja, 55, 56
oblik dnevnog reda, 24
očekivajući destruktori, 35
očekivani stav sudionika, 22
odgoda sastanka, 23
oduzimanje riječi, 52
ograničavanje vremena za raspravu, 50, 83, 100
ograničeno vrijeme za točku dnevnoga reda, 100
ometalo, 33
ometanja na sastanku, 25, 34, 51, 60, 67, 101
opravdanje za nedolazak, 18
oprema za sastanak, 23, 43

osiguran kvorum, 40, 45, 46, 60, 67, 75
osobe sklone sukobima, 35
osobni plan aktivnosti na sastanku, 73
osobni plan aktivnosti – promjena ponašanja, 73
osobni trener – instruktor, 8
osposobljavanje za voditelja sastanka, 49
otvaranja nove teme za raspravu, 56

P

pano – prikaz stanja sastanka, 77
permanentno učenje, 49, 72
pisana poruka sudionicima sastanka, 38
pitanja na pozivu za sastanak, 79
pitanja u fazi planiranja, 40
plan edukacije grupe, 73
početak sastanka, 45
polemika, 33, 34
poslijepodnevni sastanci, 14, 26
poslovni trener – instruktor, 83
potreba za drugim sastankom, 57
potrebna oprema, 20
pravila ponašanja na sastancima, 100
pravila rada, 40
pravo zamjene sudionika sastanka, 72 ,84
predstavnici odsutnih, 27
predug sastanak
pregled dosadašnjeg tijeka sastanka, 57
pregled zaduženja, 65
prekid dogovorenih aktivnosti, 68
prekid radnog tijeka, 13
preliminarna pitanja, 21, 44
preliminarna uključenost sudionika, 22
prekoračenje rokova, 65
preobiman dnevni red, 25
pretpostavke za pitanja, 40
pričljivic, 32
prijedlog odluke, 50, 51
primjedbe na dnevni red, 28
primjedbe na zapisnik, 48
primjer memo podsjetnika, 62
priopćavanje, 24
priprema sastanka – sažetak, 44
priprema za sastanak, 81, 101
pripreme voditelja sastanka, 21
pripreme za problematične situacije, 43, 44
produžen sastanak, 17

projekt, 70
promišljanja na pozivu za sastanak, 40
prostor za sastanak, 25, 41, 67, 69
proširenje točaka dnevnog reda, 18
prošli sastanak, 104
protivnici, 19
provjera dolaska prije sastanka, 21

R

racionalno aktivan sudionik sastanka, 28
radni materijal, 21, 43, 52
rasipnik vremena, 87
razvodnjavanje sastanka, 26, 56, 83
realizacija preuzetih obveza, 16, 28, 29, 31, 33, 37, 44, 47, 48, 58, 61, 69, 71
redovan sastanak, 11
resursi za sastanak, 43
rezultati sastanka, 9, 17, 22, 27, 31, 65, 70
rječnik, 82
rješavanje problema na sastancima, 75
rotiranje čuvara teme, 52
rutinski sastanci, 104

S

sastanak, 10, 11, 13
sastanak udvoje, 16
sastančenje, 16
savjeti, 78
sazivanje novog sastanka, 13
simulacija sastanka, 42
skretanja sa teme dnevnoga reda, 51
slučajan sastanak, 78, 84
slučajni susreti, 9
smirivanje sudionika, 101
spavač, 30
specijalan gost, 22
spособnost vođenja sastanka, 55
sprečavanje ometanja sastanka, 21
sukobljavanje na sastanku, 67
standardi uspješnog sastanka, 71
statusni simboli pojedinca, 13
stojeći sastanak, 16
strategije, 8
stručna pomoć vanjskog suradnika, 55
sukobi, 19, 33, 35, 41, 42, 43, 53, 60, 66, 67, 71
svađalački ton sudionika, 84

Š

šalica za kasnitelje, 47

T

teme sastanka, 15, 22, 23, 25, 39, 46, 50, 52, 56, 100

test, 85

teze za promišljanje, 22

tijek sastanka - sažetak, 60

tip sastanka, 21

tipovi sudionika sastanka, 27

tolerantan voditelj, 65

U

učestalo neizvršavanje preuzetih obveza, 36

učinkoviti sastanci, 9

učinkovito vođenje sastanka, 27, 86

uključivanje pasivnih sudionika, 51

uloga na sastanku, 52

uloženo vrijeme sudionika, 11, 56

unapređenje sastanka, 70

upadanje u riječ, 76

upoznavanje novih osoba nazočnih na sastanku, 59

upravljanje vremenom, 8

upropašten sastanak, 65

uspješnost sastanka, 66,67,69

ušteda vremena, 11

V

vanjska ometanja, 51, 67

vinovnici netolerantnog ponašanja, 53

vrijeme trajanja sastanka, 14, 20, 21, 42, 44, 50, 60, 63, 78, 95, 98

vrijeme za nove informacije, 57

Z

zaduženja za sastanak, 65, 75, 78, 103

zakoni Jeffrey Mayer-a, 105

zamjena sudionika sastanka, 24, 72, 73, 84

zapisničar, 20, 72, 76

zapisnik, 21, 29, 41, 47, 48, 61, 69, 72, 76, 81, 82, 89, 105

završetak sastanka, 56, 59, 84

KONTAKT

Želja nam je uspostaviti interaktivnost s čitateljima s obzirom na neophodnu pomoć u zajedničkom projektu: stvaranju *menadžment literature* na hrvatskom govornom području.

Takve literature praktično nema kod nas, a neophodna je za obrazovanje menadžera u ovo tranzicijsko vrijeme, a prije ulaska u europske integracije.

Trebamo Vaš doprinos u projektu kroz:

- primjedbe, prijedloge i sugestije na sadržaj ove knjige;
- daljnju razradu pojedinih tema i pojmova iz sadržaja ove knjige;
- kroz Vaše sudjelovanje u zajedničkim projektima poput ovoga;
- pitanja koja želite postaviti, a na koja će Vam se odgovoriti direktno, putem emaila ili Web stranica.

Kontaktirajte nas na:

Internet stranice: www.portalalfa.com/time

Email: alfa@portalalfa.com?subject=time

Mobitel: 098 / 57 88 31, Fax: 031/ 665 220

Zahvaljujemo Vam na suradnji!

Projekt: **Upravljanje** (Management)

Tema: **Upravljanje vremenom** (Time management)

Problem: **Sastanci** (Meetings)

7 RAZNO

CITATI O USPJEHU
CITATI O VREMENU
AFIRMACIJE
POGOVOR
BILJEŠKE

CITATI O USPJEHU

Bogatstvo ne odgovara na poziv željama. Ono odgovara samo na definitivne planove, potpomognute žarkom željom, putem stalne upornosti.

Čini pravu stvar na pravi način u pravo vrijeme.

Posao se gradi na odanim kupcima koji se vraćaju i sa sobom dovode svoje prijatelje.

Promatram svog šefa i učim.

Ako nemate cilj kojem težite, to može biti velik problem. Ako nemate uporište ili ako nemate trenutni cilj, vi ne težite smislu nego se samo borite s problemima kada se oni pojave.

Znati u čemu ste dobri nije isto što i biti dobar u nečemu: zato ne trčite za opsjenama.

Želite li upravljati sobom, preuzmite odgovornost i potičite događaje.

Biti u skladu s drugima, sposobnost je u kojoj su jedni uspješniji od drugih.

Ne vladate li sobom, znači da dopuštate da stvari ovladaju vama umjesto da ih vi nadzirete.

Imaš problem? Pa pitaj nekoga za rješenje.

Prilika često dolazi prikrivena u obliku nesreće ili privremenog poraza.

Mislimo stalno na ono što želimo, a ne na ono čega se plašimo.

Uvijek ima prostora na vrhu.

Razdvojite ljude od stvari.

Gubitnici nikada ne pobjeđuju, a pobjednici nikada ne odustaju.

Sav napor se isplati samo onda ukoliko ne odustajemo od onoga što smo naumili.
(Napoleon Hill)

Nikada nije kasno naučiti svirati klavir.

CITATI O VREMENU

NAUČI KAZATI: "NE".
NE DOZVOLI DA TI USTA PREOPTERETE LEĐA.

VRIJEME JE NAJBOLJE ČUVANA TAJNA BOGATIH.

NIKADA NE ZAPOČNI DAN AKO ON NIJE ZAVRŠEN NA PAPIRU.

SJETI SE DA JE VRIJEME NOVAC.
Benjamin Franklin, 1748; savjet mladom trgovcu.

DRŽI STOL ČISTIM: KONCENTRIRAJ SE NA JEDNU STVAR ISTOVREMENO.

TKO SAM RADI, IZGUBI PREGLED.
Hrvatska poslovice

VRIJEME SE NE MOŽE KUPITI.

BOLJE JE DA RADITE PRAVI POSAO (UČINKOVITOST) NEGO DA BILO KAKAV POSAO URADITE NA PRAVI NAČIN.
Peter Drucker

VRIJEME JE ROBA DOSTUPNA U STROGO OGRANIČENIM KOLIČINAMA.

ZA MUDRA ČOVJEKA SVAKI NOVI DAN ZNAČI NOVI ŽIVOT.

"VRIJEME JE KAO VJETAR: DOBRO ISKORIŠTENO, VODI NAS DO SVAKOG CILJA"

BUDI SVJESTAN VAŽNOSTI. PREPOZNAJ I DODJELI PRIORITET.

PODUZIMAJTE AKTIVNOSTI KOJIMA ĆETE SE RIJEŠITI NEŽELJENIH OBVEZA. DELEGIRAJTE.

AFIRMACIJE

Izbjegavaj negativne izvore, osobe, stvari i navike.
Vjeruj u sebe.
Ne odustaj i ne popuštaj.
Uživaj u životu danas; jučer je prošlo, a sutra možda nikada neće doći.
Čvrsto se drži svojih snova.
Ignoriraj one koji te pokušavaju obeshrabriti.
Učini to!
Voli prvo sebe i najviše.
Otvori oči i gledaj stvari kakve su one stvarno.
Preuzmi kontrolu vlastite sudbine.
Želiš to više nego išta.
Ubrzaj svoje napore.
Ti si jedinstveno biće. Ništa te ne može zamijeniti.
Naciljaj svoju metu i kreni prema cilju.
Daj više nego što si planirao dati.
Pokušavaj, nije važno koliko teško izgleda. Bit će bolje.
Praksa stvara savršenstvo.
Obitelj i prijatelji su skriveno blago. Potraži ih i uživaj u njihovom bogatstvu.
Razmotri stvari iz svakog kuta.
Učini da se to dogodi.
Nikada ne laži, ne varaj i ne kradi. Uvijek čini poštena djela.
Čitaj, proučavaj i uči o svemu važnom u tvom životu.
Prestani oklijevati.
Upoznaj sebe u namjeri da bolje upознаš druge.
Dočaraj si to.

ZAKLJUČAK

Zašto knjiga o sastancima?

Sastanci zauzimaju značajno mjesto u životu osoba angažiranih u poslovnim i društvenim aktivnostima.

Nije nam svejedno kako ćemo iskoristiti vrijeme na sastancima. Gubitak vremena na sastancima moramo kompenzirati dobrim rezultatima. Zato sastanci moraju biti učinkoviti, željenih rezultata uz demokratsko ozračje na njima.

Dosadašnja iskustva na ovom našem području života i rada pokazuju da su rezultati sastanaka na vrlo niskom nivou.

To uzrokuje da smo suočeni s mnogim problemima koje teško rješavamo. O razvoju u takvim okolnostima ne treba ni razmišljati.

Što učiniti?

Kao sve aktivnosti u poslovnom, društvenom i osobnom životu, tako i sposobnost učinkovitog sudjelovanja/vođenja sastanka treba naučiti. Treba analizirati, čitati i slušati problematiku o učinkovitijem sudjelovanju/vođenju sastanaka i svakodnevno primjenjivati u pripremi, tijeku i poslije sastanaka.

I ova je knjiga moj skroman doprinos unapređenju saznanja o učinkovitijem sudjelovanju/vođenju sastanaka.

Nastala je kao osobno iskustvo sudjelovanja na mnogim sastancima različite važnosti, brojnosti sudionika i tematike.

Sudjelovanje na sastancima bilo je proizvod inercije, a ne osmišljena aktivnost. To je bila posljedica nepostojanja šire društvene i poslovne svijesti i prakse o važnosti učinkovitosti sastanaka.

Izgubljeno je mnogo vremena koje se nažalost nikada više ne može nadoknaditi.

No, ostaje mogućnost za bolje danas i sutra: **potpuno promijeniti odnos prema vremenu koje provodimo na sastancima.**

Sastanci su potrebni, ali učimo svakodnevno na svojem i iskustvu drugih da budu učinkovitiji.

A vrijeme koje na taj način "uštedimo" posvetimo sebi, obitelji, prijateljima i željenim društvenim aktivnostima.

Autor



POGOVOR

Ova knjiga ima namjeru poslužiti kao poticaj za promišljanje o promjeni ponašanja na sastancima.

Vjerojatno će neki dijelovi knjige dobiti više, a neki manje vašeg odobravanja. Zadržite se na onim dijelovima knjige koji vas potiču na promjene i pokušajte ih ostvariti u praksi.

Učinite to postupno i u suglasnosti i suradnji ostalih sudionika.

Potražite pomoć stručne osobe u osposobljavanju sudjelovanja/vođenja sastanka.

Rezultati koje ćete polučiti donijet će vam više uspjeha, zadovoljstva i vremena.



61.4 % anketiranih smatra da su sastanci ponekad uspješni!

Ova knjiga je reakcija na takve rezultate i ima namjeru poslužiti kao poticaj za promišljanja o promjeni ponašanja na sastancima.

Rezultate koje će polučiti donijet će vam
više uspjeha, zadovoljstva i vremena.

Problematika sastanaka s ciljem poticanja učinkovitijeg
sudjelovanja/vođenja sastanaka.

Mnogo savjeta kako poboljšati rada sastanaka s gledišta
upravljanja vremenom.

Analiza pripreme, tijeka i aktivnosti poslije sastanaka.

Knjiga je namijenjena voditeljima upravljačkih tijela i svim
sudionicima sastanaka: direktorima, menadžerima, političarima,
voditeljima grupa, timova i izvršnih tijela, volonterima i drugima.

Prva knjiga o sastancima na hrvatskom!



PORTAL ALFA - Portal znanja
www.portalalfa.com

