

Milan Grković

MUI SASTANCI

KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE

MUI ENCIKLOPEDIJA SASTANAKA



Razvoj pojedinaca i zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) pomoću učinkovitih sastanaka

Praktična rješenja za kontinuiranu i sustavnu izvrsnost pomoću učinkovitih sastanaka

Primjena Modela univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007 Milan Grković

VLASTITA NAKLADA
Belišće, kolovoz 2019.

1. izdanje

GENERALNI SPONZOR

Ovdje može biti sadržaj po vašem izboru.

Postanite Generalni sponzor ove knjige i steknite brojne koristi za vaše poslovanje.

Informacije kako steći status Generalnog sponzora saznajte u temama

„[SPONZORSTVO KNJIGE](#)“ i „[MOGUĆI STATUSI SPONZORA KNJIGE](#)“.

Unaprijed zahvaljujem na interesu i podršci i raduje me zajedništvo i suradnja.



MUI SASTANCI

KONAČNO RJEŠENJE

ZA UČINKOVITE SASTANKE

MUI ENCIKLOPEDIJA SASTANAKA



Serijal

BESPLATNE ENCIKLOPEDIJE ZNANJA

1. knjiga: MUI SASTANCI

Milan Grković

MUI SASTANCI – KONAČNO RJEŠENJE ZA USPJEŠNE SASTANKE

MUI ENCIKLOPEDIJA SASTANAKA

1. izdanje

Nakladnik: Milan Grković, Belišće

Mob.: 385 99 280 4210

Email: alfa@portalalfa.com

Internet: www.mui-sastanci.portalalfa.com

Lektor: Ivana Grković

Elektroničko izdanje

ISBN 953-98928-5-0

© Milan Grković, Belišće - kolovoz 2019

1.2



Zaštita autorskog prava

Knjiga je u cijelosti autorsko pravo © 2019 Milan Grković.

1. izdanje ove knjige je dopušteno za BESPLATNO preuzimanje s Interneta isključivo na linku ([klik](#)).

Sadržaj knjige je dopušten za korištenje u praksi.

Nijedan dio ove knjige se ne smije umnožavati, prenositi niti na bilo koji način reproducirati u vlastite komercijalne svrhe.

Elektroničku knjigu „**MUI SASTANCI – KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**“ je dopušteno printati (tiskati) za osobnu upotrebu.

- Ako se želi printati cijela knjiga nije dopuštena nikakva izmjena u sadržaju.
- Ako se želi printati pojedina tema ili dio teme - uz sadržaj obavezno staviti sljedeću informaciju o izvoru printanog sadržaja:

Sadržaj je dio knjige „MUI SASTANCI – KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE“, ENCIKLOPEDIJA UČINKOVITIH SASTANAKA, autora Milana Grkovića © 2019 mui-sastanci.portalalfa.com

Nije dopušteno printati knjigu u više primjeraka i distribuirati je drugima.

Nije dopušteno slanje knjige drugima u privitku – knjiga se preuzima isključivo s Interneta na linku ([klik](#)).

Dopuštena je objava pojedinačne teme ili dijela teme na Internetu (društvene mreže i dr.) isključivo uz navođenje izvora kako je naznačeno u prethodnom tekstu.

Za sve ostale način primjene knjige, obratite se autoru knjige pismenim putem za dopuštenje.

Posveta

Kada ima onih koji te trebaju i iskreno te vole,
u životu je sve lakše.



Knjiga je posvećena mojem najmlađem četverogodišnjem unuku **Lorenu**,
čije prisustvo je bilo neizbježno tijekom pisanja knjige,
te ga na neki način mogu smatrati i koautorom knjige.

Deda Milan

1. POČETNI SADRŽAJI

Dijeliti znanje drugima je krajnji domet učenja.

1.1. ZAHVALA

1.2. PREDGOVOR

1.3. ZAŠTO JE KNJIGA BESPLATNA?

1.4. SADRŽAJ



Dijeliti znanje drugima je zadovoljstvo i prilika da se uči/nauči ono što nikada ne bi stekli da nemamo na umu druge.

Dijelite stečena znanja iz knjige „**MUI SASTANCI – KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**“ jer ćete na taj način dobiti suradnike s kojima ćete u zajedništvu postizati sinergijski efekt djelovanja i one koji će vas cijeniti zbog vaše nesebičnosti.

Cjeloživotno učenje nije vaša usputna aktivnost kada vam iznenada nešto zatreba ili vas netko „stisne“ da morate učite, cjeloživotno učenje treba biti vaše dodatno zanimanje.

Sadržaji ove knjige će vam pomoći kako da u komunikaciji i suradnji s drugima pomoću učinkovitih sastanaka na MUI način pokrenete značajan razvoj vaše karijere kao i razvoj zajedništava (grupe, organizacije i zajednice) u kojima djelujete.

1.1. ZAHVALA

Imati priliku zahvaliti se drugima za podršku je izuzetan osjećaj zadovoljstva.

Rijetko je koji pojedinac sam i bez podrške kada stvara.
Isto je tako bilo i sa mnom tijekom pisanja ove knjige.



Zahvala brojnim pojedincima koji prate moje uratke i iskazuju zahvalnost za korisnost sadržaja koje objavljujem, što mi je daljnji poticaj za rad (pisanje).

Zahvala mom unuku Lorenu koji je bio najviše uz mene dok sam pisao knjigu i time mi davao podršku.

Zahvaljujem mom prijatelju Mladenu Kajganiću na nesebičnoj podršci i savjetima koje mi daje.

Zahvala "umnim mapama" jer je cijeli sadržaj pisan pomoću umnih mapa.
Bez umnih mapa je nezamislivo pisati ovakav sadržaj, a posebno što sam paralelno s kreiranjem sadržaja za 1. izdanje stvarao uvjete za nove nadopunjene sadržaje knjige koji moraju biti međusobno kompatibilni.

Zahvalio bih se i sebi jer je trebalo puno truda i analitičkog promišljanja da se započne jedan ovakav projekt i napravi jedinstven model upravljanja sastancima.
Tijekom pisanja knjige sam naučio puno stvari i definirao neke nove odrednice u svom radu i životu.

Na kraju bi se unaprijed zahvalio potencijalnim korisnicima koji će komunicirati sa mnom tijekom primjene sadržaja knjige i time dati dodatnu vrijednost ovoj knjizi.
Unaprijed zahvala potencijalnim korisnicima knjige koji će primjenjivati sadržaje knjige, a u postizanju njihovih rezultata bit će i djelić moje zasluge.

Zahvala svim pojedincima koji će na bilo koji način knjigu promovirati kod drugih i time stvarati uvjete da knjiga uz nadopunjena izdanja bude referentni centar broj 1 na hrvatskom govornom području dok se ne prevede na engleski i druge jezike.

1.2. PREDGOVOR

Primati znanje od drugih je korisno, no još je korisnije svoja znanja dijeliti drugima.

Knjiga "**MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**" je knjiga promjena pomoću učinkovitih sastanaka.

Na osnovu dugogodišnjeg rada na istraživanju i primjeni upravljanja promjenama došla mi je ideja kako je vrijeme da pišem besplatne knjige kako bih drugima brže pomogao i potaknuo ih na promjene koje su temeljene na modelu djelovanja, a ne na improvizaciji.



Odlučio sam pokrenuti projekt "**BESPLATNE ENCIKLOPEDIJE ZNANJA**" kao serijal tema.

Prva tema serijala su **MUI SASTANCI**.

Knjiga "**MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**" prezentira MUI sastanke, jedini cjeloviti i univerzalni model djelovanja u problematici sastanaka na svjetskom tržištu edukacija.

ZAŠTO SU SASTANCI IZABRANI KAO PRVA TEMA SERIJALA BESPLATNIH ENCIKLOPEDIJA ZNANJA?

- Većina sastanaka je neučinkovita.
- Bez učinkovitih sastanaka nema razvoja i "života" jer se isključivo na njima donose odluke od kojih sve ovisi.
- Na tržištu edukacija do sada nije postojao cjelovit i univerzalan model upravljanja sastancima.

- Napraviti cjelovite sadržaje iz problematike sastanaka za praktičnu primjenu,
- Kreirati sadržaje koji će i svakom prosječnom pojedincu omogućiti razvoj koji nije ničim ograničen,
- stvarati sadržaje koji će se kroz nadopunjena izdanja kontinuirano dodavati i ažurirati u skladu s potrebama i interesima korisnika,
- Imati što manje pisanog sadržaja (deskripcija), a što više alata (definiranost) koji će isključiti svaku improvizaciju u djelovanju u problematici sastanaka.

CILJEVI PROJEKTA "ENCIKLOPEDIJA SASTANAKA"

KONAČNO RJEŠENJE

Besplatna Knjiga " **MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**" je pred vama i zaista je konačno rješenje za učinkovite sastanke koji će omogućavati razvoj pojedinaca i svih oblika zajedništva.

ZAŠTO JE KNJIGA BESPLATNA?

Pogledajte objašnjenje u sljedećoj temi: "ZAŠTO JE KNJIGA BESPLATNA?".



CILJ PRIMJENE MUI SASTANAKA JE KONTINUIRANO I SUSTAVNO POVEĆANJE UČINKOVITOSTI I PRODUKTIVNOSTI.

CILJEVI KNJIGE

1. Cilj ove knjige je da kroz dane sadržaje omogući nova znanja, vještine i ponašanja koja će pomoću učinkovitih sastanaka biti pokretač razvoja pojedinaca i svih oblika zajedništva (grupe, organizacije i zajednice).
2. Primarni cilj knjige je do kraja pomoći pojedincima i zajedništvima primjenu MUI sastanaka kako bi postizali kontinuirano i sustavno povećanje učinkovitosti i produktivnosti.
2. Cilj knjige je da kroz nadopunjena izdanja bude glavni referentni izvor znanja o učinkovitim sastancima na svijetu.

MODEL UNIVERZALNE IZVRSNOSTI - MUI

Cjelokupan sadržaj knjige je pisan prema elementima **Modela univerzalne izvrsnosti – MUI** © 2007 Milan Grković.

Model univerzalne izvrsnosti – MUI je jedini cjeloviti model za postizanje izvrsnosti na univerzalan način bez obzira na problematiku, stanje, korisnike (pojedinaac, grupa, organizacija ili zajednica) ili ciljeve.

Model univerzalne izvrsnosti – MUI je cjelovito prikazan u knjizi „**MUI KNJIGA ZA USPJEH**“:

http://www.portalalfa.com/mui_knjiga_za_uspjeh

MUI je „tata“ MUI sastancima.



Zadovoljan sam sadržajem, pristupu i potencijalu koji će omogućiti skokoviti razvoj pojedinaca i zajedništva.

Vjerujem kako će i budući korisnici knjige prepoznati potencijal MUI sastanaka i pomoću sadržaja knjige kao i dodatnom podrškom na Internetu praktično postizati rezultate u bilo kojem području svog života i rada.

1.3. ZAŠTO JE KNJIGA BESPLATNA?

Iako je nešto besplatno, ne mora automatski značiti kako nema vrhunsku praktičnu vrijednost.

Kada sam se odlučio da knjiga "**MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**" bude u potpunosti BESPLATNA za preuzimanje s Interneta imao sam na umu sljedeće elemente:

- Omogućiti svima korištenje sadržaja knjige bez obzira na njihove financijske mogućnosti.
- Poticaj da bez rizika (nema plaćanja) preuzmu knjigu i utvrde njenu praktičnu vrijednost i primjene sadržaje knjige u svom životu i radu.
- Očekivanja da knjiga ima veliki broj preuzimanja jer je sadržaj knjige cjelovit pristup učinkovitim sastancima, besplatna je, ima mogućnost komunikacije s autorom knjige, bit će novih nadopunjenih izdanja, ima za cilj biti referentno mjesto za stjecanje kompetencija za učinkovite sastanke. Ovaj element može biti od interesa za sponzore.
- Cilj besplatne knjige "**MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**" je da što više pojedinaca preuzme knjigu i u svom životu i poslu djeluje prema elementima knjige kao najboljem rješenju kako kontinuirano imati učinkovite sastanke u cilju razvoja.



Kako će se kompenzirati ogroman i dugoročan rad autora knjige?

1. Nije floskula nego iskreno zadovoljstvo što imam priliku pomoći pojedincima i zajedništvima (grupe, organizacije i zajednice) u njihovom razvoju pomoću učinkovitih sastanaka.

Moja životna misija je da pomažem drugima i ova knjiga je definitivna prilika da se to ponovo dogodi.

2. Isključivo na dragovoljnosti i interesu, korisnici knjige imaju dvije mogućnosti za sudjelovanje u projektu.

2.1. SPONZORSTVO

Korisnici koji nađu interesa da reklamiraju svoju djelatnost u knjizi, bit će sudionici projekta i time dati podršku za daljnji rad na nadopunjenim izdanjima knjige kao i otvaranju novih tema u okviru edicije besplatnih enciklopedija znanja.

Vjerujem kako će poduzetnici i drugi zainteresirani imati interes za reklamni prostor u knjizi i time se dodatno promovirati kod postojećih korisnika svojih usluga koji također koriste knjigu.

Ostali korisnici knjige će čitanjem knjige imati priliku vidjeti sadržaj sponzora i potencijalno postati korisnik usluga.

Naravno, sponzori će koristiti sadržaje knjige za pokretanje promjena u problematici sastanka kod sebe i imat će dodatne pogodnosti kao partneri u projektu.

Važno!

➔ Preuzimanje cjelovite knjige "**MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**" s Interneta je **BESPLATNO** i nije uvjetovano sponzorstvom.

Više o mogućnosti vašeg sponzorstva pogledajte u temi "**SPONZORSTVO KNJIGE**".

Želite li postati **sponzor knjige** "**MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**"?

Pogledajte koji su mogući statusi sponzorstva na linku ([klik](#)).

2.2. **DONATORSTVO**

Korisnici knjige koji su zadovoljni sa sadržajem knjige jer im pomaže u izgradnji učinkovitih sastanaka, a imaju mogućnost financijskog doprinosa, mogu uplatiti nedefinirani iznos (koliko god žele) kao podrška mojem nastojanju za nadopunjenim izdanjima ove knjige kao i pokretanje novih tema u ediciji besplatnih enciklopedija znanja.

Način doniranje prema svojim interesima i mogućnostima je win-win situacija kako za autora knjige tako i za korisnike.



Važno!

➔ Preuzimanje cjelovite knjige "**MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**" s Interneta je **BESPLATNO** i nije uvjetovano donatorstvom.

Želite li postati donator za knjigu "**MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**"?

Pogledajte kako je to moguće linku ([klik](#)).

Više o mogućnosti vašeg doniranja pogledajte u temi "**DONATORSTVO ZA KNJIGE**".

Napomena

Sadržaj knjige nema cilj da nauči korisnike na nešto dodatno skriveno - sadržaj knjige je obiman, cjelovit je model upravljanja sastancima, u potpunosti praktične primjene s ciljem stvaranja dodatne vrijednosti - ne jednokratno, već kontinuirano.

Svaka podrška izdanju knjige je isključivo na dragovoljnosti i interesu pojedinaca i zajedništva koje su našle interesa za sudjelovanje u projektu kroz sponzorstvo ili donatorstvo.

Zahvala

Unaprijed zahvaljujem svima koji će na bilo koji način podržati projekt kroz sponzorstvo ili donatorstvo.

Zaključak

Cilj izdavanja ove **BESPLATNE** knjige je doprinos autora da bez ikakve uvjetovanosti pomogne pojedincima i zajedništvima da pomoću MUI sastanaka rade manje, a postižu veće rezultate u životu i poslu.

Svaki doprinos korisnika knjige kroz sponzorstvo i donatorstvo je dobrodošao i nije uvjetovan kako bi se besplatno preuzela knjiga s Interneta.

Sponzorstvo i donatorstvo su na principu dragovoljnosti (samo ako se ima interesa, ako ima mogućnosti i ako se time želi zahvaliti autoru i dati mu podršku za daljnji rad na projektu besplatnih knjiga).

SADRŽAJ KNJIGE „MUI SASTANCI – KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE“

	Poglavlje	Tema	Stranica
		GENERALNI SPONZOR	2
		MUI SASTANCI – KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE: MUI ENCIKLOPEDIJA SASTANAKA	3
		ISBN	4
		ZAŠTITA AUTORSKOG PRAVA	4
		POSVETA	5
1	POČETNI SADRŽAJI	1. POČETNI SADRŽAJI	6
		1.1. ZAHVALA	7
		1.2. PREDGOVOR	8
		1.3. ZAŠTO JE KNJIGA BESPLATNA?	10
		1.4. SADRŽAJ	12
2	UVODNI SADRŽAJI	2. UVODNI SADRŽAJI	18
		2.1. CILJEVI PROJEKTA "BESPLATNE ENCIKLOPEDIJE ZNANJA"	19
		2.2. UKRATKO O SASTANCIMA	21
		2.3. KAKO ČITATI/KORISTITI KNJIGU	22
		2.4. METODOLOGIJA RADA TIJEKOM PRIMJENE KNJIGE	24
		2.5. KLJUČNI SAVJETI KAKO DA ISKORISTITE KNJIGU DO KRAJA	26
		2.6. VAŠE MOGUĆE KARDINALNE GREŠKE U VEZI KORIŠTENJA KNJIGE	28

Budite i vi sudionik u projektu „BESPLATNE ENCIKLOPEDIJE ZNANJA“ i dajte doprinos za ovu i sljedeće besplatne knjige:

DONATORSTO ZA KNJIGU

Želite li postati **donator za knjigu** "MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE"?

Pogledajte kako je to moguće na linku ([klik](#)).



SPONZORSTVO KNJIGE

Želite li postati **sponzor knjige** "MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE"?

Pogledajte koji su mogući statusi sponzorstva na linku ([klik](#)).

3 UČINKOVITI SASTANCI

3. UČINKOVITI SASTANCI	30
3.1. NAČINI DJELOVANJA	31
3.1.1. RJEŠAVANJE NAJVEĆE DILEME: IMPROVIZACIJA ILI MODEL?	32
3.1.2. IMPROVIZACIJA JE NESAVLADIVA PREPREKA PREMA USPJEHU	36
3.1.3. ANALIZA DJELOVANJA S CILJEM UTVRĐIVANJA IMPROVIZACIJE NA SASTANCIMA	40
3.2. POTREBA ZA PROMJENAMA	41
3.2.1. POTREBA ZA PROMJENAMA PREDLOŽAK	45
3.3. NEGATIVNA STANJA	47
3.3.1. AUTORSKI ČLANAK O NEGATIVNIM STANJIMA	48
3.3.2. NEGATIVNA STANJA: PRAKTIKUM	51
3.3.3. LISTA NEGATIVNIH STANJA PREDLOŽAK	52
3.4. ULOGA SASTANAKA	53
3.4.1. DEFINICIJA SASTANKA	53
3.4.2. ŠTO SU SVE SASTANCI?	54
3.4.3. VAŽNOST SASTANAKA	58
3.5. STANJE SASTANAKA	60
3.5.1. NAČINI DJELOVANJA NA SASTANCIMA	61
3.5.2. MOGUĆI ISHODI SASTANKA	62
3.5.3. UTVRĐIVANJE STANJA SASTANAKA	63
3.5.3.1. UTVRĐIVANJE STANJA SASTANAKA POMOĆU SWOT ANALIZE	65
3.5.4. 12 NAJVEĆIH NEDOSTATAKA SASTANAKA	66
3.5.5. PARADOKS SASTANAKA	68
3.5.6. IDEALAN SASTANAK	70
3.5.6.1. Utvrđivanje idealnog sastanka predložak	72
3.5.7. POTREBA ZA PROMJENOM NAČINA SUDJELOVANJA / VOĐENJA SASTANAKA	73
3.6. MUI SASTANCI	75
3.6.1. MUI SASTANCI SU KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE	77
3.6.2. MODEL UNIVERZALNE IZVRSNOSTI – MUI	79
3.6.3. MUI SASTANCI SU DISRUPTIVNA TEHNOLOGIJA UPRAVLJANJA SASTANCIMA	82
3.6.4. INOVATIVNI ELEMENTI MUI SASTANAKA	84
3.6.4.1. Pregled inovativnih elemenata MUI sastanaka	85
3.6.4.2. Sastanci novi šesti resurs	88
3.6.4.3. Meki resursi	92
3.6.4.4. Principi su nezaobilazna sastavnica za učinkovite sastanke	97
3.6.4.5. Menadžer za sastanke	101
3.6.4.6.1. Menadžer za sastanke: Kontrolnik elemenata sastanaka	102
3.6.4.6. Sastanak sa sobom	103
3.6.4.6.1. Sastanak sa sobom predložak	106

3.6.4.7. Učinkoviti (MUI) sastanci - novi (intelektualni) kapital zajedništva	107
3.7. UPRAVLJANJE UČINKOVITIM SASTANCIMA	109
3.7.1. POLAZNE OSNOVE ZA UČINKOVITE SASTANKE	110
3.7.1.1. Modeliranje sastanaka je preduvjet za razvoj pojedinaca i zajedništva	111
3.7.1.2. Uloge sudionika sastanka	113
3.7.1.2.1. Sudionici sastanaka	114
3.7.1.2.2. Tipovi sudionika sastanaka	115
3.7.1.2.3. Voditelj sastanka	121
3.7.1.2.3.1. Negativna stanja voditelja sastanaka	123
3.7.1.3. Stupnjevanje sadržaja knjige	124
3.7.2. POTREBNE TEME SASTANAKA	125
3.7.3. KLJUČNI ELEMENTI UČINKOVITIH SASTANAKA	128
3.7.3.1. SVRHA SASTANKA	130
3.7.4. UPRAVLJANJE PROCEDURAMA U PROBLEMATICI SASTANAKA	131
3.7.4.1. Inventura procedura predložak	134
3.7.4.2. Lista važećih procedura predložak	135
3.7.5. ODLUČIVANJE NA SASTANCIMA	136
3.7.6. POTREBNE AKTIVNOSTI / POSTUPANJA NA SASTANCIMA	138
3.7.4.0. MUI sastanci: Plan korištenja alata	140
3.7.6.1. PRAVILA PONAŠANJA NA SASTANCIMA	141
3.7.6.1.1. Pravila ponašanja na sastancima minimalno	142
3.7.6.1.2. Pregled elemenata ponašanja na sastancima	143
3.7.6.2. LISTA SASTANAKA	144
3.7.6.2.1. Lista sastanaka primjeri	145
3.7.6.3. PLANIRANJE POTREBNIH AKTIVNOSTI ZA SASTANAK	146
3.7.6.3.1. PLANIRANJE POTREBNIH AKTIVNOSTI ZA SASTANAK PREDLOŽAK	147
3.7.6.4. UPRAVLJANJE ODLUKAMA	148
3.7.6.4.1. Strukturiranje odluka	149
3.7.6.4.2. Strukturiranje odluka primjeri	150
3.7.6.4.3. Alat OSNOVNA PITANJA	151
3.7.6.4.4. Lista danih prijedloga potrebnih odluka	153
3.7.6.5. ZAPISNIK	154
3.7.6.5.1. Zapisnik predložak	156
3.7.6.5.2. Zapisnik predložak primjer	157
3.7.6.6. UČENJE KROZ SASTANKE	158
3.7.6.6.1. Učenje kroz sastanke predložak	159
3.7.6.6.2. Učenje kroz sastanke primjeri	160
3.7.7. PROCESI NA SASTANCIMA	161

3.7.7.1. Faze sastanka	162
3.7.7.1.1. Priprema sastanka	163
3.7.7.1.1.1. UPRAVLJANJE PRIPREMOM ZA SASTANAK	163
3.7.7.1.1.2. SAVJETI ZA UČINKOVITIJU SUDJELOVANJE VOĐENJE SASTANAKA TIJEKOM PRIPREME SASTANKA	165
3.7.7.1.1.3. PRIPREMA SASTANAKA KONTROLNIK POTREBNIH TEMA PREDLOŽAK	168
3.7.7.1.1.4. PRIPREMA SASTANKA - RAZRADA POTREBNIH TEMA	169
3.7.7.1.1.4.1. Poziv na sastanak	170
3.7.7.1.2. Tijek sastanka	172
3.7.7.1.2.1. UPRAVLJANJE TIJEKOM SASTANKA	172
3.7.7.1.2.2. SAVJETI ZA UČINKOVITIJU SUDJELOVANJE VOĐENJE SASTANAKA TIJEKOM SASTANKA	174
3.7.7.1.2.3. TIJEK SASTANKA: KONTROLNIK POTREBNIH TEMA	177
3.7.7.1.2.4. TIJEK SASTANKA: RAZRADA POTREBNIH TEMA	178
3.7.7.1.3. Aktivnosti poslije sastanka	179
3.7.7.1.3.1. UPRAVLJANJE AKTIVNOSTIMA POSLIJE SASTANAKA	179
3.7.7.1.3.2. SAVJETI ZA UČINKOVITIJU SUDJELOVANJE/VOĐENJE SASTANAKA AKTIVNOSTI POSLIJE	181
3.7.7.1.3.3. AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANAKA: KONTROLNIK POTREBNIH TEMA	184
3.7.7.1.3.4. AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA - RAZRADA POTREBNIH TEMA	185
3.7.7.1.3.4.1. ANALIZA USPJEŠNOSTI SASTANKA	186
3.7.7.1.3.4.2. KRAJ SASTANKA	187
3.7.7.2. Rješavanje problema na sastancima	188
3.7.7.2.1. Gotova rješenja za probleme na sastancima	190
3.7.8. MUI ALATI	192
3.7.8.1. Alat LPR	193
3.7.8.2. Kontrolna pitanja izvrsnosti (KPIz)	196
3.7.8.2.1. Pregled kontrolna pitanja izvrsnosti (KPIz)	197
3.7.9. SCENARIJI PRIMJENE KNJIGE	198
3.7.9.1. PRIJEDLOG SCENARIJA PRIMJENE KNJIGE OD AUTORA KNJIGE	201
3.7.9.2. HODOGRAM USPJEŠNIH PROMJENA U PROBLEMATICI SASTANAKA	202
3.7.10. PLAN UVOĐENJA ELEMENATA UČINKOVITIH SASTANAKA	203
3.7.10.1. Plan uvođenja elemenata učinkovitih sastanaka predložak	204
3.8. STJECANJE NEDOSTAJUĆIH KOMPETENCIJA ZA UČINKOVITE SASTANKE	205
3.8.1. LISTA POTREBNIH KOMPETENCIJA ZA UČINKOVITE SASTANKE	206
3.8.2. PLAN UČENJA PREDLOŽAK	208
3.8.3. PPP (PITANJA, PRIJEDLOZI I PRIMJEDBE)	209
3.8.4. ISKAZIVANJE NESLAGANJA	210
3.8.4.1. Pregled iskazivanja neslaganja	212
3.8.5. DUP (DODATI, UKLONITI I PREFORMULIRATI)	213
3.8.6. IZBOR NAJBOLJEG RJEŠENJA	214

3.8.6.1. Izbor najboljeg rješenja predložak	216
3.9. KONTROLA PROVEDBE NA SASTANCIMA	217
3.9.1. KONTROLA - POTICAJNA PITANJA ZA POSTIZANJE IZVRSNOSTI NA SASTANCIMA	218
3.9.2. KONTROLNIK SASTANAKA	220
3.10. PODRUČJA PRIMJENE MUI SASTANAKA	221
3.10.1. ALAT „MUI DJELOVANJE“	222
3.10.2. UPRAVLJANJE ZAJEDNIŠTVOM POMOĆU UČINKOVITIH SASTANAKA HODOGRAM	222
3.10.3. ALAT MUI DJELOVANJE: UPRAVLJANJE ZAJEDNIŠTVOM POMOĆU UČINKOVITIH SASTANAKA	224
3.10.4. PREGLED UVOĐENJA POTREBNIH TEMA SASTANAKA	225
3.10.5. UPRAVLJANJE POTREBNOM TEMOM	227
3.10.6. UVOĐENJE POTREBNIH TEMA SASTANAKA LISTA PRIORITETA	228
3.10.7. POTREBNE AKTIVNOSTI LISTA PRIORITETA	229
3.10.8. MUDROST KOJA ZASLUŽUJE CIJELU STRANICU	230
3.10.9. SPECIFIČNA PODRUČJA PRIMJENE MUI SASTANAKA	231
3.10.9.1. Razvoj poduzetništva pomoću učinkovitih sastanaka	232
3.10.9.2. Postizanje uspješne karijere pomoću učinkovitih sastanaka	235
3.10.9.2.1. Što znači biti uspješan u karijeri?	236
3.10.9.2.2. 10 razloga zašto koristiti unapređenja sastanaka za razvoj svoje karijere	238
3.10.9.3. Upravljanje i razvoj političke stranke pomoću učinkovitih sastanaka	241
3.11. UNAPREĐENJA SASTANAKA	243
3.11.1. LISTA MOJIH UNAPREĐENJA SASTANAKA	245
3.12. OTPORI PROMJENAMA NA SASTANCIMA	246
3.12.1. EVIDENCIJA OTPORA PROMJENAMA NA SASTANCIMA	249
3.12.2. OTPORI PROMJENAMA PREPREKE ZA POSTIZANJE IZVRSNOSTI	250
4 PRAKTIKUM	
4.1. NAČIN UVOĐENJA MUI SASTANAKA U ZAJEDNIŠTVA	256
4.1.1. UTVRĐIVANJE VRIJEDNOSTI NAČINA UPRAVLJANJA SASTANCIMA	260
4.2. PRIMJENA MUI SASTANAKA KOD POJEDINACA	261
4.3. DNEVNIK PRIMJENE SADRŽAJA KNJIGE	263
4.3.1. DNEVNIK PRIMJENE SADRŽAJA KNJIGE PREDLOŽAK	264
4.4. IZRADA ZADATAKA	265
4.4.1. IZRADA ZADATKA	266
4.5. UPITNICI O SASTANCIMA	267
4.5.1. ANKETA O SASTANCIMA	268
4.5.2. JESTE LI STRUČNJAK ZA SASTANKE?	271
4.5.3. OCJENA STANJA SASTANAKA	274
4.6. IZGRADNJA SUSTAVA ARHIVE SASTANAKA	275

	4.7. POKRETANJE PROMJENA U PROBLEMATICI SASTANAKA POMOĆU NASUMIČNIH PITANJA	277
	4.7.1. POKRETANJE PROMJENA U PROBLEMATICI SASTANAKA POMOĆU NASUMIČNIH PITANJA PREDLOŽAK	285
5 DODACI	5. DODACI	286
	5.1. OBlici ZAJEDNIŠTVA	288
	5.2. BILJEŠKE	289
	5.3. RJEČNIK SASTANAKA	290
	5.4. KLJUČNI SAVJETI I ZA UČINKOVITE SASTANKE	295
	5.5. SASTANCI - REČENICE KOJE POTIČU	297
	5.6. ZNANJE KOJE POKREĆE NA DJELOVANJE	299
	5.7. RAZLIČITI SADRŽAJI O SASTANCIMA	301
	5.7.1. 7 KLJUČNIH PITANJA ZA POSTIZANJE USPJEŠNE KARIJERE	302
	5.7.2. PRISUSTVO NA SASTANCIMA ZA KOJE NEMAMO INTERES	303
	5.7.3. SAMO ČETIRI TOČKE KOJE KAŽU SVE O SASTANCIMA	305
	5.7.4. SVAKI KONTAKT JE PRILIKA ZA POSTIGNUĆA	306
	5.7.5. ZAŠTO SASTANCI DUGO TRAJU?	307
	5.8. POJMOVNIK SASTANCI	309
	5.9. LISTA MOGUĆIH TEMA ZA SLJEDEĆA NADOPUNJENA IZDANJA KNJIGE	315
6 SPONZORSTVO KNJIGE	6. SPONZORSTVO KNJIGE	316
	6.1. MOGUĆI STATUSI SPONZORA KNJIGE „MUI SASTANCI – KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE“	318
7 DONATORSTVO ZA KNJIGU	7. DONATORSTVO ZA KNJIGU	319
8 KOMUNIKACIJA S AUTOROM KNJIGE	8. KOMUNIKACIJA S AUTOROM KNJIGE	320
9 ZAVRŠNI SADRŽAJI	9.1. LITERATURA	321
	9.2. O AUTORU KNJIGE	326
	9.3. ZAKLJUČAK	327

Uputa za upravljanje temama sadržaja knjige

Kada kliknete na link određene teme, pokazat će vam se sadržaj odabrane teme.
Ako se želite ponovo vratiti na sadržaj knjige kliknite na tipke: "Alt" + "lijeva strelica".
Tipke "Alt" + "desna strelica" će vas vratiti ponovo na odabrani članak.
Svaka tema u sadržaju knjige ima link na sadržaj teme.

2. UVODNI SADRŽAJI

- *Kontinuirano činiti sastanke učinkovitijima je najbrži način za postizanje željenih ciljeva.*
- *Improvizirati na sastancima je najbrži način da se ne uspije.*

2.1. CILJEVI PROJEKTA "BESPLATNE ENCIKLOPEDIJE ZNANJA"

2.2. UKRATKO O SASTANCIMA

2.3. KAKO ČITATI/KORISTITI KNJIGU

2.4. METODOLOGIJA RADA TIJEKOM PRIMJENE KNJIGE

2.5. KLJUČNI SAVJETI KAKO DA ISKORISTITE KNJIGU DO KRAJA

2.6. VAŠE MOGUĆE KARDINALNE GREŠKE U VEZI KORIŠTENJA KNJIGE



Postoje samo dvije (2) mogućnosti kada upute (procedure) za rad postoje:

1. Upute se ne poštuju (improvizacija),
2. Radi se doslovno po uputama dok god se ne utvrdi kako su upute pogrešne.

Upute u ovoj knjizi nisu pogrešne – one su najbolje rješenje kako da pomoću učinkovitih sastanaka na **MUI način** postavljate i postićete ciljeve na optimalan način bez obzira na problematiku, trenutno stanje i željene ciljeve.

Imate samo jedan zadatak u vezi korištenja knjige:

Radite doslovno (mehanički) prema sadržaju knjige i lansirat ćete se među zvijezde.

2.1. CILJEVI PROJEKTA „BESPLATNE ENCIKLOPEDIJE ZNANJA“

Projekt pisanja knjige „**MUI SASTANCI – KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**“ sigurno nadilazi jednog pojedinca, bio on i autor s obzirom na moguće pozitivne posljedice primjene sadržaja knjige od strane korisnika.

Sadržaji knjige imaju za cilj pokrenuti snažni razvoj pojedinaca i zajedništva pomoću učinkovitih sastanaka.

Evo u nastavku glavnih ciljeva projekta koji ima ambiciju da nastavi i sa sadržajima u drugim temama:

1

Knjiga "**MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**" koja se bez ikakvog ograničenja može BESPLATNO preuzeti s Interneta je moj doprinos da iskreno pomognem pojedincima i zajedništvima u njihovom razvoju.

Pomoću knjige korisnici će postizati iznimne rezultate u odnosu na dosadašnji način sudjelovanja/vođenja sastanaka i druge pokretače koje koriste u cilju svoga razvoja.

2

Cilj knjige "**MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**" će omogućiti pojedincima i zajedništvima skokovit napredak pomoću učinkovitih sastanaka na MUI način.



3

Sadržaj knjige će se kontinuirano nadopunjavati s dodatnim sadržajima u čijem izboru tema mogu sudjelovati i korisnici knjige.

4

Definirani su različiti pristupi sadržajima knjige kroz stupnjevanje u odnosu na interese i potrebe korisnika:

1. Početni sadržaji,
2. Prošireni sadržaji,
3. Napredni sadržaji.

Ovakav pristup će omogućiti korisnicima da lakše ulaze u širinu i dubinu sadržaja problematike sastanaka s obzirom na vrijeme koje će investirati i dinamiku rada u primjenu sadržaja ove knjige.

5

Cilj je da knjiga "**MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**" bude referentno mjesto broj 1. u svijetu za sve one koji žele stvarno steći potrebne kompetencije za učinkovito sudjelovanje/vođenje sastanaka.

Knjiga treba sadržajno s obzirom na pristup, kvalitetu, praktičnost, jednostavnost, ... biti daleko najbolji izvor informacija o učinkovitim sastancima.

6

Knjiga je cjelovit recept kako da se bilo koje zajedništvo (grupe, organizacije i zajednice) razvija na isti način uz optimalni (najmanji) utrošak resursa.

7

Primarni cilj sadržaja knjige je isključiti svaku improvizaciju u djelovanja što će rezultirati sa dvije stvari:

1. Utrošak manje resursa za postizanje planiranih (željenih) ciljeva,
2. Veća postignuća u odnosu na dosadašnji način sudjelovanja/vođenja sastanaka.

To će rezultirati s kontinuiranim i sustavnim povećanjem učinkovitosti i produktivnosti, a to znači povećanje dobiti (zarade).



8

Cilj je pokrenuti nove projekte isključivo pomoću **sponzorstva** i **donacija** na dragovoljnosti i iznosima isključivo po izboru donatora.

Donacije idu isključivo s naslova zahvalnosti autoru knjige na osnovu zadovoljstva donatora sa sadržajima knjige koje može/je uspješno primijenio u svom poslu i životu.

Na taj način će se stvoriti uvjeti za pokretanje novih enciklopedija ključnih tema za bolje funkcioniranje pojedinaca i zajedništva.

Moguće su sljedeće teme koje će biti obrađene cjelovito.

1. **ENCIKLOPEDIJA KREATIVNOSTI**
2. **ENCIKLOPEDIJA RJEŠAVANJE PROBLEMA**
3. **ENCIKLOPEDIJA DOBRIH ODNOSA U ZAJEDNIŠTVIMA**
4. **ENCIKLOPEDIJA PODUZETNIŠTVA**
5. **ENCIKLOPEDIJA PROFESIONALNE KARIJERE**

Sve buduće knjige (enciklopedije) će biti istog pristupa kao i ova knjiga koju upravo čitate.

Svaka sljedeća tema će biti besplatna bez ikakvih ograničenja zahvaljujući sponzorima i donatorima.

2.2. UKRATKO O SASTANCIMA

Uđimo ukratko u problematiku sastanaka kroz tri elementa: Činjenice o sastancima, stanje sastanaka i poziv na akciju:

ČINJENICE O SASTANCIMA

1. Stalno smo u sastancima

Stalno smo u više faza brojnih sastanaka:

- 1.1. Pripreme za sastanke,
- 1.2. U tijeku smo jednog sastanka (ako ne radimo nešto drugo),
- 1.3. U brojnim smo aktivnostima sastanaka koji su završeni.

2. Potencijal sastanaka

Kako se odluke donose jedino na sastancima - sastanci su potencijal za razvoj zajedništva i pojedinaca ako su učinkoviti.

Ako su sastanci neučinkoviti - oni stvaraju štetu (nepotrebno troše resurse, prije svega vrijeme).



STANJE SASTANAKA

1. Neosviještenost

Postoji nevjerovatna neosviještenost pojedinaca o značaju sastanaka po dobru i "zlu":

- Dobro: Rijetko kod kojega pojedinca postoji osviještenost kako se pomoću učinkovitih sastanaka može u potpunosti upravljati zajedništvom te osobnom i profesionalnom karijerom pojedinaca.

- Loše: Kod većine pojedinaca nema dovoljno osviještenosti o nepotrebним štetama koje stvaraju neučinkoviti sastanci što dovodi do stanja da se neučinkoviti sastanci toleriraju.

Imajte na umu!

Neučinkoviti sastanci daju rezultate koji su daleko manji od potencijala, potreba i želja.

2. Nedostaci sastanaka

1. Prisutni su brojni nedostaci sastanaka (vidjeti više u temi "12 NAJVEĆIH NEDOSTATAKA SASTANAKA").

2. Većina sudionika sastanaka je nezadovoljna s učinkovitošću sastanaka.

3. Paradoks sastanaka

3.1. Sastanci su neizbježni.

3.2. Sastanci su neučinkoviti.

3.3. Postoji konačno rješenje za učinkovite sastanke.

3.4. Bez promjena u problematici sastanaka bez obzira na štete koje se time stvaraju.

POZIV NA AKCIJU

Ako niste zadovoljni načinom sudjelovanja/vođenja sastanaka i rezultatima koji se generiraju takvim sastancima - odmah počnite promjene s kojima ćete sastanke kontinuirano i sustavno činiti učinkovitijima, kraćima i rjeđima.

Upravo je to osnovni zadatak knjige "**MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**".

Imate do kraja jednostavan zadatak:

Raditi praktično prema danim sadržajima knjige i vaši budući sastanci će biti učinkoviti, kraći i rjeđi i u funkciji razvoja zajedništva i vaše osobne i profesionalne karijere.

2.3. KAKO ČITATI/KORISTITI KNJIGU

Bez praktičnog djelovanja i najbolji sadržaji će ostati samo nerealizirani potencijal.

1.

PRISTUP SADRŽAJIMA KNJIGE

1. Čitajte/analizirajte/primijenite jedan po jedan element sastanaka po vašem izboru (bilo koji elemenat pojedinačno koji vam je trenutačno od interesa).
2. Čitajte/analizirajte/primijenite dva ili više elemenata sastanaka istovremeno po vašem izboru (više elemenata iz istog poglavlja ili iz različitih dijelova knjige).
3. Čitajte/analizirajte/primijenite sadržaje knjige po redoslijedu kako su stavljeni u knjigu (cjelovito).

2.

SAVJETI

1. Knjiga se ne čita kao esej, lako štivo, kao sadržaj za opuštanje, na brzinu, ...
2. Knjiga se čita analitički koristeći opciju JDS (jučer, danas, sutra).
 - jučer: kako sada radite?
 - danas: kako to radi MUI?
 - sutra: kako ćete raditi ubuduće?
 - na isti način kao i do sada (bez promjena)
 - na MUI način: nije dopušten DUP (dodati, ukloniti, preformulirati)
3. Primaran je kontinuitet u čitanju/analizi/primjeni knjige, a ne u brzini da što prije prelistate knjigu i dođete do kraja.
4. Usvajajte predloške ponašanja (djelovanja) što će vam donositi kontinuirane i sustavne koristi.



3.

PRETRAŽIVANJE SADRŽAJA KNJIGE POMOĆU TRAŽILICE

Pretraživanje sadržaja unutar e-knjige učinite na sljedeći način:

- Pritisnite istovremeno tipke "Ctrl" + "Shift" + "F".
- Otvorit će se prozor pod nazivom "Pretraživanje".
- Za izbor "Što biste željeli pretraživati" odaberite opciju "U trenutnom dokumentu".
- U polje "Koji riječ ili frazu želite potražiti?" upišite riječ ili frazu za pretraživanje.
- Kliknite lijevom tipkom miša na traku "Pretraži".
- Pod nazivom "Rezultati" dobit ćete listu mjesta u sadržaju knjige za traženi upit.
 1. Lijevom tipkom miša otvarajte pronađene rezultate
 2. Ponavljajući pritiskujte istovremeno tipke "Ctrl" + "Shift" + "G" i u dokumentu će vam se svaki puta označiti mjesto u sadržaju knjige gdje se nalazi tražena riječ ili fraza.
- Za pretraživanje nove riječi ili fraze lijevom tipkom miša kliknite na traku "Novo pretraživanje".
- U polje „Koji riječ ili frazu želite potražiti?“ upišite novu riječ ili frazu za pretraživanje.

4.

PRAKTIKUMI

Odradite dane praktikume u knjizi – sadržaje koje trebate praktično odraditi na osnovu teksta i time stvarno učiniti promjene u problematici sastanaka, a što će vašu karijeru i zajedništva u kojima djelujete učiniti uspješnijima.

Nemojte preskakati praktikume! Odradite ih do kraja. Jedan po jedan.

Oni su specifični za ovu knjigu i omogućit će vam nove vještine i ponašanja za postizanje uspješne karijere i upravljanja zajedništvima (grupe, organizacije i zajednice u kojima djelujete).



5.

PODRŠKA NA INTERNETU

Paralelno s knjigom korisnici će imati besplatan pristup dodatnim sadržajima na Internetu koji su namijenjeni isključivo njima i vezani uz sadržaje knjige i na taj način dodatno stjecati nova znanja, vještine i ponašanja iz područja upravljanja sastancima. Sadržaje na Internetu možete pogledati na linku www.mui-sastanci.portalalfa.com

To su službene stranice MUI SASTANCI (model upravljanja učinkovitim sastancima) i knjige „MUI SASTANCI – KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE“ koja cjelovito prikazuje model.

6.

KONTAKTIRAJTE AUTORA KNJIGE

Tijekom vaše primjene sadržaja knjige koristite jedinstvenu mogućnost pomoći (interaktivnosti) od strane autora knjige.

Detalnije o tome u temi „KOMUNIKACIJA S AUTOROM KNJIGE“.

7.

PRAKTIČNA PRIMJENA SADRŽAJA KNJIGE

Nemojte knjigu samo čitati – ona nije zato napisana.

Primijenite sve ono što knjiga daje za vaša praktična (konkretna) djelovanja, a što će vam omogućiti uspješnu karijeru pomoću učinkovitih sastanaka..

8.

VODITE DIREKTNO BILJEŠKE U KNJIGU

Program Adobe Acrobat Reader u kojem čitate ovu knjigu ima mogućnost bilješki direktno u e-knjigu s puno opcija: komentiraj, ispuni i potpiši, dodaj ljepljivu traku, istakni tekst, podcrtaj tekst, dodaj napomenu za zamjenu teksta, unesi tekst na mjestu pokazivača, dodajte tekstni okvir, upotrijebi alat za crtanje, izbriši crtež, dodaj pečat, dodaj novi privitak, alati za crtanje.

Koristite opciju zapisivanja direktno u knjigu u prostoru „sive desne trake“ pored sadržaja na svakoj stranici.

Imajte na umu: Sve što nije zapisano, neće se dogoditi!

Poslije svakog zapisivanja, snimite promjene na istu datoteku kako bi sačuvali vaše uratke za kasnije.

Ovakva opcija izrada bilješki direktno na knjizi će ubrzati primjenu MUI elemenata i na taj način vam omogućiti veća postignuća u područjima gdje primjenjujete elemente ove knjige.



2.4. METODOLOGIJA RADA TIJEKOM PRIMJENE SADRŽAJA KNJIGE

Imati kontinuirano učinkovite sastanke je proces, a ne prečaci.

Ne može se popraviti preko noći sve ono što se godinama činilo pogrešno.

Koristite predložene načine rada koji su dani u nastavku sadržaja.

Radite kontinuirano i sustavno na sadržajima knjige i uspjeh pomoću učinkovitih sastanaka neće izostati.

Naravno, dodajte/koristite i svoje elemente načina rada koji će vam omogućiti da sadržaje knjige stavite u funkciju stjecanja potrebnih kompetencija za učinkovito sudjelovanje/vođenje sastanaka.



1.

NORMATIV RADA

Normativ rada (dnevni, tjedni) na sadržajima knjige je kritičan čimbenik uspjeha (KČU).

Odredite dnevni/tjedni normativ rada (DNR):

- na poslu,
- kod kuće.

Koristite „timer“ na računalu i mobitelu kako bi točno znali koliko efektivno radite jer sigurno će biti subjektivnih i objektivnih prekida (ometanja).

Kada sam na računalu/mobitelu koristim program „Timer+“.

Izvanredan je i toplo ga preporučam za korištenje.

Program je besplatan i možete ga preuzeti na linku <https://www.timerplusapp.com/>

2.

ZAPISIVANJE

Sve što nije zapisano, neće se dogoditi.

U knjizi su dana dva ključna elementa gdje zapisujete informacije koje su obuhvaćene sadržajima knjige.

1. Dnevnik primjene sadržaja knjige
2. Izrada zadataka

Koristite i vaš način vođenja bilješki, a sve u cilju kako bi vam primjena sadržaja knjige bila cjelovita i sustavna.

3.

CJELOVIT PRISTUP

Nemojte čitati/učiti samo pojedine dijelove iz različitih MUI elemenata sastanaka, učite (usvojite) jedan po jedan element temeljito (cjelovito pojedinačno vs. djelomično razno)

4.

HODOGRAM AKTIVNOSTI

1. Utvrdite element sastanka koji vam je potreban,
2. Pronađite sadržaje u knjizi (koristite tražilicu: pritisnuti tipke ("Ctrl + Shift + F"),
3. Pročitajte i analizirajte sadržaje,
4. Prema potrebi i interesu koristite pomoć/usluge autora knjige,
5. Primijenite sadržaje u praksi.



5.

PROVJERITE SVOJE ZNANJE

Utvrdite što je ključno za pojedinu temu.

Provjerite jeste li usvojili ključne elemente teme.

Vidjeti u temi: DNEVNIK PRIMJENE SADRŽAJA KNJIGE.

Teme će kroz sljedeća nadopunjena izdanja imati sadržaje za provjeru vašeg znanja.

Ako je u zajedništvu imenovan Menadžer za promjene, angažirajte ga da provjerava stjecanje kompetencija iz problematike sastanaka.

6.

POTICAJNA PITANJA KOJA ĆE DEFINIRATI VAŠ NAČIN RADA

1. Koji element sastanka mi je sada najpotrebniji?
2. Kako je to definirano u MUI sastancima?
3. Imam li bolje rješenje od MUI načina upravljanja elementom sastanka?
4. Hoću li koristiti MUI element sastanka?
5. Hoću li koristiti interaktivnost s autorom knjige (PPP, zadaci, radionice, zajednički projekti)?

7.

SAMOKONTROLA

Kontrolirajte provedbu vaših aktivnosti na primjeni sadržaja knjige.

Za svako utvrđeno negativno stanje - odmah donesite mjere za njegovo uklanjanje.

8.

KONTROLOR

Mudro je za sve/pojedine vaše praktične aktivnosti na sadržajima knjige (praktikumi) imati kontrolora.

Kontrolor je osoba koja će objektivno utvrditi jeste li napravili planirane praktikume na pravi način - bez negativnih stanja (kašnjenja, nekvalitetno, nedovoljno, nezadovoljstva, neodgovarajuće trošenje resursa - prekomjerno i premalo).

2.5. KLJUČNI SAVJETI KAKO DA ISKORISTITE KNJIGU DO KRAJA

U svakom području djelovanja postoji nekoliko ključnih savjeta koji omogućavaju postizanje rezultata na principu nelinearnosti (malo ulaganja - veliki učinci).

Isto je tako i sa MUI sastancima.

Primjenjujte dane savjete i na lak, jednostavan i brz način ćete u vašim područjima djelovanja postizati vrhunske rezultate pomoću učinkovitih sastanaka na MUI način.



1. JEDINI UVJET ZA USPJEH

Jedini uvjet za uspjeh glede učinkovitih sastanaka na MUI način:
Činiti točno jednostavno definirane aktivnosti koje su dane u knjizi.

I to je to!

Lako ćete utvrditi kako su dana rješenja najbolja i konačna rješenja za kontinuirano i sustavno postizanje izvrsnosti pomoću učinkovitih sastanaka na MUI način.

2. KAKO DA POSTANETE STRUČNJAK ZA UČINKOVITE SASTANKE

Samo su četiri (4) potrebnih aktivnosti za postizanje vaše izvrsnosti u bilo kojem području vašeg rada i života pomoću učinkovitih sastanaka na MUI način:

2.1. PLANIRANO VRIJEME NA UPRAVLJANJU UČINKOVITIM SASTANCIMA

● Idealna situacija:

Svaki dan se najmanje 30 minuta dnevno bavite sa sastancima.

6 x 30' = 3 sata tjedno (uključite i subotu)

Bavite se sastancima na osobnoj, obiteljskoj i društvenoj razini

● Lošija situacija:

1 sat tjedno bavite se sustavno sa sastancima

2.2. KORISTITE MUI ELEMENTE UČINKOVITIH SASTANAKA

Primijenite definirane (dane) elemente MUI sastanaka.

Jedan po jedan.

Nije bitna brzina, bitno je radite li to kontinuirano.

Samo trebate činiti mehanički kako je definirano ako nemate bolje rješenje.

Kontinuirano i sustavno rješavajte probleme iz problematike sastanaka kako je to definirano MUI sastancima.

2.3. VODITE DNEVNIK AKTIVNOSTI NA PROBLEMATICI UČINKOVITIH SASTANAKA

Upravlajte s prioritetskim aktivnostima u upravljanju na MUI način.

Imajte na umu!

Sve što nije zapisano, neće se dogoditi.



2.4. KORISTITE KOMUNIKACIJU S AUTOROM KNJIGE

- Postavite pitanja autoru knjige.
- Dajte prijedloge za nove sadržaje, nove alate. ...
- Iskažite primjedbe na bilo koji element knjige.

Zaključak

U cilju vašeg učinkovitog djelovanja u problematici sastanaka na MUI način krenite od ovih ključnih savjeta koji vam trebaju postati obavezno i prioritetsno ponašanje.

To je praktično jedini uvjet koji se od vas traži tijekom primjene sadržaja knjige kako bi se postigla dva (2) cilja:

1. razvoj svih vaših zajedništva u kojima primjenjujete MUI sastanke,
2. Razvoj vaše osobne i profesionalne karijere gdje ćete ubrzano kroz vašu prepoznatljivost kao stručnjaka za sastanke stvoriti osobni brend i biti svima poželjan partner bez obzira na funkcije.

2.6. VAŠE MOGUĆE KARDINALNE GREŠKE U VEZI KORIŠTENJA KNJIGE

- Greške se događaju i to nije problem.
- Problem je ako se greške ponavljaju.

Knjiga „MUI SASTANCI – KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE“ prilika da na lak, jednostavan i brz način steknete potrebne kompetencije kako bi vaši sastanci bili kontinuirano učinkoviti.

Da se to dogodi, nemojte činiti moguće greške na koje se ukazuje u nastavku.

1.

Niste bili dovoljno uporni u sagledavanju nevjerovatnog razvojnog potencijala sastanaka za vaš posao i život.

Utvrdite sve negativne posljedice sadašnjih neučinkovitih sastanaka.

Utvrdite sve propuštene prilike kroz neiskorištene sastanke.

2.

Ako ne utvrdite kako su sadržaji knjige vaše konačno rješenje za učinkovite sastanke.

Za jedan po jedan element učinkovitih sastanaka usporedite kako to čine MUI sastanci, a kako vi to do sada činiti.

Naravno, izaberite najbolji način djelovanja.



3.

Ako ne odlučite kako će vam MUI sastanci biti primaran pokretač razvoja svih zajedništva u kojima djelujete.

Donesite odluku koja je zapisana kako počinje proces upravljanja sastancima na MUI način kao obavezno ponašanje.

4.

Ako praktično ne primijenite elemente učinkovitih sastanka koji su dani u knjizi, a nemate bolje rješenje od ponuđenoga.

Svako izbjegavanje djelovanja prema elementima knjige je otpor promjenama koji će dovesti do štete.

Nema ni jedan objektivan razlog kako bi to dopustili i time si umanjili rezultat koji je daleko manji od vašeg potencijala, potreba i želja.

5.

Niste definirali dnevni/tjedni normativ rada na sadržajima knjige.

Ako ne odredite vrijeme rada na problematici sastanaka na MUI način - nećete iskoristiti priliku da dominantno pomoću učinkovitih sastanaka razvijate zajedništva u kojima djelujete.

6.

Ne vodite evidenciju o vašim aktivnostima na problematici sastanka primjenom sadržaja ove knjige.

Evidencija aktivnosti će vam omogućiti planiranje, provedbu, analizu provedenih aktivnosti kao i ostvarena postignuća.

7.

Ako ne koristite mogućnost interakcije s autorom knjige kako bi uz pomoć autora knjige lakše, jednostavnije i brže napredovali u primjeni MUI elemenata učinkovitih sastanaka.

Autor knjige vam može dodatno pomoći i jednostavno to iskoristite kako bi uštedjeli na resursima, prvenstveno na vremenu.

↓ Download

8.

Ako ne preuzimate nova izdanja knjige kao i sadržaje koji su podrška na Internetu.

Projekt knjige je osmišljen na taj način da se kontinuirano i sustavno dodaju novi sadržaji kroz nova izdanja u skladu s interesima i potrebama korisnika.

9.

Ako ne zagovarate druge u vašem okruženju da koriste MUI sastanke za razvoj.

To vam je u direktnom interesu kako bi i oni bili učinkovitiji i time uspješniji.

Ako su oni učinkoviti - "gurat" će vas naprijed.

Ako su oni neučinkoviti - kočit će vas.

10.

Ako kontinuirano i sustavno ne unapređujete sastanke na osnovu danih sadržaja u knjizi.

Razvojem tehnologije, promjenom društvenih odnosa i stalnim konkurentskim prijetnjama neizostavno je potrebno unapređivati sastanke kako bi se zajedništvo razvijalo i stjecalo konkurentsku prednost.

MUI sastanci dominantno, gotovo isključivo koriste meke resurse (vrijeme, znanje i sastanci) kao pokretače razvoja.

Dominantna primjena mekih resursa je jedan od inovativnih elemenata **Modela univerzalne izvrsnosti** - **MUI** © 2007 Milan Grković u području teorije i prakse menadžmenta na svjetskom nivou.

Imajte na umu!



MUI sastanci su primjena **Modela univerzalne izvrsnosti** – MUI na problematiku sastanaka.

Model univerzalne izvrsnosti – MUI je jedini cjeloviti i univerzalni model djelovanja na svjetskoj razini.

Ništa nije lakše, jednostavnije i brže nego dokazati tvrdnju izrečenu u prethodnoj rečenici.

3. UČINKOVITI SASTANCI

Pokaži mi kakvi su ti sastanci, pa ću ti reći tko si i kakav si!

Sadržaj poglavlja „Učinkoviti sastanci“:

- 3.1. NAČINI DJELOVANJA
- 3.2. POTREBA ZA PROMJENAMA
- 3.3. NEGATIVNA STANJA
- 3.4. ULOGA SASTANAKA
- 3.5. STANJE SASTANAKA
- 3.6. MUI SASTANCI
- 3.7. UPRAVLJANJE UČINKOVITIM SASTANCIMA
- 3.8. STJECANJE NEDOSTAJUĆIH KOMPETENCIJA ZA UČINKOVITE SASTANKE
- 3.9. KONTROLA PROVEDBE
- 3.10. PODRUČJA PRIMJENE MUI SASTANAKA
- 3.11. UNAPREĐENJA SASTANAKA
- 3.12. OTPORI PROMJENAMA NA SASTANCIMA



*Želite li biti uspješni u životu i poslu?
Najbolje rješenje kako iskoristiti sastanke za uspjeh u životu i poslu je pred vama.
Ako želite uspjeti na mudar način, krenite putem dalje (na stranice knjige)!*

Tijekom čitanja i primjene sadržaja knjige, morate imati stalno jednu stvar na umu:
Sve potrebne aktivnosti su do kraja pojednostavljene – sve trebate činiti čisto mehanički kako bi se isključila svaka improvizacija u djelovanju i time dobili kontinuirane učinkovite sastanke.

Imajte na umu!



Improvizacija daje rezultate koji su uvijek manji od potencijala, potreba i želja.
A to nije vaš interes, zar ne?

3.1. NAČINI DJELOVANJA

Postoje "samo" dva (2) načina djelovanja:

1. **IMPROVIZACIJA,**
2. **MODEL DJELOVANJA.**

Improvizacija je nedefinirano djelovanje, a model djelovanja je definirano djelovanje.

1. Pročitajte u nastavku autorov članak "**RJEŠAVANJE NAJVEĆE DILEME: IMPROVIZACIJA ILI MODEL**".

Članak „**RJEŠAVANJE NAJVEĆE DILEME: IMPROVIZACIJA ILI MODEL**“ možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

Članak je objavljen u svibnju 2012. godine u tiskanom izdanju poslovnog časopisa "Poslovni savjetnik" kao moj prvi članak od ukupno 52 objavljenih članaka.

Sadržaj članka "**RJEŠAVANJE NAJVEĆE DILEME: IMPROVIZACIJA ILI MODEL**" je bez ikakve usporedbe najvažniji članak za bilo kojeg pojedinca ili oblik zajedništva (grupe, organizacije i zajednice).

Zašto je to tako pretenciozno izrečeno?

Gdje su argumenti za takvu tvrdnju?

Evo samo dva argumenta zašto je tema članka egzistencijalna za život i rad svakog pojedinca i za učinkovito funkcioniranje bilo kojeg oblika zajedništva (grupe, organizacije i zajednice):

1. Odluka o načinu djelovanja (improvizacija ili model djelovanja) daje rezultate koji su dijametralno suprotni po učinku.
2. Dopuštanje da model djelovanja bude improvizacija (to je svaka situacija kada nije definiran model djelovanja) nije racionalna i sadržaj članka ima za cilj da osvijesti pojedince o pogubnosti improvizacije.

Zašto je u svemu tome važan Model univerzalne izvrsnosti - MUI?

Evo barem dva razloga:

1. "Agresivno" ukazivanje kako postoje samo dva načina djelovanja na tržištu edukacija čini jedino Model univerzalne izvrsnosti - MUI.
2. Cilj svih djelovanja tijekom primjene MUI-a je isključiti svaku improvizaciju jer ona daje rezultate koji su daleko manji od potencijala, potreba i želja.



3.1.1. RJEŠAVANJE NAJVEĆE DILEME: IMPROVIZACIJA ILI MODEL?

Evo kako nam samo jedna "mala" odluka može u potpunosti promijeniti život i učini ga izvrsnim. Za postizanje izvrsnosti od primarne je važnosti osvješćivanje o postojanju načina djelovanja.

Ovdje je ključna riječ izvrsnost (uspjeh) koja može imati univerzalno značenje kao i specifično značenje s obzirom na problematiku.

Tako govorimo o poslovnoj izvrsnosti (uspjehu), a to znači postizanje svrhe u poduzetništvu.

Svrha u poduzetništvu je isključivo profit kroz djelovanje koje nije pogibeljno, nezakonito i/ili nemoralno i uz zadovoljstvo svih sudionika te društvenu odgovornost organizacije.

POSLOVNI USPJEH je stanje postizanja željenih ciljeva:

- ostvariti planirani profit (poslije oporezivanja),
- nema krize i potrebe da se obvezno reinvestira te se može slobodno usmjeriti za osobne potrebe ili prema drugim ciljevima.

Postizanje poslovnih ciljeva inicira potrebu za **djelovanjem** (promjenama) kako bi iz sadašnjeg stanja došli u željeno stanje (ciljevi) koji su cjelovito definirani poslovnim planom.

Kako **DJELOVATI** da postignemo željene ciljeve?

1. NAČINI DJELOVANJA

Postoje samo dva načina djelovanja:

- improvizacija,
- model djelovanja.

IMPROVIZACIJA

Improvizacije su različiti odgovori na isti ili približno isti događaj.

Improvizacija je aktivnost koja je učinjena mimo važećih procedura.

Improvizacija je ishitrena aktivnost bez analize stanja.

Ako improviziramo ne znamo unaprijed djelovanje - ne znaju se ishodi.

Svaka analiza pokazuje da ishodi improvizacije nikada ne opravdavaju:

- potencijal,
- želje,
- potrebe,
- učinkovitu uporabu resursa.

MODEL DJELOVANJA

To je definirano djelovanje u odnosu na događaje.

Model djelovanja ima definirano područje važenja.

Primjeri:

1. Utvrđivanje stanja – alat SWOT,
2. Postavljanje ciljeva – alat SMART.

Svaki model djelovanja ima definiranu širinu primjene (specifičnu ili univerzalnu).

Evo u nastavku osam elemenata s kojima ćemo međusobno usporediti improvizaciju i model djelovanja.

1. Isključivost

Može biti samo jedno stanje djelovanja. Improvizacija i model djelovanja se međusobno isključuju.

2. Uporaba resursa

Improvizacija: Nekontrolirana uporaba resursa (teško se mjeri),

Modeli: Kontrolirana uporaba resursa (lako se mjeri).

3. Definiranost

Improvizacija: Uvijek je drugačije.

Modeli: Potpuna definiranost djelovanja.

4. Usvajanje

Improvizacija: Ne treba i ne može se naučiti – uvijek subjektivan pristup u djelovanju.

Modeli: treba ih naučiti.

5. Učenje na iskustvu

Improvizacija: Svaka situacija je izvanredna.

Modeli: Potvrđuje se model ili se uočava novo i to saznanje se koristi u sljedećim aktivnostima.

6. Prenošnje drugima

Improvizacija: Nemoguće je prenositi sva iskustva improvizacije.

Modeli: Rutinirano učenje drugih.

7. Kako dalje (sljedeće aktivnosti)?

Improvizacija: Nepoznato područje – vidjet ćemo tek kada se stvari dogode.

Modeli: Poznato unaprijed.

8. Rezultati

Improvizacija: Neizvjesni i ispod mogućnosti – uvijek dovode do nezadovoljstva.

Modeli: Očekivani i izvjesni.

Stanje problematike načini djelovanja

1. Ne postoji osviještenost o dilemi model/improvizacija.

2. Svi bježimo od rješavanja dileme model/improvizacija. Grčevito se držimo postojećih "zona ugođe" i pružamo snažan otpor rješavanju dileme model/improvizacija.

3. Nitko do sada nije prezentirao (cjelovito opisao) praktičan slučaj gdje je improvizacija bolja od modela djelovanja.

Najveća dilema u životu svakog pojedinca i svakog oblika zajedništva je izbor načina djelovanja:

IMPROVIZACIJA ili MODEL?

Jedino moguća odluka: **MODEL djelovanja je izbor za postizanje izvrsnosti**, a strategija postizanja izvrsnosti je djelovati prema definiranom modelu.

2. IZBOR MODELA DJELOVANJA

Potrebno je riješiti drugu najvažniju poslovnu dilemu: Izbor modela djelovanja.

Polazne osnove

1. Izbor modela djelovanja je prioritetna aktivnost.

2. Ne odgađati : Ako se ne napravi za 15 dana - neće se ni napraviti, a to znači da smo odabrali improvizaciju.

3. Analitički izabrati: Usporediti postojeće modele na tržištu edukacija

Problemi

1. Ne postoji tržište valoriziranih modela djelovanja.

2. Nema prepoznatljivih eksperata za modele djelovanja.

3. Nema institucija koje nam mogu riješiti dilemu model/improvizacija.

Ključni elementi (standardi) tijekom izbora modela djelovanja

- Područje djelovanja modela,
- Složenost primjene,
- Koliko dugo se uči,
- Potrebni resursi za primjenu,
- Ima li podrške autora,
- Postoji li probna primjena modela,
- Univerzalnost primjene.

Hodogram izbora modela djelovanja (kako?)

1. Načiniti potencijalnu listu modela djelovanja
2. Izabrati najbolji model
3. Probni period primjene modela (ocjena primjene, unapređenje modela - ako model dopušta)
4. Prihvatiti model djelovanja
5. Primjena modela

Za utvrđivanje modela djelovanja na tržištu:

- pitati stručnjake,
- pokrenuti raspravu (na društvenim mrežama, forumima, ...),
- pitati korisnike pojedinih modela,
- raspisati natječaj.

Posljedica neizbora

Ostaje samo improvizacija. Moramo biti svjesni posljedica nerješavanja dileme model/improvizacija i u potpunosti preuzeti odgovornost za prihvaćanje improvizacije kao načina djelovanja.

Crte

- ◆ Izbor modela znači cjelovitu promjenu u području važenja modela.
- ◆ Postoje različiti modeli djelovanja.
- ◆ Model je uvijek bolji od improvizacije.
- ◆ Svaki model ima svoj definirani cilj.
- ◆ Svako odstupanje od modela je improvizacija.

3. MODEL UNIVERZALNE IZVRSNOSTI - MUI

Jedan od brojnih modela na tržištu edukacija je **Model univerzalne izvrsnosti – MUI** © 2007 autora Milana Grkovića.

Zbog svojih brojnih specifičnosti, MUI nije usporediv s ničim na tržištu edukacija.
Je li to dobro ili ne, ocijenit će njegovi korisnici.

MUI definicije

1. Model univerzalne izvrsnosti - MUI je postavljanje i postizanje ciljeva u bilo kojoj problematici primjenom ključnih mekih vještina, pomoću umnih mapa i koristeći princip kreativne mehanike (sofisticirana primjena alata).

2. Model univerzalne izvrsnosti – MUI je odgovor na moje/naše događaje pomoću umnih mapa, mekih vještina i sofisticiranih alata u cilju postizanja željene izvrsnosti.

MUI – glavni principi

1. Pojednostaviti jednostavno: Sa što manje elemenata dobiti cjelovitu sliku bilo koje problematike (samo kada imamo cjelovitu sliku problematike možemo s njom i upravljati)
2. Princip nelinearnosti: Mali input - veliki output.
3. Obvezna kontrola provedbe: Ako se ne kontrolira, neće se dogoditi.
4. Princip zapisivanja: Sve što nije zapisano je improvizacija.

MUI - primjena

- Univerzalna za sve korisnike: Pojedinci i bilo koji oblik zajedništva (grupe, organizacije, zajednice).
- Za bilo koju problematiku.
- Za bilo koje stanje.

MUI ima brojne inovativne elemente koji mu daju cjelovitost, univerzalnost i učinkovitost bez obzira na problematiku, korisnike ili stanja.

Najznačajniji elementi Modela univerzalne izvrsnosti - MUI

- Promjena načina razmišljanja (kreativno vs. logično),
- Vještina kreiranja brojnih alternativnih rješenja,
- Vještina sagledavanja cjelovite slike (out of box),
- Upravljanje bilo kojim tehnološkim znanjem pomoću univerzalnog upravljačkog znanja (upravljačka vs. tehnološka znanja).

Gdje je MUI posebno dobar?

- definirano djelovanje,
- laka kontrola MUI djelovanja,
- lako se primjenjuje na drugima,
- dostupno svakom prosječnom pojedincu (ne treba imati posebnih predznanja).

Praktikum za postizanje MUI izvrsnosti

1. probajte MUI,
2. usporedite ga s ostalim modelima,
3. definirajte svoj model djelovanja

Više o MUI-u pogledajte na www.portalalfa.com/mui_knjiga_z_a_uspjeh

4. SAŽETAK

Za kontinuiran i sustavan uspjeh učiniti sljedeće korake:

1. **Osvijestiti se:** načini djelovanja, štetnosti improvizacije;
2. **Izabrati:** najbolji model djelovanja;
3. **Primijeniti:** djelovati isključivo prema definiranom modelu.

Očekivani rezultati rješavanja dileme model/improvizacija

1. Prihvatanje da je glavna dilema izbor model/improvizacija
2. Izabrati odgovarajući model djelovanja
3. Modelirano djelovati

Uspjeti je lako ako se donese jedina moguća opcija: Izabrati **odgovarajući model djelovanja** i time u potpunosti izbjeći svaku improvizaciju.

Milan Grković

Tel.: 385 99 280 4210

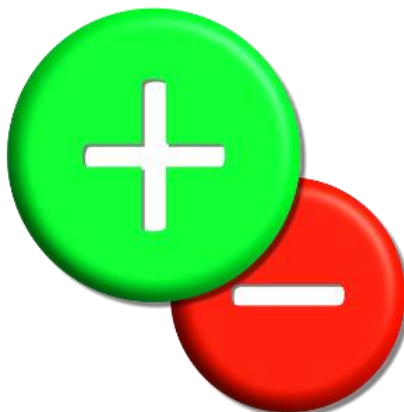
Email: alfa@portalalfa.com

Skype: milan.grkovic

Objavljeno 03.05.2012. u Poslovni savjetnik br. 85 – svibanj 2012. godine

Poslovni savjetnik - najčitaniji poslovni mjesečnik za managere i poduzetnike

<http://www.poslovni-savjetnik.com/tiskano-izdanje/sadrzaj-broja-svibanj-2012>



3.1.2. IMPROVIZACIJA JE NESAVLADIVA PREPREKA PREMA USPJEHU

(Pročitajte u nastavku autorov članak "IMPROVIZACIJA JE NESAVLADIVA PREPREKA PREMA USPJEHU" koji je dodan u originalnom sadržaju).

→ Početak teksta

Improvizacija je prečesta i pogibeljna "igra" u našim životima.

Definicija improvizacije

Improvizacije su različiti odgovori na isti ili približno isti događaj.

Improvizacija je aktivnost koja je učinjena mimo važećih procedura.

Improvizacija je ishitrena aktivnost bez analize stanja.

Improvizacija je aktivnost za koju ne znamo zašto smo je učinili.

Improvizacija je aktivnost koja ne dovodi do rješenja, a često dovodi do novih negativnih stanja ili pojačava postojeća.

Improvizacija je jedan od načina kako odgovaramo na svoje/naše događaje.

To je svakako pogrešan način davanja odgovora.

Drugi način (i jedini ispravan) djelovanja je model.

Model i improvizacija se međusobno isključuju.

Improvizacija je:

- stanje nesustavnosti,
- zatečenost stanjem,
- neorganiziranost,
- nekontrolirana reakcija,
- postupanje iz zone ugone.

Aktivnosti koje dovode do improvizacije

- ishitreno djelovanje (želimo učiniti na brzinu),
- skraćivanje procedura iz različitih razloga,
- mijenjanje hodograma bez razloga,
- izbacivanje nekih elemenata u djelovanju s opravdanjem brzine na štetu kvalitete,
- ubacivanje novoga bez objašnjenja,
- promijeniti samoinicijativno proceduru zbog „zone ugone“,
- ne pitati nekoga u vezi novih stvari što je inače uobičajeno,
- iznenaditi druge s učinjenim mimo dogovora,
- djelomično učiniti potrebno,
- ne planirati,
- ne pripremati se.

Zašto improviziramo?

- nemamo model davanja odgovora na naše događaje,
- nemamo konzistentno ponašanje, imamo model ali se ne ponašamo u skladu s njim (ne "slušamo" model),
- skraćujemo vrijeme za davanje odgovora koji se od nas traži,
- nedovoljna priprema za odgovor,
- naučeno pogrešno ponašanje,
- u "cajtnotu" smo (kasnimo pa želimo sve zbrzati),
- želimo prečicom doći do cilja (poprijeko je duže),
- pravimo se pametni i želimo svojim „kreacijama“ zadiviti druge,
- ne razumijemo problematiku, pa se "čupamo" improvizacijama,
- pretrpani smo obvezama,
- zbunjeni ("zbrčkani") smo situacijom.

Posljedice improvizacija

- pojava novih negativnih stanja,
- postojeća negativna stanja se osnažuju (raste njihov negativni učinak),
- postignuti rezultati su manji od realno mogućih,
- pogrešan odgovor otvara nove probleme,
- javlja se nervoza kod sudionika (zbunjenost, razočaranje, nezadovoljstvo, revolt, odustajanje, ...),
- nije iskorištena realna mogućnost za postizanje uspjeha jer je nedostajala potrebna aktivnost,
- stvaraju se negativna iskustva koja opterećuju buduće događaje.

Uklanjanje improvizacija

■ Definiranje što je improvizacija

To je svaka vaša aktivnost koja vas odvodi od postizanja željenih ciljeva ili ih otežava.

■ Utvrđivanje mjera kada se improvizira

Procedure što činiti kada se "uhvatite" u improvizaciji.

■ Evidentiranje improvizacije

Zapišite što improvizirate jer ćete onda ozbiljnije raditi na uklanjanju improvizacija koje se ponavljaju.

■ Postupanje po utvrđenoj improvizaciji

Najčešće su to "popravci" štete - uklanjanje negativnih stanja koji su stvoreni improvizacijama.

■ Kontrola uklanjanja posljedica improvizacije

Ako ne kontrolirate proces uklanjanja improvizacije, negativna stanja nastala improvizacijom se neće ukloniti.

■ Evaluacija ponašanja

Činite redovite evaluacije (ocjene) učestalosti i trenda vaših improvizacija, kao i dinamiku uklanjanja negativnih stanja koja su nastala kao posljedice improvizacija.

■ Mjere za osnaživanje ponašanja koja će ukloniti improvizaciju

Činite kontinuirana unapređenja procedura kojima je cilj da u potpunosti izbacite improvizacije kao način odgovora na vaše događaje.

Pitanja koja potiču

1. Je li vam jasno što je za vas improvizacija?
2. Jeste li svjesni posljedica čestih improvizacija?
3. Jeste li odlučni da prekinete s improvizacijama?

Crtice

- Upitajte druge osobe radite li često improvizacije.
- U vrlo rijetkim situacijama improvizacije su „neizbježne“, ali nemojte od toga stvarati instituciju alibija.
- Nedostatak vremena ne može biti opravdanje za improvizacije.
Nedostatak vremena kao znak opravdanja za improvizaciju je znak neorganiziranosti.

Kontrolna pitanja za uklanjanje improvizacije

Češće se upitajte (nije loše to ponekad učiniti glasno):

- Je li improvizacija ovo što sada radim?
- Ako je odgovor "Da": Hoću li nastaviti s improvizacijom?
- Ako je odgovor "Ne": Koju potrebnu aktivnost ću zamijeniti s trenutačnom improvizacijom?

Praktikum

Napravite analizu vaših djelovanja (učinjene aktivnosti) s ciljem utvrđivanja ima li improvizacija: Tablicu " **ANALIZA DJELOVANJA S CILJEM UTVRĐIVANJA IMPROVIZACIJE**" preuzmite na Internetu na linku http://www.portalalfa.com/preuzimanja/analiza_djelovanja_s_ciljem_utvrđivanja_improvizacije.doc i utvrdite potrebne aktivnosti da ih ubuduće ne činite:

1. Analizirajte vaša djelovanja (aktivnosti) i ocijenite koliko u njima ima improvizacija.
2. Utvrdite koji su najčešći uzroci improvizacija.
3. Napravite plan (potrebne aktivnosti) kako ćete ukloniti uzrok vaših improvizacija.

Zaključak

Odabir improvizacije kao načina djelovanja baš uvijek dovodi do postignuća koje su manje od potencijala, želja i potreba.

Model univerzalne izvrsnosti – MUI © 2007 Milan Grković je dizajniran da u potpunosti isključi svaku improvizaciju. Primijenite ga i osigurajte kontinuirano i sustavno postizanje vaše željene izvrsnosti.

Ovaj tekst je pisan primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007 Milan Grković koji je cjelovito prikazan u knjizi „**MUI KNJIGA ZA USPJEH**“.

Detaljnije o knjizi možete pogledati na linku http://www.portalalfa.com/mui_knjiga_za_uspjeh

→ Završetak teksta

Napomena:

Sadržaj članka je primjenjiv na bilo koje područje djelovanja s ciljem utvrđivanje improvizacije.

Kako je izbor djelovanja najvažnija odrednica za postizanje željene izvrsnosti, članak je cjelovito prikazan i u ovom kontekstu se namjerno nije „prekrajao“ na specifičnostima sastanka.

U nastavku je dan praktikum koji se odnosi na problematiku sastanaka u cilju utvrđivanja improvizacije.



PRAKTIKUM



1.

Pomoću tabličnog alata "**ANALIZA DJELOVANJA S CILJEM UTVRĐIVANJA IMPROVIZACIJE NA SASTANCIMA**" koji je prikazan u nastavku - utvrdite stanje improvizacije u elementima sastanaka.

Tablični alat "**ANALIZA DJELOVANJA S CILJEM UTVRĐIVANJA IMPROVIZACIJE NA SASTANCIMA PREDLOŽAK**" možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

2.

Pomoću tabličnog alata "**ANALIZA DJELOVANJA S CILJEM UTVRĐIVANJA IMPROVIZACIJE NA SASTANCIMA ZADANO**" utvrdite stanje improvizacije u 12 elemenata sastanaka u kojima se generiraju najveći nedostaci na sastancima.

Tablični alat "**ANALIZA DJELOVANJA S CILJEM UTVRĐIVANJA IMPROVIZACIJE NA SASTANCIMA ZADANO**" možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

Zaključak

Model upravljanja sastancima na MUI način (MUI sastanci) se temelji na:

1. Postojanje samo dva (2) načina djelovanja: Improvizacija i model djelovanja.

Izbor, provedba i kontrola provedbe su binarni i međusobno isključujući.

To omogućava trenutni uvid i korekciju ponašanja ako ima odstupanja.

2. Isključivanje svake improvizacije u bilo kojem elementu i procesu na sastancima.

Svaki element djelovanja je do kraja definiran i nema mogućnosti izmjene ako se želi ostati u MUI modelu upravljanja sastancima.

Svaki element učinkovitih sastanaka je definiran i međusobno komplementaran (skladan).

Treba naglasiti kako se bilo koji MUI element učinkovitih sastanaka može koristiti i izdvojeno.

Dva navedena elementa imaju za posljedicu da su sastanci upravljani na MUI način optimalna rješenja (postizanje željenih ciljeva uz najmanji utrošak resursa).

SAŽETAK

Izbor načina djelovanja je bez ikakvih dvojbi ključna odluka za bilo kojeg pojedinca i bilo koji oblik zajedništva (grupa, organizacija i zajednica) bez obzira o kojem području djelovanja se radi.

Za kontinuirano i sustavno postizanje izvrsnosti u bilo kojem području života i rada potrebno je da donesete dvije (2) odluke:

1. Kao način djelovanja izabrati model djelovanja, a ne improvizaciju.

2. Izabrati Model univerzalne izvrsnosti - MUI kao cjelovit i univerzalan model djelovanja.

Ne može biti jednostavnije, zar ne?

Hoćete li to i učiniti?

Prvi korak je da primijenite u praksi ovu knjigu koja je u cijelosti primjena Modela univerzalne izvrsnosti - MUI na upravljanje sastancima.

Sve elemente, alate, procese, principe, ... ćete onda lako primijeniti i na druga područja života i posla.

Naravno, mudro je angažirati autora knjige da vam pomogne (olakša, ubrza i smanji troškove) na postizanju vaše osobne i profesionalne izvrsnosti i uspješnog upravljanja zajedništvima u kojima djelujete (grupe, organizacije i zajednice).

KAKO KONTAKTIRATI S AUTOROM KNJIGE

Pogledajte u temi "**KOMUNIKACIJA S AUTOROM KNJIGE**" koje su sve mogućnosti interakcije s autorom knjige bez ikakvih vaših obaveza.

Iskoristite tu jedinstvenu priliku da vam autor knjige nudi besplatnu pomoć tijekom vaše primjene sadržaja knjige.

→ Online komunikacija s autorom knjige ([klik](#)).

3.1.3. ANALIZA DJELOVANJA S CILJEM UTVRĐIVANJA IMPROVIZACIJE NA SASTANCIMA

Korisnik: Zajedništvo: Kontrolor:

Br	Datum	Djelovanje	Je li to improvizacija? (da/ne)	Uzrok improvizacije	Potrebne aktivnosti za uklanjanje improvizacije	Napomena (unesena su negativna stanja)
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						

3.2. POTREBA ZA PROMJENAMA

Promjene su nezaobilazne ako želimo uspjeti.

To važi za bilo koje područje u životu i radu, a posebno u problematici sastanaka.

Definicije

PROMJENA je svako odstupanje od očekivanog stanja (sadašnjost).

Promjene su posljedica planiranih aktivnosti (novo stanje u budućnost).

Promjene su potrebne aktivnosti da iz sadašnjeg (neželjenog) stanja dođemo u željeno stanje (cilj).

Za uspješno postizanje ciljeva treba nam strategija (način) kako to postići kako bi izbjegli improvizaciju.

Strategija je način postizanja ciljeva uporabom resursa, procedura, alata i drugih čimbenika.

POTREBA ZA PROMJENAMA je stanje kada je pojedinac ili zajedništvo (grupa, organizacija i zajednica) svjestan/svjesna da su promjene potrebne.

Stanje svjesnosti o potrebama za promjenama pojedinaca i/ili zajedništva može se opisati sljedećim elementima:

- suglasni su da je sadašnje stanje nezadovoljavajuće,
- nemaju primjedbi na argumente zagovarača (osoba koja zagovara promjene),
- izgleda im logično da se pokrenu promjene,
- smatraju da će im predložene promjene pomoći,
- nemaju kvalitetnijih rješenja osim opcija zagovarača,
- ne odbacuju potrebu za promjenama.



TREBA LI PROMJENA?

Znate li ocijeniti kada ima potreba za promjenama u problematici sastanaka?

Model univerzalne izvrsnosti – MUI je definirao potrebu za promjenama u četiri situacije.

Te situacije opisuje alat koji se zove „**POTREBA ZA PROMJENAMA**“.

Alat ima 22 elemenata (stanja) kada su potrebne promjene:

1. Kada postoje negativna stanja:

- kašnjenja,
- nekvalitetno,
- nedovoljno,
- nezadovoljstva,
- neodgovarajuće trošenje resursa,
 - prekomjerno,
 - premalo.

2. Kada postoji želja za unapređenjem:

- kvalitetnije,
- više,
- jeftinije,
- brže,
- lakše,
- jednostavnije,
- sustavnije,
- cjelovitije,
- univerzalnije.

3. Zbog utjecaja vanjskih čimbenika

■ Što?

- politički,
- ekonomski,
- socijalni,
- tehnološki,
- ekološki,
- zakonodavni.

■ Zašto?

- iskoristiti prilike,
- ukloniti prijetnje.

4. Uvijek kada se postave ciljevi

- osobna odluka,
- zahtjevi drugih.

Inicijativa za promjene

Inicijativa za promjene se javlja kroz razne oblike:

1. zagovaranje od drugih osoba - zagovaraju nova stanja, nude nova rješenja;
2. pojava simptoma (nagovještaja nekih zbivanja) - poslovni rezultati su konstantno sve slabiji;
3. činjenično stanje - poslije evaluacije (ocjene) rezultati traže promjene, pojava negativnog stanja;
4. težnja, stav, ponašanje, ... za boljim - karakterna je osobina težiti za boljim, unaprijediti;
5. iznenadna pojava prilika - ideja za novi proizvod/uslugu, otvaranje novog tržišta;
6. iznenadna pojava prijetnji - dogodila se prirodna katastrofa, iznenadna pojava konkurencije;
7. pojava problema - kvarovi, zastoji, kašnjenja, nedostaci resursa, ...;
8. obveze od drugih - naređenja nadređenih, obveze prema obitelji;
9. promjene kao strategija ponašanja - promjene su potreba, a ne obveza – to je kontinuirana aktivnost;
10. prisila - različite situacije kada nešto činimo pod prisilom.

Ciljevi promjena

Ciljevi uvođenja promjena (u bilo kojem području života) mogu biti:

1. Ukloniti negativna stanja.
2. Unaprijediti postojeća stanja.
3. Iskoristiti prilike vanjskih čimbenika.
4. Ukloniti prijetnje vanjskih čimbenika.
5. Postići planirane ciljeve.

Postupanje s potrebama za promjenama

Kada postoje potrebe za promjenama imamo dva „scenarija“ prihvaćanja potreba za promjenama:

1. Prihvatiti promjene
Donijeti odluku o uvođenju promjena prema odgovarajućoj proceduri.
2. Ne prihvatiti promjene
Otpori su jači od potreba za promjenama.
Treba obvezno utvrditi posljedice neprihvatanja promjena i s njima transparentno suočiti sve sudionike.

KONTROLNO PITANJE IZVRSNOSTI (KPIz):

Ima li otpora promjenama?

1. *DA*
Napraviti plan za uklanjanje uočenih otpora promjenama.
Dok god se ne uklone otpori promjenama nisu stvoreni uvjeti za postizanje željene izvrsnosti.
2. *NE*
To je stanje izvrsnosti.
Imate sve uvjete za pokretanje kontinuiranih i sustavnih promjena i jednostavno to činite – sami i u zajedništvu s drugima.

1

GLAVNO PITANJE

Što ćete danas mijenjati?

Odgovor na ovo pitanje definitivno određuje vaš stav prema uspjehu jer su moguća „samo“ dva (2) odgovora:

1. Ništa.
2. Definirane aktivnosti koje su prethodno planirane i koje su prioritetne aktivnosti.

Stanje 1. je improvizacija koja će donijeti brojne probleme jer drugi koji se mijenjaju će se pobrinuti da ne budemo uspješni.

Više o improvizaciji pogledajte u članku „**RJEŠAVANJE NAJVEĆE DILEME: IMPROVIZACIJA ILI MODEL**“ koji možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

Stanje 2. je stanje izvrsnosti jer ćete time kontinuirano i sustavno rješavati vaše prioritetne teme (uklanjanje negativnih stanja, unapređenja, djelovanja zbog vanjskih čimbenika, postizanje ciljeva).

PRAKTIKUM



Praktikum broj 1

Uvijek ima potreba za promjenama u problematici sastanaka.

- 1 Imate li negativnih stanja na sastancima u kojima sudjelujete i vodite?**
Napravite listu negativnih stanja i odredite prioritete i rokove za uklanjanja utvrđenih negativnih stanja.
- 2 Što želite unaprijediti u vašim sastancima?**
Napravite listu željenih unapređenja i odredite prioritete i rokove za provedbu.
- 3 Trebate li učiniti neku promjenu u upravljanju sastancima zbog vanjskih čimbenika?**
Napravite listu prilika zbog vanjskih čimbenika, odredite prioritete i rokove za uvođenje promjena.
- 4 Imate li postavljene ciljeve?**
 - **Da.**
Definirajte prioritetne potrebne aktivnosti koje trebate obaviti za postizanje željenih ciljeva u problematici sastanaka.
 - **Ne.**
Žurno postavite ciljeve jer će vaše djelovanje biti improvizacija.

Praktikum broj 2

Za zadatak koristite tablični alat „**POTREBA ZA PROMJENAMA**“ koji je dan u nastavku teme.

Tablični alat „**POTREBA ZA PROMJENAMA PREDLOŽAK**“ možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

1. Od 22 elemenata potreba za promjenama (vidjeti alat „**POTREBA ZA PROMJENAMA**“), izaberite pet (5) elemenata po svom izboru u području problematike sastanaka.
2. Izaberite MUI elemente učinkovitih sastanaka na koje se odnose izabrani elementi potreba za promjenama u točki 1.
3. Odredite prioritet (redoslijed) provedbe u odnosu na izabranih 5 elemenata potreba za promjenama. Više o upravljanju prioritetima vidjeti u temi „**ALAT LPR**“.
4. Definirajte rokove za provedbu.

Zaključak

Promjena je svako novo stanje.

Promjene su potrebne aktivnosti kako bi iz sadašnjeg stanja došli u željeno stanje.

Ako nismo zadovoljni sa sadašnjim stanjem - rješenje su promjene.

U sadašnjem vremenu promjene su neizbježne ako želimo preživjeti/bititi uspješni.

Promjene u problematici sastanka su pravo i obaveze svih sudionika kako bi sastanci bili rješenje, a ne problem.

* * * * *

NOVI OBLIK BANKARSTVA

korisno – jednostavno - brzo



www.revolut.com

Tu smo za one koji se ne predaju. Za one koji ne posustaju. Za one koji ustraju u potrazi za novim idejama i boljim iskustvima u svemu što rade.

U današnjem ste svijetu povezani na svim razinama, pa zaslužujete i jednako progresivnog financijskog partnera. Partnera koji se prilagođava vašim potrebama, omogućuje vam kontrolu i neprestano otvara nove, uzbudljive mogućnosti.

Globalno plaćanje i transferi bez nepovoljnog tečaja. Bilo da upravljate tvrtkom ili ste samo pošli kupiti kruh, Revolut gradi globalnu banku koja odgovara vašem životnom stilu.

Dobro došli u svijet koji nadilazi bankarstvo. Dobro došli u Revolut.

Pročitajte članak o Revolut-u

„**KAKO KORISTITI REVOLUT - DIGITALNI PAMETNI MOBILNI NOVČANIK KOJI SADA PODRŽAVA I KUNU**“ na linku ([klik](#)).

Autor članka je Matija Gračanin, a članak je objavljen na www.bug.hr

3.2.1. POTREBA ZA PROMJENAMA PREDLOŽAK

Zajedništvo:

Područje djelovanja:

Korisnik:

Datum utvrđivanja:

Br	Pokretač promjena	Element promjena	Opis	Napomene
1	<i>Negativna stanja</i>	kašnjenja		
2		nekvalitetno		
3		nedovoljno		
4		nezadovoljstva		
5		neodgovarajuće trošenje resursa: prekomjerno/premalo		
6	<i>Unapređenja</i>	kvalitetnije		
7		više		
8		jeftinije		
9		brže		
10		lakše		
11		jednostavnije		
12		cjelovitije		
13		sustavnije		
14		univerzalnije		
15	<i>Vanjski čimbenici</i>	politički		
16		ekonomski		
17		socijalni		
18		tehnološki		
19		ekološki		
20		zakonodavni		
21	<i>Postavljeni su ciljevi</i>	osobna odluka		
22		zahtjevi okruženja		

Bilješke:

ZA PODSJEĆANJE!

Nećete pogriješiti ako s bilo kojim MUI elementom učinkovitih sastanaka pokrenete promjene u cilju postizanja kontinuiranih učinkovitih sastanaka.





BEST IT

Željeznička 10 / A, 31 551 Belišće

Tel: +385 95 777 55 55

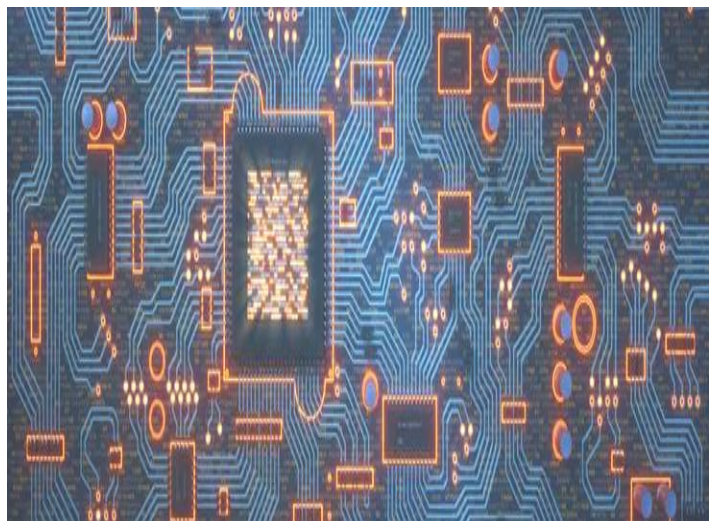
Mail: info@bestit.hr; Web: www.bestit.hr

Tvrtka BEST IT, pruža jedinstvenu uslugu na hrvatskom informatičkom tržištu – **najam informatičke opreme** s jamstvom, održavanjem i ugovorima na proizvoljno dug rok.

BEST IT, radi kao „rent-a-car“ ili bolje rečeno „**Rent-IT**“ za informatičku opremu na kraće rokove, dok u slučaju dugoročnih najмова jednostavno zamjenjuje kupovinu opreme, uz dodatne benefite održavanja i jamstva.

Opremu iznajmljujemo na periode od jednog dana, nekoliko dana (za potrebe raznih događanja, edukacija ili sl.), nekoliko mjeseci, pa sve do višegodišnjeg najma.

Našom uslugom dugoročnog najma s jamstvom i zamjenom neispravne opreme u roku 24h, potpuno zamjenjujemo potrebu korisnika za kupovinom opreme za potrebe tvrtke i plaćanjem održavanja iste.



Tvrtka BEST IT, jamči svojom uslugom dugoročnog najma **značajno niže troškove** korištenja informatičke opreme od kupovine iste.

Uz te, višestruko povoljnije uvjete od svih dosadašnjih uvjeta na tržištu, vjerujemo da smo ovim načinom poslovanja otvorili potpuno drugačiji pogled na status informatičke opreme kod tvrtki ili fizičkih osoba.

Slijedom takve poslovne orijentacije tržište nas je jako dobro prihvatilo jer popunjavamo nišu kojom se nitko još do sada nije bavio na, za najmoprimca, maksimalno fleksibilan i povoljan način.

Posebno smo ponosni na to što mijenjamo percepciju tržišta gdje kažemo: **nije važno posjedovati, već koristiti**.

Takvo razmišljanje već je prisutno, u građana i tvrtki u Republici Hrvatskoj - pri nabavci strojeva i vozila, dok u domeni nabave informatičke opreme, tvrtka BEST IT, je prva koja uz maksimalno fleksibilne uvjete nudi takvu uslugu.

Ugovori o najmu tvrtke BEST IT su prilagođeni svakom, pa i najzahtjevnijem korisniku, te omogućuju raskid ugovorne obveze u bilo kom trenutku, što vjerujemo, daje još jedan plus prema potpunom povjerenju u

profesionalnost i poslovnost naše tvrtke.

BEST IT, radi u partnerstvu s vodećim svjetskim proizvođačima informatičke opreme (**HP, IBM-Lenovo, DELL, ...**) i u svakom trenutku u mogućnosti je ponuditi lepezu opreme koja zadovoljava najviše standarde i potrebe.

3.3. NEGATIVNA STANJA

Živjeti s negativnim stanjima bez pokretanja promjena je siguran put u neuspjeh.

Negativna stanja su sve ono što nas ne zadovoljava i što se treba u potpunosti ukloniti kako bi postigli željene ciljeve na optimalan način (uz najmanji utrošak resursa). Svako negativno stanje je problem.

Prema **Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI** © 2007 postoje samo pet (5) negativnih stanja:

1. Kašnjenja,
2. Nekvalitetno,
3. Nedovoljno,
4. Nezadovoljstva,
5. Neodgovarajuće trošenje resursa (prekomjerno, premalo).

Gore navedenih pet sastavnica čine MUI alat "**NEGATIVNA STANJA**".

- Svako navedeno negativno stanje je problem.
- Ako postoje negativna stanja, sastanak ne može biti uspješan.



Alat "**NEGATIVNA STANJA**" je početni pokretač izvrsnosti u problematici sastanaka.

To je logično jer kako sastanci mogu biti učinkoviti ako je prisutno i jedno negativno stanje (točke 1. - 5.). Naravno, alat „**NEGATIVNA STANJA**” se koristi u bilo kojem području djelovanja bez obzira na korisnike.

Crtice

- Uklanjanje negativnog stanja znači rješavanje problema.
- Uspješni sastanci ovise o dinamici uklanjanja sustavnih problema.
- Kako se provodi MUI način upravljanja sastancima, problema će biti sve manje.



Imajte na umu!

Bilo koji problem u međuljudskim odnosima je posljedica neučinkovitih sastanaka. Kako je to moguće? Zato jer je sastanak svaki kontakt s bilo kojom osobom.

Zaključak

Alat "**NEGATIVNA STANJA**" je osnovni pokretač za učinkovite sastanke jer utvrđuje sve probleme (negativna stanja).

3.3.1. AUTORSKI ČLANAK O NEGATIVNIM STANJIMA

Evo u nastavku cjelovitog sadržaja o negativnim stanjima - elementima koji nas onemogućavaju da budemo uspješni primjereno našim potencijalima, potrebama i željama.

Članak „**NEGATIVNA STANJA**“ je sadržaj autora knjige objavljen u knjizi „**MUI KNJIGA ZA USPJEH**“ izdane 2011. godine kao vlastita naklada autora.

Knjiga „**MUI KNJIGA ZA USPJEH**“ cjelovito prikazuje Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007 Milan Grković jedini univerzalni model djelovanja bez obzira na temu, korisnike, stanje i ciljeve.

Detaljnije o knjizi možete pogledati na linku http://www.portalalfa.com/mui_knjiga_za_uspjeh

* * * * * POČETAK ČLANKA

NEGATIVNA STANJA

Negativna stanja su ključna prepreka za postizanje uspjeha u osobnoj i profesionalnoj karijeri, kao i za uspješan rad organizacija.

Definicija

Negativna stanja su odstupanja od željenih stanja.

Negativna stanja su sve ono što utječe da ne postizemo izvrsnost (željene ciljeve).

Negativna stanja su alat koji ima kontrolnu funkciju.

Ključni čimbenik uspjeha

Na stanje izvrsnosti imaju utjecaj brojni čimbenici. Njihov utjecaj ovisi o različitim okolnostima.

Što dominantno utječe na postizanje željene izvrsnosti?

Čimbenik koji dominantno utječe na postizanje izvrsnosti zove se "Ključni čimbenik uspjeha" (Critical Success Factor - CSF) i ima ga svaka problematika.

Neki čimbenici se pojavljuju u više različitih problematika (univerzalnije se pojavljuju).

Univerzalan ključni čimbenik uspjeha u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI su "Negativna stanja".

Negativna stanja su alat koji ima pet sastavnica:

1. kašnjenja,
2. nekvalitetno,
3. nedovoljno,
4. nezadovoljstva,
5. neodgovarajuće trošenje resursa (prekomjerno, premalo).

Kada postoje negativna stanja ne može se postići željeni cilj.

Kada se svjesno i sustavno bavimo uočavanjem i uklanjanjem negativnih stanja, mogu se napraviti veliki i brzi pomaci u razvoju osobne i profesionalne karijere i u razvoju organizacija u kojima djelujemo i to je primarni zadatak Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Uzroci koji dovode do negativnih stanja

1. Kod pojedinaca

- nedovoljna znanja (upravljačka, tehnološka, informatička, ...)
- nepokretanje potrebnih promjena u odnosu na događaje koji to neizostavno zahtijevaju,
- kada su osobni interesi iznad općih,
- neosviještenost o značaju negativnih stanja,
- improvizacija,
- neodgovornost,
- neorganiziranost (nedostatak znanja i vještina upravljanja vremenom).

2. Kada su uzrok drugi sudionici

- loši međuljudski odnosi,
- nema kontrole nadređenih.

3. Sustav (grupe, organizacije, zajednice)

- kada nema pisane vizije, misije i ciljeva,
- kada nije definirana strategija (način) postizanja ciljeva,
- kada nema sustavne i kontinuirane kontrole,
- nedostajuće, nepotpune ili netočne procedure,
- kada postoji neuređen sustav,
- nedefinirana komunikacija između sudionika.

Uočavanje negativnih stanja

1. Svi sudionici bez obzira na funkciju imaju obvezu i pravo uočavati i aktivno postupati u cilju uklanjanja

negativnih stanja (potpuna odgovornost svih sudionika bez obzira na poziciju u organizaciji).

2. Kada nadređeni sazna za negativna stanja podređenih - u potpunosti preuzima odgovornost za njih. Ovo je najvažnija odrednica za funkcioniranje grupa i organizacija.

Nažalost, u realnosti su prečesti slučajevi kada nadređeni zna za negativna stanja svojih podređenih ali ne

intervenira s ciljem da se ista uklone.

Vrlo brzo se uspostavlja konsensus prešutnog odobravanja negativnih stanja većine sudionika. To dovodi

do kontinuiranih šteta koje često dovode u pitanje i samu egzistenciju organizacije.

Negativna stanja "detektiramo" pomoću sljedećih pitanja:

- Što kasni?
- Što je nekvalitetno?
- Što je nedovoljno?
- Ima li nezadovoljstva?
- Ima li neodgovarajućih trošenja resursa (prekomjerno, premalo)?



Primjeri negativnih stanja:

1. Kasnite s učenjem za ključni ispit (kašnjenje).
2. Znanje engleskog jezika vam nije zadovoljavajuće (nekvalitetno).
3. Trenutačno nemate dovoljno novaca za kupovinu novog auta (nedovoljno).
4. U udruzi u kojoj ste jako aktivni, postoji nezadovoljstvo većeg broja članova (nezadovoljstva).
5. Sudjelujete na previše neučinkovitih sastanaka (prekomjerno).
6. Premalo vremena trošite na učenje nedostajućih informatičkih znanja (premalo).

Stvarnost

Često pojedinac nije dovoljno osviješten u poimanju važnosti negativnih stanja.

Negativna stanja nažalost nisu u fokusu zbivanja pojedinaca i organizacija.

Većina postojećih modela upravljanja karijerom i organizacijama nema fokus na negativna stanja.

Zbog dominacije Abilene paradoksa bavimo se novim (iznenadnim) aktivnostima, a zanemarujemo postojeće koje kreiraju negativna stanja.

Velik broj rukovoditelja ne reagira na negativna stanja. Posljedice su nesagledive, a često puta i pogibeljne za organizaciju.

Savjeti

- Ključno je što prije uočiti pojavu negativnog stanja.
 - Uklanjanje negativnih stanja su prioritetne aktivnosti. Svako negativno stanje stvara štetu (jednokratnu, koja se češće pojavljuje ili kontinuiranu).
 - Kada evidentirate pojavu negativnog stanja, utvrdite:
 - povod,
 - uzrok,
 - posljedice.
- Ovakvim cjelovitim pristupom lakše ćete pronaći rješenja za uklanjanje negativnih stanja.
- Za svako negativno stanje napravite mjere za njegovo prevladavanje.
 - Ako ima više negativnih stanja, odredite prioritete njihovog rješavanja (jedno po jedno).
 - Tijekom uklanjanja negativnih stanja, koristite ključnu strategiju - pitajte druge za savjet kako da što učinkovitije uklonite negativna stanja: "Tko pita, taj ne skita!"

Model univerzalne izvrsnosti - MUI

Model univerzalne izvrsnosti - MUI negativna stanja pozicionira kao početni element za određivanje potrebnih aktivnosti za postizanje željenih ciljeva. Pomoću sofisticiranih i jednostavnih alata objektivno se utvrđuju sva negativna stanja u odnosu na postavljene ciljeve. Tako objektivno utvrđena negativna stanja se odgovarajućim procedurama uklanjaju i dovode do izvrsnosti (željeno stanje).

Ključne riječi

Ključni čimbenik uspjeha, uočavanje negativnih stanja, kašnjenja, nekvalitetno, nedovoljno, nezadovoljstvo, neodgovarajuće trošenje resursa, mjere na negativna stanja, uklanjanje negativnih stanja, postizanje izvrsnosti.

*** * * * *** ZAVRŠETAK ČLANKA

3.3.2. NEGATIVNA STANJA: PRAKTIKUM



1. Utvrdite negativna stanja na sastancima (početna inventura negativnih stanja na sastancima):

- 1.1. S obzirom na vas kao pojedinca,
- 1.2. U odnosu na vaše najvažnije zajedništvo (grupa, organizacija ili zajedništvo),
- 1.3. U odnosu na sva zajedništva u kojima djelujete,
- 1.4. U odnosu na vaše najbliže (nadređeni, suradnici, podređeni).
- 1.5. U odnosu na sve ostale s kojima surađujete na bilo koji način.

2. Redovito evidentirajte nova negativna stanja.

Za utvrđivanje negativnih stanja na sastancima koristite tablični alat "**LISTA NEGATIVNIH STANJA**" koji je prikazan u nastavku.

Tablični alat „**LISTA NEGATIVNIH STANJA PREDLOŽAK**“ možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#))

3. Svako negativno stanje uočeno u problematici sastanaka evidentirajte u tablični alat "LISTA NEGATIVNIH STANJA" I odredite prioritet njegovog rješavanja korištenjem ALAT LPR.

Rokove do kada ćete ukloniti uočena negativna stanja definirajte samo za prvih pet prioriternih negativnih stanja.

Kada riješite (uklonite) prvo prioriterno negativno stanje, definirajte rok za uklanjanja sljedeće prioriternog negativnog stanja koje je bez definiranog roka.

Zašto je potrebno ovako cjelovito utvrđivanje stanja?

Samo ako imate cjelovitu sliku svih čimbenika koji na bilo koji način utječu na učinkovitost sastanaka možete producirati učinkovite sastanke.

Dok god se ne riješe problemi na sastancima – nema učinkovitog sastanka.

Negativna stanja su ishodi koja umanjuju rezultate.

Imajte na umu!



Svako nerješavanje problema (dopuštanje da negativna stanja uzrokuju nova negativna stanja je nedopustivo).

Saznanje o postojanju negativnog stanja (problema), a bez njegovog uklanjanja (rješavanja) je namjerno stvaranje štete.

Možete li se složiti s izrečenom tvrdnjom?

3.3.3. LISTA NEGATIVNIH STANJA PREDLOŽAK

Naziv zajedništva: Izradio: Pozicija Period evidencije:

[illegible]

Področja utvrđivanja negativnih stanja:

1. Prema funkcijama upravljanja: Planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima, kontrola i unapređenje.
2. Prema potrebnim temama sastanka (Učinkoviti sastanci potrebne teme i Upravljanje sastancima potrebne teme)

Uz opis odgovarajućeg negativnog stanja u ćeliju tablice upisati:

- datum utvrđivanja negativnog stanja,
- način uklanjanja negativnog stanja ,
- rok za uklanjanje negativnih stanja (kada se odredi).

Ćeliju tablice u kojoj je utvrđeni problem označiti žutom pozadinom. Kada se utvrđeno negativno stanje ukloni (riješi problem), osloboditi odgovarajuću ćeliju žute pozad

3.4. ULOGA SASTANAKA

3.4.1. DEFINICIJA SASTANKA

Model univerzalne izvrsnosti – MUI © 2007 Milan Grković ima sljedeću definiciju sastanka koja pokreće pojedince i sve oblike zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) na daleko veća postignuća uz optimalnu potrošnju resursa.

Sastanak je baš svaki kontakt (komunikacija) s drugima bez obzira na sadržaj, sudionike, način, vrijeme, mjesto.

Analiza elemenata definicije

Kontakt (komunikacija): Razmjena informacija s drugima.

Sadržaj: Bilo koji sadržaj od interesa sudionika može biti tema sastanka.

Sudionici: Jedna ili više osoba.

Način: Neposredno (okupljanje) i virtualno (na daljinu).

Vrijeme: Ne moraju svi sudionici biti istovremeno u interakciji.

Mjesto: Sudionici sastanka mogu biti na različitim mjestima.

Posljedica MUI definicije sastanka

Očito je kako postoje brojni sastanci u kojima svakodnevno sudjelujemo, a da nismo ni bili toga svjesni. Osviještenost kako je svaki kontakt s drugima sastanak dovodi nas u poziciju proaktivnosti glede postizanja željenih ciljeva bez obzira o čemu se radi.

Važno!

Svaki sastanak je prilika za postignuća.

Hoćemo li ih iskoristiti za naše interese (osobne i zajedništva u kojima djelujemo) - to je već druga tema koja je fokus sadržaja knjige u nastavku.

Dana definicija sastanka je ključna za potpuno novi pristup sastancima i potpuno mijenja potrebna djelovanja sudionika sastanka.

PRAKTIKUM



Slazete li se sa danom definicijom sastanka?

Imate li primjedbe na pojedine elemente koji su sastavnica definicije sastanka?

Ako je vaš odgovor "NE", otvorite novo poglavlje u vašem životu i poslu i iskoristite svaki sastanak za vaša nova postignuća.

Zaključak

Ako prihvatite MUI definiciju sastanka, bez ikakvih preduvjeta i trošenja resursa, otvorit će vam se bezbrojne mogućnosti za razvoj pomoću sastanaka.

Time ćete učinkovitije koristiti prilike iz okruženja na osnovu vaših snaga, a "usput" ćete učinkovitije uklanjati vaše slabosti u cilju sprječavanja prijetnji iz okruženja.



3.4.2. ŠTO SU SVE SASTANCI?

Što sve može biti sastanak?

U određivanju što je sastanak imajte na umu MUI definiciju sastanka:

Sastanak je baš svaki kontakt (komunikacija) s drugima bez obzira na sadržaj, sudionike, način, vrijeme, mjesto.

Sastanke možemo sagledati kroz dva (2) oblika:

1. Neposredno (fizičko okupljanje),
2. Posredno (virtualno – na daljinu).

1. Neposredno (fizičko okupljanje)

Svi oblici okupljanja dvije ili više osoba mogu se smatrati sastankom.

Svako okupljanje možemo analizirati kroz faze sastanka (priprema, tijek i aktivnosti poslije).

Pojedine vrste okupljanja imaju i svoje specifičnosti.

Navedena okupljanja koja se mogu smatrati sastancima (prikazana su abecednim redom):

- ad-hock tim
- aktiv
- bratimljenje gradova
- degustacija
- demonstracija
- dodjela priznanja
- dogovor grupe građana
- dolazak gostiju
- dolazak inspekcije
- domjenak
- godišnjica mature
- godišnjica
- inicijativni odbor
- inicijativni sastanak
- dolazak izaslanstva
- izbori za ...
- izložba
- izvanredni obilazak zajedništva (tvrtke, ustanove, škole, ...)
- javna rasprava
- javna tribina
- kandidacioni skup
- komemoracija
- komisija
- konferencija
- konvencija
- koordinacija
- krizni stožer
- memorija
- mirenje
- nadzorni odbor
- obiteljski sastanak (uža obitelj)
- obiteljsko okupljanje (šira rodbina)
- obljetnice
- odbor
- otkrivanje spomenika
- otvaranje priredbi (sportske, kulturne, tehničke, ...)



Što su sve sastanci (nastavak liste):

- poglavarstvo
- pokazne vježbe
- politički aktiv
- postavljanje kamena temeljca
- potpisivanje peticije
- povjerenstvo
- predavanje
- predizborni skup
- predsjedništvo
- prezentacija
- prigodna prodaja
- prijam
- prodaja (direktna, ...)
- proglašavanje najboljeg ...
- prosvjedni skup
- radionice
- radna grupa
- radni tim
- razmjena posjeta
- redovan obilazak organizacije
- reklamacije
- roditeljski sastanak
- sabor
- sajam
- sastanak odbora
- sastanak odjela
- sastanak osoblja
- sastanak tima
- sastanak udvoje
- sekretarijat
- seminari
- skup podrške
- skupština
- slučajan susret
- službeni kontakti
- službeno putovanje
- smotra
- stečajno vijeće
- stožer za obranu ...
- stručni kolegij
- sudska rasprava
- svečana proslava - godišnjica
- svečani doček
- svečano otvaranje objekta
- telefonski razgovor
- upravni odbor
- upravno vijeće
- vijeće

2. Posredno (virtualno – na daljinu)

Navedeni kontakti koji se mogu smatrati sastancima (prikazani su abecednim redom):

- chat
- komunikacija preko društvenih mreža
- mail
- rad preko udaljenih računala
- SMS poruke
- telefonski razgovor
- video konferencija



→ Da bi okupljanje / kontakt iskoristili kao sastanak morate uzeti u obzir sljedeće elemente sastanka:

1. Interesi
2. Razmjena Informacija
3. Odluke
4. Provedba
5. Rezultati

→ Sastanci su također sva ona okupljanja koja imaju sljedeću svrhu:

- Razmjena informacija
- Stvaranje ideja, prijedloga i inicijativa
- Učenje
- Procjena alternativa
- konstituiranje
- Izbor i imenovanja
- Rješavanje problema
- Protokol
- Donošenje odluka
- Utvrđivanje stanja



Posljedica gore navedenog pristupa je stanje da praktično nema pojedinca koji svakodnevno ne sudjeluje u brojnim sastancima u bilo kojem obliku.

Za sudjelovanje na brojnim sastancima troši se ogromna količina vremena i ostalih resursa pojedinaca i zajedništva.

Vrijeme provedeno na brojnim sastancima je ogroman potencijal koji se može sustavno usmjeriti na učinkovitije upravljanje i razvoj zajedništva.

Kako bi iskoristili brojne prilike za sastanke, sudionici sastanaka moraju imati odgovarajuće kompetencije. Sudjelovanje/vođenje sastanaka je kompetencija koja se uči.

Za uspješnost pojedinaca i zajedništva nema drugog rješenje nego poduzimati sustavne i kontinuirane aktivnosti za učinkovitijim sastancima. Samo učinkoviti sastanci donose razvoj zajedništvu i ispunjenje postavljenih ciljeva, a na zadovoljstvo članova zajedništva i društvene zajednice u cjelini.

Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) je model koji integrativno uzima u obzir svih pet funkcija sastanaka: Organizaciju, ponašanje, unapređenje, razvoj i upravljanje. Naglasak Modela UPS je na unapređenju sastanaka osmišljenim aktivnostima pojedinaca, sinergijskim učinkom grupe i svih članova organizacije koje će dovesti do bržeg razvoja zajedništva pomoću učinkovitih sastanaka.

Model UPS nudi sustavan izvor znanja i sofisticirani automatizam koji osigurava spontanost, kontinuitet i snažan poticaj svih sudionika za sustavno i kontinuirano unapređenje sastanaka.

Model UPS je primjenjiv na sve pojavne oblike sastanaka.

Model UPS je prethodnica **Modelu univerzalne izvrsnosti – MUI** © 2007 Milan Grković i modela upravljanja sastancima **MUI SASTANCI** © 2019 Milan Grković koji je predmet ove knjige.

Napomena

Ovaj sadržaj je nadopunjeni članak u autorovoj knjizi „MODEL UPS – Upravljanje pomoću sastanaka“.

Više informacija o knjizi možete pogledati na linku ([klik](#)).

PRAKTIKUM



1. Utvrdite koja sva okupljanja / kontakte niste tretirali kao sastanke i prilike za postignuća.
2. Dodajte i nova okupljanja / kontakte na postojeću listu sastanaka.
3. Što bi radije izabrali?:
 - 3.1. Mjesec dana bez struje,
 - 3.2. Mjesec dana bez sastanaka.Dajte objašnjenje za vaš izbor.

3.4.3. VAŽNOST SASTANAKA

Svijet bez sastanaka bi bio gluh, nijem i slijep jer nitko nikoga ne bi ni čuo ni vidio.

Bez sastanaka nema života ni rada.

Ako uopće ne bi imali sastanke - to znači kako ne bi komunicirali ni s jednom osobom (neposredno ili na daljinu).

Možete li zamisliti takav život, recimo u trajanju mjesec dana?

To je najgora moguća samica (izolacija).

Evo tri (3) najvažnija elementa sastanka od egzistencijalne važnosti za funkcioniranje pojedinaca i bilo kojeg oblika zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) koja ukazuju na važnost sastanaka.

1. Odluke

Najvažnija stvar na sastancima je donošenje odluka.

Svaka odluka znači pokretanje promjena.

Ako nema sastanaka (odluka) - nema ni promjena.

Ako nema promjena, u kraćem ili malo dužem periodu nećemo moći funkcionirati jer drugi će biti uspješniji od nas i istisnuti nas iz posla i života.

2. Usuglašavanje interesa

Pojedinci imaju različite interese, sposobnosti, trenutačne informacije, ... i postoje različita mišljenja o temama unutar zajedništva.

Zato je proces usuglašavanja ključan kako bi se postigli željeni ciljevi uz uvažavanje svih sudionika sastanka i postizanje win - win situacije.

Vrlo je tanka nit koja dijeli proces usuglašavanja stavova, interesa, prijedloga, izbora najboljeg rješenja, ... od nezadovoljstva koja brzo prerastaju u negativnija stanja odnosa pa do onih krajnje destruktivnih.

3. Prilika pojedincima da daju radni doprinos.

Postoje dva pristupa djelovanja pojedinaca:

1. Djelovati aktivno i stvarati nove vrijednosti bez obzira je li to obaveza ili ne (proaktivnost),
2. Ne činiti ništa izvan svog obaveznog okvira djelovanja (činiti nužno).

Za proaktivnog pojedinca sastanci su prilika da pokaže svoje kompetencije, vodstvo, inicijativu, doprinos zajedništvu, stvaranje prepoznatljivosti i osobnog brenda, pomoć i poticati druge, ...

Bez sastanaka proaktivni pojedinac je izoliran i samo potencijal koji se neće realizirati.



Crte

- Kada se pojedinci do kraja osvijeste kako se odluke donose isključivo na sastancima i steknu potrebne kompetencije za učinkovito sudjelovanje/vođenje sastanaka - svijet će se skokovito mijenjati na bolje.
- Neučinkoviti sastanci su idealno mjesto za stvaranje nezadovoljstva, nerazumijevanja, sukoba, ...
- Proaktivnost pojedinca na sastancima je mjera njihovog uspješnog djelovanja.

PRAKTIKUM



1. Jesu li vam sastanci jedan od tri prioriteta u vašem djelovanju?
Ako je odgovor "**NE**", žurno promijenite status vaših sastanaka i učinite ih prioritetom u vašem djelovanju.
2. Analizirajte koja je učestalost, intenzitet, trend i posljedice neslaganja na sastancima?
Za uočena negativna stanja napravite **pisani plan** za njihovo uklanjanje.
Uključite i druge pojedince u aktivnosti za utvrđivanje i uklanjanje negativnih stanja iz problematike međuljudskih odnosa.
3. Utvrdite koristite li svaki sastanak za stjecanje vaše prepoznatljivosti osobe koja stvara dodane vrijednosti ako djelovanje nije pogibeljno, nezakonito i nemoralno.
Za sve one elemente sastanka koje ne koristite dovoljno za stvaranje vaše prepoznatljivosti/brenda u fazi pripreme sastanka posvetite odgovarajuću pažnju.

Napravite PLAN AKTIVNOSTI za stvaranje vaše prepoznatljivosti/brenda pomoću učinkovitih sastanaka.

Zaključak

Nemojte sastanke shvaćati/tretirati kao nešto što mora formalno proći - neka vam (učinkoviti) sastanci budu prioritet u vašem djelovanju.

Odluka o stavljanju sastanaka za vaše prioritetne aktivnosti će kontinuirano i sustavno stvarati uvjete za:

1. Donošenje odluka koje su cjelovite i pravovremene.
2. Sprječavanje narušavanja međuljudskih odnosa,
3. Postizanje vaše prepoznatljivosti i osobnog brenda.

NAGLAŠENO!



Neučinkoviti sastanci kao posljedica nedostajućih kompetencija neizostavno dovode do narušavanja međuljudskih odnosa.

Kada su međuljudski odnosi poremećeni, nema razvoja – samo borbe za preživljavanje ne birajući pri tome načine postizanja subjektivnih interesa, a na štetu drugih.

3.5. STANJE SASTANAKA

Utvrdjivanje stanja sastanaka je prvi korak za postizanje željenih ciljeva u problematici sastanaka. Ako ne znamo stanje sastanaka, kako znamo što nam je činiti kako bi bili učinkovitiji?



Analizirajmo stanje sastanaka kroz sljedeće teme u nastavku kako bi na osnovu utvrđenog stanja mogli postaviti ciljeve i strategiju (način) djelovanja u problematici sastanaka:

3.5.1. NAČINI DJELOVANJA NA SASTANCIMA

3.5.2. MOGUĆI ISHODI SASTANKA

3.5.3. UTVRĐIVANJE STANJA SASTANAKA

3.5.4. 12 NAJVEĆIH NEDOSTATAKA SASTANAKA

3.5.5. PARADOKS SASTANAKA

3.5.6. IDEALAN SASTANAK

3.5.7. POTREBA ZA PROMJENOM NAČINA SUDJELOVANJA/VOĐENJA SASTANAKA

AKO NE ZNAMO TRENUTAČNO STANJE, KAKO ĆEMO ZNATI ŠTO TREBA ISPRAVNO ČINITI KAKO BI POSTIGLI ŽELJENI CILJ?



Imajte na umu!

Samo ako imamo **cjelovitu sliku** (sve potrebne elemente), možemo isključiti improvizaciju.
Samo ako imamo cjelovito utvrđeno stanje u problematici sastanaka, možemo isključiti improvizaciju.
Improvizacija daje rezultate koji su uvijek manji od vašeg potencijala, potreba i želja.

3.5.1. NAČINI DJELOVANJA NA SASTANCIMA

Život je do kraja jednostavan, ako ga ne zakompliciramo improvizacijom.

Postoje "samo" dva (2) načina djelovanja:

1. Improvizacija (nije definirano djelovanje),
2. Model djelovanja (definirano je djelovanje).

Ovo je ključna odrednica u životu i poslu svakog pojedinca i bilo kojeg oblika zajedništva (grupe, organizacije i zajednice).

Shodno gore navedenom postoje samo dva (2) načina djelovanja u problematici sastanaka:

1. Improvizacija (nije definirano - sudionici djeluju na različite načine u odnosu na isti element djelovanja).
2. Model djelovanja (definirano djelovanje u procesu upravljanja sastancima).

Više informacija o načinima djelovanja pogledajte u temi „**NAČINI DJELOVANJA**“.

PRAKTIKUM



1. IZBOR NAČINA DJELOVANJA U PROBLEMATICI SASTANAKA

Utvrđite imate li definiran model djelovanja u problematici sastanaka.

Ako je odgovor "NE", imate samo dvije mogućnosti:

1.1. Nastaviti s improvizacijom.

Improvizacija daje rezultate koji su uvijek manji od potencijala, potreba i želja.

Improvizacija je negativno djelovanje.

1.2. Odlučiti se da vaš način djelovanja bude model djelovanja pomoću kojeg ćete u potpunosti isključiti svaku improvizaciju u području djelovanja modela.



IZBOR NAČINA DJELOVANJA U KOJEM SE ISKLJUČUJE
IMPROVIZACIJA JE POČETNI KORAK KA POSTIZANJU
KONTINUIRANE IZVRSNOSTI

Milan Grković

2. IZBOR MODELA DJELOVANJA U PROBLEMATICI SASTANAKA

Imate samo dvije (2) mogućnosti izbora modela djelovanja u problematici sastanaka:

2.1. Izabrati MUI sastanke kao vaš model djelovanja u problematici sastanaka.

2.2. Izabrati neke druge sadržaje pomoću kojih ćete upravljati sastancima.

Zaključak

U nastavku sadržaja knjige ćete se lako, jednostavno i brzo uvjeriti kako su **MUI sastanci** jedini cjelovit model djelovanja u upravljanju sastancima čija primjena je univerzalna (na isti način) bez obzira na područje djelovanja, korisnike, trenutno stanje i željene ciljeve.

3.5.2. MOGUĆI ISHODI SASTANKA

Samo su moguća dva (2) ishoda sastanka:

1. Neučinkovit sastanak,
2. Učinkovit sastanak.

Ništa nema između toga.

Ova isključivost "učinkovit/neučinkovit" bez ikakve gradacije nas tjera da sastanke činimo isključivo učinkovitima.

Ima li i jedan objektivni razlog da prihvatimo neučinkovite sastanke koji su proizvod improvizacije?

Naravno da nema i to ne smijemo dopustiti.



Na osnovu ovakvog pristupa ishodima sastanaka logično se nameće sljedeće pitanje.

Kontrolno pitanje izvrsnosti (KPIz)

- Je li sastanak učinkovit?

Samo su dva moguća odgovora:

- NE.
- DA.

Navedeno kontrolno pitanje izvrsnosti se može/mora postavljati u svim fazama sastanka: Priprema, tijek i aktivnosti poslije sastanka.

Imajte na umu!

Učinkovit sastanak je moguć samo ako su sve faze sastanka valjano odrađene.



PRAKTIKUM

1. Uvedite ocjenu sastanka koji su u procesu:

- To su svi sastanci u fazi pripreme,
- To je samo jedan sastanak koji je upravo završio.
- To su svi sastanci kojima nije završena aktivnost u fazi aktivnosti poslije sastanka.

2. Za svaki loše ocijenjeni sastanak definirajte potrebne aktivnosti za uklanjanje negativnih stanja koje su dovele do toga da se sastanak ocijeni lošim (neučinkovitim).

3.5.3. UTVRĐIVANJE STANJA SASTANAKA

Ako ne znamo gdje se trenutno nalazimo, bilo koji smjer djelovanja će biti dobar početak.

Utvrdjivanje stanja sastanaka je obavezan element u djelovanju koji isključuje improvizaciju.

Ako ne znamo stanje sastanaka, kako možemo racionalno odrediti što nam je prioritetno za činiti kako bi sastanci bili učinkovitiji?

Svako djelovanje bez utvrđivanja stanja je improvizacija.

Imajte na umu!

Kada je prisutna improvizacija - sastanci ne mogu biti učinkoviti (uspješni).



Imamo dva načina utvrđivanja stanja sastanaka:

1. Klasičan način utvrđivanja stanja pomoću SWOT analize,
2. Utvrđivanje stanja tema sastanaka

1. Klasičan način utvrđivanja stanja sastanaka

SWOT ANALIZA

1.1. Unutrašnji čimbenici

- snage
- slabosti

1.2. Vanjski čimbenici

- prilike
- prijetnje

Za utvrđivanje stanja sastanaka pomoću SWOT analize koristite tablični alat "**UTVRĐIVANJE STANJA SASTANKA POMOĆU SWOT ANALIZE**" koji je prikazan u nastavku.

Tablični alat "**UTVRĐIVANJE STANJA SASTANAKA POMOĆU SWOT ANALIZE PREDLOŽAK**" možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

2. Utvrđivanje stanja sastanaka pomoću potrebnih tema sastanaka

2.1. Učinkoviti sastanci potrebne teme

2.2. Upravljanje sastancima potrebne teme

Za svaku potrebnu temu moguća su samo dva (2) stanja:

1. **Dobro stanje** (u temi ne postoji ni jedno negativno stanje),
2. **Loše stanje** (u potrebnoj temi postoji jedno ili više negativnih stanja).

Utvrdjivanje stanja sastanaka pomoću potrebnih tema sastanaka će biti dodano u sljedećim nadopunjenim izdanjima knjige.

PRAKTIKUM



Utvrdite stanje vaših sastanaka pomoću SWOT analize koristeći tablični alat "UTVRĐIVANJE STANJA SASTANAKA POMOĆU SWOT ANALIZE".

Na osnovu utvrđenog stanja sastanaka postupanje je sljedeće:

1. Iskoristite svoje snage (pozitivno) za unapređenje sastanaka.
2. Uklonite svoje slabosti kako bi prekinuli sa stvaranjem daljnjih negativnih stanja.
3. Iskoristite prilike iz vašeg okruženja za postizanje vaših ciljeva povećavajući učinkovitosti i produktivnost.
4. Uklonite prijetnje iz svojeg okruženja i pretvorite ih u prilike.

Zaključak

Utvrdjivanje stanja sastanaka je početni korak u svakom pokretanju promjena u problematici sastanaka. Na osnovu utvrđenog stanja definiraju se potrebne aktivnosti kako bi postigli ciljeve glede učinkovitijih, kraćih i rjeđih sastanaka.



Imajte na umu!

Učinkoviti sastanci mogu kontinuirano i sustavno donositi povećanje učinkovitosti i produktivnosti koji značajno utječu na rezultat poslovanja (kada je poduzetništvo u pitanju).



Znanje koje pokreće na djelovanje

Učinkovitost je odnos prihoda u odnosu za utrošak resursa.

Produktivnost je odnos prihoda i broja zaposlenika koji stvaraju taj prihod.

➔ Cilj svakog zajedništva je kontinuirano i sustavno povećanje učinkovitosti i produktivnosti.

3.5.3.1. UTVRĐIVANJE STANJA SASTANAKA POMOĆU SWOT ANALIZE

Zajedništvo: Izradio: Datum:

Br	Sastavnica alata		Opis	Napomene
1	Unutrašnji čimbenici	SNAGE		
2		SLABOSTI		
3	Vanjski čimbenici	PRILIKE		
4		PRIJETNJE		

3.5.4. 12 NAJVEĆIH NEDOSTATAKA SASTANAKA

Ako ne uklonimo prepreke na putu postizanja ciljeva, lako se dogodi da cilj u potpunosti izgubimo iz vida.

Brojni su nedostaci sastanaka kada je izbor djelovanja improvizacija.

Imajte na umu!

Improvizacija daje rezultate koji su uvijek manji od vašeg potencijala, potreba i želja.

Svaki pojedini nedostatak sastanaka ima različit negativan utjecaj na zajedništvo.

Osnovni MUI princip je upravljanje prioritetima što znači kako nedostatke sastanaka moramo prioritarno rješavati prema intenzitetu negativnog utjecaja (intenzitetu štete koja se stvara).

Evo u nastavku dvanaest (12) najvećih nedostataka sastanaka:

1. Nisu postavljani mjerljivi ciljevi sastanka.

Kako se može racionalno djelovati ako se ne zna što je cilj?

2. Ne postoje pisana pravila ponašanja sudionika sastanka.

Nedostatak pisanih pravila bezuvjetno dovodi do nerazumijevanja između sudionika i problema u međuljudskim odnosima.

3. Sudionici sastanka nemaju potrebne kompetencije za sudjelovanje/vođenje sastanka.

Svaki izostanak potrebnih kompetencija rezultira improvizacijom.

4. Nema pisanih materijala za pripremu sastanka.

Sve što nije zapisano, neće se dogoditi.

5. Nije definiran dnevni red sastanka.

Sastanak bez definiranog dnevnog reda je otvoreni poziv na ubacivanje brojnih tema što dovodi do improvizacije.

6. Skretanje s teme sastanka.

Ovo je siguran znak kako su sudionici sastanka došli nepripremljeni na sastanak.

7. Iskazivanje neslaganja bez argumenata (negatorstvo).

Negatorstvo neizostavno dovodi do narušavanja međuljudskih odnosa.

8. Sastanci nekontrolirano dugo traju jer nije definirano maksimalno trajanje sastanka.

Dugotrajni sastanci su siguran indikator kako nije bilo odgovarajuće pripreme i sigurno je tijekom sastanka bilo skretanja s planiranih tema.

9. Odluke nisu cjelovito definirane.

Odluke koje nisu cjelovito definirane dovode do različitih tumačenja od strane obveznika provedbe što dovodi do nekompletne provedbe odluke i nepotrebnog trošenja resursa.

10. Nema zapisnika ili zapisnik kasni.

Mnogi čekaju na zapisnik i nepotrebno su zbog kašnjenja zapisnika u statusu "na čekanju" i ništa ne rade.

11. Ne provodi se kontrola provedbe odluka.

Provedba potrebnih aktivnosti kasni pa učinci donesenih odluka nisu odgovarajući.

12. Ne raspravlja se o unapređenjima sastanaka.

Način sudjelovanja/vođenja sastanaka je zacementiran (ništa se ne mijenja) bez obzira na neučinkovitost sastanaka.

Važno!

Lako je uočiti kako je svih dvanaest (12) nedostataka isključivo subjektivne prirode.

Kada se sastancima upravlja na MUI način (MUI SASTANCI), svako nečinjenje prema definiranim elementima je svjesno nečinjenje s namjerom stvaranja štete.

PRAKTIKUM



1. Analizirajte svaki od navedenih dvanaest nedostataka i utvrdite koliko imate ključnih nedostataka sastanaka.
2. Dodajte i vaše najveće nedostatke sastanaka koje nisu navedeni u listi.
3. Naravno, samo utvrditi negativna stanja na sastancima nije dovoljno - potrebno je donijeti i mjere za njihovo uklanjanje.

Napravite PLAN za uklanjanje uočenih nedostataka (negativnih stanja):

- Definirajte potrebne aktivnosti za uklanjanje uočenih nedostataka,
- Odredite rokove za provedbu pojedinih potrebnih aktivnosti kako bi se uočena negativna stanja uklonila.

Za podsjećanje!

Na sastancima su moguća samo pet (5) negativnih stanja:

1. Kašnjenja,
2. Nekvalitetno,
3. Nedovoljno,
4. Nezadovoljstva,
5. Neodgovarajuće trošenje resursa (prekomjerno i premalo).

Rezultati

Utvrdite koliko nedostataka sastanaka mjesečno uklonite.

Broj uklonjenih nedostataka sastanaka je mjera vaše uspješnosti.

Zaključak

Poznavanje najvećih nedostataka sastanka je ključno kako bi ih učinkovito uklonili (uz što manji utrošak resursa), a kao preduvjet za kontinuirano učinkovite sastanke.

Samo učinkoviti sastanci mogu donijeti razvoj zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) u kojima djelujete kao i izvrsnost u vašoj profesionalnoj i osobnoj karijeri.

3.5.5. PARADOKS SASTANAKA

Paradoks sastanaka je stanje kada su sastanci kontinuirano neučinkoviti, dugi i česti, svima je to jasno, a ništa se ne čini da se takvo negativno stanje promijeni.

Sagledajmo Paradoks sastanaka kroz četiri elementa:

1. Stanje sastanaka

Sastanci su neizbježni.

Oni su jedini način dogovaranja u organizacijama.

Brojni su i javljaju se u različitim oblicima.

Svaki pojedinac svakodnevno sudjeluje u više različitih sastanaka unutar i izvan organizacija u kojima djeluje kao i u osobnom životu.

Ključne riječi: **sastanci su neizbježni**

2. Problem sastanaka

Sastanci su dugi, česti i neučinkoviti.

Odluke su često nekvalitetne i nepravovremene.

Donesene odluke se najčešće ne provode sve i u potpunosti.

Često se javlja situacija da se ide iz sastanka u sastanak - to su „neuspješni sastanci u nizu“.

Ključne riječi: **neučinkoviti sastanci**

3. Bez promjena

Iako je većina pojedinaca i organizacija svjesna neučinkovitosti sastanaka, ništa ili jako malo se čini na promjeni takvog stanja.

Ključne riječi: **zacementirani sastanci**



4. Posljedice nerješavanja paradoksa sastanaka

Nerješavanje neučinkovitih, dugih i čestih sastanaka je otpor promjenama i takvo djelovanje je improvizacija. Improvizacija daje rezultate koji su uvijek manji od potencijala, potreba i želja.

Održavanje takvog negativnog stanja je namjerno stvaranje štete.

Ključne riječi: **„namjeran“ neuspjeh**

Nema li većeg paradoksa da takva negativna stanja u problematici sastanaka i dalje toleriramo?

Poticajna pitanja

1. Jesu li vaši sastanci u Paradoksu sastanaka?
2. Zar ste se zaista pomirili sa stanjem da vaši sastanci budu neučinkoviti, dugi i česti?
3. Zar zaista mislite da se sastanci na mogu unaprijediti?
4. Mislite li i dalje da sastanke ne treba mijenjati? I to drastično!

PRAKTIKUM



1. Analizirajte sastanke na kojima sudjelujete i za njih utvrdite:

- Jesu li neučinkoviti?
- Jesu li dugi?
- Jesu li učestali?

Ako je i jedan odgovor „**Da**“ vi ste u Paradoksu sastanaka.

Promjene su neizbježne i hitne.

2. Ako ste nezadovoljni sastancima na kojima sudjelujete, utvrdite precizne mjere za njihovo unapređenje.

Koristite alat LPR (lista, prioriteti, rokovi) da uklonite paradoks sastanaka:

1. Definirajte listu potrebnih aktivnosti za uklanjanje paradoksa sastanaka,
2. Odredite prioritete rješavanja definiranih potrebnih aktivnosti,
3. Postavite rokove za provedbu potrebnih aktivnosti.

Zaključak

Neka vam sastanci budu prilika za postignuća, a ne gubitak vremena i izvor svakodnevnog stresa.

Za neučinkovite sastanke nema opravdanja.

Uz neučinkovite sastanke nema uspjeha ni u jednom području života, kao ni u radu zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) u kojima djelujete.

Činite sastanke kontinuirano i sustavno učinkovitijima, kraćima i rjeđima jer je to osnovni preduvjet za vaš uspjeh u bilo kojem području života i rada.

3.5.6. IDEALAN SASTANAK

Kontinuirano djelovanje za dostizanje idealnog stanja je težnja da ne budemo prosječni.

Definicija idealnog sastanka

Idealan sastanak je onaj koji zadovoljava minimalan broj definiranih ključnih elemenata/kriterija.

MUI SASTANCI (upravljanje sastancima primjenom Modela univerzalne izvrsnosti – MUI) definiraju dvanaest (12) elemenata/kriterija koji određuju je li sastanak idealan ili ne. Ako i jedan element nije zadovoljen - sastanak nije idealan.

Evo dvanaest (12) elemenata/kriterija koje mora zadovoljiti idealan sastanak:

1. Postavljeni su mjerljivi ciljevi sastanka koji su postignuti.
Ključne riječi: **mjerljivi ciljevi sastanka**
2. Postoje pisana pravila ponašanja na sastancima koja su se poštivala.
Ključne riječi: **pisana pravila ponašanja**
3. Sudionici sastanka imaju potrebne kompetencije za sudjelovanje/vođenje sastanka.
Ključne riječi: **potrebne kompetencije sudionika**
4. Pisani materijal su cjeloviti i dostavljeni na vrijeme.
Ključne riječi: **pisani materijali**
5. Dnevni red je cjelovito definiran.
Ključne riječi: **dnevni red**
6. Nije bilo skretanja s planiranih tema sastanka.
Ključne riječi: **skretanje s tema**
7. Nije bilo iskazivanja neslaganja bez argumenata (negatorstvo).
Ključne riječi: **iskazivanje neslaganja bez argumenata**
8. Trajanje sastanka je bilo u okviru planiranog vremena.
Ključne riječi: **trajanje sastanka**
9. Sve odluke donesene na sastanku su cjelovito definirane.
Ključne riječi: **cjelovito definirane odluke**
10. Zapisnik je dostavljen prema proceduri.
Ključne riječi: **dostava zapisnika**
11. Kontrolom provedbe je utvrđen kraj sastanka - sve odluke su provedene bez negativnih stanja.
Ključne riječi: **kraj sastanka**
12. Na sastanku se raspravljalo o unapređenjima sastanaka.
Ključne riječi: **unapređenja sastanaka**

Utvrđivanje statusa idealnog sastanka se provodi u tabličnom alatu "**UTVRĐIVANJE IDEALNOG SASTANKA PREDLOŽAK**" koji je prikazan u nastavku.

Zašto je uvedena opcija utvrđivanja idealnog sastanka?

Utvrđivanjem idealnog sastanka dolazimo dokumentirano do saznanja što je učinjeno dobro i/ili loše na sastanku i rezultati nas obavezuju da djelujemo:

1. Kada je sastanak idealan možemo s pravom biti zadovoljni jer to znači kako će i rezultati djelovanja biti izvrsni.
2. Kada sastanak nije idealan jer ima jedno ili više negativno stanje, obvezni smo:
 - 2.1. ukloniti utvrđena negativna stanja,
 - 2.2. djelovati kako bi se uočeno negativno stanje izbjeglo na sljedećim sastancima i onemogućilo ih da budu idealni.

**POSTIZANJE IDEALNOG SASTANKA JE PROCES KOJI SE POSTIŽE
KONTINUIRANIM I SUSTAVNIM UNAPREĐENJIMA.**

Što onemogućava idealan sastanak?

Improvizacija je jedini razlog zašto sastanci nisu idealni.

Improvizacija se ovdje u suštini manifestira kao otpori promjenama s ciljem zadržavanja postojeće "zone ugođe" bez obzira na (negativne) posljedice.

Jednostavno rečeno: Sastancima ne upravljamo na najbolji mogući način - pomoću modela djelovanja koji daje unaprijed definirane načine ponašanja i time isključuje svaku improvizaciju.

Napomena

Nema niti jedan objektivan razlog da sastanak ne bude idealan ako postupamo na MUI način - u potpunosti isključimo improvizaciju u problematici sastanaka.

Crtice

- Idealan sastanak je moguće realizirati.
- Ako sastanak nije idealan to znači da stvara negativna stanja.
- Postizanje idealnog sastanka je proces, a ne iznenađni "bljesak" kako bi sastanak bio idealan.
- Cilj djelovanja na sastancima je postizati kontinuirane idealne sastanke.
- Idealni sastanci su „tvornice“ za kontinuirano povećanje učinkovitosti i produktivnosti.

PRAKTIKUM



1. Za svaki sastanak utvrdite je li bio idealan pomoću tabličnog alata "**UTVRĐIVANJE IDEALNOG SASTANKA**".

Tablični alat "**UTVRĐIVANJE IDEALNOG SASTANKA PREDLOŽAK**" možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

Da bi sastanak zadovoljio kriterij idealnog sastanka mora imati sve "DA" odgovore.

2. Za one elemente idealnog sastanka koji imaju "NE" odgovore (utvrđena su negativna stanja), donijeti mjere za njihovo uklanjanje.

Mjera za uklanjanje negativnog stanja mora obavezno imati rok do kada se mora ukloniti utvrđeno negativno stanje

Za podsjećanje!

Na sastancima su moguća samo pet (5) negativnih stanja:

1. Kašnjenja,
2. Nekvalitetno,
3. Nedovoljno,
4. Nezadovoljstva,
5. Neodgovarajuće trošenje resursa (prekomjerno i premalo).

Važno!

Sve ono što se ne mjeri, neće se dogoditi.

Zaključak

Ako sastanci nisu idealni, to znači kako ćete trebati pokrenuti promjene koje će vaše sljedeće sastanke dovesti do razine idealnog sastanka.

Stvaranje idealnih sastanaka je proces koji se postiže kontinuiranom kontrolom i potrebnim intervencijama za uklanjanje utvrđenih negativnih stanja.

Imati idealne sastanke je svrha, a ne forma djelovanja.

Mjerenje kvalitete sastanka kroz definirane elemente/kriterije je jedan od osnovnih preduvjeta da se učinkoviti sastanci i dogode.

3.5.6.1. UTVRĐIVANJE IDEALNOG SASTANKA

Zajedništvo: Korisnik: Pozicija: Period utvrđivanja:

BR	ELEMENT „IDEALNOG“ SASTANKA	KLJUČNE RIJEČI	STATUS ELEMENTA „IDEALNOG“ SASTANKA (unijeti „NE“ ili „DA“ u odgovarajuću ćeliju tablice prema stvarnom stanju)						
			*Broj i naziv sastanka	*Broj i naziv sastanka	*Broj i naziv sastanka	*Broj i naziv sastanka	*Broj i naziv sastanka	*Broj i naziv sastanka	*Broj i naziv sastanka
1	Postavljeni su mjerljivi ciljevi sastanka koji su postignuti.	mjerljivi ciljevi sastanka							
2	Postoje pisana pravila ponašanja na sastancima koja su se poštivala.	pisana pravila ponašanja							
3	Sudionici sastanka imaju potrebne kompetencije za sudjelovanje/vođenje sastanka.	potrebne kompetencije							
4	Pisani materijali su cjeloviti i dostavljeni na vrijeme.	pisani materijali							
5	Dnevni red je cjelovito definiran.	dnevni red							
6	Nije bilo skretanja s planiranih tema sastanka.	skretanje s tema							
7	Nije bilo iskazivanja neslaganja bez argumenata (negatorstvo).	iskazivanje neslaganja bez argumenata							
8	Trajanje sastanka je bilo u okviru planiranog vremena.	trajanje sastanka							
9	Sve odluke donesene na sastanku su cjelovito definirane.	cjelovito definirane odluke							
10	Zapisnik je dostavljen prema proceduri.	dostava zapisnika							
11	Kontrolom provedbe je utvrđen kraj sastanka - sve odluke su provedene bez negativnih stanja.	kraj sastanka							
12	Na sastanku se raspravljalo o unapređenjima sastanaka.	unapređenja sastanaka							

Umjesto „*Broj i naziv sastanka“ upisati odgovarajuće podatke.

3.5.7. POTREBA ZA PROMJENOM NAČINA SUDJELOVANJA/VOĐENJA SASTANAKA

Činjenice o sastancima

1. Više od 60 % sudionika sastanaka smatra kako su sastanci neučinkoviti.
2. Rukovoditelji više od 75 % svoga vremena provode na sastancima.
Imajte na umu kako je sastanak svaki kontakt s bilo kojom osobom, u bilo koje vrijeme, bez obzira na način i sadržaj komunikacije.
3. Što je osoba na višem organizacijskom nivou, više vremena provodi na sastancima.
4. Što je osoba na višem organizacijskom nivou, donosi važnije odluke s dalekosežnim posljedicama (pozitivnim ili negativnim).

Napomena

Podaci u točkama 1. i 2. su rezultati istraživanja koje je osobno proveo autor knjige.

Sastanaka je svakim danom sve više:

- Kao posljedica razvoja komunikacija koja postaje sve dostupnija i gotovo besplatna;
- Poduzetničke inicijative su u porastu, a one traže brojne sastanke;
- Stvoreni su novi načini komuniciranja (SMS, mail, chat, video konferencije, društvene mreže, ...).

Zaključak na osnovu prethodnih sadržaja

Sastanci su **neučinkoviti, dugi i česti** i donose brojne nove nepotrebne probleme umjesto da su rješenja pomoću kojih ćemo postizati željenu izvrsnost.

Više je nego očito kako je stanje sastanaka nezadovoljavajuće i traži žurno promjenu načina upravljanja sastancima.



Imajte na umu!

Razlog za sadašnje stanje sastanaka je isključivo **improvizacija**.

Improvizacija je uvijek drugačije djelovanje na iste događaje, bez pripreme, mimo postojećih procedura, traženje prečica, ...što dovodi da su sastanci neučinkoviti, dugi i česti i time sastanci ne ispunjavaju svoju osnovnu funkciju: Donošenje odluka koje su valjane, pravovremene i cjelovite.



POSTOJI KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE

Konačno rješenje se zove "**MUI SASTANCI**".

"**MUI SASTANCI**" je definiran model djelovanja s ciljem isključivanja svake improvizacije u bilo kojem elementu, procesu i fazi sastanka.

MUI SASTANCI su primjena Modela univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007 Milan Grković.

Sadržaj ove knjige ima za cilj opisati sve ključne elemente koji utječu na učinkovite sastanke i dati cjelovite sadržaje pomoću kojih će korisnici steći potrebne kompetencije za sudjelovanje/vođenje sastanaka.

Sadržaji knjige će se kontinuirano dopunjavati prema interesima korisnika u sljedećim izdanjima.

Sadržaj knjige će biti prava enciklopedija (cjelovito, praktično, poveznice, ...) o učinkovitim sastancima i snažan pokretač razvoja pojedinaca i svih oblika zajedništva (grupe, organizacije i zajednice).

PRAKTIKUM



1. Smatrate li kako *žurno trebate mijenjati način* sudjelovanja/vođenja sastanaka jer je dosadašnji način sudjelovanja/vođenja sastanaka generator problema, a ne rješenje za razvoj zajedništva?
2. Hoćete li istinski posvetiti vrijeme za stjecanje nedostajućih kompetencija za učinkovito sudjelovanje/vođenje sastanaka?
3. Odredite koliko sati tjedno ćete se baviti problematikom sastanaka?
Odluka o broju sati rada tjedno na problematici sastanaka je pokazatelj/indikator vašeg uspjeha u području djelovanja gdje upravljate sastancima na MUI način.

Učinak vaše odluke o broju sati tjedno na problematikama sastanaka:

1. Više sati rada tjedno na problematici sastanaka = veći i brži rezultati u vašem poslu i životu.
2. Manje sati rada tjedno na problematici sastanaka = manji i sporiji rezultati u vašem poslu i životu.



Naglašeno!

Ako ne odredite (planirate unaprijed) broj sati rada tjedno (TNR – tjedni normativ rada) na problematici sastanaka – ništa se dobrog neće dogoditi!

- Na djelu će biti improvizacija.
- Nećete steći potrebne kompetencije (znanje, vještine i ponašanja) za učinkovito sudjelovanje/vođenje sastanaka.
- Drugi će vas svojom improvizacijom dodatno „navlačiti“ na neučinkovite sastanke.



Kontrolno pitanje izvrsnosti (KPIz)

Ima li i jedan objektivan razlog da se ne bavite problematikom sastanaka najmanje dva (2) sata tjedno?

Zaključak

Sadržaj knjige i njegova svakodnevna primjena na sastancima će ubrzo potvrditi kako su MUI SASTANCI konačno rješenje za učinkovite sastanke.

Korisnici knjige imaju jednostavan zadatak: Točno postupati po danim procedurama iz knjige i postizanje željene izvrsnosti pomoću učinkovitih sastanaka će biti svakodnevna realnost u bilo kojem području rada i života.

3.6. MUI SASTANCI

MUI sastanci su konačno rješenje jer u potpunosti isključuju svaku improvizaciju na sastancima.

Definicija

MUI sastanci su upravljanje sastancima primjenom Modela univerzalne izvrsnosti – MUI © 2007 Milan Grković.

Sadržaj poglavlja

3.6.1. MUI SASTANCI SU KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE

3.6.2. MODEL UNIVERZALNE IZVRSNOSTI – MUI

3.6.3. MUI SASTANCI SU DISRUPTIVNA TEHNOLOGIJA UPRAVLJANJA SASTANCIMA

3.6.4. INOVATIVNI ELEMENTI MUI SASTANAKA

3.6.4.1. PREGLED INOVATIVNIH ELEMENATA MUI SASTANAKA

3.6.4.2. SASTANCI NOVI ŠESTI RESURS

3.6.4.3. MEKI RESURSI

3.6.4.4. PRINCIPI

3.6.4.5. MENADŽER ZA SASTANKE

3.6.4.6. SASTANAK SA SOBOM

2 ČINJENICE KOJE DONOSE IZVRSNOST:

1. **Razvoj** nije moguć bez **odluka**.
2. Odluke se donose isključivo na **sastancima**.

Besplatna knjiga
MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE
Enciklopedija učinkovitih sastanaka
Autor: Milan Grković

Evo u nastavku samo tri (3) elementa koji pokazuju zašto su MUI sastanci disruptivno rješenje*:

1. Učinkovitost sastanaka na MUI način se postiže pomoću principa "Kreativna mehanika": Sve je definirano kako treba činiti da se dobije najbolje rješenje.
2. Primjenom bilo kojeg elementa MUI sastanaka odmah se dobiju rezultati koji su mjerljivi.

3.

Primjena MUI sastanaka je dostupna svakom prosječnom pojedincu i za početak primjene ne treba baš nikakvih preduvjeta.

MUI sastanci su "pionirski" iskorak koji će pomoći svim onim pojedincima i oblicima zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) uz samo jedan uvjet:

Da se sastancima upravlja na MUI način ako se nema bolje rješenje!

MUI sastanci su disruptivni, plavi ocean i konačno rješenje za učinkovite sastanke.

Molim sve korisnike da potvrde ovo gore navedeno, a bilo koju primjedbu, nejasnoću, nekonzistentnost, ... javno iskažu i traže od autora objašnjenje.

Unaprijed zahvaljujem svima koji će na taj način dati praktični doprinos primjeni MUI sastanaka na dobrobit korisnika, zajednice i autora.

IZAZOV KORISNICIMA KNJIGE

Lako je, jednostavno i brzo dokazati kako su MUI SASTANCI konačno rješenje za kontinuirano učinkovite sastanke.

Koje polazište ima tako „drska“ tvrdnja?

Nitko nikada nije ukazao godinama unazad ni jednu jedinu primjedbu, nedosljednost, neizvedivost, provedivost, ... elementa Modela univerzalne izvrsnosti – MUI.

A MUI sastanci su u potpunosti primjena (preslika) Modela univerzalne izvrsnosti – MUI.

Evo izazova za korisnike knjige:

Nećete uspjeti naći ni jednu primjedbu, nedosljednost, neizvedivost, nekonzistentnost, višak, nedostatak, ... bilo kojeg elemenata MUI sastanaka!

Hoćete li prihvatiti izazov?



* **disruptivno rješenje**

- novo,
- potpuno drugačije od postojećeg,
- princip nelinearnosti (mali input --> veliki output),
- inovativno,
- veliki potencijal za primjenu
- konkurentna prednost, ...

Svako pitanje, prijedlog i primjedba na sadržaj su dobrodošli uz autorovu iskrenu zahvalnost.

Detaljnije o komunikaciji s autorom knjige pogledajte u temi „**KOMUNIKACIJA S AUTOROM KNJIGE**“.

Online obrazac za kontakt s autorom knjige ([klik](#)).

3.6.1. MUI SASTANCI SU KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE

Kada sagledamo prethodne sadržaje ove knjige "ULOGA SASTANAKA" i "STANJE SASTANAKA" lako ćemo utvrditi kako na tržištu edukacija nema cjelovito i univerzalno rješenje za učinkovite sastanke.

Kada bi na tržištu edukacija bilo cjelovito i univerzalno rješenje ne bi bilo mogućnosti za takvo katastrofično stanje u problematici upravljanja sastancima.

Ako u Google-u potražimo sadržaje za ključne riječi "effective meetings" dobit ćemo 678.000 izvora sadržaja.

Očito je kako je to gomila sadržaja koja nije za instant (trenutačnu) upotrebu.

Rijetko će koji pojedinac ući u taj ogromni deponij informacija o sastancima i kompilirati (sažeti, izdvojiti, usmjeriti, prioritzirati, ...) sadržaje za praktičnu upotrebu koja će kontinuirano i sustavno dovoditi do učinkovitih sastanaka.

Na Internetu postoje brojni sadržaji o sastancima koji se dominantno temelje na savjetima.

Činjenica je kako se ne može upravljati sastancima (niti bilo kojom drugom problematikom) pomoću savjeta jer se time ne isključuje improvizacija.

Kako bi sastanci bili kontinuirano i sustavno učinkoviti, očito je kako treba potpuno novi model djelovanja u problematici upravljanja sastancima.

U ovoj knjizi je to upravo i učinjeno:

Napravljen je idealan praktičan cjelovit i univerzalan model (način) djelovanja upravljanja sa sastancima pod nazivom "MUI SASTANCI"

Što to znači?

Upravljanje sastancima je primjena "Modela univerzalne izvrsnosti - MUI" i to je upravljanje sastancima na MUI način.

Više o **Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI** možete pročitati u autorovom članku koji je objavljen u tiskanom izdanju poslovnog časopisa "Poslovni savjetnik". Članak je dan cjelovito u nastavku sadržaja.

Članak "MODEL UNIVERZALNE IZVRSNOSTI - MUI" možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).
Članak

CILJEVI UPRAVLJANJA SASTANCIMA NA MUI NAČIN (MUI SASTANCI)

- Svi korisnici rade na isti način (pojedinci, zajedništva): Univerzalan (jedinstven) pristup upravljanju sastancima,
- Mehanika djelovanja (sve je definirano kako treba činiti),
- Oslobađanje resursa koji se troše nepotrebno jer se isključuje improvizacija u upravljanju sastancima,
- Konačno rješenje za razvoj zajedništava i pojedinaca pomoću učinkovitih sastanaka,
- Mjerljivost postignutih rezultata odmah po primjeni pojedinih MUI elemenata učinkovitih sastanaka,
- Bilo koji MUI element učinkovitih sastanaka je odmah primjenjiv bez ikakvih preduvjeta (treba samo donijeti odluku o primjeni!).



Model univerzalne izvrsnosti – MUI © 2007 Milan Grković je cjelovito prikazan u knjizi „MUI KNJIGA ZA USPJEH“. Informacije i narudžbenicu možete vidjeti na linku ([klik](#)).

STRATEGIJA ZA POSTIZANJE IZVRSNOSTI POMOĆU UČINKOVITIH SASTANAKA

1. DEFINIRATI POČETNI POKRETAČ PROMJENA ZAJEDNIŠTVA/POJEDINCA

POČETNI POKRETAČ PROMJENA je jedan izabrani element djelovanja s kojim počinjemo uvođenje promjena u zajedništvu ili na osobnoj razini.

Promjene znače razvoj zajedništva u kojem se organiziraju sastanci.

Što je početni pokretač promjena pomoću MUI sastanaka?

Početni pokretač promjena u MUI sastancima je „upravljanje negativnim stanjima“ koje se sastoji od dvije (2) sastavnice:

- 1.1. Utvrđivanje negativnih stanja,
- 1.2. Uklanjanje negativnih stanja.

2. DEFINIRATI PRIMARNI POKRETAČ RAZVOJA ZAJEDNIŠTVA/POJEDINCA

PRIMARNI POKRETAČ RAZVOJA je jedan izabrani element djelovanja pomoću kojeg dominantno želimo postići postavljene ciljeve u definiranom području djelovanja kroz kontinuirano i sustavno stvaranje novih vrijednosti.

Što je primarni pokretač razvoja pomoću MUI sastanaka?

Primarni pokretač razvoja pomoću MUI sastanaka su kontinuirana i sustavna unapređenja sastanaka s ciljem razvoja zajedništva.

GDJE JE GLAVNI POTENCIJAL ZA UČINKOVITIJE SASTANKE?

Funkcioniranje pojedinaca i bilo kojeg oblika zajedništva se temelji na donošenju odluka.

Upravljanje sastancima na MUI način ima primarnu ulogu osigurati:

1. Prave odluke
2. Cjelovite odluke
3. Provedba odluka bez negativnih stanja.

KONAČNO RJEŠENJE ZA RAZVOJ POJEDINACA I ZAJEDNIŠTVA

1. Koje rješenje izabrati za razvoj?

- Učinkoviti sastanci trebaju biti strategija razvoja tvrtke?

2. Što treba učiniti da se to dogodi?

- Donijeti odluku da se sastancima upravlja na MUI način.

Zaključak

Učinkoviti sastanci su pokretači razvoja bez obzira na:

1. Područje djelovanja
2. Korisnike
3. Trenutačno stanje
4. Željene ciljeve

To je upravo i osnovna zadaća MUI sastanaka.

Kako je moguće da MUI sastanci budu konačno rješenje za učinkovite sastanke u funkciji razvoja zajedništva i pojedinaca?

MUI sastanci u upravljanju sastancima imaju niz **inovativnih** elemenata koji omogućavaju optimalno postizanje željenih ciljeva pomoću sastanaka.

Imajte na umu!

Optimalno postizanje ciljeva znači kako se planirani (željeni) ciljevi postižu uz najmanji utrošak resursa.

Inovativni elementi MUI sastanaka će biti prikazani u nastavku knjige.

3.6.2. MODEL UNIVERZALNE IZVRSNOSTI - MUI

Model univerzalne izvrsnosti – MUI © 2007 Milan Grković je isključivi „krivac“ što je napisana ova knjiga. Svi elementi MUI sastanaka su primjena Modela univerzalne izvrsnosti – MUI.

Pročitajte u nastavku cjelovit članak o Modelu univerzalne izvrsnosti – MUI koji je objavljen u tiskanom izdanju poslovnog časopisa „Poslovni savjetnik“.

Originalni članak u pdf formatu možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

→ Početak članka

MODEL UNIVERZALNE IZVRSNOSTI - MUI

POJEDNOSTAVITI JEDNOSTAVNO!



Način kako lako, jednostavno i brzo ostvariti uspješnu osobnu i poslovnu karijeru i upravljati bilo kojim oblikom zajedništva.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007 Milan Grković je sustav jednostavnih elemenata koji su sofisticirano povezani i omogućavaju postizanje željenih ciljeva na lak, jednostavan i brz način, oslobađajući skrivenu i potisnutu kreativnost pojedinaca.

Model je dizajniran tako da za njegovu primjenu ne treba nikakvih posebnih (specijalističkih) znanja.

MUI je strateški i cjelovit model koji je dostupan i prihvatljiv svakom prosječnom pojedincu. On nema nikakvu ekskluzivnu primjenu samo za pojedine kategorije. Omogućava i "malim" ljudima da postignu za njih do sada nezamislive rezultate i kvalitetniju poziciju u svom osobnom i radnom okruženju.

Svaki prosječan pojedinac može naučiti uspješno primjenjivati Model univerzalne izvrsnosti – MUI i time sustavno i kontinuirano stvarati nesagledive pozitivne posljedice (ishode) na svoj život i okruženje u kojem djeluje.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI su strukturirane aktivnosti koje uz dane procedure (upute) na lak, jednostavan i brz način dovode do postizanja svakog postavljenog cilja.

Polazna osnova za takvu uspješnost Modela univerzalne izvrsnosti - MUI je doslovno trenutno oslobađanje potisnute kreativnosti pojedinca sustavnom uporabom umnih mapa, primjenom ključnih mekih vještina i sofisticiranom uporabom jednostavnih alata.

Model univerzalne izvrsnosti – MUI dokazuje da je svaki prosječan (pa čak i ispod prosječan) pojedinac kreativan samo to ne zna manifestirati (činiti). Kreativnost je potisnuta i blokirana zbog sadašnjeg načina formalnog obrazovanja (linearno/logično promišljanje).

Primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI postižu se rezultati koji drastično premašuju rezultate koji se postižu klasičnim modelima djelovanja s obzirom na raspoloživost resursa kojima pojedinac i oblici zajedništva raspolažu.

Takav spektakularan rezultat se postiže sinergijom različitih novih znanja, vještina i ponašanja, a najviše "probuđenom" i oslobođenom kreativnošću pojedinaca pomoću umnih mapa i uporabom odgovarajućih alata.

Definicija Modela univerzalne izvrsnosti - MUI

Model univerzalne izvrsnosti - MUI je postizanje izvrsnosti u bilo kojoj problematici primjenom ključnih mekih vještina, pomoću umnih mapa i uporabom alata koristeći princip kreativne mehanike.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI je sustav davanja odgovora na naše događaje s ciljem postizanja izvrsnosti pomoću umnih mapa, ključnih mekih vještina i alata koristeći princip kreativne mehanike.

Sastavnice Modela univerzalne izvrsnosti - MUI

Model univerzalne izvrsnosti - MUI čine tri sastavnice:

1. Meke vještine

To su nova znanja koja se ne uče tijekom redovitog školovanja, a ključne su za postizanje sustavne izvrsnosti.

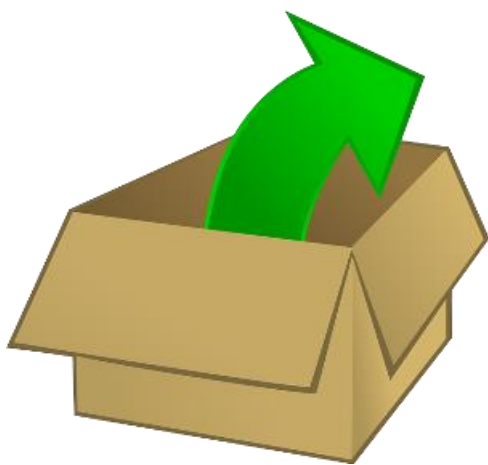
2. Umne mape

Stjecanje novog radijalnog (kreativnog) načina razmišljanja umjesto dosadašnjeg linearnog (logičnog) razmišljanja.

3. Alati

Alati su procedure - pokretači za izvjesnije i učinkovitije postizanje ciljeva.

Primjena alata u umnim mapama s definiranim MUI procedurama mapiranja dovodi do principa Kreativne mehanike (definirani sljedovi potrebnih aktivnosti dovode do kreativnih rješenja).



Osnovni elementi Modela univerzalne izvrsnosti - MUI

Osnovni elementi Modela univerzalne izvrsnosti - MUI su ključni (naglašeni) pokretači koji su ugrađeni u sustav Modela univerzalne izvrsnosti - MUI i čijom primjenom se postižu izvrsniji rezultati uz sljedeće atribute: kvalitetnije, više, jeftinije, brže, lakše, jednostavnije, cjelovitije, sustavnije, univerzalnije.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI ima više elemenata koji su u njega integrirani.

Evo deset ključnih elemenata koji pokrivaju sva područja aktivnosti, donose brza i kvalitetna rješenja i sinergijski pokreću ostale elemente u procesu uvođenja promjena:

1. Upravljanje promjenama
2. Radijalno razmišljanje
3. Princip nelinearnosti
4. Pravilo 80/20
5. Područja života
6. Upravljačka znanja
7. Meki resursi
8. Kreativna mehanika
9. Pojednostaviti jednostavno
10. Pravilo 20-60-20

MUI korisnik može odabrati uporabu pojedinih MUI elemenata kao pokretače promjena, a prema potrebama svojih problematika. Svaki element u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI može biti pokretač promjena.

MUI korisnik će pojedine MUI elemente primjenjivati u specifičnoj i ciljanoj sredini.

Na taj će način brže, jednostavnije i lakše postići postavljene ciljeve, a korisnicima će olakšati i skratiti period uvođenja promjena.

MUI pokretači izvrsnosti

MUI pokretači izvrsnosti su nužni elementi koji osiguravaju izvrsnost u bilo kojoj problematici.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI ima trinaest (13) elemenata koji čine pokretače izvrsnosti:

Svrha, vizija, misija, ciljevi, problematike, događaji, MUI odgovori, traženje rješenja, potrebne aktivnosti, provedba aktivnosti, kontrola provedbe izvrsnost i petlja izvrsnosti.

S ovih trinaest elemenata u potpunosti se pokriva bilo koja problematika, bilo kojeg stanja i jednako je primjenjivo kako za pojedinca, isto tako i za bilo koji oblik zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) bilo koje vrste, veličine i stanja u kojem se trenutačno nalaze.

MUI pokretači izvrsnosti su sastavni dio MUI slijeda s kojima se postiže željena izvrsnost bez obzira o čemu se radi.

Karakteristike Modela univerzalne izvrsnosti - MUI

MUI omogućava postizanje ciljeva u bilo kojoj problematici iz osobnog i profesionalnog života te ciljeva bilo kojeg oblika zajedništva bez obzira na trenutno stanje.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI je komplementaran tradicionalnom sustavu obrazovanja.

On sofisticirano nadopunjuje učinke formalnog (redovitog) i neformalnog obrazovanja primjenom ključnih mekih vještina (mapiranje alata mekih vještina) koje se ne uče u tradicionalnom sustavu obrazovanja.

Nema teme u bilo kojoj problematici na koju se ne može uspješno primijeniti Model univerzalne izvrsnosti - MUI.

To praktički znači da se pomoću Modela univerzalne izvrsnosti - MUI može postići bilo koji postavljeni cilj.

Unificirani model izvrsnosti

Model univerzalne izvrsnosti - MUI je unificirani model postizanja izvrsnosti. Unificirani model znači da je svima svojstven, da ga svi koriste, podoban je za sve. Model je primjenjiv za:

- sve kategorije aktivnosti,
- sve kategorije korisnika,
- bilo koje stanje kvalitete,
- bilo koju složenost problematike.

Jedna od najvažnijih kvaliteta **Modela univerzalne izvrsnosti - MUI** je u njegovoj univerzalnosti, jedinstvenoj promjeni za sve i svakoga.

To primjeni Modela daje brzinu početne primjene, laku usporedbu primjene različitih korisnika, razmjenu informacija između korisnika s potpunim međusobnim razumijevanjem, identična kontrola provedbe, ...

Snaga Modela Univerzalne izvrsnosti - MUI

Iako svoju pokretačku snagu crpi iz ogromne baze znanja, vještina i ponašanja različitih disciplina (multidisciplinarnost) i svih karakteristika koje su u članku samo djelomično prikazane, praktični aspekt primjene Modela univerzalne izvrsnosti je sveden na nevjerovatno jednostavne procedure.

Moto i prepoznatljivost Modela univerzalne izvrsnosti - MUI:

SLOŽENOST SE RJEŠAVA JEDNOSTAVNOŠĆU!

Pojednostaviti jednostavno!

Bilo koja problematika je svedena na najjednostavnije procedure koristeći princip Kreativne mehanike (definiranim koracima kreirati brojna kreativna rješenja).

Zaključak

- Širina primjenjivosti Modela univerzalne izvrsnosti - MUI je neograničena.
- Lako i jednostavno savladivo za svakog prosječnog pojedinca.
- Učenje se temelji na rješavanju stvarnih problema iz života i rada (nema "gubitka" vremena za učenje).
- Primjenjivo za sve kategorije pojedinaca i oblika zajedništva.
- Održivost modela uslijed promjena je osigurana sofisticiranom strukturom modela i kreiranjem novih alata prema potrebi.
- Do nevjerovatnih rezultata dolazite MUI "malim" poticanjem izvana, a zatim glavni poticaj za vaše daljnje uspjehe dolazi od vas na osnovu lako usvojenih MUI znanja, vještina i ponašanja.
- Ovo je ključna prednost Modela univerzalne izvrsnosti - MUI u odnosu na većinu drugih modela koji traže trajniju i složeniju intervenciju izvana.
- Proces promjena primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI traje neusporedivo kraće od tradicionalnih metoda, a prvi učinci promjena nastaju tijekom prvog kontakta s MUI-em.

Belišće, 19. 03. 2013. god.

Članak je u cijelosti objavljen u tiskanom izdanju poslovnog časopisa „Poslovni savjetnik“, broj 95 - travanj 2013.

http://www.portalalfa.com/poslovni_savjetnik_clanci/model_univerzalne_izvrsnosti_mui_pojednostaviti_jednostavno.pdf

→ **Završetak članka**

3.6.3. MUI SASTANCI SU DISRUPTIVNA TEHNOLOGIJA UPRAVLJANJA SASTANCIMA

MUI sastanci su **disruptivni model** upravljanja sastancima koji omogućava značajno kontinuirano i sustavno povećanje učinkovitosti i produktivnosti u bilo kojem obliku zajedništva (grupe, organizacije i zajednice). MUI sastanci su nova paradigma kako kontinuirano i sustavno činiti sastanke učinkovitijima, kraćima i rjeđima na optimalan način i koji je dostupan svakom prosječnom pojedincu.



Što znači disruptivno?

"Posljednjih godina svjedočimo sve bržim promjenama na globalnom tržištu. Pri tome vodeću ulogu imaju disruptivni poslovni modeli. Disruptivnim tehnologijama smatraju se one koje mijenjaju uvriježene poslovne procese, pa i cijele industrije, uvodeći potpuno nov model poslovanja temeljen na tehnologiji."

Sadržaj je preuzet iz članka "Što su to disruptivna inovacija i tehnologija te tko su vodeći igrači u ovoj igri" autora "GoDigital" koji je objavljen na linku ([klik](#)).

Upravljanje MUI sastancima se provodi na univerzalan način bez obzira na područje djelovanja, korisnike (pojedinci i zajedništva), trenutno stanje i željene ciljeve.

Prilika koja se ne propušta

Pojedinci i zajedništva koja prihvate MUI sastanke kao svoj model upravljanja sastancima napraviti će zapanjujući iskorak u povećanju učinkovitosti i produktivnosti.

Radit će manje, a uz veće rezultate.

Nije li to još jedna situacija "Pričam ti priču"?

Lako i brzo ćete utvrditi kako su MUI sastanci do kraja praktična rješenja i najmanje su motivacijski pristup ili sadržaji za samopomoć.

MUI sastanci su prikazani u knjizi "**MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**" autora Milana Grkovića koja će u cijelosti biti dostupna za besplatno preuzimanje s Interneta početkom srpnja 2019. godine.

Cjelovit sadržaj knjige je prožet s praktičnim rješenjima u svim fazama sastanka s jednim ciljem: Isključiti svaku improvizaciju iz djelovanja kako bi željene ciljeve postizali na optimalan način.

Ono što je ključno za primjenu MUI sastanaka:

- svi rade na isti način,
- nema nikakvih preduvjeta da se odmah ne počne koristiti bilo koji MUI element učinkovitih sastanaka,
- odmah se postižu rezultati koji su mjerljivi,
- rezultati se postižu uz optimalni utrošak resursa,
- sve je kontrolabilno (podložno kontroli provedbe) bez ometanja.

Zašto su MUI sastanci disruptivno rješenje za učinkovite sastanke?

Zato jer rješavaju tri (3) najveća problema na sastancima u današnje vrijeme:

1. Osvještavaju što su sve sastanci (drastično se proširuju **prilike za postignuća** kroz sastanke).
2. Pokazuje kako su MUI sastanci najbolja investicija za **razvoj** pojedinaca i svih oblika zajedništva (grupe, organizacije i zajednice).
3. Isključuju svaku **improvizaciju** i time brzo i značajno povećavaju učinkovitost i produktivnost.

Mali utrošak resursa = velika postignuća

Glavni pokretač učinkovitih sastanaka na MUI način je "**PRINCIP NELINEARNOSTI**" koji definira djelovanja koja kroz mala ulaganja resursa (prvenstveno mekih resursa) dovodi do velikih rezultata.

Ako odvojite vrijeme za primjenu sadržaja knjige "**MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**" korak po korak, lako ćete se uvjeriti kako su MUI sastanci vaše konačno rješenje za učinkovite sastanke.

MUI sastanci u potpunosti isključuju svaku improvizaciju.

Imajte na umu!

Improvizacija daje rezultate koji su uvijek manji od potencijala, potreba i želja.

Zaključak

MUI sastanci su disruptivan model upravljanja sastancima koji omogućava svakom prosječnom pojedincu skokovita postignuća u životu i poslu pomoću učinkovitih sastanaka na MUI način.

Jedini uvjet da se to dogodi je da se radi isključivo na MUI način gdje je sve definirano.

I naravno, ako nemate bolje rješenje od MUI sastanaka.

Knjiga "**MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**" će eksplicitno pokazati činjenicu u naslovu knjige - evo konačnog rješenja za učinkovite sastanke.

3.6.4. INOVATIVNI ELEMENTI MUI SASTANAKA

MUI sastanci su definirana djelovanja (model) s ciljem učinkovitog upravljanja sastancima.

MUI sastanci s primjena **Modela univerzalne izvrsnosti** - MUI © 2007 Milan Grković u problematici sastanaka.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI je cjelovito prikazan u knjizi "**MUI KNJIGA ZA USPJEH**".

Informacije o knjizi "MUI KNJIGA ZA USPJEH" možete pogledati na linku ([klik](#)).

Što su inovativni elementi MUI sastanaka?

Inovativni elementi MUI sastanaka su definirana djelovanja koja donose veće rezultate uz manji utrošak resursa od klasičnih načina djelovanja na sastancima (princip nelinearnosti).

Evo u nastavku liste inovativnih elemenata MUI sastanaka koji ih čine učinkovitima, kraćima, rjeđima i s pravovaljanim i pravovremenim donošenjem potrebnih odluka kako bi se u zajedništvu postigli željeni ciljevi na optimalan način (uz najmanji utrošak resursa).

Ključne riječi:

- inovativno
- učinkovito
- kraće
- rjeđe
- odluke
- zajedništvo
- ciljevi
- optimalno



LISTA INOVATIVNIH ELEMENATA MUI SASTANAKA

Inovativni elementi MUI sastanaka su poredani po abecednom redu, a ne po značaju, hodogramu, rezultatima, ...

1. DNEVNIK KORIŠTENJA MUI ELEMENATA SASTANAKA
2. *KONTINUIRANA I SUSTAVNA UNAPREĐENJA SASTANAKA*
3. **MEKI RESURSI**
4. **MENADŽER ZA SASTANKE**
5. METRIKA SASTANAKA
6. MJERLJIVOST SASTANAKA
7. MODEL UPS
8. MUI KVOCIJENT SASTANAKA
9. **UČINKOVITI (MUI) SASTANCI - NOVI (INTELEKTUALNI) KAPITAL ZAJEDNIŠTVA**
10. *NAČINI DJELOVANJA NA SASTANCIMA*
11. *NOVA DEFINICIJA SASTANKA*
12. *PLAN UČENJA NEDOSTAJUĆIH KOMPETENCIJA ZA UČINKOVITE SASTANKE*
13. PLAN UVOĐENJA MUI ELEMENATA UČINKOVITIH SASTANAKA
14. **PRINCIPI**
15. *RAZVOJ TVRTKE POMOĆU UČINKOVITIH SASTANAKA*
16. *SAMOKONTROLA PROVEDBE*
17. **SASTANAK SA SOBOM**
18. **SASTANCI SU NOVI ŠESTI RESURS**
19. TRENER ZA UČINKOVITE SASTANKE
20. *UPRAVLJANJE NEGATIVNIM STANJIMA*
21. *UPRAVLJANJE TEMAMA SASTANKA*
22. VIRTUALNI SASTANCI POMOĆU CLOUD-A

Inovativni elementi MUI sastanaka označeni „**podebljano**“ će biti prikazani u nastavku.

Inovativni elementi MUI sastanaka koji su „*ukošeni*“ nalaze su u drugim dijelovima knjige i možete ih pronaći pomoću tražilice.

Ostali inovativni elementi MUI sastanaka će biti dodani u sljedećim nadopunjenim izdanjima knjige.

3.6.4.1. PREGLED INOVATIVNIH ELEMENATA MUI SASTANAKA

Svaki od navedenih inovativnih elemenata MUI sastanaka daje izvrsne rezultate u kontinuiranom i sustavnom povećanju učinkovitosti i produktivnosti.

Evo u nastavku liste inovativnih elemenata MUI sastanaka koji su prikazani abecednim redom:

1. DNEVNIK KORIŠTENJA MUI ELEMENATA SASTANAKA

Sadržaj će biti prikazan u sljedećim nadopunjenim izdanjima knjige.

2. KONTINUIRANA I SUSTAVNA UNAPREĐENJA SASTANAKA

Vidjeti više u temi "UNAPREĐENJA SASTANAKA"

3. MEKI RESURSI

Tema je prikazana u nastavku sadržaja.

4. MENADŽER ZA SASTANKE

Tema je prikazana u nastavku sadržaja.

5. METRIKA SASTANAKA

Utvrdjivanje gdje se nalazimo u procesu od utvrđivanja potreba za sastankom pa do trenutka kada se objavi kraj sastanka (sve odluke sa sastanka su provedene bez negativnih stanja).

Sadržaj će biti prikazan u sljedećim nadopunjenim izdanjima knjige.

6. MJERLJIVOST SASTANAKA

Standardi mjerenja MUI elemenata učinkovitih sastanaka.

Mjerenje kvalitete sastanaka u svim fazama.

Što se na sastancima može mjeriti?

Što se dobije mjerenjem sastanaka?

Sadržaj će biti prikazan u sljedećim nadopunjenim izdanjima knjige.

7. MODEL UPS

Kontinuirana i sustavna unapređenja sastanaka.

Glavni element Modela UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) je obavezna točka dnevnog reda na svakom sastanku "UNAPREĐENJA SASTANAKA".

S takvom odlukom se kontinuirano i sustavno postižu potrebna unapređenja sastanaka.

Sadržaj će biti prikazan u sljedećim nadopunjenim izdanjima knjige.

8. MUI KVOCIJENT SASTANAKA

SQ (MUI kvocijent sastanaka) = Primijenjeni elementi/ukupno broj elementi koji se mjere.

Elementi za mjerenje: Sastanci potrebne teme + upravljanje sastancima potrebne teme (52 elementa).

Sadržaj će biti prikazan u sljedećim nadopunjenim izdanjima knjige.



INOVATIVNI ELEMENTI MUI SASTANAKA POJEDINAČNO I
SINERGIJSKI ČINE MODEL DJELOVANJA KOJI SASTANKE
ČINI KONTINUIRANO I SUSTAVNO UČINKOVITIMA I
POKREĆE POJEDINCE I ZAJEDNICE NA INTENZIVAN RAZVOJ.

Milan Grković

9. UČINKOVITI (MUI) SASTANCI - NOVI (INTELEKTUALNI) KAPITAL ZAJEDNIŠTVA

Sastanci vođeni na MUI način (MUI sastanci) u potpunosti isključuju svaku improvizaciju i time značajno utječu na kontinuirano i sustavno povećanje učinkovitosti i produktivnosti u zajedništvima, a to znači i stvaranje novih vrijednosti.

MUI sastanci su praktično „tvornice“ za proizvodnju novih vrijednosti jer upravljaju odlukama na potpuno drugačiji način i time su značajno zaslužni za povećanje intelektualnog kapitala zajedništva.

Pogledajte više u temi

10. NAČINI DJELOVANJA NA SASTANCIMA

Isključivanje svake improvizacije primjenom MUI elemenata učinkovitih sastanaka.

Vidjeti više u temi "NAČINI DJELOVANJA".

11. NOVA DEFINICIJA SASTANKA

Zašto je MUI definicija sastanka inovativna?

Zato što se time mijenja saznanje što su sve sastanci, a time i potrebna djelovanja kako iskoristiti svaki sastanak.

Vidjeti više u temi "DEFINICIJA SASTANKA".

12. PLAN UČENJA NEDOSTAJUĆIH KOMPETENCIJA ZA UČINKOVITE SASTANKE

Stjecanje potrebnih kompetencija (znanje, vještine i ponašanja) za učinkovite sastanke

Vidjeti više u temi "STJECANJE NEDOSTAJUĆIH KOMPETENCIJA ZA UČINKOVITE SASTANKE "

13. PLAN UVOĐENJA MUI ELEMENATA UČINKOVITIH SASTANAKA

Vidjeti više u temi "PLAN UVOĐENJA ELEMENATA UČINKOVITIH SASTANAKA ".

14. PRINCIPI

Tema je prikazana u nastavku sadržaja.

15. RAZVOJ TVRTKE POMOĆU UČINKOVITIH SASTANAKA

Vidjeti više u temi "RAZVOJ PODUZETNIŠTVA POMOĆU UČINKOVITIH SASTANAKA"

16. SAMOKONTROLA PROVEDBE

Vidjeti više u temi "KONTROLA PROVEDBE NA SASTANCIMA".

17. SASTANAK SA SOBOM

Tema je prikazana u nastavku sadržaja.

18. SASTANCI SU NOVI ŠESTI RESURS

Tema je prikazana u nastavku sadržaja.



19. TRENER ZA UČINKOVITE SASTANKE

Program osposobljavanja pojedinaca za stjecanje kompetencija kako bi postali treneri za učinkovite sastanke na MUI način (MUI sastanci).

Sadržaj će biti prikazan u sljedećim nadopunjenim izdanjima knjige.

20. UPRAVLJANJE NEGATIVNIM STANJIMA

Alat "NEGATIVNA STANJA" kao početni pokretač promjena koji u potpunosti isključuju svaku improvizaciju u djelovanju: Kašnjenja, nekvalitetno, nedovoljno, nezadovoljstva i neodgovarajuće trošenje resursa (prekomjerno, premalo)

Vidjeti više u temi "NEGATIVNA STANJA".

21. UPRAVLJANJE TEMAMA SASTANKA

Imati cjelovitu sliku problematike sastanaka je jedini uvjet kako bi se iz djelovanja isključila svaka improvizacija.

Pogledati više u temi "POTREBNE TEME SASTANAKA".

22. VIRTUALNI SASTANCI POMOĆU CLOUD-A

Sustav upravljanja sastancima na daljinu bez ometanja korisnika u realnom vremenu.

Koristi se Dropbox na računalu, smartphone-u, tabletu.

Sadržaj će biti prikazan u sljedećim nadopunjenim izdanjima knjige.

Zaključak

U inovativnim elementima MUI sastanaka je nalazi ogroman pokretački potencijal koji sastanke na MUI način čini najboljim pokretačem razvoja kod pojedinaca i bilo kojeg oblika zajedništva (grupe, organizacije i zajednice).

Svaki inovativan element MU sastanaka djeluje na principu nelinearnosti (malo ulaganje resursa - veliki ishodi).

Svaki inovativan element MUI sastanaka je čimbenik disruptivnosti MUI sastanaka.



Napomena

Dodatni sadržaji o inovativnim elementima MUI sastanaka će biti dodavani u sljedećim nadopunjenim izdanjima knjige.

3.6.4.2. SASTANCI SU NOVI ŠESTI RESURS

Sastanci su najmanje iskorišten resurs i tu se „krije“ ogromni potencijal za razvoj pojedinaca i zajedništva.

Svrstavanje sastanaka kao novog šestog resursa je inovativni element **Modela univerzalne izvrsnosti – MUI**
© 2007 Milan Grković na svjetskom nivou teorije i prakse menadžmenta.

Objašnjenje zašto su sastanci novi šesti resurs možete dobiti kroz autorov članak „**ZAŠTO SU SASTANCI NOVI ŠESTI RESURS?**“ koji slijedi u nastavku .

Članak je objavljen u tiskanom izdanju poslovnog časopisa „Poslovni savjetnik“ i možete ga preuzeti originalnog s Interneta na linku ([klik](#)).

→ Početak članka

ZAŠTO SU SASTANCI NOVI ŠESTI RESURS?

Model univerzalne izvrsnosti - MUI uvodi sastanke kao novi šesti resurs.

Podjela resursa

1. Klasična podjela resursa:
 1. materijalni,
 2. financije,
 3. ljudski,
 4. vrijeme.
2. Novija podjela resursa (znanje je uključeno kao peti resurs):
 1. materijalni,
 2. financije,
 3. ljudski,
 4. vrijeme,
 5. znanje.

3. MUI podjela resursa:

Sastanci su novi šesti resurs.

Ovo je jedan od brojnih inovativnih elemenata u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI.

Koji su razlozi da Model univerzalne izvrsnosti - MUI sastanke tretira kao novi šesti resurs?



Glavni razlozi zašto su sastanci novi šesti resurs

1. Odluke

Odluke se donose isključivo na sastancima.

Odluke koje se donose na sastancima su pokretači za sve aktivnosti koje se čine planirano i time je važnost sastanaka nezaobilazna. Ako improviziramo, sastanci nisu potrebni.

Naravno, kada improviziramo, postignuća su uvijek daleko manja od stvarnih potencijala, želja i potreba. Ako su odluke nekvalitetne, nepotpune i/ili zakašnjele, ostali resursi će se trošiti neodgovarajuće (prekomjerno ili premalo).

Učinkovito trošenje resursa se planira odlukama i zato je važnost sastanaka ključna za uspješnost u bilo kojem području djelovanja.

2. Neučinkoviti sastanci su najveći krivci zašto nikada nemamo dovoljno vremena

Najviše vremena trošimo na sastancima pa je logično da je takva aktivnost izdvojeni resurs s kojim onda možemo učinkovitije upravljati.

Sastanci su većinom neučinkoviti, dugi i česti i glavni su uzrok kreiranja negativnih stanja.

Kada smo na sastanku ne radimo ništa drugo.

Umjesto da radimo važne aktivnosti mi smo na neučinkovitim sastancima (prekomjerno trošimo vrijeme i ostale resurse).

Kako je sastanak svaki kontakt s bilo kojom osobom, na bilo koji način i u bilo koje vrijeme, višestruko se nalazimo u fazama sastanaka: priprema, tijek i aktivnosti poslije sastanaka. Ako su neučinkoviti, sastanci su najveći kradljivci vremena i nezasićni su u tome. Neučinkoviti sastanci stvaraju lažan osjećaj da trebaju biti duži i češći kako bi na njima obavili „posao“.

3. Utjecaj sastanaka

Učinkovitost/neučinkovitost kao rezultat sastanaka ima ključan utjecaj za sve čimbenike na koje se sastanak odnosi.

Svi čekamo sastanke da se nešto dogodi, pokrene, reducira, ukloni, ...

4. Stvaranje dodane vrijednosti

Rezultati učinkovitih sastanaka (dobre odluke) će biti dodatno ugrađeni u proizvod ili uslugu kroz veću tržišnu vrijednost proizvoda ili usluge kroz sljedeće atribute (kvalitetnije, više, jeftinije, brže, lakše, jednostavnije, cjelovitije, sustavnije i/ili univerzalnije).

Na taj način učinkoviti sastanci sustavno i kontinuirano kreiraju dodanu vrijednost proizvoda i usluga.

5. Intelektualni kapital

Da bi sastanci bili učinkoviti sudionici sastanaka trebaju imati odgovarajuća znanja, vještine i ponašanja za sudjelovanje/vođenje sastanaka.

To su znanja i vještine koja se moraju učiti. Nema prirodno talentiranih pojedinaca koji su stručnjaci za učinkovito sudjelovanje/vođenje sastanaka.

Kada su nova znanja, vještine i ponašanja standard u organizaciji i ako je sve definirano s pisanim procedurama onda je to dio intelektualnog kapitala organizacije.

U organizacijama gdje su učinkoviti sastanci standard i realnost, vrijednost organizacije na tržištu kapitala kao dio intelektualnog kapitala je izuzetno velika i nije konstanta nego se vremenom sve više povećava.

To je logično jer učinkoviti sastanci kontinuirano i sustavno stvaraju dodanu vrijednost.

Suprotno tome, neučinkoviti sastanci stvaraju negativna stanja, dovode do sustavnih šteta i neuspješne organizacije.

Učinkoviti sastanci su dio nematerijalne vrijednosti organizacije i zajedno s ljudskim potencijalima, organizacijom poslovanja i tržištem čine intelektualni kapital organizacije.

Dodatni element prednosti sastanaka

Troškovi razvoja ljudskih potencijala, promjena organizacije poslovanja i unapređenje/razvoj tržišta su veliki, dok su troškovi unapređenja/razvoj učinkovitih sastanaka zanemarivi – treba definirati model djelovanja i striktno ga se pridržavati u provedbi za što ne trebaju gotovo nikakva ulaganja.

Pogledati detaljnije na linku ([klik](#)).

Ostali razlozi zašto su sastanci prepoznati i izdvojeni kao novi resurs

- Sastanci su jedini način komunikacije između dvije ili više osoba.
- Sastanci su poticaj da u zajedništvu s drugima kreiramo bolja rješenja od dosadašnjih (unapređenja, kreativna rješenja problema, inovacije, izumi, razvojna rješenja, ...).
- Sastanci su vrijeme za informiranje.
- Zagovaranje (prodaja, marketing, lobiranje, mobiliziranje, uvjeravanje, ...) se dominantno događa na sastancima.
- Što je menadžer na višem organizacijskom nivou, više vremena provodi na sastancima.
- Neučinkoviti sastanci = loše odluke, loše odluke = nema razvoja.
- Učinkoviti sastanci su osnovna strategija za potiskivanje konkurencije na tržištu.
- Učinkoviti sastanci stvaraju ozračje za kreativno rješavanje problema.
- Učinkoviti sastanci su kohezivni čimbenik timskog rada u organizaciji.
- Bez učinkovitih sastanaka nema uspješnog tima.
- Učinkoviti sastanci unose red, naviku planiranja i koordinaciju u radu svih dijelova organizacije.
- Zanimljivo troškovi unapređenja sastanaka u odnosu na dobivene rezultate koji su u funkciji razvoja organizacije.

Praktikum

Potrebne aktivnosti

1. Osvijestiti sve čimbenike o važnosti sastanaka.
2. Učinkovitim sastancima dati atribut prioriteta i tretirati ih kao novi šesti resurs.
3. Stjecati nova znanja, vještine i ponašanja sudjelovanja/vođenja učinkovitih sastanaka te sustavno i kontinuirano stvarati dodanu vrijednost.
4. Vrednovati sebe i sve oblike zajedništva prema stanju učinkovitosti sastanaka, jer su učinkoviti sastanci osnovni čimbenik intelektualnog kapitala svakog pojedinca i bilo kojeg oblika zajedništva (grupe, organizacije i zajednice).

Posljedice - rezultati

Dajući sastancima status **novog** resursa, odgovornije ćemo s njima postupati.
Kada upravljamo sastancima, upravljamo i sobom i oblicima zajedništva u kojima djelujemo.

Inovativnost

Kada **sastanke** zajedno s **vremenom** i **znanjem** stavimo u kategoriju koju Model univerzalne izvrsnosti - MUI naziva "MEKI RESURSI" i kada rješavanje problematika i problema dominantno temeljimo na uporabi mekih resursa u odnosu na "TVRDE RESURSE" (materijalni, financije, ljudski), još je veća opravdanost zašto Model univerzalne izvrsnosti - MUI sastanke definira kao novi šesti resurs.

Kontrolna pitanja izvrsnosti

1. Imate li opravdane razloge da na prihvatite MUI tvrdnju da su sastanci opravdano novi šesti resurs?
2. Hoćete li od sada sastanke sagledavati kao "novi" resurs i sofisticirano (promišljeno) i štedno se odnositi prema njima?
3. Hoćete li napraviti plan kako da pomoću učinkovitih sastanaka sustavno i kontinuirano kreirate dodanu vrijednost u organizacijama u kojima djelujete?
4. Hoćete li od sada procjenjivati vrijednost organizacija u kojima djelujete uvažavajući činjenicu da su sastanci značajni čimbenici intelektualnog kapitala?
5. Hoćete li napraviti Planove učenja za zaposlenike s ciljem stjecanja nedostajućih znanja, vještina i ponašanja iz problematike sudjelovanja i vođenja učinkovitih sastanaka i na taj način značajno podizati vrijednost intelektualnog kapitala u organizaciji u kojoj djelujete?

Zaključak

Sastanci ne mogu biti na margini zbivanja već moraju biti pokretači razvoja kako pojedinaca tako i svih oblika zajedništva (grupe, organizacije i zajednice).

Rezultati sastanaka (učinkoviti ili neučinkoviti) dominantno utječu na uspjeh pojedinaca i svih oblika zajedništva.

Vrijednost organizacija je ograničena neučinkovitim sastancima.

Pomoću učinkovitih sastanaka se uspješno upravlja bilo kojim sustavom i stječe nenadoknativa konkurentska prednost na tržištu što direktno utječe na povećanje vrijednosti organizacije kroz intelektualni kapital.

Svaki napor da sastanke kontinuirano i sustavno činimo učinkovitijima, kraćima i rjeđima je dobitna strategija za postizanje izvrsnosti (željenih ciljeva) s rezultatima koji nadmašuju druga ulaganja u promjene.

Napravimo reviziju svojih promišljanja i djelovanja o sastancima i od sada ih tretirajmo kao dragocjeni novi šesti resurs.

Milan Grković

Belišće, rujna 2012. godine

→ **Završetak članka**

Poticajna pitanja

- Slažete li se sa tvrdnjom kako su sastanci novi šesti resurs?
- Ima li i jedan objektivni razlog da odmah ne pokrenete aktivnosti za dominantno korištenje mekih resursa?
- Jeste li svjesni kako pomoću mekih resursa stvaramo tvrde resurse?

PRAKTIKUM



Pročitajte sadržaj teme „**MEKI RESURSI**“ (unijeti u tražilicu: MEKI RESURSI) i utvrdite:

1. Jesu li meki resursi potencijal koji može donijeti postignuća na višoj razini?
2. Hoćete li za traženje rješenja u bilo kojem području djelovanja od sada dominantno koristiti meke resurse?

Zaključak

Osvježavanje i logičko zaključivanje te prihvatanje sastanaka kao šestog (6.) resursa omogućuje izuzetne skokove u razvoju pojedinaca i zajedništva i veliku uštedu tvrdih resursa (materijalni, financije i ljudski). Postupanje u upravljanju sastancima na MUI način se dominantno temelji na dvije komponente mekih resursa: Vrijeme i znanje.

NAGLAŠENO!



Dominantna upotreba **mekih resursa** (vrijeme, znanje i sastanci) dovodi do disruptivnih rješenja (potpuno novi model djelovanja) u bilo kojem području djelovanja koristeći **princip nelinearnosti** (malo ulaganja – veliki rezultati).

3.6.4.3. MEKI RESURSI

MEKI RESURSI su inovativni element **Modela univerzalne izvrsnosti – MUI** © 2007 Milan Grković na svjetskoj razini teorije i prakse menadžmenta.

Sastavnice mekih resursa su vrijeme, znanje i sastanci.
Za traženje rješenja u problematici sastanaka na MUI način dominantno se koriste meki resursi.

Pročitajte u nastavku članak „**MEKI RESURSI – INOVATIVNA STRATEGIJA ZA IZVRSNOST**“.

Članak je originalno objavljen u tiskanom izdanju poslovnog časopisa „Poslovni savjetnik“

Članak „MEKI RESURSI – INOVATIVNA STRATEGIJA ZA IZVRSNOST“ možete preuzeti s Interneta na linku (**klik**).



→ **Početak članka**

MEKI RESURSI – INOVATIVNA STRATEGIJA ZA IZVRSNOST

Definicija

Resursi su sredstva koja su potrebna za provođenje definirane aktivnosti.

Resursi su pretpostavka za provođenje potrebnih aktivnosti s ciljem postizanja željene izvrsnosti.

Vrste resursa u klasičnoj teoriji i praksi menadžmenta:

- materijalni,
- financije,
- ljudski,
- vrijeme,
- znanje.

Sastanci kao novi šesti resurs

Uvidjevši ključan značaj sastanaka za postizanje izvrsnosti, Model univerzalne izvrsnosti - MUI tretira sastanke kao novi šesti resurs.

Odluka o imenovanju sastanaka kao novi resurs je jedan od brojnih inovativnih elemenata Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Utvrđivanje stanja u vezi resursa

1. Koji su resursi pokretački čimbenici pojedinaca i organizacija?
3. Što se događa kada pojedini resursi:
 - nedostaju,
 - nekvalitetno se koriste (pogrešno se koriste)
 - neodgovarajuća je uporaba resursa (prekomjerno i/ili premalo)
3. Kako povećati pojedine resurse?

MUI podjela resursa

Model univerzalne izvrsnosti - MUI dijeli resurse na:

- tvrdi resursi,
- meki resursi.

Tvrđi resursi su:

- materijalni,
- financije,
- ljudski resursi.

Meki resursi su:

- vrijeme,
- znanje,
- sastanci.

Odluka o podjeli resursa na tvrde i meke je jedan od brojnih inovativnih elemenata Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Tvrđi resursi su skupi, teško dostupni, dugo i mukotrpno dolazimo do njih i lako ih gubimo.

Uvijek se žalimo da nam nedostaju i "objektivno" nam služe kao alibi za nedjelovanje.

Pokretačka snaga mekih resursa

1. VRIJEME

Od trideset osam tema koje pokrivaju cjelokupnu problematiku upravljanja vremenom, Model univerzalne izvrsnosti - MUI je izdvojio pet tema koje daju dominantne učinke u postizanju izvrsnosti (primjena pravila 80/20):

- fokus (definiranje smjera djelovanja),
- planeri (potrebne aktivnosti za postizanje cilja),
- prioriteti (što je prvo za činj enje),
- delegiranje (prepustiti nadležnosti i ovlaštenja drugima kako bi mi radili važnije stvari),
- SSSS (sastanak sa samim sobom).

Ostale teme upravljanja vremenom se koriste specifično prema danim okolnostima

2. ZNANJE

Uporaba znanja za postizanje izvrsnosti se dominantno temelji na tri ključna elementa:

1. Izbor **modela djelovanja** s kojim se isključuje svaka improvizacija.

2. Pokretač za postizanje izvrsnosti je odluka o **razdvajanja znanja** po vrstama (inventura znanja) i njihovo upravljanje pomoću upravljačkih znanja (princip upravljačka znanja vs. tehnološka znanja):

- upravljačko,
- tehnološko,
- informatičko,
- vještine komunikacije,
- strani jezici,
- ostala potrebna znanja.

3. **Planovi učenja**: Kontinuirano i sustavno stjecanje nedostajućih znanja.

Nedostajuća znanja je razlika između potrebnog znanja i postojećeg znanja.

Svaki pojedinac koji nema definiran pisani PLAN UČENJA se nalazi se stanju improvizacije.

3. SASTANCI

Kod uporabe sastanka kao resursa fokusirajmo se na dva elementa:

1. Upravljanje karijerom i organizacijama pomoću učinkovitih sastanka primjenom Modela UPS – upravljanje pomoću sastanaka © 2002 Milan Grković.

Sastanke sustavno i kontinuirano činiti:

- učinkovitijima,
- kraćima,
- rjeđima.

2. Davati prioritet virtualnim (neverbalnim) sastancima.

Doprinos Modela univerzalne izvrsnosti – MUI u problematici resursa

1. Imenovanje sastanaka kao novog šestog resursa.
2. Podjela resursa na:
 - tvrdi resursi,
 - meki resursi.
3. MUI fokus: Za **traženje rješenja** prioritetna je i dominantna uporaba mekih resursa.
Traženje rješenja uporabom mekih resursa dovodi do brojnih mogućih rješenja. Situacija kada na raspolaganju imamo brojna rješenja nam omogućava lako pronalaženje optimalnog rješenja primjerenog našim potencijalima, željama i potrebama.

Struktura mekih resursa

1. Vrijeme

Ciljevi:

- isključiti improvizaciju,
- reducirati rutinirane poslove
- fokusirati se na 5 ključnih od ukupno 38 tema upravljanja vremenom.

Elementi vremena

Fokus: Definiranje smjera kretanja - Bacite sat i kupite kompas!

Planeri: Godišnji, mjesečni, tjedni i dnevni - vizualizacija uporabe vremena.

Prioriteti: Pravilo 80/20 (nelinearnost) – "izbjeci" rutine koje umjesto nas mogu obaviti drugi.

Delegiranje: Obvezna "Lista delegiranja" - aktivnosti prepuštati drugima da se mi možemo baviti važnijim aktivnostima.

SSSS: Sastanak sa samim sobom - utvrđivanje stanja i definiranje što nam je sljedeće za učiniti. To je najvažniji sastanak i nema ni jednog razloga da se ne čini svakodnevno.

2. Znanje

Znanje je potrebno strukturirati po vrstama kako bi dobili cjelovitu sliku stanja i potrebnog djelovanja.

Ciljevi

- razdvojiti znanja po vrstama,
- pozicionirati upravljačko vs. tehnološko,
- utvrditi potrebna znanja,
- utvrditi nedostajuća znanja,
- definirati planove učenja,
- provjera znanja.
- utvrđivati potrebu za novim znanjima (cjeloživotno učenje).

Elementi znanja

- **Upravljačko** znanje (planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima, kontrola i unapređenje)

Upravljačkim znanjima upravljamo sa svim ostalim znanjima.

- **Tehnološko** znanje: Obvezne pisane procedure

Ako nema procedura – to je improvizacija!

- **Informatičko** znanje: Popis potrebnih znanja i vještina.

Svako novo informatičko znanje i vještina nas čini učinkovitijima.

- Vještine **komunikacije**: Zagovaranje – definirati potreban minimum znanja, vještina i ponašanja.

- **Strani jezici**: Lista jezika, potrebni elementi i nivo znanja.

Engleski jezik je poželjan.

- **Ostala** potrebna znanja: Napraviti listu ostalih potrebnih znanja (specifično za svakog pojedinca i oblike zajedništva).

3. Sastanci

Sastanci su jedini način donošenja odluka i njihova učinkovitost je odrednica uspješnosti.

Ciljevi

- upravljanje karijerom,
- upravljanje oblicima zajedništva pomoću učinkovitih sastanaka,
- što više izbjegavati klasične sastanke,
- obvezno strukturiranje odluka.

Elementi sastanaka

Učinkovitiji: obvezno strukturirati odluke - (što?, zašto?, kako?, s čime?, tko?, gdje?, kada?, izvijestiti, nastavak?).

Kraći: unaprijed definirati trajanje.

Rjeđi: reducirati klasične sastanke - klasični sastanci su najveći kradljivci vremena.

Virtualni: elektronička komunikacija (email, audio/video konferencije, chat, forumi, ...)

Što je manje verbalne komunikacije, sustav je učinkovitiji i uređeniji.

Crtice



- Postizanje izvrsnosti primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI se dominantno temelji na uporabi mekih resursa.
- Tvrdi resursi ne mogu nikada biti objektivan izgovor za nepostizanje željene izvrsnosti.
- Uporabom mekih resursa primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI stvaraju se uvjeti za stjecanje tvrdih resursa.
- Meki resursi dominantno utječu na stvaranje dodane vrijednosti.

- Meki resursi dominantno stvaraju intelektualni kapital kako kod pojedinaca, tako i kod oblika zajedništva u kojima se primjenjuje Model univerzalne izvrsnosti - MUI.
- Meki resursi ne traže održavanje, posebnu brigu, uvjete za njihovu uporabu, pripremu, ...
- Bez obzira na pokretljivost pojedinaca, meki resursi su uvijek s njima i njihova osobna vrijednost koja u zajedništvu s drugima daje "strašne" nove sinergijske učinke.

Praktikum

1. Jeste li se do sada u traženju rješenja najčešće oslanjali na tvrde ili meke resurse?

- a) tvrdi resursi su dominantno bili moja rješenja,
- b) meki resursi su dominantno bili moja rješenja.

2. Imate li razloga da se ne složite da su sastanci opravdano novi šesti resurs?

Ako imate, navedite ih.

3. U kojem mekom resursu ste najslabiji?

- a) vrijeme,
- b) znanje,
- c) sastanci.

Koje mjere ćete poduzeti da riješite uočeni nedostatak u navedenom mekom resursu?

- Napravite listu mjera.

Kako povećati meke resurse?

- Osvještavati druge u svom okruženju o potrebi dominantne uporabe mekih resursa.
- Osposobljavati pojedince za dominantnu uporabu mekih resursa.
- Razmjenjivati znanja, vještine i ponašanja iz područja uporabe mekih resursa s drugima.

Vrijeme: Osposobljavati pojedince u svom okruženju za vještine upravljanja vremenom kako nam oni ne bi krali naše vrijeme.

Znanje: Izabrati **model djelovanja** koji je jednostavan i lak za uporabu, univerzalne primjene, lako se kontrolira njegova primjena i omogućava najučinkovitiju uporabu ostalih resursa i koji svojim djelovanjem u potpunosti isključuje improvizaciju.

Sastanci: Beskompromisno zahtijevati učinkovite sastanke i težiti što većem učešću virtualnih (neverbalnih) sastanaka.

Zaključak

Osviještenost o značaju MEKIH RESURSA, njihova dominantna uporaba u traženju rješenja je snažan iskorak prema postignućima koja ničim neće biti ograničena u stvaranju stanja nedostižne konkurentske prednosti. Dominantna uporaba mekih resursa je početna strategija kako riješiti sadašnju krizu i dalje učinkovito upravljati **promjenama** koje su nezaobilazna konstanta djelovanja.

→ **Završetak članka**



Primjena mekih resursa (vrijeme, znanje i sastanci) u traženju rješenja za kontinuirano i sustavno učinkovite sastanke je nevjerojatan pokretač promjena koji značajno povećava učinkovitost i produktivnost pojedinaca i zajedništava.



Donesite odluku kako će vam meki resursi biti dominantan način traženja rješenja kako bi dobili ishod:

1. Raditi manje,
2. Postizati veće rezultate.

3.6.4.4. PRINCIPI SU NEZAOBILAZNA SASTAVNICA ZA UČINKOVITE SASTANKE

Definiranje i poštivanje principa u problematici sastanaka isključuje svaku improvizaciju što osigurava kontinuirano i sustavno postizanje željene izvrsnosti u zajedništvima.

Definicija principa

"Princip je osnova, temelj iz kojeg potječe sve što jest, polazna točka, prapočetak, početak, načelo, zasada".
"Princip je pravilo ili kodeks ponašanja".

Principijelno (dosljedno principu) djelovati znači osigurati najbolje uvjete za djelovanje. (Veliki rječnik hrvatskog jezika, Vladimir Anić - Novi liber Zagreb).

Postoje samo dva načina djelovanja: Improvizacija i model djelovanja.

Improvizacija je nedefinirano djelovanje.

Improvizacija ne označava kreativna rješenja.

Improvizacije su različiti odgovori na isti ili približno isti događaj.

Improvizacija je aktivnost koja je učinjena mimo važećih procedura.

Improvizacija je ishitrena aktivnost bez analize stanja.

Improvizacija je aktivnost za koju ne znamo zašto smo je učinili.

Improvizacija je aktivnost koja ne dovodi do rješenja, a često dovodi do novih negativnih stanja ili pojačava postojeća.

Improvizacija je jedan od načina kako odgovaramo na događaje. To je pogrešan način davanja odgovora.

Model djelovanja je definirano djelovanje za definirano područje važenja.

Sastavni element svakog uspješnog modela djelovanja su principi.

Principi su definirani samo ako su zapisani i kao takvi dostupni svima na uvid.

Nedefinirani su svi oni principi koji nisu zapisani i slobodno (različito) se tumače u zavisnosti od (interesa) sudionika.

Principi su odrednice našeg djelovanja.

Poštivanje principa je preduvjet da se osigura svrha zajedništva. Poštivanje principa isključuje svaku improvizaciju

Nepoštivanje definiranih (zapisanih) principa je lako uočiti. Problem nastaje kada oklijevamo s postupanjem prema onima koji prihvaćene principe ne poštuju.

Svaki model ima jedan ili više principa koji ga čine prepoznatljivim.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007 ima nekoliko principa koji ga čine univerzalnim u primjeni.

Evo 15 izdvojenih MUI principa koji omogućavaju njegovu univerzalnu primjenu bez obzira na korisnike, vrstu problematike ili trenutačno stanje.

Svi principi su univerzalne primjene pa su isto tako primjenjivi u problematici sastanaka.

1. Princip izbora najboljeg rješenja

Ako imamo bolje rješenje od sadašnjeg (MUI), primijenimo to bolje rješenje.

Ovaj princip obvezuje sudionike da traže najbolja rješenja i da ih praktično implementiraju. Proces traženja najboljeg rješenja je kontinuiran i sustavan proces.

Obveza je svih sudionika da najbolja rješenja prenose drugima kako bi oblik zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) postigao željene ciljeve uz optimalnu uporabu resursa.

2. Princip obveznog delegiranja

Svaki nadređeni mora kontinuirano i sustavno delegirati podređenima svoje zadatke.

Delegiranje oslobađa vrijeme za važnije zadatke ili za osobne potrebe.

Poticažno: Neka nam drugi riješe "nerješivo"! Uvijek ima onih koji znaju bolje od nas.

3. Princip prvog koraka

Eksplícitno izabrati način djelovanja: Improvizacija ili model djelovanja.

Izbor načina djelovanja - improvizacija ili model djelovanja je najveća dilema svakog pojedinca i oblika zajedništva. O izboru improvizacije kao načina djelovanja je sve rečeno u uvodnom dijelu članka.

4. Pojednostaviti jednostavno

Može li s manje koraka?

Praksa pokazuje da su najbolja rješenja ona koja su najjednostavnija.

Zadatak je svih sudionika da utvrđuju mogu li se stvari pojednostaviti i time implementaciju učiniti učinkovitijom.

5. Princip nelinearnosti

Mali input - veliki output. S malo postići puno.

Nije važno da djelujemo - važno je kako djelujemo s obzirom na uporabu resursa.

Biti uspješan znači trošiti sofisticirano (mudro) što manje resursa, a pri tome postizati što veće rezultate.

Ovaj pristup se još naziva "Efekt leptira", "Tsunami efekt" ili "Domino efekt".

6. Princip zapisivanja

Sve što nije zapisano je improvizacija.

Sve što nije zapisano dovodi do različitih tumačenja jer su percepcije, interesi i ponašanja kod sudionika različiti.

Različita tumačenja nepotrebno troše resurse na usuglašavanja i uzrok su brojnih problema koji su nepotrebni da su se stvari zapisivale.

Realnost je da većina pojedinaca nema naviku zapisivanja i ovom principu se najviše opiremo.

7. Princip zapovjedne odgovornosti

Kada nadređeni sazna za negativno stanje podređenog, on u potpunosti preuzima odgovornost za njega.

Prečesta je praksa da nadređeni ne preuzima odgovornost za stanje u području domene odgovornosti podređenoga.

To kod podređenoga stvara osjećaj nezainteresiranosti nadređenoga, a u okruženju stvara sliku neodgovornosti koja se tolerira i time se negativno prenosi dalje u okruženje s brojnim negativnim posljedicama.

To se manifestira kao stanje gdje je nekom dopušteno da "ne čini", dok drugi nemaju tu "privilegiju".

8. Princip primarne važnosti cjeline

Cjelina je uvijek važnija od pojedinačnoga ako nije pogibeljno, nezakonito i nemoralno.

Nema četvrtog elementa koji bi ugrožavao pojedinca od zajedništva i ovaj princip je temeljni za valjano funkcioniranje bilo kojeg oblika zajedništva.

U stvarnosti je prečesto slučaj da pojedinac u oblicima zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) uzrokuje brojne probleme i time egzistencijalno ugrožava zajedništvo. Takvo stanje je nedopustivo. Pojedinačno ne može biti uzrok problema za cjelovito.

9. Princip važnosti pojedinca

JA je najvažnija riječ ako nije pogibeljno, nezakonito i nemoralno.

Misliti na sebe, znači misliti i na druge.

Ako smo nezadovoljni, ne možemo učinkovito pomagati drugima u svom okruženju.

Koja je svrha našeg djelovanja ako smo nezadovoljni jer najmanje mislimo na sebe?

Pojedinac treba pronaći ravnotežu i sinergiju djelovanja s drugima.

10. Princip obvezne kontrole

Sve što se ne kontrolira neće se dogoditi.

Velike su mogućnosti da radimo pogrešne stvari, u pogrešno vrijeme i na pogrešnom mjestu.

Kontinuirana i sustavna kontrola će to onemogućiti jer će svako odstupanje od željenog stanja generirati korektivna djelovanja koja će voditi ka željenom stanju.

11. Princip važnosti smjera

Kompas je važniji od sata. Ispravan smjer je važniji od brzine kretanja.

Raditi na pravi način, a ići u pogrešnom smjeru je samo utrošak resursa uz teško mjerljiva razočaranja. Bacimo sat i kupimo kompas!

12. Princip obveznog činjenja

Princip apsolutnog poštivanja odluka koje su prihvaćene.

Nema objektivnog razloga da se ne učini preuzeto ako je sve jasno i očekuje se da se to učini.

U zajedništvu je nedopušteno ne činiti dogovoreno.

Svako nečinjenje dovodi druge u stanje čekanja na provedbu i to lančano dovodi do neučinkovitosti zajedništva (grupe, organizacije i zajednice).

13. Princip kreiranja cjelovite slike

Dok god se ne dobije cjelovita slika - imamo improvizaciju.

Tražiti rješenja da se do kraja isključi svaka improvizacija.

Kontrolno pitanje za postizanje izvrsnosti: "Imam/o li cjelovitu sliku?"

Dok god ne dobijemo cjelovitu sliku predmetne problematike, ne možemo učinkovito djelovati.

14. Princip fokusa

Ako nemamo definiranu Princip fokusa ekspertnu temu interesa, osobno brendiranje je neizvodivo.

Izaberimo temu našeg interesa (ekspertna tema). Bavimo se njom kontinuirano i sustavno uz rezultate po kojima ćemo biti prepoznatljivi kod drugih.

15. Princip reduciranja verbalne komunikacije

Nestrukturirana verbalna komunikacija dovodi ne nerazumijevanja.

U zagovaranjima drugih (sastanci) smanjujmo verbalnu komunikaciju i zamijenimo je pisanom.

Na taj način ćemo u potpunosti isključiti različita tumačenja sadržaja zagovaranja i spriječiti bilo koji oblik nesporazuma.

To ne znači da smanjimo druženje i isključujemo društvenost. Naprotiv!

Jednostavno razlikujemo druženje od procesa (aktivnosti) donošenja odluka.



Savjeti

- Princip je važeći i valjan jedino ako je zapisan.
- MUI principi su uvijek univerzalne primjene bez obzira na korisnike, problematike, stanja i ciljeve.
- Izaberite princip koji je najvažniji za postizanje željenih ciljeva. Nazovite ga vašim ključnim principom. Neka on bude pokretač vašeg djelovanja.
- Zbog specifičnosti pojedinog zajedništva mogu se definirati principi koji su svojstveni za to zajedništvo i oni su kohezijski čimbenik zajedništva.
- Pitajte druge koje principe oni koriste u svom djelovanju.
- Uočavajte ponašanja pojedinaca i različitih oblika zajedništva i utvrdite koji im principi nedostaju kako bi bili uspješniji.
- Utvrdite koji princip izaziva najveći otpor i pronađite rješenja za uklanjanje otpora primjeni principa.
- Principi traže promjenu ponašanja pojedinaca i uzrokuju otpore u njihovoj primjeni.
- Po principima se prepoznamo kao pojedinci.
- Principi su sastavni dio brenda.
- Principi su temeljna odrednica jesmo li ono za što se predstavljamo.
- Definirajte minimalan broj principa koji su sastavni dio djelovanja u vašem najvažnijem obliku zajedništva.
- Usvojeni principi nemaju alternativu u primjeni - moraju se primjenjivati u cijelosti.
- Izmjena principa ili prestanak njihove primjene mora biti definiran pisanom procedurom.
- Principi nedvosmisleno upućuju kako djelovati na optimalan način.

PRAKTIKUM

1. **Analizirajte principe dane u članku u problematici sastanaka.**
2. Odlučite se kojim ćete redoslijedom prihvatiti principe za vašu daljnju uporabu - kao pojedinac i u zajedništvima u kojima djelujete u problematici sastanaka.
3. Dodajte vaše principe koje sada koristite.
4. Novo formiranu listu principa analizirajte i utvrdite koji su vam principi najvažniji (najznačajniji) da ih u potpunosti primijenite u vašem djelovanju.
5. Izaberite trenutno najvažniji princip čija će vam primjena donijeti učinkovite sastanke, a time i najveća postignuća u osobnoj i profesionalnoj karijeri kao i u oblicima zajedništva u kojima djelujete. Neka odabrani princip bude temelj vašeg budućeg djelovanja.
6. Kada ih uočite - dodajte nove principe u svoje djelovanje koji će omogućiti veća postignuća u problematici sastanaka.

Zaključak

Principi su temeljne odrednice djelovanja pojedinaca i ponašanja u zajedništvu (grupe, organizacije i zajednice) u cilju postizanja kontinuirane i sustavne izvrsnosti. Principi su djelovanja koja se obvezno moraju činiti kako bi željene ciljeve postigli na učinkovit način. Nema objektivnog razloga da se usvojeni principi ne primjenjuju u potpunosti. Primjena principa u problematici sastanaka je nezaobilazna sastavnica za kontinuirane i sustavne učinkovite sastanke.

Napomena

Ovaj sadržaj je nadopunjen sadržaj autorovog članka „**PRINCIPI SU NEZAIBILAZNA SASTAVNICA USPJEHA**“ koji je prilagođen problematici sastanaka.

3.6.4.5. MENADŽER ZA SASTANKE

Menadžer za sastanke je imenovani pojedinac u zajedništvu (grupe, organizacije i zajednice) koji ima definiranu nadležnost i ovlaštenja u problematici sastanaka.

Menadžer za sastanke vodi brigu o načinu upravljanja sastancima prema definiranom modelu djelovanja (MUI sastanci).

Menadžer za sastanke može biti angažiran jednim dijelom svog radnog vremena (jedan sat, dva sata, četiri sata, ...), a može biti i potpuno angažiran na problematici sastanaka.

Vrlo je mudro menadžeru za sastanke u aktivnostima kontrole provedbe dati „neograničena ovlaštenja“ pomoću intervencija kako bi djelovao da sastanci budu učinkoviti, a sve prema definiranom modelu upravljanja sastancima (MUI sastanci).

Naravno, „neograničena“ ovlaštenja moraju biti definirana i pri tome se misli kako se ovlaštenja odnose na aktivnosti da se osigura provedba (kontrola provedbe i intervencije) koja je definirana modelom djelovanja u upravljanju sastancima.



AKTIVNOSTI MENADŽERA ZA SASTANKE

- Mora imati plan aktivnosti u kojem su definirane njegove nadležnosti i ovlaštenja.
 - Ima ulogu kontrolora u svim fazama sastanaka.
 - Može angažirati i druge pojedince u zajedništvu koji će dobiti određena ovlaštenja za kontrolu provedbe putem tih aktivnosti u cilju stvaranja uvjeta za učinkovite sastanke.
 - Redovito podnosi izvješće o stanju sastanaka, utvrđenim negativnim stanjima kao i mjerama koje su donijete kako bi se uklonila uočena negativna stanja.
- Osposobljava pojedince, sudionike sastanka u odnosu na njihove nedostajuće kompetencije za učinkovito sudjelovanje / vođenje sastanaka.
 - Koordinira proces unapređenja pojedinih elemenata sastanaka.

Crtice

- Rukovoditelj zajedništva mora posvetiti značajnu pažnju radu menadžera za sastanke jer će time stvoriti uvjete za promjene koje se temelje na učinkovitim sastancima.
- Menadžer za sastanke mora imati odgovarajuće kompetencije kako bi mogao biti primjer drugima u djelovanju i ponašanju.
- Menadžer za sastanke može / treba biti poveznica s autorom knjige kako bi zajedništvo lakše, jednostavnije i brže zauzelo poziciju za kontinuirano i sustavno o učinkovite sastanke.

PRAKTIKUM

Menadžer za sastanke treba kontrolirati stanje elementa sastanaka koji su obavezni za primjenu koristeći tablični alat „**MENADŽER ZA SASTANKE: KONTROLNIK ELEMENATA SASTANAKA**“ koji je dan u nastavku. Tablični alat „**MENADŽER ZA SASTANKE: KONTROLNIK ELEMENATA SASTANAKA PREDLOŽAK**“ možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

Zaključak

Ako se uloga menadžera za sastanke valjano definira, njegovo djelovanje će donijeti izuzetno postignuće za zajedništvo. Uvođenje institucije menadžera za sastanke je princip nelinearnosti jer se s vrlo malim troškovima angažmana jedne osobe postižu višestruki benefiti u zajedništvo, i to kontinuirano i sustavno. Odluka da se imenuje menadžer za sastanke je jedna od najvažnijih strateških odluka u zajedništvu.

ANGAŽMAN AUTORA KNJIGE

Mudro je angažirati autora knjige za osposobljavanje Menadžera za sastanke kako bi proces uvođenja promjena u problematici sastanaka bio lakši, jednostavniji i brži.

3.6.4.6.1. MENADŽER ZA SASTANKE: KONTROLNIK ELEMENATA SASTANKA

Menadžer za sastanke: Zajedništvo: Kontrolor: Period kontrole:

Br	Element sastanka	Opis stanja	Datum utvrđivanja	Naziv sastanka	Ciljevi	Postupanja	Napomena

Element sastanka: Potrebne teme sastanaka.

Opis stanja: Utvrđuju se negativna stanja (kašnjenja, nekvalitetno, nedovoljno, nezadovoljstva i neodgovarajuće trošenje resursa: prekomjerno i/ili premalo).

Naziv sastanka: Svi sastanci ili definirani sastanak u zajedništvu.

Ciljevi: Što se želi postići uvođenjem promjena na odgovarajućem elementu sastanka

Postupanja: Potrebne aktivnosti, resursi, izvršitelji i rokovi kako će se postići ciljevi (uklanjanje utvrđenih negativnih stanja u elementu sastanka)

3.6.4.6. SASTANAK SA SOBOM

Sastanak sa sobom je daleko najvažniji sastanak.

Ništa nije čudno, sastanak možete održati i sa sobom.

I što je najvažnije, sastanci sa sobom su najvažniji sastanci i imaju apsolutni prioritet održavanja u odnosu na bilo koju vašu drugu aktivnost.

Definicija

Sastanak sa sobom je planirano vrijeme pojedinca koje posvećuje analizi (stanje, potrebne aktivnosti) svojih problematika iz definiranih područja svoga djelovanja bez sudjelovanja drugih.

To je alat koji omogućava pojedincu da bude sustavno učinkovitiji u planiranju, organizaciji, vođenju, upravljanju ljudskim resursima, kontroli i unapređenju u namjeri da postigne planirane (željene) ciljeve na optimalna način.

Uporaba

1. Prema ciljevima

- *Uklanjanje negativnih stanja*: kašnjenja, nekvalitetno, nedovoljno, nezadovoljstva, neodgovarajuće trošenje resursa (prekomjerno, premalo); nema postizanja stanja izvrsnosti ako su prisutna negativna stanja (problemi) – sastanak sa sobom je najbolji način da probleme do kraja utvrdimo i definiramo način i vrijeme za njihovo rješavanje.
- *Unapređenja* (činiti kvalitetnije, više, jeftinije, brže, lakše jednostavnije, cjelovitije, sustavnije, univerzalnije); stvari se uvijek mogu unaprijediti i sastanak sa sobom je prilika da to kontinuirano i sustavno činite.
- *Pokretanje razvojnih aktivnosti*: Nemoguće je uspješno realizirati projekte ako ih ne pratite kontinuirano od ideje pa do realizacije – redoviti i valjano strukturirani sastanci sa sobom su garancija da će vaši projekti biti uspješni.

2. U odnosu na koga?

- vas,
- drugih osoba koje su u interakciji s vama (obitelj, suradnici, poslovni partneri, prijatelji, članovi zajednice u kojoj živite i radite).

3. Za područja vašeg života (profesionalni život, financije, zdravlje, emocionalni život, intelektualni život, obitelj, društveni život).

Elementi sastanka sa sobom

1. Definiranje vremena

Sastanci sa sobom mogu biti dnevno, više puta u tjednu, tjedno, više puta u mjesecu, mjesečno, ...

Neka to budu stalni termini. Neka to po mogućnosti bude stalno mjesto i način.

2. Definiranje "dnevnog reda" (problematike koje ćete analizirati)

2.1. Utvrđivanje stanja,

Ovdje je posebno važno da definirate prisutna negativna stanja. Ako ne uklonite negativna stanja - nema postizanja željenih ciljeva. Obvezno je donošenje mjera za uklanjanje negativnih stanja.

2.2. Sljedeće aktivnosti: Planirajte nove aktivnosti u narednom periodu do vašeg sljedećeg sastanka sa sobom.

3. Provedba odluka

Provedite odluke koje ste donijeli na sastanku sa sobom bez negativnih stanja.

- Utvrdite listu potrebnih aktivnosti koje trebate napraviti.
- Prema kriteriju važnosti (prioriteta) odredite redoslijed potrebnih aktivnosti za provođenje odluka koje ste donijeli na sastanku sa sobom.
- Za svaku potrebnu aktivnost odredite rok do kada mora biti provedena.

Zapisivanje

Nemojte da sastanak sa sobom bude promišljanje bez zapisivanja (zapisnik).

To je onda maštanje koje će rezultirati improvizacijom i stanjem s kojim nećete biti zadovoljni.

Zapisivanje tijeka sastanka može biti:

1. ručno (neka to ne bude na papirićima nego zapisujte u bilježnicu ili na papire koje ćete arhivirati u registratoru ili mapi),
2. elektronički (u računalnom programu kojeg odaberete).
3. uporabom vašeg smartphone-a.

Činjenice

- Na sastancima sa sobom donosite strateške odluke za vaš daljnji život i rad.
- Ne možete imati nikakvog objektivnog opravdanja kako nemate vremena za sastanke sa sobom.
- Lako je utvrditi da je vaš uspjeh proporcionalan s kontinuiranim održavanjem sastanaka sa sobom.

Struktura sastanka sa sobom

Definirajte područje djelovanja na koje se odnosi sastanak sa sobom.

1. Utvrdite trenutačno stanje: Definirajte potrebne aktivnosti u odnosu na utvrđena negativna stanja, unapređenja i postignuća.

Utvrdite stanja za četiri područja djelovanja koja su ključna za postizanje vaše željene izvrsnosti:

- *Prioriteti*: Jesu li sve prioritetne aktivnosti provedene?
- *Kontakti*: Jesu li do kraja iskorištene prilike u kontaktima u prethodnom periodu djelovanja?
- *Obveze drugih*: Jesu li drugi u okruženju u potpunosti izvršili svoje preuzete obveze?
- *Nezavršeno*: Što nije izvršeno u odnosu na planirano?

2. Što je sljedeće (sutra)?

- *Što je prvo?* Koja aktivnost je prva za učiniti. Izuzetno puno vremena gubite ako unaprijed ne definirate što vam je za činiti na početku dana.
- *Dnevni prioriteti*: Svaki dan definirajte pet prioriteta koje trebate obvezno učiniti.
- *Delegiranje*: Uvijek ima mogućnosti da svoje nadležnosti i ovlaštenja delegirate drugima. Nemojte propustiti da to činite kontinuirano i sustavno.
- *Sastanci*: Naznačite koji su vam sastanci ključni i planirajte njihovu temeljitu pripremu. Svaki sastanak bez pripreme je upropaštena prilika za postignuća i moguće je da više nikada nećete imati šansu da to popravite.
- *Kontrola*: Kontrolirajte stanja i kontrolirajte provedbu potrebnih aktivnosti. Kontrolirajte sebe, ali isto tako i sve ostale o kojima ovisi vaš uspjeh.

Sastanak sa sobom provodite pomoću tabličnog alata „**SASTANAK SA SOBOM**“ koji je prikazan u nastavku.

Tablični alat „**SASTANAK SA SOBOM PREDLOŽAK**“ možete preuzeti na Internet na linku ([klik](#)).

Savjeti

- Osigurajte da tijekom sastanka ne budete ometani ni na koji način. Obvezno isključite telefon i mobitel.
- Najmanje jednom tjedno planirajte sastanak sa sobom.
- Neka sastanak traje najduže 30 minuta.
- Poželjna dinamika održavanja sastanka sa sobom je svaki dan. Tada svakodnevni sastanci ne trebaju biti duži od 15 minuta,
- Na svakom sastanku odredite barem jednu temu kojom ćete analizirati jedno područje u životu: profesionalni, financije, zdravlje, emocionalni, intelektualni, obitelj i društveni život.
- Neka osobe iz vašeg okruženja znaju da imate sastanak sa sobom. To će ih obvezati da vas ne ometaju.
- Zagovarajte i druge osobe iz svog radnog i životnog okruženja da prakticiraju sastanak sa sobom. U zajedništvu s drugima nije dovoljno da ste vi izvrsni. To moraju biti i drugi u vašem zajedništvu.
- Razmjenjujte iskustva s drugim osobama koje prakticiraju sastanke sa sobom. Uvijek ima onih koji su uspješniji od nas i koristimo priliku da nas nauče kako da budemo uspješniji uz što manju uporabu resursa, prije svega vremena.
- Osobama kojima ste nadređeni jednostavno dajte zadatak da su obvezni imati dnevni sastanak sa sobom i da pri tome koriste definiranu proceduru koja će osigurati njihovu učinkovitost.

Crtice

- Sastanak sa sobom je najvažnija aktivnost bilo kojeg pojedinca.
- Redoviti i sustavni sastanci sa sobom su sigurna prepreka improvizacijama.
- Sastanci sa sobom su navigacija (određivanje smjera) u našim životima i radu.
- Sastanci sa sobom su dobitna kombinacija u igri koja se zove život.
- Ako ne možete osigurati uvjete za redovito održavanje sastanka sa sobom, nećete moći činiti ni druge aktivnosti koje su neophodne da dođete do željenih ciljeva.
- Sastanak sa sobom nije filozofiranje, meditacija, relaksacija, ... nego sustavan i kontinuiran proces tijekom kojeg utvrđujete stanje i definirate kako dalje (što je sljedeće).
- Sastanak sa sobom je praktikum bez kojeg nema postizanja cilja na učinkovit način (uz što manju uporabu resursa).
- Sastanak sa sobom je naše najbolje uloženo vrijeme. On određuje pravac našeg budućeg djelovanja na osnovu stanja koje je posljedica naših prethodnih aktivnosti. On ispravlja trenutačna negativna stanja i otvara nove prilike za postizanje izvrsnosti u budućnosti.
- Ako ste odlučili izbjegavati sastanke sa sobom to znači na vam nije stalo do uspjeha koje je primjereno vašim potencijalima, željama i potrebama.

Praktikum

1. Donesite odluku o kontinuiranom odražavanju sastanaka sa sobom.
2. Definirajte dinamiku održavanja sastanaka (koliko često?).
3. Odredite termin za održavanje sastanaka (po mogućnosti isti termin).
4. Odredite dužinu trajanja sastanka. Striktno poštujte planirano trajanje sastanka. Ako se čine kontinuirano, sastanci sa sobom imaju trend da objektivno postaju sve kraći.
5. Odluke donesene na sastancima sa sobom neka budu strukturirane (cjelovito opisane) i arhivirane. Svaka vaša odluka mora biti obvezno opisana (strukturirana) pomoću sljedećih devet pitanja: Što? (ciljevi), Zašto? (razlog za promjene), Kako? (procedure), S čime (resursi), Tko? (sudionici), Gdje? (mjesto događanja), Kada? (rokovi), Izvijestiti? (povratne informacije) i Nastavak? (sljedeće). Jedino tako definirane (opisane) odluke su cjelovite i preduvjet za njihovu potpunu provedbu.
6. Barem jednom mjesečno ocijenite kako "vodite" sastanke sa sobom. Utvrdite ima li većih postignuća kao posljedica vaših kontinuiranih i sustavnih sastanaka sa sobom.
7. Kada god imate priliku i potrebu, unapređujte metodologiju sastanaka sa sobom. Utvrdite što možete unaprijediti u sljedećim sastancima sa sobom i to odmah praktično primijenite.

Zaključak

Sastanci sa sobom su proces određivanja pravog i svrhovitog smjera u životu i radu i bez njih ostaje samo improvizacija s izvjesnim ishodom koji se zove neuspjeh.

Sastanci sa sobom su način kako da mijenjate trenutačna stanja na racionalan i strukturiran način.

Kontinuirani i sustavni sastanci sa sobom su model djelovanja i time isključuju bilo kakvu improvizaciju.

Imajte redovite sastanke sa sobom i vaša postignuća će biti brža, učinkovitija i svakako uz manju uporabu resursa.

Ovaj tekst je pisan prema elementima Modela univerzalne izvrsnosti – MUI © Milan Grković 2007.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007 je sustavno i kontinuirano postizanje izvrsnosti u bilo kojem području osobnog i profesionalnog života, kao i za postizanje izvrsnosti u bilo kojem obliku zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) bez obzira na vrstu, veličinu i stanja u kojem se trenutačno nalaze.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007 je cjelovito prikazan u knjizi „MUI KNJIGA ZA USPJEH“.

Više o knjizi „MUI KNJIGA ZA USPJEH pogledajte na linku:

http://www.portalalfa.com/mui_knjiga_za_uspjeh

3.6.4.6.1. SASTANAK SA SOBOM PREDLOŽAK

Korisnik: Područje djelovanja:

Datum: Trajanje (od – do):

Br	Status	Elementi	Opis	Napomene
1	Trenutačno stanje (potrebne aktivnosti, negativna stanja, unapređenja, postignuća)	Prioriteti		
		Kontakti		
		Obveze drugih		
		Nezavršeno		

2	Što je sljedeće (sutra)?	Što je prvo?			
		Dnevni prioriteti	1		
			2		
			3		
			4		
			5		
		Delegiranje			
		Sastanci			
		Kontrole	stanja		
			potrebne aktivnosti		

Bilješke:

3.6.4.7. UČINKOVITI (MUI) SASTANCI - NOVI (INTELEKTUALNI) KAPITAL ZAJEDNIŠTVA

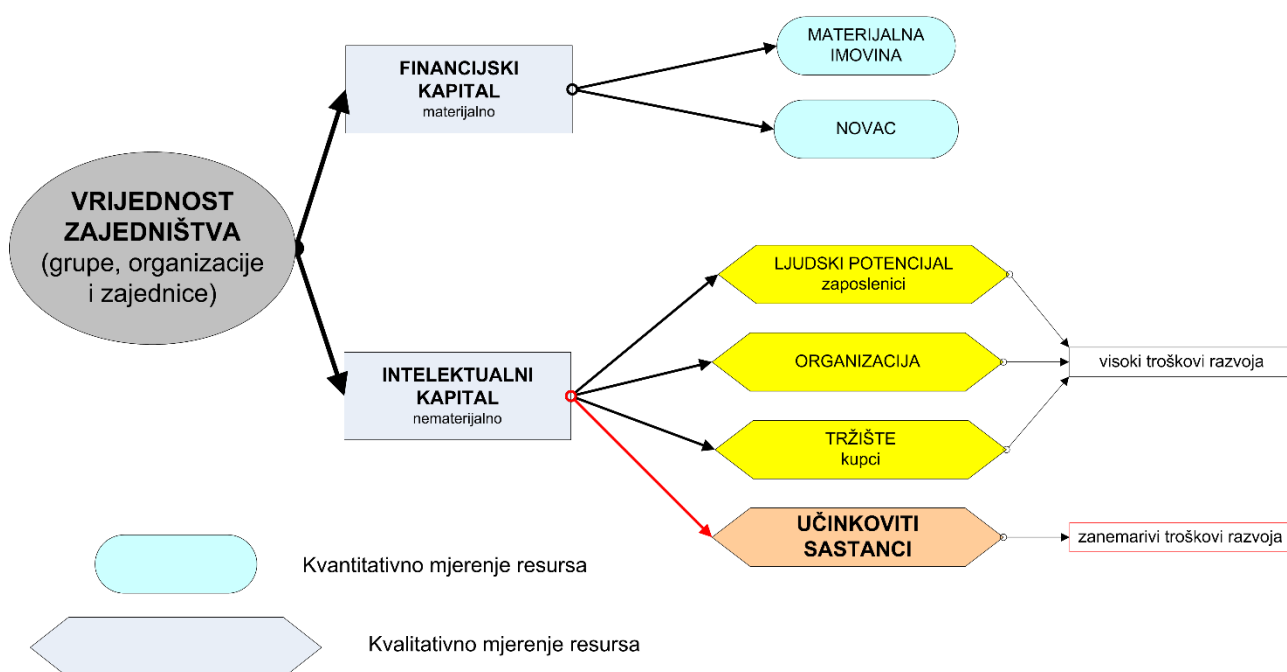
Vrijednost zajedništva i pojedinaca se ne temelji primarno na financijskom kapitalu.

Sve svjetske vodeće tvrtke u svijetu imaju dominantu vrijednost na osnovu intelektualnog kapitala.

Imajte na umu: Zajedništvo je bilo koji oblik organiziranja dvoje ili više pojedinaca (grupe, organizacije i zajednice).

Pogledajte strukturu kapitala u zajedništvu s obzirom na učinkovite sastanke:

MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE © 2019 Milan Grković mui-sastanci.portalalfa.com



Zašto su učinkoviti sastanci stavljeni kao osnovni resurs zajedništava?

Evo barem deset dobrih razloga za to:

1. Odluke se donose isključivo na sastancima.
2. Sastanci su osnovni oblik komunikacije u zajedništvima i osnovni način razmjene informacija.
3. Što je menadžer na višem organizacijskom nivou, više vremena provodi na sastancima.
4. Neučinkoviti sastanci = loše odluke, loše odluke = nema razvoja.
5. Učinkoviti sastanci su osnovna strategija za potiskivanje konkurencije na tržištu.
6. Neučinkoviti sastanci su gubljenje vremena i trošak za zajedništvo.
7. Učinkoviti sastanci stvaraju ozračje za kreativno rješavanje problema.
8. Učinkoviti sastanci su kohezivni čimbenik timskog rada u zajedništvu.
Bez učinkovitih sastanaka nema uspješne suradnje.
9. Učinkoviti sastanci unose red, naviku planiranja i koordinaciju u radu svih dijelova zajedništva.
10. Zanimljivo su troškovi uvođenja MUI sastanaka u odnosu na rezultate u funkciji razvoja zajedništva.

Što je zajedništvo veće i složenije, učinci učinkovitih sastanaka su veći.

S veličinom zajedništva raste broj organizacijskih dijelova, nivoa i broj grupa koji održavaju sastanke.

ZAPITAJTE SE!

- Jeste li se zapitali koliko se sastanaka mjesečno održava u vašem zajedništvu?
- Koliki je prosječan broj sudionika na tim sastancima?
- Koliko prosječno traju sastanci?

Ako preko 60 % sudionika smatra da su sastanci *ponekad uspješni*, koliko je to izgubljenog vremena na neučinkovitim sastancima?

Promijenimo situaciju i neka učinkoviti sastanci postanu novi kapital u organizaciji.

MUI sastanci u tome će u potpunosti pomoći s ciljem da sastanci budu učinkovitiji, kraći i rjeđi.



Crtice

- Financijski kapital se stvara pomoću intelektualnog kapitala.
- Intelektualni kapital zajedništva se može stalno povećavati dok se ne dođe do nivoa idealnih sastanaka u kontinuitetu.
- Svakim pojedinačnim uvođenjem MUI elemenata učinkovitih sastanaka povećava se intelektualni kapital zajedništva.

Zaključak

Uvrštavanje MUI sastanaka kao glavnu sastavnicu intelektualnog kapitala je inovativan pristup koji donosi brojne benefite bez ikakvog investiranja.

Čak je i ova knjiga besplatna.

Iskoristite priliku i počnite upravljati sastancima na MUI način i time ćete značajno podići vrijednost intelektualnog kapitala.

Nikada se ne zna: Ako se odlučite za prodaju vaše tvrtke ili želite privući investitore, vrijednost vaše tvrtke ako koristite MUI sastanke i stanje kada improvizirate na sastancima je nemjerljiva.

Pomoću MUI sastanaka se može daleko više zaraditi kroz primjenu nego uz klasičan pristup sastancima kroz redovitu djelatnost.

Bonus!

Tko želi serijski „proizvoditi“ i prodavati tvrtke koje upravljaju sastancima na MUI način, ostvarit će višestruko veće prihode od prodaje na osnovu povećanja intelektualnog kapitala kao posljedice upravljanja sastancima na MUI način.

3.7. UPRAVLJANJE UČINKOVITIM SASTANCIMA

Učinkovito upravljati znači imati potpunu kontrolu procesa usmjerenih na postizanje željenih ciljeva na optimalan način.

Poglavlje "**UPRAVLJANJE UČINKOVITIM SASTANCIMA**" je operativno poglavlje (praktično djelovanje) za postizanje kontinuirane i sustavne izvrsnosti u bilo kojem području života i rada pomoću učinkovitih sastanaka na MUI način.

Sastanci na MUI način znače primjenu **Modela univerzalne izvrsnosti - MUI** © 2007 Milan Grković.

MUI je jedini cjelovit i univerzalan model djelovanja na tržištu edukacija.

MUI je cjelovito prikazan u knjizi "**MUI KNJIGA ZA USPJEH**".

Više o knjizi „**MUI KNJIGA ZA USPJEH**“ možete pogledati na linku ([klik](#)).

Poglavlje "**UPRAVLJANJE UČINKOVITIM SASTANCIMA**" definira točne postupke kako djelovati u cilju postizanja učinkovitih sastanaka.

SADRŽAJ POGLAVLJA „UPRAVLJANJE UČINKOVITIM SASTANCIMA“:

1. **POLAZNE OSNOVE ZA UČINKOVITE SASTANKE**
2. **POTREBNE TEME SASTANAKA**
3. **KLJUČNI ELEMENTI UČINKOVITIH SASTANAKA**
4. **UPRAVLJANJE PROCEDURAMA**
5. **ODLUČIVANJE NA SASTANCIMA**
6. **POTREBNE AKTIVNOSTI / POSTUPANJA NA SASTANCIMA**
7. **PROCESI**
8. **MUI ALATI**
9. **SCENARIJI PRIMJENE SADRŽAJE KNJIGE**
10. **PLAN UVOĐENJA ELEMENATA UČINKOVITIH SASTANAKA**



Atributi izvrsnosti za postizanje učinkovitih sastanaka na MUI način

Upravljanje učinkovitim sastancima se temelji na sljedećim atributima:

- Pojednostaviti jednostavno: Sve je svedeno na najmanji broj elemenata za izvedbu, a da se ima cjelovita slika (out of box).
- Ne treba nikakvih preduvjeta za korištenje sadržaja koji slijede.
- Sve je točno dano što treba činiti; svako odstupanje od definiranih aktivnosti će biti improvizacija.
- Lako je utvrditi kako su dani sadržaji najbolja rješenja za postizanje kontinuiranih i sustavnih sastanaka na optimalan način (uz najmanju uporabu resursa).
- Svaki element MUI sastanaka se lako prenosi na druge.
- Rezultati primjene elemenata MUI sastanaka su mjerljivi i postižu se odmah po početku primjene.

Zaključak

MUI sastanci su najbolji način za postizanje učinkovitih sastanaka i jedini je cjelovit model upravljanja sastancima na tržištu edukacija bez obzira na:

- Područje djelovanja,
- Sudionike (pojedinci i zajedništva),
- Način,
- Vrijeme,
- Ciljeve.

Svaki trenutak koji posvetite poglavlju "**UPRAVLJANJE UČINKOVITIM SASTANCIMA**" kao i ostalom sadržaju knjige koji je sastavni dio modela upravljanja sastancima na MUI način će vam se višestruko isplatiti.

Zamolba za pomoć

Iskreno i do kraja ću vam biti zahvalan za svaku vašu **primjedu** na bilo koji element sadržaja ove knjige.

Svako vaše **pitanje** i **prijedlog** će biti doprinos korištenju sadržaja knjige i raduje me interaktivnost s vama.

Unaprijed zahvaljujem na pažnji i podršci.

Svako dobro poslovno i osobno.

Autor knjige: Milan Grković

3.7.1. POLAZNE OSNOVE ZA UČINKOVITE SASTANKE

Učinkoviti sastanci se neće dogoditi sami od sebe, oni će se dogoditi samo ako u potpunosti isključimo svaku improvizaciju u djelovanju.

Uspješnost u kontinuiranom i sustavnom sudjelovanju i vođenju sastanaka ovisi dominantno o tri (3) čimbenika:

1. Definiranost djelovanja vs. improvizacija,
2. Očekivan doprinos sudionika,
3. Stjecanje nedostajućih kompetencija (korak po korak)

U nastavku su dani osnovni elementi navedenih čimbenika.

1. MODELIRANJE SASTANAKA JE PREDUVJET ZA RAZVOJ POJEDINACA I ZAJEDNIŠTVA

Definiranost djelovanja u cilju isključivanja svake improvizacije

2. ULOGE SUDIONIKA SASTANKA

Očekivani doprinos sudionika

3. STUPNJEVANJE SADRŽAJA KNJIGE

Stjecanje nedostajućih kompetencija korak po korak

Zaključak

Model univerzalne izvrsnosti - MUI je kroz ova tri (3) čimbenika definirao uvjete da sastanci budu učinkoviti, kraći, rjeđi i uz pravovaljane i pravovremene odluke.

Sastanci ne mogu biti učinkoviti:

- Ako je vaše djelovanje improvizacija,
- Ako sudionici sastanka ne ispunjavaju svoju ulogu,
- Ako nemate potrebnih kompetencija.

Svako negativno stanje navedeno u prethodnoj rečenici dovodi do improvizacije.

Imajte na umu!

Improvizacija daje rezultate koji su uvijek manji od vašeg potencijala, potreba i želja.

A to vam sigurno nije interes.

Analizirajte i cjelovito primijenite sadržaje u ovom poglavlju i uspjeh neće izostati.

Naravno, ako nemate boljeg rješenja od ponuđenoga.

Sažetak poglavlja

1. Isključiti svaku improvizaciju iz djelovanja u procesu sudjelovanja/vođenja sastanaka.
2. Svaki sudionik sastanka ima obavezu i pravo dati puni doprinos uspjehu sastanka.
3. Stjecanje nedostajućih kompetencija (znanje, vještine i ponašanja) je prioritetan zadatak svih sudionika sastanka.

3.7.1.1. MODELIRANJE SASTANAKA JE PREDUVJET ZA RAZVOJ POJEDINACA I ZAJEDNIŠTVA

Svako djelovanje koje nije definirano (modeliranje) svaki puta će drugačije činiti bez obzira na okolnosti.

Modeliranje sastanaka znači definiranje elemenata sastanka koje treba bez izuzetka provoditi. Ako se želi raditi na MUI način kao najbolje rješenje za postizanje izvrsnosti u problematici sastanaka mora se isključiti svaka improvizacija tako da se definiraju djelovanja.

Tri (3) su ključna pokretačka sadržaja za učinkovito upravljanje sastancima na MUI način .

1. PRINCIP UNIVERZALNOSTI

Svi na sastancima djeluju na isti način bez obzira na:

- sadržaj
- korisnike
- način
- vrijeme
- ciljeve

2. PRINCIP NELINEARNOSTI

Sva rješenja za postizanje učinkovitih sastanaka se temelje na dva (2) elementa djelovanja:

- malo angažmana
- veliki ishodi (rezultati).

3. PRINCIP KREATIVNE MEHANIKE

- **Mehanika:** samo činite doslovno kako je definirano i u potpunosti ćete isključiti svaku improvizaciju na sastancima; sve je dano kako treba činiti.
- **Kreativnost:** dana su najbolja rješenja; ne može biti kreativnije od najboljeg rješenja.

Zaključak

Kreativna mehanika je moguća kada se definira najbolje rješenje.

PRAKTIKUM

1. PRINCIP UNIVERZALNOSTI

Definirajte sve vaše sastanke koje imate prema područjima života:

1. profesionalne (vaš posao),
2. osobne,
3. obiteljske,
4. društvene.

Imajte na umu da trebate u svim situacijama djelovati na isti način (kako?).

Razlikujte "što?" (područje djelovanja) i "kako?" (način djelovanja).

MUI sastanci definiraju "kako?", a vi određujete "što?" (sastanak u određenom području djelovanja).

Izaberite po svom izboru jedan ključni MUI element učinkovitih sastanaka i primijenite ga na isti način na sastanke iz svih područja života (profesionalne, osobne, obiteljske i društvene).

(vidjeti "LISTA KLJUČNIH MUI ELEMENATA UČINKOVITIH SASTANAKA"). @

2. PRINCIP NELINEARNOSTI

Izaberite po svom izboru jedan element sa "LISTA KLJUČNIH MUI ELEMENATA UČINKOVITIH SASTANAKA". Utvrdite što trebate činiti (nova djelovanja) na MUI način u vezi izabranog elementa.

Usporediti vaša nova djelovanja s rezultatima koja ćete dobiti kada postupate na MUI način.

Rezultati usporedbe uloženo / dobiveno bit će vam očit dokaz principa nelinearnosti (malo uložene aktivnosti – veliki rezultati djelovanja).

Zašto vam je zadan ovaj zadatak?

Razlog je vrlo jednostavan: Cilj je da se neposredno uvjerite kako imate konačno rješenje koje će vam kontinuirano donositi izvrsnost (željena postignuća) sa svakim sastankom na optimalan način (uz najmanji utrošak resursa).

3. PRINCIP KREATIVNE MEHANIKE

Potrebne aktivnosti za primjenu bilo kojeg MUI elementa učinkovitih sastanaka je u cijelosti definiran i nepromjenjiv jer je to tada najbolje rješenje.

To je **čista mehanika** - samo trebate raditi kako je definirano na MUI način.

Ova MUI mehanika je definirana i dobit će dodatno atribut "kreativna" ako nemate/ne možete pronaći bolje rješenje koje nudi MUI način upravljanja sastancima.

Vaš ključni zadatak

1. Analizirajte sadržaje (jedan po jedan) u ovoj knjizi.
 2. Usporedite ga s načinom kako to radite sada i tvrdite koji je način bolji (dosadašnji ili MUI način).
 3. Utvrdite postoji li na tržištu bolje rješenja za upravljanje sastancima od MUI načina.
- Ako nemate bolje rješenje od MUI načina upravljanja sastancima (MUI sastanci) očito je kako MUI sastanci funkcioniraju na principu "kreativne mehanike" - najbolje su rješenje koje se provodi čisto mehanički (točno su definirana djelovanja).

Poziv za izazov

Pokušajte dokazati kako postoji bolje rješenje za učinkovito upravljanje sastancima od MUI sastanaka. Na sreću, vašu, moju i drugih korisnika neće vam to uspjeti!

NAJKRAĆI I NAJBOLJI RECEPT ZA USPJEH NA SVIJETU

1. Ako imate bolje rješenje, nemojte upravljati sastancima na MUI način.
 2. Sastancima upravljajte isključivo na MUI način ako nemate bolje rješenje!
- Ovaj "negativni marketing" si MUI sastanci mogu dopustiti jer su najbolje i konačno rješenje za učinkovite sastanke.

3.7.1.2. ULOGE SUDIONIKA SASTANKA

Moguće su sljedeće uloge na sastancima:

- voditelj
- izvijestitelj
- član zajedništva
- zapisničar
- ovjervitelj zapisnika
- čuvar vremena
- analitičar sastanka
- nadređeni
- predstavnik medija
- gost

Izbor sudionika sastanka s obzirom na njihovu ulogu ovisi o interesu i potrebama o čemu odlučuje voditelj i članovi zajedništva (grupa, organizacija ili zajednica) ovisno od temama sastanka.

Dvije su ključne uloge sudionika sastanka s obzirom na postizanje svrhe i ciljeva sastanka:

1. Voditelj sastanka
2. Član zajedništva

U cilju davanja punog doprinosa na sastanku, sudionici trebaju činiti aktivnosti prema sljedećem hodogramu:

1. Analiza poziva (dnevnog reda)
2. Planiranje pripreme sastanka
 - 2.1. Definiranje interesa
 - 2.2. Razmjena informacija prije sastanka
 - 2.3. Definiranje liste aktivnosti tijekom sastanka koristeći tablični alat:
„**PLANIRANJE POTREBNIH AKTIVNOSTI ZA SASTANAK**“.

Tablični alat „**PLANIRANJE POTREBNIH AKTIVNOSTI ZA SASTANAK PREDLOŽAK**“ možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#))

Kontrolno pitanje izvrsnosti (KPIz)

Jesam li u potpunosti zadovoljan s pripremom za sastanak?

Ako je odgovor "NE", žurno uklonite uočena negativna stanja.

Ako je odgovor "DA", nalazite se u stanju izvrsnosti i samo tako nastavite sa svakim sastankom.



PRAKTIKUM

Utvrdite vašu najčešću ulogu na sastancima.

Utvrdite imate li potrebnih kompetencija za učinkovito sudjelovanje na sastancima.

Utvrdite imate li potrebnih kompetencija za učinkovito vođenje sastanaka.

Napravite plan za stjecanje nedostajućih kompetencija za učinkovito sudjelovanje/vođenje sastanaka

Naglašeno

Svi sudionici sastanka imaju obavezu valjane pripreme za sastanak u skladu sa svojim ulogama i dodijeljenima obavezama.

3.7.1.2.1. SUDIONICI SASTANKA

Velika je odgovornost voditelja sastanka oko liste sudionika sastanka.

Na sastanak pozvati sve kojih se to tiče.

Pozvati samo potrebne sudionike da sastanak bude funkcionalan.

Nepotrebni sudionici će samo opteretiti sastanak i mogu razvodniti diskusiju, pa će i rezultat sastanka biti manji od očekivanog (potrebnog).

PREGLED BROJA SUDIONIKA SASTANKA

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

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

Pozvati na sastanak goste koji svojom nazočnošću mogu "podići" značaj sastanka.

Pojedinac ili više njih 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 raspravi – samo 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.

3.7.1.2.2. 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 obrazovanjem treba poznavati tipove sudionika sastanka.

Uočimo ponašanje pojedinog sudionika, moguće probleme kao i njihovo rješavanje.

Evo u nastavku pregleda 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 zajedništva. 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

Br	Status	Tip sudionika	Atribut	Napomene
1	dobro	<i>racionalno aktivan</i>	poželjan	
2		<i>djelomično aktivan</i>	zadovoljava	
3	loše	<i>neaktivan</i>	ne ometa	
4		<i>spavač</i>	ometa	
5		<i>obećavajući konstruktor</i>		
6		<i>hiperaktivan</i>		
7		<i>pričljivac</i>		
8		<i>gnjavator</i>		
9		<i>ometalo</i>		
10		<i>negator</i>		
11		<i>očekivajući destruktor</i>	destabilizira	

1. RACIONALNO AKTIVAN SUDIONIČ

Racionalno aktivan sudionik je pojedinac koji 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,
- konzultira se s istomišljenicima o važnim temama,
- po potrebi konzultira se s pojedincima suprotnih stavova,
- informira i upozorava voditelja o stvarima važnim 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 zajedništvu – djeluje unutar zajedničkih ciljeva.

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 zajedništva i temeljni čimbenik učinkovitog sastanka. On je poželjan za svako zajedništvo i pouzdan oslonac voditelju u svim fazama sastanka. On je budući uspješan voditelj.

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

2. DJELOMIČNO AKTIVAN SUDIONIČ

Djelomično aktivan sudionik sastanka je pojedinac koji 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 je li razlog za to nedovoljna priprema, diskontinuitet u radu ili interes samo za određene teme. Zadovoljava, ali ne pokreće razvoj zajedništva.

Voditelj sastanka 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 sudionika koji uz potporu voditelja i zajedništva može napredovati u produktivnijem sudjelovanju na sastancima i poboljšati učinak rada zajedništva.

3. NEAKTIVAN SUDIONIČ SASTANKA

Neaktivan sudionik sastanka je pojedinac koji ne sudjeluje u aktivnostima na većini ili na svim sastancima. U svim fazama sastanka: pripremi, tijeku i poslije sastanka je neaktivan. Rijetko ili nikada ne istupa u raspravama. Nema pitanja, ne traži informacije, ne daje mišljenja i ne daje prijedloge odluka. Samo je brojčano prisutan na sastancima. U pravilu takav je pojedinac redovito na sastancima ali nastoji ne privlačiti pažnju. Samozatajan je i mirno će odsjediti ako treba i čitav mandat bez aktivnosti.

Neučinkovitost takvih pojedinaca je velik problem. Oni su samo "glasačka mašina".

Takvo ponašanje je negativno jer netko drugi u zajedništvu mora raditi i za njega. Ovo je nažalost redovita pojava u zajedništvima. Posebno je prisutno u novim zajedništvima 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 što prije uočiti takvog pojedinca i napraviti plan aktivnosti da se prevlada takvo negativno ponašanje.

Utvrdite je li uzrok takvog ponašanja ljutnja, lijenost ili pojedinac nema sposobnosti sudjelovati u radu zajedništva (nestručnost, kompleksi, strah od nastupa, ...).

Na osnovu dijagnoze izaberite najpogodniji pristup rješavanju problema. Obvezno razgovarajte s takvim pojedincem i radite na njegovom osposobljavanju za učinkovitije sudjelovanje na sastancima.

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

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

Ako nema napretka u njegovom aktiviranju, zamijenite ga s aktivnijim pojedincem.

IZDVOJENO – Voditelj je odgovoran za neaktivnost sudionika. Ne može se prihvatiti objašnjenje da je dobio takvog člana zajedništva, da je to njegov problem ili da nema vremena baviti se neaktivnim sudionikom. Zajedništvo ne može djelovati ako ne vodi brigu o svakom članu. Posebno ako ne vodi brigu o osposobljavanju zajedništva 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 zajedništva. On u tome ima najveću odgovornost i ne može se skrivati iza nekakvih važnijih razloga ili zauzetosti. Uspjeh je zajedništva kada osposobi i aktivira do tada neaktivnog sudionika. To je briga za zajedništvo, ali i za pojedinca.

4. 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 spavalačkim izgledom dekoncentrira sudionike sastanka. Takvo ponašanje je nepoželjno za radno ozračje sastanka.

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

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.



5. 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 obaveze 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 pojedinci koji objektivno ili subjektivno nisu napravili dodijeljene im i prihvaćene zadatke.

Problem nastaje kad posao nije obavljen iz subjektivnih razloga, a posebice ako pojedini pojedinci češće ne obave povjerene im zadatke. Za takve pojedince možemo iz iskustva reći da preuzete i prihvaćene zadatke najvjerojatnije neće obaviti uopće ili u potpunosti.

Pojedince s takvim ponašanjem možemo nazvati **“obećavajući konstruktori”** – preuzmu i obvežu se izvršiti neki zadatak, a najčešće ga ne obave, obave ga djelomično ili s kašnjenjem.

Takvo ponašanje utječe na sve sudionike sastanka i na njegove rezultate, pa je uspješnost sastanka upitna. Ako postoje mogućnosti disciplinskog sankcioniranja takvog ponašanja (tvrtka), treba ga koristiti i ukloniti problem.

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

Zato treba izbjegavati da se takvim pojedincima (**“obećavajući konstruktori”**) povjeravaju važni zadaci za pripremu sastanka.

Ako im se ipak mora dati određeni zadatak za pripremu sastanka, obaveza je voditelja da provjerava u periodu prije sastanka hoće li obaveza biti izvršena.

U slučaju naznaka ili saznanja o neizvršavanju obaveza uopće, djelomično ili nekvalitetno, voditelj sastanka mora pronaći alternativno rješenje i dodijeliti obaveze drugim pojedincima od povjerenja.

Naravno, obećavajući konstruktori se negativno ponašaju i u aktivnostima poslije sastanka.

6. HIPERAKTIVAN SUDIONIK SASTANKA

Hiperaktivni sudionik sastanka je pojedinac koji 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 stručni pojedinac 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 zajedništva.

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 zajedništva 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.

7. PRIČLJIVAC

Pričljivac je pojedinac koji 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 zajedništvo u cjelini. Zbog toga ozračje na sastanku ide krivim smjerom što stvara preduvjete za neuspješan sastanak.

Takav pojedinac 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 pojedinac se ne može obuzdavati, zatražite od pojedinca da se povuče iz rada zajedništva i zamijenite ga novim.

8. 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 zajedništva.

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 donese promjenu ponašanja koju od njega očekuje zajedništvo.

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 zajedništva da se pripremi za sastanak i tako učinkovitije djeluje tijekom sastanka. Priprema sastanka je osnovni čimbenik uspješnosti sastanka.

2. Pojedinac je po svom znanju/vještini sudjelovanja na sastanku početnik i ne shvaća da takvim svojim "prirodnim" ponašanjem opterećuje sastanak nepotrebim 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 zajedništvo od njega očekuje.

3. Pojedinaac 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. Cijelo zajedništvo 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. Pojedinaca dodatno i planski educirati za učinkovitije sudjelovanje na sastanku.

Edukacijom, podrškom i kontrolom takvog pojedinca uključiti u učinkovitiji rad zajedništva.

Ako se problem ne prevlada predložiti da se pojedinac zamijeni drugim pojedincem. O pojedincu koji je smijenjen voditi brigu da mu se dodijele druge aktivnosti za rad u zajedništvu (ne odbaciti pojedinca).

9. OMETALO

Ometalo (prekidalo) je sudionik sastanka koji ima naviku učestalo prekidati 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 pojedinca za kojeg se procjeni da je ometalo, voditelj treba procijeniti moguće sudjelovanje takvog pojedinca na sastanku i preventivno s njim razgovarati o nužnosti poštivanja pravila rada i vremena sastanka.

Ako sudionik stalno krši pravila i često ometa sastanak, treba postaviti pred zajedništvo raspravu o njegovom ponašanju i kao krajnju mjeru zatražiti njegovu zamjenu s pojedincem koji poštuje pravila rada i osjeća afirmativnu pripadnost zajedništvu (ponaša se u skladu sa zahtjevima zajedništva i poštuje vrijeme drugih).

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

10. NEGATOR

Negator je sudionik sastanka koji negira gotovo sva promišljanja, prijedloge i aktivnosti zajedništva i pojedinaca.

Omalovažava predlagачe, izvjestitelje i stručne pojedince 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 pojedinac koji obezvrjeđuje sudionike u njihovom nastojanju da daju pozitivan doprinos sastanku u svim njegovim fazama.

Negativno djelovanje negatora može znatno opteretiti rad zajedništva.

Rješenja:

Pojedincu dati više zadataka koji se mogu individualno ocjenjivati (treba "zagušiti" takvog pojedinca radom).

U pogodnim situacijama javno iskazati pojedincu da nije dobro da sve negira, nego da iskaže svoje rješenje problema.

Voditelj treba otvoreno razgovarati s pojedincem i ukazati mu na negativno ponašanje i posljedice (zajedništvo 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 zajedništva. Usaditi mu misao da članove zajedništva 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 zajedništva (gubi se kohezija zajedništva, javlja se revolt, svađa, ...), treba ga zamijeniti tolerantnijim pojedincem.

11. 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 rijetko je kada stvarna.

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

Za to mogu postojati objektivni razlozi: bolest, neodgovod odlazak na službeni put, problemi i nesreće osobne naravi, pojava novih okolnosti kod pojedinaca koji nisu članovi zajedništva ali su sudionici sastanka i drugi razlozi.

No, većina pogrešaka, djelomično obavljenih poslova, odlaganja i neizvršavanja preuzetih obveza posljedica je subjektivnih razloga. Nositelji tih negativnosti su pojedinci 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 sastanka koji treba spriječiti, neutralizirati i eliminirati takva negativna ponašanja. 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 zajedništva. Neki pojedinci su češće ili stalno skloni takvom destruktivnom ponašanju. Za njih možemo unaprijed očekivati da će se destruktivno ponašati na sastancima. Nazovimo ih **očekivajući destruktore**. Oni svojim ponašanjem uzrokuju da sastanak bude neuspješan, da se javljaju nova neslaganja među sudionicima, pojačavaju se postojeća neslaganja, izazivaju rascjep mišljenja i djelovanja u zajedništvu.

Koji se oblici destrukcije mogu javiti?

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

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

Treba im iskazati nepovjerenje i zatražiti od ovlaštenog pojedinca ili organa da izvrši zamjenu sa tolerantnijim i učinkovitijim pojedincem koji je sklon timskom radu i izvršava sve preuzete obveze.

Ova tema je preuzeta iz autorove knjige „SASTANCI UPRAVLJANJE VREMENOM“ i prilagođena ovoj knjizi.

Više informacija o knjizi „SASTANCI UPRAVLJANJE VREMENOM“ možete vidjeti na Internetu na linku ([klik](#)).

3.7.1.2.1. VODITELJ SASTANKA

Ako nismo svi jednakopravni, voditelj sastanka je prvi pojedinac po nadležnosti i ovlaštenjima u zajedništvu.

Voditelj sastanka je imenovani (izabrani) pojedinac u zajedništvu koji ima definirane obaveze i prava u vođenju zajedništva.

Sastanci su komunikacija između članova zajedništva.

Imajte na umu!

Sastanak je baš svaki kontakt (komunikacija) s drugima bez obzira na sadržaj, sudionike, način, vrijeme, mjesto.

Uloga voditelja sastanka

Voditelj sastanka je odgovoran za cjelokupno upravljanje sastancima u cilju njihove učinkovitosti.

Princip nadređenosti (zapovjedne odgovornosti)

Kada voditelj sastanka sazna za negativno stanje u problematici sastanaka, on u potpunosti preuzima odgovornost za njegovo uklanjanje.

Voditelj se po saznanju za negativno stanje ne može "praviti" kao da negativno stanje ne postoji ili kako će se riješiti samo od sebe.

Nažalost, u praksi je izražena situacija da Voditelj sastanka žuri za nekim "važnijim" aktivnostima i time dopušta da negativno stanje (problem) stvara najčešće nove brojne probleme koji su nepotrebni jer dodatno troše resurse.



Ključne uloge voditelja sastanka

- saziva sastanke na osnovu inicijative i potrebe,
- definira prijedlog dnevnog reda,
- koordinira s aktivnostima prije sastanka,
- vodi sastanak u skladu s pravilima ponašanja sudionika,
- kontrolira provedbu potrebnih aktivnosti poslije sastanka,
- provodi aktivnosti u funkciji razvoja zajedništva.

Mogući nedostaci Voditelja sastanka

- nema odgovarajuće kompetencije (znanje, vještine i ponašanja) potrebne za učinkovito vođenje sastanaka,
- ne uvažava/analizira prijedloge članova zajedništva,
- improvizira,
- prioritet su mu njegovi otvoreni/skriveni interesi ili uže "odabrane" grupe unutar zajedništva,
- ne vodi računa o opravdanim interesima članova zajedništva,
- ne unapređuje sastanke,
- odgađa rješavanje utvrđenih problema,
- vodi/odrađuje sastanke formalno, a ne razvojno,
- ne osposobljava druge za ulogu voditelja sastanaka.

Crtice

- Nema pojedinca koji je prirodno nadaren da vodi učinkovite sastanke.
- Vještina vođenja učinkovitih sastanaka je vještina koja se mora učiti i svakodnevno prakticirati
- Mudro je angažirati vanjskog stručnjaka za sastanke kako bi lako, jednostavno i brzo osposobio voditelje sastanaka.
- Uspjeh zajedništva je uspjeh i voditelja sastanaka.
- Improvizacija je najgori neprijatelj za voditelja sastanka.

VODITELJ SASTANKA JE ČESTO „USKO GRLO“ – GLAVNI ČIMBENIK ZA NEUSPJEŠNI SASTANAK.

Zaključak

Voditelj sastanka je ključni pojedinac o kojem ovisi učinkovitost (uspjeh) sastanaka pri tome ništa ne umanjujući doprinos ostalih sudionika sastanaka.

Bez stjecanja potrebnih kompetencija za vođenje sastanka nisu izvedivi učinkoviti sastanci.

Osposobljavanje pojedinaca za voditelje sastanaka bi trebala biti aktivnost od najvećeg prioriteta za ljudske resurse.

Lako je utvrditi kako svi problemi (negativna stanja) na sastancima imaju INICIJALNI uzrok u nedostajućim kompetencijama (znanje, vještine i ponašanje) voditelja sastanka.

Imajte na umu!

ODGOVORNOST ZA USPJEH SASTANKA

Ako nema jednakopravnosti članova zajedništva, voditelj sastanka je jedina odgovorna osoba za neuspjeh/uspjeh sastanaka.

Naravno, doprinos za uspješan sastanak daju i članovi zajedništva prema svojem interesu i proaktivnosti. Razlikovati **odgovornost** i **doprinos**.

3.7.1.2.3.1. **NEGATIVNA STANJA VODITELJA SASTANAKA**

Djelovanje voditelja je pravi odraz stanja u zajedništvu.

Rijetko ima zajedništva u kojima su svi jednakopravni (formalno i neformalno).

Postoji vođa (lider) od kojega jako puno ovisi stanje, trend, budućnost, ... u zajedništvu kao što je slučaj i s voditeljem sastanaka.



Moguća su sljedeća dva (2) negativna stanja voditelja sastanaka:

1.

Voditelj sastanaka nije **kompetentan** - nema potrebna znanja, vještine i ponašanja za učinkovito vođenje sastanaka.

2.

Voditelj sastanaka **improvizira** - ne radi prema definiranim procedurama za učinkovito vođenje sastanaka.

U oba slučaja rezultat su neučinkoviti sastanci što dovodi to štete - rezultata koji su daleko manji od potencijala, potreba i želja sudionika i zajedništva u kojima sudionici djeluju.

Takvo ponašanje (negativno stanje) voditelja sastanaka nije dopušteno i treba ga žurno riješiti.

Kada imate lošeg voditelja sastanaka, zajedništvo ne može biti uspješno.

Morate djelovati i imate „samo“ četiri (4) načina kako:

1. Predlagati promjene u zajedništvu koje će direktno ili indirektno dovesti do promjene ponašanja voditelja sastanaka,
2. Neka bude kako voditelj sastanaka kaže jer tako mora biti (vaša sudbina – fatalizam),
3. Postanite vi voditelj sastanaka (ako je realno moguće i ako to želite),
4. Napustite zajedništvo jer vas takvo zajedništvo ne zaslužuje. Radite za boljeg vođu ili za sebe.

Zaključak

- Nekompetentnost i/ili improvizacija voditelja sastanaka su glavni uzroci neuspješnih sastanaka.
- Voditelj sastanka je u cijelosti odgovoran za neučinkovite sastanke.
- Stjecanje potrebnih kompetencija (znanje, vještine i ponašanja) voditelja sastanaka (i ostalih sudionika sastanaka) mora biti prioritetna aktivnost u svakom zajedništvu.

3.7.1.3. STUPNJEVANJE SADRŽAJA KNJIGE

Sadržaji u knjizi su predstavljeni kroz 3 stupnja (faze) primjene:

- ① Početni sadržaji
- ② Prošireni sadržaji
- ③ Napredni sadržaji

Zašto su sadržaji stupnjevani?

Problematika učinkovitih sastanaka je obimna i postoje brojni elementi o kojima ovisi učinkovitost sastanaka.

Ne možete se baviti sa svime istovremeno i zato je napravljeno stupnjevanje sadržaja kako bi se primjena provodila postepeno.

Ovaj pristup ni na koji način neće biti vaš gubitak tempa, izazvati zbunjenost ili nepotrebno trošenje resursa.

Svaki MUI element učinkovitih sastanaka kroz stupnjevanje će biti snažan doprinos vašim rezultatima pomoću učinkovitih sastanaka.

Primjena bilo kojeg MUI elementa učinkovitog sastanka (ima ih 34) je uvođenje promjena.

Za uvođenje promjena koje su stvarne i učinkovite trebaju nova ponašanja.

Svaka osoba ima različiti potencijal apsorpcije (prihvaćanja) promjena i zato je napravljeno ovakvo strukturiranje sadržaja knjige.



PRAKTIKUM

1. Za one teme koje imaju više stupnjeva sadržaja, krenite s početnim sadržajem.

Kada ga usvojite i primijenite pređite na viši stupanj sadržaja (prošireni i napredni

Naravno, ako imate odmah potrebu za pojedinim sadržajima iz višeg stupnja (prošireno, napredno), slobodno ih koristite jer nema nikakvih preduvjeta da i njih ne možete koristite jer prije toga niste prošli prethodne elemente učinkovitih sastanaka.

Imajte na umu!

Baš svaki MUI element učinkovitih sastanaka se može u potpunosti koristiti neovisno od ostalih elemenata i bez ikakvih stjecanja preduvjeta.

Ova karakteristika je jedna od ključnih prednosti MUI sastanaka koja dovodi do iznimnog povećanja rezultata kao posljedica primjena upravljanja sastancima na MUI način.

Napomena

Nema svaka tema sva tri stupnja sadržaja.

Pojedini stupnjevi će se dodatno kreirati kroz nadopunjena izdanja knjige.

Zaključak

Odluka o stupnjevanju sadržaja knjige je u funkciji stvaranja uvjeta da korisnici knjige lakše, jednostavnije i brže stječu potrebne kompetencije (znanje, vještine i ponašanja).

3.7.2. POTREBNE TEME SASTANAKA

Sve je u prirodi cjelovito i svrsishodno. Zašto nije tako i u našim ponašanjima (djelovanjima)?

Da bi mogli učinkovito „upravljati s nečim“ moramo imati cjelovitu sliku od čega se to „nešto“ sastoji.

U **Modelu univerzalne izvrsnosti – MUI** sastavnice „nečega“ se zovu **potrebne teme**.

Kada znamo sve potrebne teme, možemo učinkovito upravljati.

Definicije

1. POTREBNE TEME su dijelovi (sastavnice, elementi, ...) od kojih se sastoji predmetno područje djelovanja (npr. sastanci) i između kojih postoji definirano međudjelovanje (uvjetovanost, povezanost, slijed, uzročno – posljedična veza, ...).

2. PODRUČJE DJELOVANJA je jednoznačno definiran okvir u kojem djelujemo kao pojedinci ili kao sudionici različitih oblika zajedništva (grupe, organizacije i zajednice).

Jedno područje djelovanja su sastanci.

Crtice

- Ako nemamo definirane sve potrebne teme sastanaka, nemamo cjelovitu sliku.

- Ako nemamo cjelovitu sliku, svako djelovanje u problematici sastanaka će biti improvizacija.

- Definiranje svih potrebnih tema u problematici sastanaka je preduvjet kako bi mogli učinkovito upravljati sastancima.

Imajte na umu!

Improvizacija daje rezultate koji su uvijek manji od potencijala, potreba i želja.

Kontrolno pitanje izvrsnosti (KPIz)

- *Imam li ažuriranu listu potrebnih tema u problematici sastanaka?*

● Ne (to je improvizacija).

Potrebno djelovanje: Žurno kreirati potrebnu listu.

● Da (to je stanje izvrsnosti).

Potrebno djelovanje: Nastaviti sa stanjem izvrsnosti.

Potrebne teme sastanaka su definirane u MUI sastancima i korisnicima dane gotove, a sastoje se od dvije sastavnice:

1. Učinkoviti sastanci potrebne teme,

Potrebne teme se odnose na pojedinačni sastanak.

Potrebne teme su dane izdvojeno za svaku fazu sastanka.

2. Upravljanje sastancima potrebne teme.

Potrebne teme učinkovitih sastanaka se odnose na osiguranje učinkovitosti svih sastanaka s pozicija pojedinaca i zajedništva.

Potrebne teme upravljanja sastancima ima osnovni cilj donošenja odluka kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi zajedništva.

Ako nedostaje i jedan element (potrebna tema) na djelu je improvizacija!

Može li auto, avion, računalo, ... u potpunosti funkcionirati bez obzira što mu nedostaje jedan dio ili više dijelova? Naravno, da ne!

Isto je i sa sastancima: Ne mogu biti učinkoviti ako ne poznajemo (nemamo) sve sastavnice sastanka (potrebne teme).



Sastanci kao područje djelovanja ima ukupno 52 potrebnih tema (34 potrebnih tema iz područja učinkovitih sastanaka + 18 potrebnih tema iz područja upravljanja sastancima):

1. UČINKOVITI SASTANCI POTREBNE TEME

1. Priprema sastanka

- Potreba za sastankom
- Inicijativa za sastanak
- Svrha sastanka
- Ciljevi sastanka
- Interesi
- Dnevni red
- Sudionici sastanka
- Poziv za sastanak
- Materijali za sastanak
- Pripreme za sastanak
- Aktivnosti prije sastanka
- Razmjena informacija prije sastanka
- Uređivanje mjesta za sastanak

2. Tijek sastanka

- Otvaranje sastanka
- Korum
- Usuglašavanje dnevnog reda
- Trajanje sastanka
- Izvješćivanje
- Rasprava
- Dogovaranje
- Ometanja
- Konflikti
- Donošenje odluka
- Evaluacija sastanka
- Zapisnik
- Završetak sastanka

3. Aktivnosti poslije sastanka

- Neformalni dogovori poslije završetka sastanka
- Intervencije na zapisnik
- Informiranje o sastanku
- Potrebne aktivnosti poslije sastanka
- Provedba odluka
- Kontrola provedbe potrebnih aktivnosti
- Arhiva
- Kraj sastanka
- Sljedeći sastanak

2. UPRAVLJANJE SASTANCIMA POTREBNE TEME

- Arhiviranje
- Ciljevi
- Evaluacija
- Izvješća
- Katalog znanja sastanaka
- Menadžer za sastanke
- Model upravljanja sastancima
- MUI sastanci
- Obavezna primjena elemenata sastanaka
- Pravila ponašanja sudionika
- Procedure
- Razmjena znanja
- Rezultati
- Rješavanje problema
- Sastanci
- Stjecanje kompetencija sudionika sastanka
- Sustav vrednovanja
- Unapređenja sastanaka

Crte

- Ako ne znamo sve potrebne teme, očito je kako se s nekim temama onda uopće nećemo baviti.
- Sa svim definiranim potrebnim temama se moramo baviti redovito (dnevno, tjedno, mjesečno, ...) u odnosu na specifičnost potrebne teme.
- Definiranje potrebnih tema sastanaka je inovativan element MUI sastanaka.

Važno!

Poznavanje svih potrebnih tema sastanaka vam omogućava upravljanje prioritetima u svim fazama sastanka.

PRAKTIKUM



1. Napravite analizu elemenata sastanka (potrebne teme) i utvrdite po vama treba li se potrebna tema:
 - dodati (jer nedostaje),
 - ukloniti (jer je nepotrebna i s njom se ne treba baviti),
 - preformulirati (promijeniti naziv za prikladnijim).
2. Utvrdite u kojoj potrebnoj temi ste najjači (snaga).
Napravite plan za dodatno iskorištavanje snage u definiranoj potrebnoj temi.
3. Utvrdite u kojoj potrebnoj temi sastanaka ste najslabiji (slabost).
Napravite plan za uklanjanje negativnog stanja u definiranoj potrebnoj temi.

Zaključak

MUI sastanci znači imati definirane sve potrebne teme kako bi se zadovoljio uvjet za isključenje svake improvizacije na sastancima.

Da parafraziram, „narodski“ rečeno: „Trebalo istovremeno vidjeti svako drvo od šume i od svakog drveta vidjeti šumu“.

Naravno, kada imamo dvije ili više potrebnih tema (kao što je slučaj kod sastanaka) moramo definirati prioritete (redosljed) bavljenja s potrebnim temama kao i odrediti planirano vrijeme bavljenja s potrebnom temom dnevno, tjedno, mjesečno, ... ovisno o značaju (prioriteta) potrebne teme.

3.7.3. KLJUČNI ELEMENTI UČINKOVITIH SASTANAKA

Ključni elementi učinkovitih sastanaka su izdvojene (izabrane) potrebne teme sastanaka koje čine:

- Potrebne teme učinkovitih sastanaka,
- Potrebne teme upravljanja sastancima.

Potrebne teme sastanaka su prezentirane u prethodnoj temi "**POTREBNE TEME SASTANAKA**".

Zašto je napravljena opcija ključnih elemenata učinkovitih sastanaka?

Ne može se istovremeno ili u kraćem vremenskom razdoblju baviti sa svim potrebnim temama sastanaka. Mudro je koristiti princip nelinearnosti (mali angažman - veliki ishodi).

Ako se bavimo ključnim (važnijim) potrebnim temama sastanaka od trenutno potrebnih tema manjeg prioriteta, rezultati će biti daleko veći.

Lista ključnih elemenata učinkovitih sastanaka bit će raspoređena prema stupnjevima (nivoima) sadržaja:

1. Početno
2. Prošireno
3. Napredno

1. KLJUČNI ELEMENTI UČINKOVITIH SASTANAKA POČETNO

Evo u nastavku deset (10) ključnih elemenata učinkovitih sastanaka s kojima se treba prioritetno (početno) baviti:

1. Potreba za sastankom

Korištenje tabličnog alata "**POTREBA ZA SASTANKOM PREDLOŽAK**".

Vidjeti više u temi "**POTREBA ZA SASTANKOM**".

3. Svrha sastanka

Svrha sastanka je ono čemu težimo da se dogodi u procesu sastanka.

Svrhovita mora biti svaka točka dnevnog reda.

Vidjeti više u temi „**SVRHA SASTANKA**“ u nastavku sadržaja.

4. Dnevni red

Dnevni red je najbolji odraz stanja u zajedništvu. Ono što je / treba biti dominantno na dnevnom redu je trenutni atribut zajedništva: Kriza, dominantno rješavanje problema, sustavna unapređenja ili razvoj.

Vrijedi: Pokaži mi dnevne redove sastanka i reći ću ti tko si i kuda ideš (htio ti to ili ne).

5. Materijali za sastanak

Točka dnevnog reda bez materijala je odluka da improviziramo.

Minimalni sadržaj točke dnevnog reda:

1. Tema,
2. Stanje,
3. Ciljevi,
4. Prijedlog rješenja.

6. Priprema za sastanak

Priprema sastanka je početna odrednica hoće li sastanak biti uspješan ili ne.

Pogledati više u temi „[PRIPREMA SASTANKA](#)“.

7. Strukturiranje odluka

Svaka odluka koja nije cjelovita dovodi do improvizacije.

Svaka odluka mora obavezno biti strukturirana pomoću alata „**OSNOVNA PITANJA**“.

Vidjeti više u temi „**UPRAVLJANJE ODLUKAMA**“.

8. Zapisnik

Vidjeti više u temi „ZAPISNIK“.

9. Provedba odluka

Lista definiranih potrebnih aktivnosti koje se evidentiraju u dnevne, tjedne, mjesečne i godišnje planere prema odgovarajućim rokovima koji su definirani odlukom.

10. Kontrola provedbe odluka

Vidjeti više u temi „KONTROLA PROVEDBE“

Crtice

- Uvoditi u primjenu ključne elemente učinkovitih sastanaka jedan po jedan.
- Svaki element učinkovitih sastanaka se može koristiti samostalno i neovisno od drugih elemenata.
- Svaki novo usvojeni element učinkovitih sastanaka će ubrzati postizanje ciljeva jer se primjenom uklanja improvizacija.

2. PROŠIRENI SADRŽAJI

Lista sljedećih 10 ključnih elemenata učinkovitih sastanaka bit će sadržaj sljedećih nadopunjenih izdanja.

3. NAPREDNI SADRŽAJI

Lista sljedećih 10 ključnih elemenata učinkovitih sastanaka bit će sadržaj sljedećih nadopunjenih izdanja.

PRAKTIKUM



1. U kojem ste od deset navedenih ključnih elemenata učinkovitih sastanaka najslabiji?
Napravite plan kako bi uklonili negativna stanja u tom elementu.
2. Koji od deset navedenih ključnih elemenata učinkovitih sastanaka u potpunosti primjenjujete i on vam je jedan od pokretača razvoja?

Zaključak

Ključni elementi učinkovitih sastanaka su pokretači promjena koji će ubrzano kontinuirano i sustavno donositi postignuća.

Svakim novim ključnim elementom učinkovitih sastanaka koji je uveden u primjenu na sastancima stvarat će uvjete za stvaranje novih vrijednosti.

Lako je dokazati kako se najbolji ROI (return of invest - povrat uloženoga) povećanja učinkovitosti i produktivnosti postiže pomoću učinkovitih sastanaka na MUI način (MUI sastanci).

3.7.3.1. SVRHA SASTANKA

Definicije

Svrha je ono čemu težimo.

Zajedništva su grupe, organizacije i zajednica svih oblika djelovanja, bez obzira na broj sudionika i područja djelovanja s kojim se bave.

Sastanak se ne saziva zato što se želimo družiti ili zato što imamo slobodnog vremena, sastanak se organizira svrhovito s namjerom da se definirani ciljevi zajedništva postignu što učinkovitije.

Osoba koja inicira sastanak je odgovorna za njegovu uspješnost.

Neuspješan sastanak je neuspjeh osobe koja ga je organizirala.

Moguće svrhe sastanka:

Br	Svrha sastanka	Opis
1	Razmjena informacija	<i>davanje i primanje informacija bez donošenja odluka</i>
2	Stvaranje ideja, prijedloga i inicijativa	<i>brainstorming</i>
3	Učenje	<i>prezentacije, predavanja, ... (nove tehnologije, metode, vještine, ponašanja, ...)</i>
4	Procjena alternativa	<i>rasprava o strategijama, programima, planovima (stanje, izbor, ...)</i>
5	Konstituiranje	<i>davanje legitimiteta zajedništvu i stvaranje uvjeta za početak rada</i>
6	Izbor i imenovanja	<i>izbor unutar zajedništva (grupe, organizacije i zajednice), imenovanja izvan zajedništva</i>
7	Rješavanje problema	<i>redovna problematika ili izvanredne situacije</i>
8	Protokol	<i>obljetnice, komemoracije, nagrađivanje, svečane prigode, istup počasnog ili visokog gosta, ...</i>
9	Donošenje odluka	<i>rješavanje problematika iz područja djelovanja</i>
10	Utvrdjivanje stanja	<i>utvrđivanje snaga, slabosti, prilika i prijetnji</i>

Svaka točka dnevnog reda (tema) sastanka mora imati unaprijed definiranu i zapisanu svrhu.

Obaveza je na kraju svake točke dnevnog reda (teme) utvrditi je li postignuta svrha sastanka.

Ako točka dnevnog reda nije ispunila svrhu – to je onda negativno stanje (problem) koje se mora riješiti donošenjem mjera čije aktivnosti su definirane rokom za provedbu.

PRAKTIKUM



Kontrolna pitanje izvrsnosti (KPIz)

1. Poslije svake točke dnevnog reda postavite pitanje:

- **Je li ispunjena svrha točke dnevnog reda?**

- Ako je odgovor „NE“, žurno utvrdite uzrok i definirajte potrebne aktivnosti da se ukloni utvrđeno negativno stanje.
- Ako je odgovor „DA“, ispunili ste svrhu točke dnevnog reda i to je stanje vaše izvrsnosti.

1. Na završetku sastanka postavite pitanje:

- **Je li ispunjena svrha sastanka?**

- Ako je odgovor „NE“, žurno utvrdite uzrok i definirajte potrebne aktivnosti da se ukloni utvrđeno negativno stanje.
- Ako je odgovor „DA“, ispunili ste svrhu sazivanja sastanka i to je stanje vaše izvrsnosti.

Zaključak

Sastanak bez svrhe je improvizacija i nepotrebno trošenje resursa.

Kada smo na nesvrhovitim sastancima ne možemo radit prioritete aktivnosti, a drugi su u stanju čekanja na odluke koje se neće donijeti na sastanku koji nije ispunio svrhu.

Više o negativnim učincima vidite u temi „NAČINI DJELOVANJA“ (u tražilicu upišite „načini djelovanja“).

3.7.4. UPRAVLJANJE PROCEDURAMA U PROBLEMATICI SASTANAKA

Definicija

PROCEDURA je definirani slijed potrebnih aktivnosti za postizanje željenih ciljeva na optimalan način u području važenja (primjene) procedure.

Optimalan način postizanja ciljeva znači najmanji mogući utrošak resursa.

Ciljevi

- Izgradnja sustava procedura u problematici učinkovitih sastanaka.
- Osiguranje uvjeta za postupanje prema procedurama.
- Unapređenje procedura prema potrebama i interesa zajedništva.

Polazne osnove

Ako nije pogibeljno, nezakonito i nemoralno - sve što nije definirano pisanim procedurama je dopušteno. To znači ako nisu definirane procedure imamo samo *improvizaciju*.

Imajte na umu!

Improvizacija daje rezultate koji su uvijek manji od potencijala, potreba i želja.



Koordinator izrade procedura

Učinkovito je imenovati Koordinatora izrade procedura - osobu koja će koordinirati izradu sustava procedura u problematici sastanaka u definiranom zajedništvu.

Nositelj procedure

Nositelj procedure je imenovana osoba za upravljanje jednom procedurom u svim fazama: Izrada prijedloga, koordinacija rasprave, donošenje konačnog sadržaja procedure, početak primjene, kontrola primjene, unapređenje procedure i arhiviranje procedure.

Područja primjene procedura

- pojedinac,
- zajedništvo,
- interni sudionici,
- eksterni sudionici.

Stanje procedura

1. Postojeće procedure

- 1.1. Cjelovite (bez intervencije),
- 1.2. Neodgovarajuće (ažurirati: Dodati, ukloniti i/ili preformulirati),
- 1.3. Nepotrebne (ukinuti),

2. Nedostajuće procedure.



Hodogram izrade sustava procedure (svih potrebnih procedura)

1. Definirati područja izgradnje sustava procedure (naziv zajedništva),
2. Namjena procedure - u kojem području djelovanja važi procedura (komunikacija, odlučivanje, zapisnik, pozivi na sastanak, postupanje s odlukama, sustav arhiviranja, ...),
3. Utvrditi stanje postojećih procedura u problematici sastanaka (cjelovite, neodgovarajuće, nepotrebne),
4. Definirati listu potrebnih procedura (potrebne - postojeće = nedostajuće),
5. Lista potrebnih aktivnosti u vezi procedura (ažurirati, ukinuti, izrada novih): Odrediti prioritete i rokove za izradu prijedloga procedura,
6. Napraviti prijedloge procedura (rade Nositelji procedura); imenovati nositelje procedura - osobe koje će napraviti prijedloge procedura i dalje koordinirati s postupanjem u vezi procedura,
7. Rasprava o prijedlogu procedure (transparentno, definiran rok za raspravu),
8. Donošenje odluke o konačnom sadržaju procedure (prema načinu odlučivanja u zajedništvu),
9. Početak primjene procedura (svi obveznici primjene moraju dobiti konačnu verziju procedure; procedura mora uvijek biti dostupna za sve relevantne članove zajedništva),
10. Unapređivati (ažurirati) procedure kada ima potrebe (isključivo prema proceduri/elementima o izmjeni procedura).

Crtice

- Djelovanje bez pisanih procedura je improvizacija.
- Svako djelovanje mimo napisanih procedura je težak disciplinski prekršaj.
- Nije dopušteno činjenje prema proceduri ako je pogibeljno, nezakonito i nemoralno.
- Cjelovit sustav procedura u problematici sastanaka je značajan dio intelektualnog kapitala.
- Procedure u problematici sastanaka su pokretači učinkovitih sastanaka.

Napomena

Podređeni organizacijski oblici (sektori, odjeli, timovi) moraju imati usklađene procedure u odnosu na nadređenost (viši hijerarhijski nivo organiziranja).

Procedure u problematici sastanaka su univerzalne primjene i nema puno razloga da osnovna struktura (ključni elementi procedure) ne budu ista za sve sudionike sastanaka bez obzira o kojoj organizacijskoj cjelini se radi.

Naravno, pojedini dijelovi sadržaja procedura će se razlikovati zbog specifičnosti sudionika, broja članova, područja djelovanja, ...

PRAKTIKUM



① Početni sadržaji

1. 1. Napravite inventuru stanja procedura u problematici sastanaka prema tabličnom alatu "INVENTURA PROCEDURA" koji je dan u nastavku sadržaja.

Tablični alat „**INVENTURA PROCEDURA PREDLOŽAK**“ možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

1.2. Vodite ažurnu evidenciju svih važećih procedura iz problematike sastanaka pomoću tabličnog alata "LISTA VAŽEĆIH PROCEDURA" koji je dan u nastavku sadržaja.

Tablični alat "**LISTA VAŽEĆIH PROCEDURA PREDLOŽAK**" možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

Napomena

Ako se važeće procedure ne poštuju to je isključivo subjektivna odluka izvršitelja da stvara štetu i predmet je disciplinske odgovornosti.

Zaključak

Svaki izostanak procedura je improvizacija koja onemogućava da sastanci budu učinkoviti. Neučinkoviti sastanci znače neuspjeh jer su rezultati daleko manji od potencijala, potreba i želja. Izrada svih potrebnih procedura u problematici sastanaka vam treba biti prioritet u djelovanju.

Sažetak

Vodite ažurnu evidenciju tabličnih alata:

1. INVENTURA PROCEDURA
2. LISTA VAŽEĆIH PROCEDURA

Zajedništvo:	
Pozicija:	
Korisnik:	
Datum evidencije:	

3.7.4.1. INVENTURA PROCEDURA

Br	Naziv procedure				Napomena
	Važeća	Neodgovarajuća	Nepotrebna	Nedostajuća	

Važeća procedura: Cjelovita procedura koja je trenutačno u primjeni (ništa joj ne nedostaje).

Neodgovarajuća procedura: Procedura koje je u primjeni, a nije cjelovita (treba je popraviti/dopuniti).

Nepotrebna procedura: Sadržaj procedure ne odgovara stvarnom stanju.

Nedostajuća procedura: Procedura koja je potrebna, a nije napravljena (napraviti od početka).

Zajedništvo:

Odgovorna osoba:

Koordinator izrade procedura:

3.7.4.2. LISTA VAŽEČIH PROCEDURA

[illegible]

Zajedništvo: Grupa, organizacija ili zajednica koja neposredno ili posredno provodi sastanke.

Odgovorna osoba: Odgovorna osoba koja upravlja zajedništvom (voditelj, rukovoditelj, direktor, upravitelj, predsjednik, ...): Imenovana

Koordinator izrade sustava procedura: Osoba koja koordinira izradu svih procedura i odgovorna je za upravljanje svim procedurama u zajedništvu.

3.7.5. ODLUČIVANJE NA SASTANCIMA

2 ČINJENICE KOJE DONOSE IZVRSNOST:

1. Razvoj nije moguć bez odluka.
2. Odluke se donose isključivo na sastancima.

Definicije

Odlučivanje je proces donošenja odluka kako bi se postigli željeni ciljevi na optimalan način.

Odluka je cjelovit opis potrebnih djelovanja sa svrhom postizanja željenog cilja u definiranom području djelovanja.

Svrha odlučivanja

Odluke su ključni čimbenik zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) za postizanje planiranih rezultata. Bez odluka svatko radi na svoj način.

Bez odluka na djelu je samo improvizacija.

Svrha uprave (donositelja odluka) je donošenje odluka.

Način donošenja odluka

Način donošenja odluka u grupi mora biti unaprijed definiran procedurom i svima do kraja poznat.

- ovlaštenje pojedinca (sam donosi odluke)
- konsensus (svi moraju biti za)
- nadglasavanje (definirana većina)
- bacanje kocke (kada je glasovanje neodlučno)

Donositelji odluka

Donositelji odluka su pojedinci koji imaju definiranu nadležnost i ovlaštenja u procesu donošenja odluka.

Status odluka

- potrebne
- prijedlozi odluka na čekanju
- nisu prihvaćene
- donesene
- u provedbi
- važeće
- provedene

Dostupnost odluka

Sve odluke moraju biti dostupne svim relevantnim osobama (sustav arhiviranja).

Problemi u vezi donošenja odluka

- donošenje odluka se odgađa (zakašnjele odluke),
- odluke se donose bez pripreme (improvizacija u procesu donošenja odluka),
- odluke nisu zapisane (subjektivna interpretacija kako provesti odluku),
- ne vodi se evidencija o stanju odluka (liste odluka),
- podređeni nisu aktivni jer čekaju na donošenje odluka koje kasne (pad učinkovitosti),
- kasno donesene odluke potiču zaposlenika da i oni kasne s provedbom (odgađanja),
- ne definiraju se prioritete u donošenju odluka (rutine vs. prioritete),
- donose se parcijalne odluke koje troše resurse bez očekivanih rezultata (neracionalno trošenje resursa na odluke koje nisu cjelovite).

Odluka ne smije biti:

- nejasna,
- dvosmislena,
- nepotpuna,
- nerealna,
- neizvediva.
- pogibeljna,
- nezakonita,
- nemoralna.



Kako bi bila cjelovita svaka odluka neizostavno mora biti strukturirana pomoću alata "**OSNOVNA PITANJA**" koji ima sljedećih devet (9) sastavnica:

1. Što? - ciljevi donošenja odluke
2. Zašto? - razlog za donošenje odluke
3. Kako? - kako se odluka provodi
4. S čime? - potrebni resursi za provedbu odluke
5. Tko? - izvršitelji provedbe odluke
6. Gdje? - gdje će se odluka provesti
7. Kada? - rok do kada odluka treba biti provedena
8. Izvijestiti? - kako će se kontrolirati provedba odluke
9. Sljedeće? - što je sljedeće poslije provedbe odluke

Predložak tabličnog alata "**STRUKTURIRANJE ODLUKA PREDLOŽAK**" možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

Pomoću alata "**OSNOVNA PITANJA**" svaka odluka će biti cjelovito opisana (strukturirana) i na taj način će se u potpunosti isključiti svaka improvizacija.

Imajte na umu!

Odlučivanje je ključna aktivnosti funkcije vođenja.

Odluka je ključni proizvod funkcije vođenja.

Crtice

- Odlučivati znači preuzimati odgovornost za vlastito djelovanje kao i za djelovanje drugih.
- Odlučivati znači donositi odluke kako bi se postigli željeni ciljevi.
- Donositi odluke je najviše moguće ovlaštenje koje ima pojedinac.

Praktična primjena elemenata upravljanja odlukama je opisana u temi "**UPRAVLJANJE ODLUKAMA**" u poglavlju "**POTREBNE AKTIVNOSTI/DJELOVANJA NA SASTANCIMA**".

PRAKTIKUM



1. Popišite sve odluke s obzirom na gore navedeni status:
Potrebne, prijedlozi odluka na čekanju, nisu prihvaćene, donesene, u provedbi, važeće i provedene.
2. Provjerite i napravite listu potrebnih odluka u odnosu na postavljene ciljeve zajedništva.
Obavezno definirati rok za donošenje potrebnih odluka.

Zaključak

Odlučivanje i donošenje odluka je dominantna uloga sastanaka.

Bez sastanaka nema ni procesa odlučivanja ni odluka.

Bez valjanih odluka nema razvoja.

Bez razvoja nema "života".

Upravljanje odlukama je osnovni proces za postizanje željenog uspjeha u zajedništvu.

3.7.6. POTREBNE AKTIVNOSTI /POSTUPANJA NA SASTANCIMA

MUI sastanci su primjena **Modela univerzalne izvrsnosti – MUI** u upravljanje sastancima.

MUI je "KAKO" (način djelovanja) i upravlja sa "ŠTO?" (predmet djelovanja).

MUI način djelovanja je univerzalan, a predmet djelovanja je specifičan.

Više o Modelu univerzalne izvrsnosti – MUI © 2007 Milan Grković pogledajte u temi „Model univerzalne izvrsnosti – MUI“.

Ovo poglavlje je centralni dio sadržaja o sastancima koji praktično osigurava da sastanci stvarno budu učinkoviti.

U nastavku su dani ključni elementi sastanka koji će biti sukcesivno prikazani kroz više nadopunjenih izdanja knjige.

Svaki od danih elemenata sastanka ima svoj alat za praktičnu primjenu koji daje mjerljive rezultate u području primjene alata.

Imajte na umu!

1. **MUI sastanci nisu dominantno:**

- ukazivanja,
- pričanje priča,
- motiviranje,
- deskripcija (opisivanja),
- davanje savjeta.

2. **MUI sastanci su:**

MODEL DJELOVANJA - Sve je definirano kako treba praktično činiti na optimalan način da se postignu postavljeni ciljevi. Nije dopuštena nikakva izmjena ako se želi raditi na MUI način i u potpunosti izbjeći improvizacija u svim fazama sastanaka.

Zašto raditi na MUI način?

Lako ćete utvrditi kako je MUI način upravljanja sastancima (MUI sastanci) najoptimalniji način za postizanje ciljeva pomoću sastanaka.

Tema "**POTREBNE AKTIVNOSTI / POSTUPANJA NA SASTANCIMA**" je dana kroz tri stupnja sadržaja s odgovarajućim temama:

①

Početni sadržaji

1.1. **PRAVILA PONAŠANJA NA SASTANCIMA**

1.2. **LISTA SASTANAKA**

1.3. **PLANIRANJE POTREBNIH AKTIVNOSTI ZA SASTANAK**

②

Prošireni sadržaji

2.1. **UPRAVLJANJE ODLUKAMA**

2.2. **ZAPISNIK**

2.3. **UČENJE KROZ SASTANKE**

③

Napredni sadržaji

3.1. **MUI DJELOVANJE**

3.2. **SASTANAK SA SOBOM**

3.3. **OSOBNI DNEVNIK SASTANKA**

Napomena

Napredni sadržaji bit će dodani u narednim nadopunjenim izdanjima.

PRAKTIKUM



Napravite plan primjene navedenih alata prema tabličnom alatu **"MUI SASTANCI: PLAN KORIŠTENJA ALATA"** koji je prikazan u nastavku sadržaja.

Tablični alat **"MUI SASTANCI: PLAN KORIŠTENJA ALATA PREDLOŽAK"** možete preuzeti na Internetu na linku ([klik](#))

Zaključak

Svako korištenje alata isključuje improvizaciju.

Korištenje alata je lako kontrolirati: Kada se pogledaju tablični alati odmah se vidi jesu li evidencije ažurirane ili ne.

Kontrola provedbe sastanaka na MUI način je laka, jednostavna i brza: Samo treba pogledati odgovarajući tablični alat i svima je jasno koristi li se ili ne.

3.7.4.0. MUI SASTANCI: PLAN KORIŠTENJA ALATA

Korisnik: Zajedništvo: Pozicija:

[illegible]

Početak obavezne primjene alata: Datum od kada se počinje obavezno koristiti alat. Svako kašnjenje početka primjene je negativno stanje.

Stanje primjene alata: Stanje koje se utvrđuje redovitom kontrolom – uvijek se koristi, djelomično se koristi, ne koristi se.

Potrebne aktivnosti: Lista potrebnih aktivnosti ako se alat koristi djelomično ili se uopće ne koristi.

3.7.6.1. PRAVILA PONAŠANJA NA SASTANCIMA

Sve što nije zapisano - neće se dogoditi.

Isto je tako s pravilima ponašanja na sastancima – moraju biti zapisana i svima dostupna.

Ako nije zapisano kako se treba ponašati na sastancima otvara se mogućnost za različita ponašanja, a to znači improvizaciju.

Imajte na umu!

Dva ili više različita načina djelovanja na istom elementu sastanka znači da imamo jedno najbolje rješenje i ostala rješenja koja su lošija od najboljega.

Izaberimo najbolje rješenje!

Zašto raditi na lošiji način?

Svako zajedništvo koje održava sastanke mora imati pravila ponašanja.

U nastavku je dan primjer pravila ponašanja „**PRAVILA PONAŠANJA NA SASTANCIMA MINIMALNO**“ koja su univerzalna i imaju za cilj stvaranje uvjeta za učinkovite sastanke.

Napomena: Dani su ključni elementi obaveznog ponašanja na sastancima.

Savjet je da ni jedan predloženi element ne izostavite.

Ovo je samo dio elemenata pravila ponašanja na sastancima kojima prema potrebi i interesima možete/trebate dodati svoja pravila ponašanja.

Crtice

- Svakom članu se mora dostaviti "Pravila ponašanja na sastancima".
- Nepoštivanje pravila ponašanja na sastancima je težak disciplinski prekršaj.
- Procedurom definirajte kako se mijenjaju elementi pravila ponašanja.
- Svaki novi član zajedništva mora na početku dobiti pisana "Pravila ponašanja na sastancima".
- Svako nepoštivanje pravila ponašanja na sastancima stvara štetu i time direktno umanjuje učinkovitost/produktivnost (rezultate) zajedništva.

Kontrolno pitanje izvrsnosti (KPIz)

Imate li pisana pravila ponašanja na sastancima koja vas u potpunosti zadovoljavaju?

- Ako je odgovor "NE", žurno definirajte pravila ponašanja koristeći dane prijedloge.
- Ako je odgovor "DA", ipak analizirajte prijedlog koji daje MUI i odlučite nakon toga kako će konačno izgledati vaša pravila ponašanja.

PRAKTIKUM

1. Analizirajte dana pravila ponašanja.
2. Dodajte dodatna pravila ponašanja na sastancima koja su primjerena vašim okolnostima s ciljem postizanja definirane stanja u ponašanju na sastancima..
3. Utvrdite koji element ponašanja se najčešće pojavljuje kao negativno stanje.
Definirajte mjere za njegovo konačno uklanjanje.
4. Utvrđivanje potreba za korigiranjem postojećih i novim pravilima ponašanja na sastanku
Na osnovu uočenih negativnih stanja na sastancima utvrdite:
 - 4.1. Je li negativno stanje obuhvaćeno u postojećim pravilima ponašanja i zadovoljava li postojeći sadržaj elementa pravila ponašanja stvarnu situaciju.
 - Ako postojeći element pravila ponašanja na sastancima ne zadovoljava stvarnu situaciju - odgovarajuće ga promijenite.
 - Ako nije definiran element sastanka u pravilu ponašanja - dodajte ga u postojeća pravila.

Za upravljanje stanjem elemenata ponašanja koristite tablični alat "**PREGLED ELEMENATA PONAŠANJA NA SASTANCIMA**" koji je prikazan u nastavku.

Tablični alat "**PREGLED ELEMENATA PONAŠANJA NA SASTANCIMA PREDLOŽAK**" možete preuzeti na Internetu na linku ([klik](#)).

3.7.6.1.1. PRAVILA PONAŠANJA NA SASTANCIMA MINIMALNO

U nastavku su dana minimalna pravila ponašanja s kojima treba početi uvođenje novih ponašanja na sastancima.

Kada se steknu ponašanja u navedenim pravilima, uvoditi nova proširena pravila ponašanja.

Nema koristi od brojnih pravila na papiru koja će onda biti zaboravljena.

1. Svi članovi su obavezni pripremiti se za sastanak

- na osnovu dobivenih pisanih materijala.
- voditi vlastite bilješke.

2. Voditelj sastanka daje dopuštenje za raspravu

Upravlja raspravom da ne dođe do ponašanja gdje su fokus "ljudi", a ne tema sastanka.

Odluka o dopuštenju za raspravu od strane voditelja je konačna.

3. Nije dopušteno upadanje u raspravama

Voditelj mora spriječiti nadigravanja pojedinaca kroz upadanja.

Svatko će dobiti svoj red za raspravu koja je konstruktivna.

4. Voditelj sastanka prekida izlaganje prema procjeni

Dopuštena je samo konstruktivna rasprava.

5. Iskazivanje neslaganje mora ići isključivo u 4. točke

5.1. **što ne valja?** problem = X

5.2. **zašto ne valja?** obrazloženje = 1, 2, 3

5.3. **što treba?** – rješenje = Y (a, b, c)

5.4. **zašto je to bolje?** - usporedba (benchmarking) = "a" je bolje od "1", "b" je bolje od "2",
"c" je bolje od "3"

NEGATORI su pojedinci koji iskazuju neslaganje bez argumenata.

Negatorima je zabranjen pristup raspravama.

Koristite tablični alat "PREGLED ISKAZIVANJA NESLAGANJA"

6. Nema otvaranja novih tema na sastanku

Nove točke dnevnog reda se ostavljaju za sljedeći sastanak.

7. Članovi koji su dobili zaduženja (obaveze) moraju ih provesti cjelovito prema definiranim rokovima za provedbu.

Svako nečinjenje preuzetih potrebnih aktivnosti za provedbu je težak disciplinski prekršaj.

Obaveza je voditelja sastanka i svih ostalih sudionika utvrđivanje negativnih stanja tijekom provedbe odluka sa sastanka.

Svako negativno stanje (kašnjenja, nekvalitetno, nedovoljno, nezadovoljstva i neodgovarajuće trošenje resursa - prekomjerno i/ili premalo) je stvaranje štete što će za posljedicu imati postignuća koja su daleko manja od potencijala, potreba i želja.

*Koristite svaku komunikaciju (kontakt) s drugima za svoje ciljeve,
a da to nije pogibeljno, nezakonito ili nemoralno.
Sastanci su prilike, a ne obaveze.*

3.7.6.1.2. PREGLED ELEMENATA PONAŠANJA NA SASTANCIMA

Zajedništvo: Odgovorna osoba za pravila ponašanja:

[illegible]

3.7.6.2. LISTA SASTANAKA

Lako je utvrditi kako se nalazimo u svim fazama brojnih sastanaka.

1. Pripremamo se za nekoliko sastanaka koji su zakazani.
2. Možda se baš sada nalazimo na jednom sastanku koji je u tijeku.
3. Imamo obaveza sa nekoliko završenih sastanaka.

Imajte na umu definiciju sastanaka:

Sastanak je baš svaki kontakt (komunikacija) s drugima bez obzira na sadržaje, sudionike, način, vrijeme i mjesto.

Kako bi učinkovito upravljali s brojnim sastancima neophodno je voditi evidenciju (pregled) svih sastanaka i na taj način stjecati sve benefite takve aktivnosti:

- Objektivno utvrditi koji su sastanci važniji,
- Utvrditi na koje sastanke se ne treba odazvati jer su samo gubitak vremena,
- Utvrđivanje trenda što se tiče uspješnosti sastanaka,
- Evidencija vremena potrošena na tijek sastanka.
- Ocjena uspješnosti sastanaka.



Crtice

- Evidencija svih sastanaka omogućava da uspješno upravljamo prioritetima jer imamo cjelovit uvid u otvorene sastanke.
- Vodite ažurno evidenciju svih sastanaka jer i „mali“ sastanci su potencijal za postignuća.
- Bez kontinuirane evidencije sastanaka nema kvalitetne analitike kako upravljamo sa sastancima.

Kontrolno pitanje izvrsnosti (KPIz)

- Imam li u ovom trenutku (sada) sve najavljene sastanke zapisane u tabličnom alatu?
- Ako je odgovor „**NE**“, žurno unijeti sve sastanke u tablični alat i nastavite dalje redovito s evidencijom.
- Ako je odgovor „**DA**“, nastavite s vašom izvrsnošću u području analitike sastanaka.

PRAKTIKUM

Listu sastanaka vodite prema elementima danim u tabličnom alatu " **LISTA SASTANAKA PREDLOŽAK**".

Tablični alat "LISTA SASTANAKA PREDLOŽAK" možete preuzeti na Internetu na linku ([klik](#)).

Kontinuirano koristite tablični alat " **LISTA SASTANAKA**" za evidenciju svih sastanaka.

U njega evidentirajte sve sastanke koji su vam važni i koji traže pripremu.

Pogledajte u nastavku primjere evidencije sastanaka u dokumentu " **LISTA SASTANAKA PRIMJERI**".

3.7.6.2.1. LISTA SASTANAKA PRIMJERI

PRIMJERI

Broj	Naziv sastanka	Datum	Moje učešće +/-	Trajanje sastanka (sati)	Ocjena uspješnosti sastanka	Ocjena mojeg učešća	Planiranje potrebnih aktivnosti za sastanak broj	Napomena
1	Upravni odbor Udruge	02.05.2015.	+	2:00	3	3	1	poželjno kraće trajanje sastanka
2	Pavle Pavlović - slučajni susret na ulici	02.05.2015.	+	0:15	5	5	-	lobiranje za projekt X; dogovoren nastavak sastanka: nazvati 05.05.2015. za termin sastanka
3	Telefonski poziv: Marko Marković	03.05.2015.	+	0:05	3	3	-	upit za informacije o službenom putu
4	Povjerenstvo za ekologiju	04.05.2015.	-	-	-	-	-	osobni razlozi izostanka
5	Telefonski razgovor: Petar Nemet	05.05.2015.	+	0:10	5	5	2	uspješna prodaja zahvaljujući izvrsnoj pripremi; evo praktične potvrde principa obvezne pripreme za postizanje izvrsnosti
6	Telefonski razgovor: Ivana Petrović	06.05.2015.	+	0:30	1	2	3	neuspješna prodaja; pretjerano zagovaranje, ipak osiguran nastavak
7	Redovan sastanak tima Prodaje	07.05.2015.	+	4:00	1	3	4	izrada Pravilnika o nagrađivanju sudionici sastanka se uopće nisu pripremili za sastanak
8	Otvorenje spomen obilježja	09.05.2015.	+	1:15	5	5	5	mobilizacija za lokalne izbore
9	Roditeljski sastanak	10.05.2015.	+	2:15	1	-	-	bez moga učešća u raspravi; česta skretanja s teme; voditeljica nije uspješno kontrolirala raspravu
10	Upravni odbor tvrtke	11.05.2015.	+	1:30	4	5	6	uspješan sastanak; sva 3 moja prijedloga su jednoglasno prošla; jedan prijedlog je inovativan i otvara mogućnost za značajan razvoj tvrtke
11	Sastanak udvoje: Stjepan Kiš	12.05.2015.	+	0:45	5	5	7	školski primjer uspješnog sastanka; svi standardi uspješnog sastanka su postignuti

Nakon svakog 15. sastanka ili na kraju svakog tjedna napravite analizu sastanaka i utvrdite:

Učešće na sastancima, trajanje sastanaka, ocjenu uspješnosti sastanaka na kojima ste sudjelovali kao i ocjenu vašeg učešća (doprinosa) na sastancima.

Na osnovu utvrđenog stanja definirajte potrebne aktivnosti kako bi vaši budući sastanci bili učinkovitiji, kraći i rjeđi.

* **Planiranje potrebnih aktivnosti za sastanak broj:** Redni broj evidencije tabličnog alata „**PLANIRANJE POTREBNIH AKTIVNOSTI ZA SASTANAK**“.

3.7.6.3. PLANIRANJE POTREBNIH AKTIVNOSTI ZA SASTANAK

Sastanak se mora sagledavati cjelovito kroz sve tri faze sastanka:

1. Priprema sastanka,
2. Tijek,
3. Aktivnosti poslije sastanka.

Za podsjećanje!

Kako bi iz sadašnjeg stanja došli u željeno stanje potrebno je napraviti točno definirane aktivnosti uz optimalnu potrošnju resursa.

Za svaku fazu sastanka treba definirati potrebne aktivnosti:

1. Da se postigne svrha sastanka,
2. Kako bi se postigli svi postavljeni ciljevi sastanka,
3. Da se dogodi win-win situacija interesa sudionika.

U nastavku je dan tablični alat "**PLANIRANJE POTREBNIH AKTIVNOSTI SASTANKA**".

Svrha alata je određivanje svih potrebnih aktivnosti kako bi se postigla svrha i ciljevi sastanka.

Tablični alat "PLANIRANJE POTREBNIH AKTIVNOSTI ZA SASTANAK" daje ključne sadržaje za učinkovito upravljanje sastancima.

Nema ni jedan objektivan razlog da tablični alat ne koristite sustavno.

Dokument "PLANIRANJE POTREBNIH AKTIVNOSTI ZA SASTANAK PREDLOŽAK" možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

Dokument definira sadržaje kako upravljati učinkovitim sastancima kroz sve tri faze sastanka.

Crtice

Svaki izostanak definiranja potrebnih aktivnosti za sastanak je improvizacija.

Izbor potrebnih aktivnosti ovisi o potrošnji resursa.

Kod izbora optimalnih potrebnih aktivnosti, uzmite u obzir što predlažu drugi.

Stjecanje vještine definiranja potrebnih aktivnosti dolazi kroz praksu na osnovu MUI elemenata sastanka.

PRAKTIKUM

Za sastanak otvorite tablični alat "PLANIRANJE POTREBNIH AKTIVNOSTI ZA SASTANAK PREDLOŽAK" i unesite odgovarajuće informacije u tablični alat.

Elementi tabličnog alata daju cjelovito upravljanje sastankom i isključuju svaku improvizaciju u djelovanju.

Ako faze sastanka pratite pomoću ovog alata, vaše djelovanje će sigurno biti učinkovito i donijet će vam zadovoljstvo kroz postignute rezultate.

Zaključak

Za svaki sastanak trebate postaviti pitanje: Je li sastanak ispunio svrhu i ciljeve?

1. Ako je odgovor "NE", uklonite negativna stanja zbog kojih sastanak nije ispunio svrhu i ciljeve.

Uočena negativna stanja neka vam posluže kako se ubuduće to ne bi ponovilo.

Uočena nova negativna stanja unesite u tablični alat "UČENJE KROZ SASTANKE" iz čega ćete vi i ostali učiti kako ne treba djelovati na sastancima.

2. Ako je odgovor "DA", nastavite s takvom strategijom upravljanja sastancima i svaki cilj u zajedništvu će biti ostvariv.

3.7.6.3.1. PLANIRANJE POTREBNIH AKTIVNOSTI ZA SASTANAK

Naziv i broj sastanka	
Korisnik	
Datum, vrijeme i mjesto sastanka:	
Sudionici	
Dnevni red	
Svrha sastanka	
Ciljevi sastanka	

Br	Faza sastanka	Potrebne aktivnosti (izvršitelji, potrebni resursi, rokovi)	Napomene
1	Priprema		
2	Tijek		
3	Aktivnosti poslije		

Ocjena sastanka:	
Osobni doprinos/djelovanje na sastanku:	
Uočena negativna stanja:	
*Kraj sastanka planirano/stvarno:	
**Kontrolor:	
Bilješke:	

***Kraj sastanka** je trenutak kada su provedene sve odluke sa sastanka.

****Kontrolor** je osoba koja ima obavezu kontrolirati provedbu svih definiranih (obaveznih) elemenata učinkovitih sastanaka na MUI način (MUI sastanci).

3.7.6.4. UPRAVLJANJE ODLUKAMA

Bez odluka ne znamo odlučiti kamo želimo stići!

Tko upravlja odlukama, taj upravlja i zajedništvom (grupe, organizacije i zajednice).

Upravljanje odlukama je proces postupanja sa svim odlukama bez obzira na njihov status:

- potrebne
- prijedlozi odluka na čekanju
- nisu prihvaćene
- donesene
- u provedbi
- važeće
- provedene

Imajte na umu!

Potrebne odluke u zajedništvu se donose kako bi se postigli željeni (planirani) ciljevi zajedništva.

Nažalost, previše je činjenica koje ukazuju kako donesene odluke nisu u skladu s postavljenim ciljevima.

Razlog za takve situacije je isključivo improvizacija koja se manifestira kao "**ABILENE PARADOKS**".

O Abilene paradoksu više pogledajte u članku "Abilene paradoks - najveća prepreka za postizanje ciljeva" na linku ([klik](#)).

STRUKTURIRANJE ODLUKA

Kako bi se izbjegla improvizacija, svaku odluku je potrebno strukturirati (opisati) pomoću alata "**Osnovna pitanja**".

Alat **Osnovna pitanja** je univerzalan alat i ima ulogu "Joker zovi": Kada ne znate što treba dalje činiti - jednostavno upotrijebite alat "Osnovna pitanja".

Pogledajte više o alatu u temi "**ALAT OSNOVNA PITANJA**" (koristite tražilicu).

U nastavku je prikazan tablični alat "**STRUKTURIRANJE ODLUKA**".

→ Predložak tabličnog alata "**STRUKTURIRANJE ODLUKA PREDLOŽAK**" možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

U nastavku su dani primjeri strukturiranja odluka.

→ Tablični alat s primjerima "**STRUKTURIRANJE ODLUKA PRIMJERI**" možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

DAVANJE PRIJEDLOGA POTREBNIH ODLUKA

Jako je neučinkovito i stvorit će brojne probleme ako tijekom sastanka kreiramo strukturu odluka.

Strukturiranje odluka se mora učiniti u fazi pripreme sastanka u obliku prijedloga odluka.

U nastavku je prikazan tablični alat "**LISTA PRIJEDLOGA POTREBNIH ODLUKA**" koji služi pojedincima za pripremu sastanka.

Predložak tabličnog alata "**LISTA DANIH PRIJEDLOGA POTREBNIH ODLUKA PREDLOŽAK**" možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

Dodatno o procesu odlučivanja i odlukama pogledajte u temi "**ODLUČIVANJE NA SASTANCIMA**".

3.7.6.4.1. STRUKTURIRANJE ODLUKA ...

Zajedništvo: Odgovorna osoba: Pozicija:

Opis	Odluka 1	Odluka 2	Odluka 3	Odluka 4
Što? ciljevi odluke				
Zašto? razlog za djelovanje				
Kako? procedure, hodogrami				
S čime? potrebni resursi				
Tko? sudionici				
Gdje? mjesto događanja				
Kada? rokovi				
Izvijestiti? povratne informacije				
Nastavak? sljedeće aktivnosti				

Napomena	Datum donošenja odluke; zapažanja	Datum donošenja odluke; zapažanja	Datum donošenja odluke; zapažanja	Datum donošenja odluke; zapažanja
----------	-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

3.7.6.4.2. STRUKTURIRANJE ODLUKA ...

Zajedništvo: **Rekord d.d.** Odgovorna osoba: **Mirko Stanić** Pozicija: **Menadžer za sastanke**

Opis	Odluka 1	Odluka 2	Odluka 3
Što? ciljevi	Angažirati vanjskog stručnjaka za prodaju.	Izrada nove procedure o vrednovanju rada u tvrtki.	Uvođenje novog proizvoda.
Zašto? razlog za djelovanje	Tvrtka nema dovoljno znanja kako bi zaustavila kontinuiran pad prodaje.	Postojeći pravilnik ne zadovoljava sadašnje potrebe jer je rađen prije više od deset godina kada su uvjeti poslovanja bili potpuno drugačiji.	Trenutačno u proizvodnji ima slobodnih kapaciteta: tehnoloških i kadrovskih.
Kako? procedure	- Objaviti natječaj za stručnjaka za prodaju. - Analizirati prispjele ponude. - Izabrati najboljeg stručnjaka za prodaju prema njegovom planu prodaje na osnovu danih elemenata.	- objaviti zaposlenicima pravo/obvezu davanja prijedloga - sastaviti prijedlog Pravilnika o vrednovanju rada - na osnovu rasprave donijeti konačni prijedlog	- analizirati potrebe na tržištu (izvidi, anketa, analize) - utvrditi naše mogućnosti za novi proizvod - napraviti plan uvođenja novog proizvoda - pratiti rezultate uvođenja novog proizvoda
S čime? potrebni resursi	vrijeme: izrada sadržaja natječaja sastanci: selekcija i izbor kandidata	vrijeme: davanje prijedloga sastanci: analiza prijedloga, usvajanje pravilnika	samo s postojećim resursima: - postojeći strojni park - postojeći kadrovi (zaposlenici) - otpadni materijal koji je sada otpad
Tko? sudionici	Direktor, voditelj prodaje, voditelj marketinga kandidati	svi zaposlenici nositelj procedure: Voditelj ljudskih resursa poslovni savjetnik tvrtke	odjeli razvoja, proizvodnje, prodaje, financija
Gdje? mjesto događanja	tvrtka	tvrtka	tvrtka obilazak tržišta i sajmova – utvrđivanje potreba tržišta
Kada? rokovi	raspisivanje natječaja: 05.03.2016. pet izbor stručnjaka za prodaju: 22.03.2016. pet	davanje prijedloga: do 15.03.2016. rasprava o prijedlogu pravilnika: do 20.04.2016. donošenje odluke o primjeni pravilnika: 25.04.2016.	utvrditi izvedivost projekta: 30.04.2106. izrada plana uvođenja novog proizvoda: 30.06.2016. lansiranje novog proizvoda na tržište: 01.08.2016
Izvijestiti? povratne informacije	- Upravni odbor - izabranog stručnjaka za prodaju - sve kandidate koji nisu izabrani	sve zaposlenike o početku primjene pravilnika o vrednovanju	tržište poslovne partnere
Nastavak? sljedeće aktivnosti	kontinuirano pratiti stanje na tržištu edukacija i imati saznanje tko su najbolji stručnjaci u pojedinim područjima prodaje	pratiti provedbu novog pravilnika, uočavati potrebu za izmjenama	na osnovu stečenog iskustva o uvođenju novog proizvoda – napraviti model (sustav) za kontinuirano lansiranje novih proizvoda prema potrebama tržišta
Napomena	Odluka donesena: 01.03.2016. <i>Ulaganje u znanje su prioritete odluke tvrtke.</i>	Odluka donesena: 10.03.2016. <i>Pravilnik o vrednovanju je ključna procedura i u izradu uključiti sve unutrašnje i vanjske resurse.</i>	Odluka donesena: 25.03.2016. <i>Ovo je razvojna odluka koja treba pokrenuti pozitivnu lančanu reakciju dinamičnijeg poslovanja tvrtke.</i>

3.7.6.4.3. ALAT OSNOVNA PITANJA

Alat **OSNOVNA PITANJA** daje cjelovitu sliku bilo koje teme i time u potpunosti isključuje svaku improvizaciju.

Alat „Osnovna pitanja“ je univerzalan alat u **Modelu univerzalne izvrsnosti – MUI** i primjenjiv je na isti način bez obzira na:

- Područje djelovanja/temu,
- Korisnici (pojedinci i svi oblici zajedništva),
- Trenutačno stanje,
- Željeni ciljevi.

Alat Osnovna pitanja koristimo zasebno i u kombinaciji s drugim alatima.

Odgovori na ova jednostavna pitanja koja su dana na ovako strukturiran način daju uvid u cjelovito stanje bilo koje problematike.

Uporaba alata Osnovna pitanja:

- donošenje odluka (strukturirane odluke pomoću osnovnih pitanja),
- rješavanje problema,
- izbor strategije,
- utvrđivanje stanja,
- planiranje,
- strukturirana izvješća,
- davanje zadataka,
- provođenje potrebnih aktivnosti (procedure - daju preciznu i cjelovitu strukturu potrebnih aktivnosti),
- drugo.

Alat osnovna pitanja sastoji se od sljedećih pitanja (sastavnica):

- **Što?** (ciljevi)
- **Zašto?** (razlog za promjene)
- **Kako?** (procedura)
- **S čime?** (potrebni resursi)
- **Tko?** (sudionici)
- **Gdje?** (mjesto događanja)
- **Kada?** (rokovi)
- **Izvijestiti?** (izvješća)
- **Nastavak?** (sljedeće)

Ovih devet pitanja u potpunosti pokrivaju bilo koju problematiku.

Nema opravdanosti i logike za nova pitanja, a koja već nisu na bilo koji način uključena kroz gore navedena.

Br	Pitanje	Opis	Ključne riječi
1	što?	Što se želi postići?	ciljevi
2	zašto?	To nije samo znatiželja nego potreba kako bi sudionici bili u potpunosti uključeni u događanja. Posebno kod uvođenja promjena treba svim sudionicima odgovoriti na pitanje: Zašto? Promjene se neće dogoditi ako sudionici promjena ne znaju pravi razlog za njih.	razlog za promjene
3	kako?	Na koji način će se nešto obaviti? Kako ćemo riješiti problematiku?	procedure, upute, instrukcije, naputak
4	s čime?	Koji su resursi potrebni?	materijalni, financijski, ljudski, vrijeme, znanje, učinkoviti sastanci
5	tko?	Koje su sve osobe uključene u problematiku.?	sudionici
6	gdje?	Mjesta provođenja aktivnosti.	mjesta događaja
7	kada?	Kada /do kada mora biti započeta/završena aktivnost? Kada će se nešto planirano dogoditi?	rokovi
8	izvijestiti?	Osobe koje moramo obavijestiti prije, tijekom i poslije događanja.	povratne informacije, utvrđivanje stanja, evaluacije
9	nastavak?	Pitanje: "Ima li nastavka aktivnosti?" je potrebno postaviti po završetku svake aktivnosti. Svaka uspješno završena aktivnost ako ima mogućnosti i potrebe može imati svoj nastavak na osnovu postignutih rezultata. Svaki nastavak prethodno završene aktivnosti znači daljnje unapređenje stanja.	unapređenja unaprijediti postojeće vs. uvoditi novo



Slika 1: Struktura pitanja u alatu Osnovna pitanja

PRAKTIKUM

Pomoću alata „Osnovna pitanja“ odradite navedene problematike:

Br	Problematika	Područje	Napomena
1	Organizacija godišnjeg odmora	planiranje ▪ plan	Neisplanirani godišnji odmor može biti prava mora. Spriječite to izradom ove mape.
2	Organizirati Tim za razvoj tvrtke	organiziranje ▪ zadatak	Delegiranje zadatka podređenom kako da učinkovito formira tim od koga tvrtka očekuje izuzetne rezultate. Konkurencija opasno puše za vratom!
3	Moj izbor fakulteta	vođenje ▪ odluka	Odlučili ste se za fakultet - opišite vašu odluku strukturirano. Dobit ćete cjelovitiju sliku koja će vam pomoći da cilj i postignete.
4	Izrada plana učenja	upravljanje ljudskim resursima ▪ kompetencija	Stjecanje nedostajućih kompetencija je prioritetna aktivnost u području upravljanja ljudskim resursima.
5	Kako to radi konkurencija?	kontrola ▪ izvješće	Dobili ste zadatak od Direktora da sačinite izvješće o aktivnostima konkurencije.
6	Povećanje produktivnosti	unapređenje ▪ poboljšanje	Kontinuirana i sustavna unapređenja direktno utječu na povećanje učinkovitosti i produktivnosti.

Savjeti

Što više primjera uporabe alata „Osnovna pitanja“ napravite, bit ćete brži i kreativniji u traženju najboljih rješenja, a time svako postizanje cilja brže i izvjesnije.

Dodajte i vaše konkretne problematike/ teme koje ćete odraditi pomoću alata Osnovna pitanja.

3.7.6.4.4. LISTA DANIH PRIJEDLOGA POTREBNIH ODLUKA

Predlagatelj: Zajedništvo: Pozicija: Period predlaganja:

Br	Naziv prijedloga	Područje djelovanja	Datum davanja prijedloga	Donositelj odluke	Status prijedloga	Postupanje s odlukom	Napomene

Područje djelovanja: funkcija upravljanja (planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima, kontrola i unapređenja), funkcija organizacije, meka vještina, resursi ...

Status prijedloga: nije prihvaćen, čeka se odluka, prihvaćen cjelovito, prihvaćen uz izmjene (staviti datum prihvatanja)

Postupanje s odlukom: objaviti, definirati potrebne aktivnosti, osposobiti izvršitelje odluke za provedbu, ...

3.7.6.5. ZAPISNIK

Zapisnik je ključni element koji određuje je li sastanak uspješan ili ne.

Naravno, ako nema zapisnika, ako je zapisnik samo djelomično sačinjen, ako se kasni sa izradom i dostavom, ... imamo improvizaciju ako postupanje nije definirano procedurama ili imamo namjerno nečinjenje .

Ako se nečinjenje ne sankcionira, opet imamo improvizaciju.

Imajte na umu!



Improvizacija daje rezultate koji su uvijek manji od potencijala, potreba i želja.

Nema ni jedan objektivan razlog za improvizaciju.

Ukažite i isključite improvizaciju čim se pojavi.

Zapisnik sa sastanka je dokument koji ima ulogu:

- Zapisnik je zvanični dokument (tumač) događaja na sastanku poslije njegovog usvajanja,
- Uputa što trebaju raditi oni koji su bili odsutni,
- Informacija za javnost,
- Informacije članovima zajedništva u čije ime se odlučuje na sastancima.

PREDLOŽAK ZAPISNIKA

U nastavku je prikazan predložak zapisnika.

→ Predložak zapisnika možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

PRIMJER ZAPISNIKA

U nastavku sadržaja je prikazan primjer zapisnika.

→ Primjer zapisnika možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).



Savjeti

- Nemojte zapisnike shvatiti kao nužno zlo, shvatite i ponašajte se da su zapisnici odrednice ponašanja za one koji su bili na sastanku kao i za one koji nisu bili na sastanku, a uključeni su u problematiku sastanka.
- Koristite predložak sastanka kako je definirano na MUI način (obavezno kreiranje cjelovite slike) i nećete znati za probleme u vezi zapisnika.
- Ako u zajedništvu ima više različitih oblika sastanaka, neka svi koriste MUI zapisnik jer je to rješenje koje isključuje svaku improvizaciju
- Utvrdite imate li interesa da zapisnike radi isti pojedinac ili se zapisničar rotira kako bi i drugi stekli kompetencije vođenje zapisnika.
- Mora postojati pisani trag sa svakog sastanka; ako ste u žurbi ili je sastanak kratkog sadržaja napravite memo – kratku bilješku: Podijelite je sudionicima i drugim relevantnim pojedincima i arhivirajte je.

Crtice

- Nema ni jedan objektivan razlog da zapisnici sa sastanka ne budu dostavljeni sudionicima i ostalim relevantnim čimbenicima najkasnije sutra u odnosu na dan održavanja sastanka.
- Zapisnici sa sastanaka moraju biti dostupni svim relevantnim čimbenicima.
- Zapisnici su dio sustava arhive sastanaka.

PRAKTIKUM



1.

Analizirajte predložak MUI zapisnika i utvrdite ima li elemenata koji u njemu nedostaju. Ako ih ima - uključite ih u sve buduće zapisnike.

2.

Donesite odluku da ubuduće svaki zapisnik mora biti sačinjen na osnovu predloška MUI zapisnika.

3.

Ako ne postoji ili nije cjelovita, napravite "**Procedura o zapisniku sa sastanka**".

Zaključak

Valjani zapisnik (isključena je improvizacija) je preduvjet za vaše uspješne sastanke.

Neizostavno je da imate pisanu proceduru koja će se zvati "**Procedura o zapisniku sa sastanka**".

Ako ne postoji pisana procedura koja određuje postupanja u vezi zapisnika - odlučili ste se za improvizaciju. A to nije mudra odluka, zar ne?

3.7.6.5.1. ZAPISNIK PREDLOŽAK

1	Redni broj i naziv sastanka	?		
2	Mjesto održavanja sastanka	?		
3	Datum održavanja sastanka	?		
		Početak	?	
4	Sudionici	Prisutni	?	
		Opravdano odsutni	?	
		Neopravdano odsutni	?	
		Ostali prisutni	?	
5	Utvrđivanje kvoruma	Prisutno y od ukupno x članova	Kvorum je prisutan i sve odluke su pravovaljane.	
			Kvorum nije prisutan i odluke se ne mogu donositi.	
6	Dnevni red	Predloženi	?	
		Dopune/izmjene	?	
		Usvojeni	?	
7	Točke dnevnog reda	1. točka	Usvajanje zapisnika s prethodnog sastanka	Bez primjedbi
				S primjedbama ?

2. točka	Uvod	Dani materijali	?
		Usmeno	?
	Rasprava	?	
	Odluke	*	

3. točka	Uvod	Dani materijali	?
		Usmeno	?
	Rasprava	?	
	Odluke	*	

Umetnuti dodatne točke prema potrebi →

		Zadnja točka	Razno	Pitanja	?
				Prijedlozi	?
				Primjedbe	?
8	Potreba za sljedećim sastankom	Teme	?		
		Termin	Definirati	?	
			Naknadno će biti određen		
9	Određivanje roka za dostavu zapisnika	Naznačiti do kada zapisnici moraju biti dostavljani sudionicima sastanka i ostalim zainteresiranima	?		
10	Zapisničar	Ime i prezime i potpis	?		
11	Ovjerovitelji zapisnika	Ime i prezime i potpis	?		
12	Završetak sastanka	Vrijeme	?		

* Sve odluke moraju biti strukturirane pomoću alata „Osnovna pitanja“ (Što?, Zašto?, Kako?, S čime?, Tko?, Gdje?, Kada?, Izvijestiti? i Nastavak?) u tabličnom alatu "STRUKTURIRANJE ODLUKA" kao prilog svakom zapisniku.

3.7.6.5.2. ZAPISNIK PRIMJER

1	Redni broj i naziv sastanka	23. sastanak Upravnog odbora tvrtke Orion d.o.o.		
2	Mjesto održavanja sastanka	Tvrtka - sala za sastanke 2		
3	Datum održavanja sastanka	28.07.2016. četvrtak		
		Početak	10:00 sati	
4	Sudionici	Prisutni	članovi Upravnog odbora, direktori, voditelji (poimenično navesti s funkcijama)	
		Opravdano odsutni	Petar P., Direktor nabave – službeni put	
		Neopravdano odsutni	-	
		Ostali prisutni	Hans S. – Direktor i vlasnik tvrtke Odeon Beč Ivan K. - predstavnik Sindikata	
5	Utvrđivanje kvoruma	Prisutno y od ukupno x članova	Kvorum je prisutan i sve odluke su pravovaljane.	
			Kvorum nije prisutan i odluke se ne mogu donositi.	
6	Dnevni red	Predloženi	1. Usvajanje zapisnika s prethodnog sastanka 2. Potpisivanje ugovora o suradnji Odeon Beč 3. Utvrđivanje plana prodaje za 2. polugodište 2016. 4. Razno	
		Dopune/izmjene	-	
		Usvojeni	kako je predloženo	
7	Točke dnevnog reda	1. točka	Usvajanje zapisnika s prethodnog sastanka	Bez primjedbi
				S primjedbama -

2. točka	Uvod	Dani materijali	Prijedlog ugovora o poslovnoj suradnji s tvrtkom Odeon Beč
		Usmeno	Predsjednik uprave je naglasio značaj novog ugovora. Direktor Odeon Beč je utvrdio kako je ovo samo prva faza suradnje koja se temelji na dosadašnjim izvrsnim rezultatima.
	Rasprava	-	
	Odluke	Odluka o poslovnoj suradnji s tvrtkom Odeon Beč je jednoglasno prihvaćena prema dokumentu: Poslovna suradnja Odeon Beč.	

3. točka	Uvod	Dani materijali	Prijedlog plana prodaje za 2. polugodište 2016.
		Usmeno	Direktor prodaje je ukazao na ključne elemente plana: Marketing kampanja i povećanje komercijalista na terenu.
	Rasprava	Stjepan Š., Direktor marketinga je predložio povećanje financiranja marketinga za 10%.	
	Odluke	1. jednoglasno se odobrava dodatno izdvajanje za marketing za 10 % 2. jednoglasno je prihvaćen Plan prodaje za 2. polugodište 2016.	

4. točka	Razno	Pitanja	Ana B.: Ima li potrebe angažirati vanjskog stručnjaka za sastanke kao bi bili još učinkovitiji u radu? Članovi Upravnog odbora, direktori i voditelji trebaju dati svoje mišljenje o upitu do 10.08.2016.	
		Prijedlozi	Darko I: Ako je sastanak završen do 15,00, zapisnik dostaviti isti dan. Prihvaćeno od sljedećeg sastanka.	
		Primjedbe	Mirko H: Dostava materijala je kasnila. Poslovna tajnica treba utvrditi uzrok kašnjenja, predložiti mjere kako se problem ne bi ponovio. Izvijestiti na sljedećem sastanku.	

8	Potreba za sljedećim sastankom	Teme	Analiza koordinacije rada Prodaje i Marketinga	
		Termin	Definirati	-
			Naknadno će biti određen	
9	Rok za dostavu zapisnika	- sudionici sastanka - odsutni - ostali uključeni	1 dan: 29.07.2016. petak 12:00 sati	
10	Zapisničar	Ime i prezime, potpis	Ana Šimić - potpis	
11	Ovjerovitelji zapisnika	Ime i prezime, potpis	Mirko Anić – potpis Zdenko Horvat - potpis	
12	Završetak sastanka	Vrijeme	11:15 sati	

PRIMJERAK

3.7.6.6. UČENJE KROZ SASTANKE

Tijekom procesa upravljanja sastancima događaju se dobre i loše stvari.

Kada utvrdimo određeno stanje na sastancima, priča se tu ne zaustavlja nego tek počinje kroz potrebne korektivne aktivnosti.

Iz svakog događaja na sastancima se mogu naučiti nove stvari.

1. U nastavku sadržaja je prikazan tablični alat "**UČENJE KROZ SASTANKE**" čija je funkcija evidentiranja negativnih stanja i pronalaženja optimalnih rješenja.

Tablični alat "**UČENJE KROZ SASTANKE PREDLOŽAK**" možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)):

2. U nastavku sadržaja su prikazani primjeri korištenja tabličnog alata "**UČENJE KROZ SASTANKE**".

Tablični alat "**UČENJE KROZ SASTANKE PRIMJERI**" koji možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#))

Crtice

- Zašto ne napišete članak o sastancima na osnovu vašeg iskustva?
- Zašto ne bi održali jednu prezentaciju za vaše radno okruženje iz sadržaja ove knjige koji ste naučili primjenjivati?
- Zašto na osnovu stečenog znanja, vještina i ponašanja ne bi postali trener za učinkovite sastanke na MUI način?

Savjeti

- Budite otvorenog uma za učenje na sastancima.
- Učite na rezultatima svoga djelovanja, kao i na rezultatima drugih.
- Utvrdite kako drugi uče iz grešaka i razmijenite iskustva s njima.
- Neka se elementi učenja kroz sastanke prikupljaju na centralno mjesto i odatle budu dostupni onima koji imaju za to ovlaštenja i potrebe.

PRAKTIKUM



1. Kontinuirano i sustavno utvrđujte negativna stanja na sastancima,.
2. Koristite tablični alat "**UČENJE KROZ SASTANKE**".
3. Razmjenjujte iskustva (naučeno tijekom sastanaka) s drugima.

Zaključak

Sastanci su nepresušni izvor za učenje.

Kontinuirano i sustavno učite na svojim i greškama drugih.

Nemojte da se greške ponavljaju jer to može biti jako bolno i skupo.

Učenje kroz sastanke je dio vašeg cjeloživotnog učenja.



- Imate li imenovanog pojedinca u funkciji menadžera za sastanke?
- Mislite li kako vam je menadžer za sastanke zaista nepotreban?

3.7.6.6.1. UČENJE KROZ SASTANKE

Korisnik: Zajedništvo: Pozicija: Period evidencije:

[illegible]

3.7.6.6.2. UČENJE KROZ SASTANKE

Korisnik: **Ivan Horvat** Zajedništvo: **Ideja d.o.o.** Pozicija: **Voditelj prodaje** Period evidencije: **06.01. – 27.07. 2016.**

Br	Element sastanka	Negativno stanje opis	Rješenje opis	Datum događaja	Daljnje postupanje	Bilješke
1	Rasprava	često upadanje u raspravu od strane drugih sudionika	na sastanku je prihvaćena nova odredba u pravilima ponašanja sudionika o zabrani ometanju rasprave	06.01.2016.	na početku svakog sastanka pročitati odredbu pravila ponašanja sudionika sastanka koja se odnosi na ometanje tijekom rasprave	ometanje pojedinih sudionika tijekom rasprave je jedan od najvećih problema u radu grupe
2	Kvorum	često je pojava nedostatka kvoruma što blokira razvoj zajedništva	većina sudionika sastanka je mišljenja kako za svaki nedolazak na sastanak trebaju dragovoljni odraditi 5 sata rada na različitim poslovima van radnog vremena bez nadoknade	02.03.2016.	s prijedlogom upoznati ostale sudionike sastanaka i unijeti u pravila ponašanja sudionika sastanka	do sada nije bilo nikakvih inicijativa/mjera za veću odgovornost sudionika u vezi dolaska na sastanak; rok za provedbu: 17.02.2016.
3	Materijali za sastanak	sastanci se sazivaju u zadnji čas i gotovo nikada nema vremena za dostavu materijala	prošao je prijedlog sudionika sastanka o obaveznoj pripremi i dostavi materijala najkasnije jedan dan prije sastanka	19.04.2016.	napraviti hodogram aktivnosti od utvrđivanja potrebe za materijalima do dostave istih	zadužuje se poslovna tajnica za provedbu ove odluke; početak primjene: sljedeći sastanak
4	Evidencija odluka	nitko ne zna kakvo je trenutačno stanje odluka (donesene, provedene, kasne); često puta se donose nove odluke iako su odluke već ranije donesene	donesena je odluka o kontinuiranom vođenju stanja odluka koje će biti dostupno na Dropbox cloud-u	02.05.2016.	zadužuje se informatičar za tehničko rješenje sustava kontrole stanja odluka; sudionike sastanaka osposobiti za korištenje virtualne tehnologije	rok za provedbu: 15.05.2016.
5	Trajanje sastanka	do sada su sastanci bili bez ikakvog vremenskog ograničenja i nikad im nije bilo kraja	donesena je odluka kako se ubuduće za svaki sastanak mora unaprijed definirati trajanje i odluku u cijelosti poštovati	27.07.2016.	na početku svakog sastanka uključiti tajmer na smartphone-u i prekinuti sastanak po isteku planiranog vremena	ništa se loše neće dogoditi ako sastanak završimo na vrijeme – samo će nas potaknuti na učinkovitost tijekom sastanka i u daljnjem djelovanju

3.7.7. PROCESI NA SASTANCIMA

Procesi su sljedovi potrebnih aktivnosti u definiranom području djelovanja koji se opetovano (ponavljajuće) čine kako bi se postigli postavljeni ciljevi.

Svaki proces ima sljedeće sastavnice:

- Područje djelovanja/tema,
- Početno stanje (start)
- Planirano stanje (cilj)
- Vremenski okviri (početak, završetak)
- Potrebne aktivnosti
- Potrebni resursi
- Kontrola provedbe
- Rezultat (razlika između postignuto i planirano)
- Sljedeće (petlja izvrsnosti)



Procesi su "tvornica" za kontinuirano i sustavno stvaranje novih vrijednosti.

MUI sastanci se fokusiraju na četiri (4) ključna procesa koja sastanke čini učinkovitijima, kraćima i rjeđima:

1. Faze sastanka,
2. Rješavanje problema na sastancima,
3. Upravljanje događajima,
4. Upravljanje zadacima.

I ovdje kao i u svim sadržajima se koristi princip nelinearnosti: (mali input (ulaganja) - velik output (ishodi)). Pomoću četiri odabrana procesa direktno i indirektno se praktično djeluje na sve elemente sastanka.

Sadržaji procesa na sastancima će biti prikazani kroz stupnjevanje sadržaja:

① Početni sadržaji

1. FAZE SASTANKA

② Prošireni sadržaji

2. RJEŠAVANJE PROBLEMA NA SASTANCIMA

③ Napredni sadržaji

3. UPRAVLJANJE DOGAĐAJIMA

4. UPRAVLJANJE ZADACIMA

Napredni sadržaji će biti dostupni u sljedećim dopunjenim izdanjima knjige.

Zaključak

Valjano definirani ključni procesi u problematici sastanaka će generirati učinkovite sastanke.

MUI sastanci kojima se upravlja primjenom **Modela univerzalne izvrsnosti - MUI** © 2007 Milan Grković daju željene rezultate uz najmanju uporabu resursa.

Razumijevanje faza sastanaka, promptno uklanjanje problema kada se pojave, upravljanje događajima i zadacima dovest će vas u poziciju učinkovitog sudjelovanja/vođenja sastanaka, a što je osnovni preduvjet za postizanje vaših ciljeva bez obzira o kojem području djelovanja se radi.

Imajte na umu!

Sve što nije zapisano, neće se dogoditi.

Djelovanje koje nije zapisano je improvizacija jer ćemo svaki puta djelovati na drugi način.

3.7.7.1. FAZE SASTANKA

① Početni sadržaji

Učinkoviti sastanci su osnovni preduvjet za postizanje željenih ciljeva.

Sastanci su jedino mjesto/način za donošenje odluka.

A bez odluka nema razvoja, a onda ni života.

Vještine sudjelovanja/vođenja učinkovitih sastanaka se moraju učiti, nema prirodno talentiranih osoba za učinkovito sudjelovanje/vođenje sastanaka.

Svaki sastanak ima tri faze: Pripremu, tijek i aktivnosti poslije sastanka.

Crtice

- Ako i jedna faza sastanka nije odrađena valjano - sastanak ne može biti učinkovit.
- Svakoj fazi sastanka dajte dovoljno pažnje primjereno važnosti sastanka.
- Upravljanje pojedinim fazama sastanka se temelji na definiranju (poznavanju) svih **potrebnih tema**.

Za podsjećanje!

Postoji samo pet (5) negativnih stanja:

1. Kašnjenja,
2. Nekvalitetno,
3. Nedovoljno,
4. Nezadovoljstva,
5. Neodgovarajuće trošenje resursa (prekomjerno i/ili premalo).



PRAKTIKUM

1. Utvrdite u kojoj fazi sastanka ste najslabiji.
Napravite plan za uklanjanje uočenih negativnih stanja u toj fazi sastanka.
2. Utvrdite u kojoj fazi sastanka ste najjači.
 - 2.1. Intenzivirajte aktivnosti u fazi u kojoj ste najjači.
To će pozitivno utjecati i na ostale dvije faze sastanka.
 - 2.2. Prenosite vaše snage (kompetencije) na druge u zajedništvu jer ćete time stvarati uvjete da oni generiraju manje negativnih stanja.

U nastavku slijede sadržaji za svaku fazu sastanka:

1. **PRIPREMA SASTANKA**
2. **TIJEK SASTANKA**
3. **AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA**



3.7.7.1.1. PRIPREMA SASTANKA

3.7.7.1.1. UPRAVLJANJE PRIPREMOM ZA SASTANAK

3.7.7.1.2. SAVJETI ZA UČINKOVITIJU SUDJELOVANJE VOĐENJE SASTANAKA TIJEKOM PRIPREME SASTANKA

3.7.7.1.3. PRIPREMA SASTANAKA KONTROLNIK POTREBNIH TEMA PREDLOŽAK.docx

3.7.7.1.4. PRIPREMA SASTANKA - RAZRADA POTREBNIH TEMA

3.7.7.1.4.1. POZIV NA SASTANAK

3.7.7.1.1.1. UPRAVLJANJE PRIPREMOM ZA SASTANAK

Bez učinkovitih sastanaka pojedinci i oblici zajedništva u kojima djeluju (grupe, organizacije i zajednice) ne mogu biti uspješni.

Priprema sastanka je prva faza sastanka koja dominantno određuje uspjeh sastanka.

Ključni preduvjet za uspješan sastanak je u valjanoj pripremi za sastanak. Svaka improvizacija tijekom pripreme sastanka će se višestruko negativno manifestirati prvo tijekom sastanka, a zatim u aktivnostima poslije sastanka.

Priprema sastanka je vještina koja se mora učiti i prakticirati.

Potrebne teme u pripremi sastanka

1. Potreba za sastankom
2. Inicijativa za sastanak
3. Svrha sastanka
4. Ciljevi sastanka
5. Interesi
6. Dnevni red
7. Sudionici sastanka
8. Poziv na sastanak
9. Materijali za sastanak
10. Pripreme za sastanak
11. Aktivnosti prije sastanka
12. Razmjena informacija prije sastanka
13. Uređivanje mjesta za sastanak

Potrebne aktivnosti u fazi pripreme sastanka

- analizirati poziv za sastanak
- utvrditi mogućnosti/potrebu za angažman
- prema potrebi razmijeniti informacije prije sastanka

Najčešći nedostaci u fazi pripreme sastanka

- nije definiran dnevni red
- nema pisanih materijala
- nije jasno koja je svrha sastanka
- nisu definirani ciljevi točaka dnevnog reda
- nema planirane pripreme za sastanak
- nisu definirani interesi
- nema formalnog poziva za sastanak
- poziv za sastanak nije cjelovit
- poziv za sastanak je poslan sudionicima u zadnji trenutak

Crtice

- Nedostatak ili nedovoljno pripreme za sastanak uvijek dovodi do improvizacije.
- Odluka o cjelovitoj pripremi za sastanak je odluka da sastanak iskoristite kao priliku za postignuća.
- Razmijenite informacije s drugima prije sastanka.
- Ako je priprema sastanka valjano napravljena (na MUI način) - u većini slučajeva formalan tijek sastanka neće biti ni potreban.

SAVJETI ZA UČINKOVITIJE SUDJELOVANJE/VOĐENJE SASTANAKA TIJEKOM PRIPREME SASTANKA

U nastavku je dano nekoliko savjeta za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka u pripremi sastanka.

Kontrolno pitanje izvrsnosti (KPIz)

Jesam li se u potpunosti pripremio za sastanak?

Ako je odgovor "NE", žurno definirati potrebne aktivnosti za valjanu pripremu za sastanak.

Ako je odgovor "DA", to je onda potvrda kako ste odlučili isključiti improvizaciju iz vašeg djelovanja i dati doprinos za učinkovit sastanak.

PRAKTIKUM

Za svaki sastanak koristite tablični alat "**PRIPREMA SASTANKA: KONTROLNIK POTREBNIH TEMA**" koji je prikazan u nastavku.

Tablični alat "PRIPREMA SASTANKA: KONTROLNIK POTREBNIH TEMA PREDLOŽAK" možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

Zaključak

Priprema sastanka je prvi izazov (raskrižje) u kojem smjeru će ići učinkovitost sastanaka.

Ako priprema sastanka nije napravljena valjano - sastanak će sigurno biti neučinkovit.

Mudro je odgoditi sastanak ako priprema sastanka nije u potpunosti provedena.

3.7.7.1.1.2. SAVJETI ZA UČINKOVITIJE SUDJELOVANJE/VOĐENJE SASTANAKA TIJEKOM PRIPREME SASTANKA

Učinkoviti sastanci su osnovni preduvjet za postizanje željenih ciljeva. Sastanci su jedino mjesto/način za donošenje odluka. A bez odluka nema niti života niti razvoja.

Vještine sudjelovanja/vođenja učinkovitih sastanaka se moraju učiti, nema prirodno talentiranih osoba za učinkovito sudjelovanje/vođenje sastanaka.

Svaki sastanak ima tri faze: Pripremu, tijek i aktivnosti poslije sastanka.

Najvažnija faza sastanka je **priprema sastanka** i o njoj dominantno ovisi uspjeh sastanka.

Nažalost, u praksi je lako utvrditi kako je faza pripreme za sastanak najzanemarenija s očitim posljedicama kako imamo dominantno neučinkovite sastanke.

Savjeti za učinkovitije sudjelovanje/vođenje su poticaji i pomoć u pripremi, tijeku i aktivnostima poslije sastanka.

Ovi savjeti su jedan od "alata" kako da postanete stručnjak za učinkovite sastanke. Oni će omogućiti vaš puni doprinos razvoju vaših oblika zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) u kojima djelujete, osigurati vašu prepoznatljivost u zajedništvima u kojima djelujete i izvan njih te vam omogućiti uspješan osobni razvoj i napredovanje u karijeri.

Evo nekoliko savjeta za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka tijekom pripreme sastanka koji su dani kroz devet elemenata pripreme za sastanak:

1. Inicijativa za sastanak

1. Kada organizirate sastanak, postavite si pitanje: "Mogu li se stvari riješiti bez sastanka"?
2. Izbjegavajte klasični sastanak (fizičko okupljanje) ako se ista informacija može dati putem memo-a, maila, kratkog izvještaja ili se povezati virtualno.
3. Inicijativa za sastanak mora imati uporište u rješavanju strateških problematika ili iznenadnih situacija koja traže donošenje odluka.

2. Cilj i svrha sastanka

1. Nemojte sazivati sastanak bez **svrhe**; ako je moguće napišite je.
2. Prije početka sastanka svima mora biti jasno koji je cilj i svrha sastanka.
3. Prije svakog sastanka moraju biti iskazani željeni (očekivani) rezultati.
4. Ako želite dati samo informacije, učinite to na drugi način i ne sazivajte sastanak. Umjesto za nepotreban sastanak, iskoristite to vrijeme za sebe ili za važne aktivnosti.

3. Dnevni red

1. Sastavite dnevni red koji je optimalan za predviđenu dužinu trajanja sastanka: niti preobilan, niti prekratak.
2. Svim sudionicima sastanka dnevni red mora biti dostavljen najkasnije tri dana prije početka sastanka. Morate imati dovoljno vremena za pripremu.
3. Ako ste voditelj nemojte nenajavljeno i ishitreno stavljati teške teme na dnevni red. Sudionici ne smiju biti iznenađeni i zatečeni. Neće se na taj način stići do kraja pripremiti za sastanak.
4. Nemojte da dnevni red ima previše točaka.
5. Odredite prioritete u dnevnom redu. Prvo rješavajte najvažnije stvari.
6. U dnevnom redu za sastanak obvezno treba biti naznačeno planirano vrijeme za sastanak. Na taj način će se sudionicima sastanka omogućiti precizno planiranje vremena poslije sastanka.

4. Sudionici sastanka

1. Kada se na sastanku donosi strateška odluka, a ishodi su očekivani, pozovite na sastanak predstavnike glasila. Promocije nikada dosta, pogotovo kada je besplatna.
2. Neaktivne članove na korektan način potičite da daju doprinos rezultatima sastanka.
3. Vanjske stručne osobe pozovite na sastanak da sudjeluju samo u onim točkama dnevnog reda za koje su pozvani.
4. Podsjetite na odgovarajući način sve sudionike neposredno prije sastanka kako bi dodatno osigurali dolazak na sastanak.
5. Imajte na umu kako pojedini sudionici sastanka izbjegavaju sastanke – pronađite način da ih preduhitrite i obvezete na dolazak. Svako odsustvo sudionika sastanka će umanjiti njegovu uspješnost.

5. Pozivi za sastanak

1. Osigurajte prikladno vrijeme za sastanke koje svima ili većini odgovara.
2. Na pozivu za sastanak stavite nekoliko pitanja (najviše 5) kao poticaj za pripremu, raspravu i odluke.
3. Prakticirajte da ponekad ili po potrebi uz pozive za sastanak dostavite i Pravila rada sudionika sastanka ili najvažnije odredbe iz njih, a koje će biti važne za sljedeći sastanak. Ovo je potrebno učiniti s osobama koji nisu članovi grupe, a imaju interes da se upoznaju s pravilima rada (eksperti koji sudjeluju na sastanku, rukovoditelji, vlasnici, novinari i drugi).
4. Za svaku točku dnevnog reda pozivu za sastanak naznačite što se od sudionika očekuje: rasprava, izvješće, glasovanje, postavljanje pitanja, davanje odgovora, iznošenje prijedloga, ...
5. Poziv za sastanak mora biti tako sastavljen da je svakom sudioniku sastanka jasno zašto se sastanak saziva i što se na njemu treba dogoditi.
6. Izrada dnevnog reda se radi prema proceduri za izradu poziva za sastanak koji je kompilacija najboljih rješenja u interesu oblika zajedništva. Dnevni red je proizvod koji se temelji na znanjima i vještinama uz praktična rješenja koja su specifična za oblik zajedništva.

6. Materijali za sastanak

1. Kada pripremate izvješće, pitajte se: Hoće li svi razumjeti ovo izvješće? Potrudite se da su zaključci prilagođeni svim sudionicima sastanka.
2. Pripremite dodatne informacije za pojedine točke dnevnog reda i dostavite ih sudionicima sastanka. Sastanak će biti učinkovitiji i uštedjet ćete vrijeme svim sudionicima.

7. Uređivanje mjesta za sastanak

1. Provjerite i osigurajte rezervnu opremu i materijale potrebne za sastanak (LCD projektor, flip chart, Power Point prezentacije, materijale za dodatne sudionike sastanka i drugo).
2. Osigurajte optimalne uvjete za sastanak (temperatura, svjetlo, stolovi i stolice, osvježenje, oprema za prezentaciju i drugo).
3. Ako su sastanci redoviti ne mijenjajte lokaciju i vrijeme održavanja sastanaka ako je to moguće osigurati.

8 Aktivnosti prije sastanka

1. Koristite unaprijed pripremljena pitanja koja ćete postaviti na sastanku kao moćan alat za poticanje dinamike rada, vašu prepoznatljivost, aktiviranje neizvršenih obveza s prethodnih sastanaka, pokretanje "zaboravljenih" aktivnosti i uklanjanje prepreka i otpora u radu organizacije.
2. Pripremite se za svaki sastanak. Sastanak je prilika za aktivnosti i rezultate (osobne i zajedništva).
3. Čim ste sigurni da ne možete sudjelovati na sastanku iz objektivnih razloga, informirajte relevantnu osobu o vašem neizbježnom odsustvu.
4. Svaki član grupe mora neizostavno najaviti svoj izostanak sa sastanka i dobiti odobrenje voditelja za izostanak.

5. Ako ste odsutni sa sastanka, a imate interes ili se od vas očekuje doprinos – dostavite dopis svim sudionicima s vašim promišljanjima. Ako vaše mišljenje dostavite samo voditelju sastanka, manje je učinkovito i nećete kvalitetno i u potpunosti informirati sve članove grupe (vjerojatno se vaš pismeni prilog neće u cijelosti čitati).
6. Kada kod pripreme sastanka uočite da nemate dovoljno informacija za donošenje odluka, obavijestite voditelja o problemu i dogovorite se o načinu dobivanja potrebne informacije. Ako je to problem i za ostale sudionike sastanka, neka voditelj organizira dostavu neophodnih informacija. Nedopustivo je da sudionik dođe na sastanak nepripremljen. Uručenje materijala na sastanku je prekasna i neodgovarajuća.
7. Kontaktirajte sa što više relevantnih osoba prije sastanka.
8. Zadužite što više sudionika za pripremu sastanka.
9. Ako je sastanak važan, pokušajte ga simulirati u mislima (načinite zapis na papiru) na koji način se može odvijati prema vašim saznanjima i dosadašnjem iskustvu. Uočene nedostatke, nedorečenosti, opasnosti, ... otklonite prije sastanka.
10. Za predstojeći sastanak nastojite sakupiti što više informacija koje će vam pomoći kod donošenja odluka.
11. Ako smatrate da je odluka donesena "unaprijed" (prije rasprave i glasovanja), a vama to ne odgovara, napravite simulaciju sastanka uvođenjem novih parametara koji će omogućiti donošenje odluke koju vi priželjkujete (uvijek se nađu rješenja).
12. Pogledajte zapisnike s prethodnih sastanaka i pronađite imaju li poveznice s nastupajućim sastankom. Ako imaju, utvrdite može li se to saznanje iskoristiti na sastanku za kojeg se pripremate.

9. Interesi

1. Za sastanke za koje nemate interes ili ste zauzeti, a pozvani ste kao gost, delegirajte neku drugu osobu iz organizacije.
2. Promislite je li nužno da prisustvujete svakom sastanku.
3. Preuzmite odgovornost da sastanak bude uspješan. Neuspješan sastanak je vaš osobni neuspjeh. Cijenite svoje vrijeme.

Praktikum

1. Analizirajte predložene savjete i u svakom elementu sastanka (1. – 9.) u fazi pripreme pronađite onaj element koji će vaše sastanke odmah učiniti učinkovitijima.
2. Promislite kako djelujete na sastancima i dodajte vaše savjete koje možda nedovoljno koristite i počnite ih sustavno primjenjivati.
3. Razmjenjujte dobre savjete za učinkovitije sastanke s drugima iz vašeg okruženja. Učite od drugih koji znaju više od vas uzimajući njihove savjete, a istovremeno se pozicionirajte kao stručnjak za sastanke dajući im svoje savjete koje stvarno primjenjujete.

Zaključak

Bez učinkovitih sastanaka pojedinci i oblici zajedništva u kojima djeluju (grupe, organizacije i zajednice) ne mogu biti uspješni.

Ključni preduvjet za uspješan sastanak je u valjanoj pripremi za sastanak. Svaka improvizacija tijekom pripreme sastanka će se višestruko negativno manifestirati prvo tijekom sastanka, a zatim u aktivnostima poslije sastanka.

Priprema sastanka je vještina koja se mora učiti i prakticirati.

3.7.7.1.1.3. PRIPREMA SASTANAKA: KONTROLNIK POTREBNIH TEMA

Korisnik: Zajedništvo: Kontrolor: Period evidencije:

Br	Potrebna tema faze priprema sastanka	Potrebne aktivnosti							Napomene
		Ako nema potrebnih aktivnosti u pojedinoj potrebnoj temi – staviti u odgovarajuću ćeliju tablice „minus“ (-)							
		Naziv, broj i datum sastanka	Naziv, broj i datum sastanka	Naziv, broj i datum sastanka	Naziv, broj i datum sastanka	Naziv, broj i datum sastanka	Naziv, broj i datum sastanka	Naziv, broj i datum sastanka	
1	Potreba za sastankom								
2	Inicijativa za sastanak								
3	Svrha sastanka								
4	Ciljevi sastanka								
5	Interesi								
6	Dnevni red								
7	Sudionici sastanka								
8	Poziv na sastanak								
9	Materijali za sastanak								
10	Pripreme za sastanak								
11	Aktivnosti prije sastanka								
12	Razmjena informacija prije sastanka								
13	Uređivanje mjesta za sastanak								

Kontrolor: Pojedinac (nadređeni) koji kontrolira proces pripreme sastanaka.

Postupanje: Za svaku potrebnu temu faze pripreme sastanka za odgovarajući sastanak unijeti potrebne aktivnosti.

Bilješke:

3.7.7.1.1.2. **PRIPREMA SASTANKA - RAZRADA POTREBNIH TEMA**

Izbor početnog koraka u svakom putovanju određuje hoće li biti postignuta svrha i ciljevi.



Priprema sastanka – 1. faza sastanka se sastoji od sljedećih potrebnih tema:

1. Potreba za sastankom

Pogledajte više u temi „[POTREBA ZA PROMJENAMA](#)“

2. Inicijativa za sastanak

3. Svrha sastanka

Pogledajte više u temi „[SVRHA SASTANKA](#)“.

4. Ciljevi sastanka

5. Interesi

6. Dnevni red

7. Sudionici sastanka

Pogledajte više u temi „[ULOGI SUDIONIKA SASTANKA](#)“.

8. Poziv na sastanak

Pogledajte sadržaj u nastavku.

9. Materijali za sastanak

10. Pripreme za sastanak

11. Aktivnosti prije sastanka

12. Razmjena informacija prije sastanka

13. Uređivanje mjesta za sastanak



Potrebne teme faze sastanka „Priprema sastanka“ će biti dodavane u sljedećim nadopunjenim izdanjima.

3.7.7.1.1.4.1 POZIV NA SASTANAK

Poziv na sastanak je pisani dokument koji definira hodogram aktivnosti na sastanku.

Sadržaji i struktura poziva na sastanak su slika i prilika procesa pripreme sastanka kako za voditelja, tako i za zajedništvo u cjelini.

Crtice

- Poziv na sastanak se dostavlja ranije (najkasnije tri dana prije početka sastanka) kako bi se sudionici sastanka mogli pripremiti za sastanak kao i osigurati vrijeme da sudjeluju na sastanku.
- Poziv na sastanak nije pro forme sadržaj, to je sadržaj koji određuje tijek sastanka.
- Koristite poziv na sastanak za dodatne sadržaje koji će pomoći problematici sastanka.
- Za sadržaj na pozivu na sastanak je zadužen voditelj sastanka.
- Za slanje i postupanje poziva na sastanke se određuje tehnička osoba koja upravlja pozivima za sastanke.
- Pozivi na sastanak su obavezni dokumenti koji ulaze u sustav arhiviranja.
- Nikada ne može biti suvišnog sadržaja na pozivu za sastanak ako se stavi na kraju poziva kao dodatak i pod odgovarajućim naslovom.
- Poziv za sastanak treba imati sadržaje koji će biti pokretači aktivnosti na sastanku.
- „Mršavi“ poziv na sastanak je poziv / najava sudionicima sastanka da će sastanak biti improvizacija.

Kontrolno pitanje izvrsnosti (KPIZ)

Ima li i jedan objektivan razlog da pozivi za sastanak budu čista forma, a ne sadržaj koji će motivirati, osnaživati i usmjeravati sudionike sastanka na što veća postignuća u cilju učinkovitih sastanaka.

→ U nastavku su dani mogući elementi na pozivu na sastanak.

Predložak poziva na sastanak možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

Objašnjenje predloška poziva na sastanak:

Za sve što je podvučeno unose se stvarne informacije za određeni sastanak.

PRAKTIKUM



1. Utvrdite ima li razlike u danom predlošku poziva na sastanak i načina kako vi to činite do sada. Ako pronađete element poziva na sastanak koji do sada niste koristili – jednostavno ga počnite primjenjivati od sada pa nadalje.
2. Ako u procesu analize poziva za sastanak uočite i dodatne elemente koji nisu u danom predlošku i niste ih do sada ni vi koristili – uključite ih u buduće pozive na sastanke.
3. Pitajte druge koje elemente poziva oni imaju. Stvari se uvijek mogu unapređivati, pa tako i pozivi na sastanak.

Zaključak

Poziv na sastanak je polazni dokument koji uveliko određuje hoće li sastanak biti uspješan ili ne.

Analiza poziva na sastanak je obavezna u evaluaciji (ocjeni) sastanaka u definiranim vremenskim okvirima (najmanje jednom u tri mjeseca).

POZIV NA redni broj sastanka SASTANAK

Naziv sastanka
dana, datum, dan, sat
u lokacija sastanka

Svrha sastanka: opis

Ciljevi sastanka: lista

DNEVNI RED:

1. Usvajanje zapisnika s prošlog sastanka

2 Usvajanje dnevnog reda

3. Tema 1

- Ciljevi točke dnevnog reda: lista ciljeva
- Izvjestitelj
- Radni materijali
- Lista potrebnih odluka (cjelovit opis pomoću alata Osnovna pitanja)

3. Tema 2

- Ciljevi točke dnevnog reda: lista ciljeva
- Izvjestitelj
- Radni materijali
- Prijedlozi potrebnih odluka (cjelovit opis pomoću alata Osnovna pitanja)

... (prema potrebi ubaciti potreban broj tema)

(redni broj točke dnevnog reda). Razno

(redni broj točke dnevnog reda). Ocjena sastanka

(redni broj točke dnevnog reda). Sljedeći sastanak

(redni broj točke dnevnog reda). Završetak sastanka

Planirano vrijeme trajanja sastanka je ? minuta.

Mogući dodaci za pozivu na sastanak

- podsjećanje na pojedina pravila ponašanja sudionika sastanka,
- sadržaji za poticanje na aktivnost,
- stanje odluka s prethodnog sastanka (provedene, u tijeku provedbe, kasne),
- ciljevi zajedništva,
- objava kraja prethodnih sastanaka,
- stanje sudjelovanja na sastancima,
- pozvani gosti,
- ostalo prema potrebi i interesu.

Zahvaljujem unaprijed na odazivu i vašem doprinosu na sastanku.

U slučaju spriječenosti, molim da informirate ime i prezime na telefon broj ili mail.

U mjesto, datum i dan

Za otpравu poziva:

Ime i prezime odgovorne osobe

Funkcija voditelja sastanka:

Ime i prezime voditelja sastanka

3.7.7.1.2. TIJEK SASTANKA

1. UPRAVLJANJE TIJEKOM SASTANKA
2. SAVJETI ZA UČINKOVITJE SUDJELOVANJE VOĐENJE SASTANAKA TIJEKOM SASTANKA.docx
3. TIJEK SASTANKA: KONTROLNIK POTREBNIH TEMA
4. TIJEK SASTANKA: RAZRADA POTREBNIH TEMA

3.7.7.1.2.1. UPRAVLJANJE TIJEKOM SASTANKA

Tijek sastanka je najkraća faza sastanka s osnovnim ciljem donošenjem odluka.

Tijek sastanka mora imati točno vrijeme trajanja.

Ako procesi tijekom sastanka nisu valjani, često puta se saziva novi sastanak kao korektiv neuspješnom sastanku.

Potrebne teme "Tijek sastanka"

- Otvaranje sastanka
- Kvorum
- Usuglašavanje dnevnog reda
- Trajanje sastanka
- Izvješćivanje
- Rasprava
- Dogovaranje
- Ometanja
- Konflikti
- Donošenje odluka
- Evaluacija sastanka
- Zapisnik
- Završetak sastanka

Potrebne aktivnosti u fazi "Tijek sastanka"

- Razmjena informacija.
- Dati mogućnost svima da kroz konstruktivnu raspravu daju doprinos sastanku.
- Donijeti potrebne odluke.
- Prema potrebi pripremiti sljedeći sastanak.

Najčešći nedostaci u fazi "Tijek sastanka"

Sastanci učestalo kasne s početkom.

Češće nedostaje kvorum.

Ubacuju se nove točke dnevnog reda bez pripreme i bez radnog materijala.

Trajanje sastanka nije unaprijed definirano.

Izvješćivanje o temi dnevnog reda je usmeno jer nisu napravljeni pisani materijali za pripremu.

Dopušta se negatorima da dominiraju.

Skretanje s dnevnog reda.

Ne sprečavaju se ometanja tijekom sastanka.

Zbog nepostojanja/nepoštivanja pravila ponašanja između sudionika dolazi do konflikta.

Donošenje odluka se odgađa jer nije pripremljen prijedlog odluka.

Ne provodi se evaluacija (ocjena) sastanka.

Nema zapisnika ili značajno kasni dostava.

Sudionicima nije jasna razlika između završetka i kraja sastanka.

Crtice

- Tijek sastanka traži visoku koncentraciju i usmjerenost sudionika sastanka.
- Velik uvod (zagrijavanje) za rad na početku nije potreban.
- Pravila ponašanja su ključni regulator učinkovitosti tijekom sastanka.
- Čuvar vremena na sastanku je ključan igrač koji utječe na učinkovitost sastanka.
- Odgovornost za događanja tijekom sastanka je isključivo u nadležnosti voditelja sastanka.
- Učinkovitost u fazi tijeka sastanka se do kraja osigurava poštivanjem pravila ponašanja sudionika.

SAVJETI ZA UČINKOVITIJE SUDJELOVANJE VOĐENJE SASTANAKA TIJEKOM SASTANKA

U nastavku teksta je dano nekoliko savjeta za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka tijekom sastanka.

Kontrolno pitanje izvrsnosti (KPIz)

Je li sve tijekom sastanka bilo upravljano pomoću pravila ponašanja sudionika?

- Ako je odgovor "NE", žurno uklonite posljedice negativnih stanja i definirajte aktivnosti koje će ubuduće spriječiti takva negativna stanja.
- Ako je odgovor "DA", očito je kako ste vi i ostali sudionici sastanka stručnjaci za učinkovite sastanke. Samo nastavite s takvim djelovanjem.

PRAKTIKUM

Za svaki sastanak koristite tablični alat "**TIJEK SASTANKA: KONTROLNIK POTREBNIH TEMA**" koji je prikazan u nastavku.

Tablični alat "**TIJEK SASTANKA: KONTROLNIK POTREBNIH TEMA PREDLOŽAK**" možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

Zaključak

Tijek sastanka treba biti do kraja formaliziran proces (točno definiran) koji će dovesti do postizanja svrhe i ciljeva sastanka.

Tijek sastanka mora biti vrijeme za suradnju i sinergiju sudionika, a ne mjesto gdje će doći do poremećenih međuljudskih odnosa.

Tijek sastanka je potvrda dobre pripreme i do kraja definiranje što treba učiniti tijekom aktivnosti poslije sastanka.

3.7.7.1.2.2. SAVJETI ZA UČINKOVITIJE SUDJELOVANJE/VOĐENJE SASTANAKA TIJEKOM SASTANKA

Učinkoviti sastanci su preduvjet za postizanje izvrsnosti. Sastanci su jedini način za donošenje odluka. Bez odluka nema promjena.

Svaki sastanak ima tri faze: Pripremu, tijek sastanka i aktivnosti poslije sastanka.

Tijek sastanka (2. faza) vremenski najkraće traje i ona je odrednica za djelovanja poslije sastanka kada se provode donesene odluke.

Savjeti za učinkovitije sudjelovanje/vođenje tijekom sastanka su poticaji i pomoć kako bi sastanci bili učinkovitiji, kraći i rjeđi.

Savjeti su jedan od "alata" kako da postanete stručnjak za učinkovite sastanke u fazi tijeka sastanka. Oni će omogućiti vaš praktičan doprinos razvoju zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) u kojima djelujete, osigurati vašu prepoznatljivost u zajedništvima u kojima djelujete i izvan njih te vam omogućiti uspješan osobni razvoj i napredovanje u karijeri.

Evo nekoliko savjeta za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka tijekom sastanka koji su dani kroz deset elemenata tijeka sastanka:

1. Otvaranje – početak

1. Na početku sastanka zahvalite se sudionicima na dolasku i zahvalite se na njihovom vremenu.
2. Počnite sastanak s dobrodošlicom, objasnite način rada, predstavite goste i druge osobe koje će imati posebnu ulogu na sastanku (informiranje, prezentacija, izvješće i dr.).
3. Sastanak uvijek treba početi s misijom grupe. Također jasno utvrdite svrhu i očekivane ciljeve sastanka. Na taj način sastanak će se odvijati dogovorenim smjerom, a u korist razvoja grupe.

2. Kvorum

1. Počnite na vrijeme. Počnite u trenutku kada imate kvorum.
2. Ako na sastancima češće ima problema s osiguranjem kvoruma, to je očit indikator da grupa, a vjerojatno i organizacija ima organizacijskih problema. Zastati, analizirati i djelovati.
3. Stanje kada imamo problem s kvorumom je dokaz kako grupa ne djeluje učinkovito. Nemojte samo konstatirati probleme s kvorumom – pronađite optimalno rješenje za uklanjanje problema.

3. Dnevni red

1. Voditelj sastanka je obvezan izreći sve zaprimljene primjedbe na zapisnik s prošlog sastanka.
2. Nemojte ishitreno stavljati nove točke na dnevni red ako će to stvoriti probleme jer sudionici sastanka nisu spremni na valjanu raspravu i donošenje dobrih odluka.
3. Neka točke dnevnog reda imaju u opisu dodatne sadržaje: ciljevi, izvjestitelj, pozivanje na dokumente, pozivanje za prijašnje odluke koje su vezane uz točku dnevnog reda, ...
4. Vodite računa da u dnevnom redu bude problematika koja je trenutačno najvažnija za grupu. Bilo bi logično da je to rješavanje trenutačno najvećeg problema.

4. Trajanje

1. Na početku sastanka točno definirajte trajanje sastanka i odluku poštujući u cijelosti.
2. Nemojte da sastanci budu duži od 2 sata.
3. Svakoj točki dnevnog reda dodijelite dovoljno vremena koje je primjereno važnosti i složenosti problematike.

5. Rasprava

1. potičite sudionike sastanka na raspravu, ali ih nemojte prisiljavati na nju.
2. Neka svima bude očito kako ste se pripremali za sastanak.
3. Ne ustručavajte se postavljati "teška pitanja". Postavljanje "teških pitanja" je znak ozračja učinkovitih i demokratskih sastanaka.

4. Kada je to potrebno, podsjetite sudionike sastanka na pravila ponašanja koja su obvezna za sve sudionike sastanka bez obzira na pozicije.
5. Ne propustite priliku da na sastancima predložete nešto novo, a što je od interesa za razvoj grupe. To je vaša radna i moralna obveza. To ne moraju uvijek biti velike stvari. I puno malih koraka vodi do postavljenih ciljeva.
6. Slušajte pažljivo druge na sastanku, a vodite brigu da i ostali čuju vas.
7. Tijekom sastanka kratko napravite pregled što je do sada učinjeno, a što još predstoji. Time ćete dati značaj dosadašnjem radu i bolje usmjeriti sudionike na preostale aktivnosti.
8. Postavljajte što više pitanja koja su u funkciji razvoja grupe.
9. Koristite ispravno brainstorming (proces kreiranja ideja) na sastanku tako da se pronađu kreativna rješenja i potiče sloboda iskazivanja kod svih članova grupe.
10. Hrabrite grupu da bude kreativna.
11. Ne dopustite da pojedini članovi grupe previše i nepotrebno uzimaju učešće u raspravi. Stvorite okolnosti da jedna osoba ne dominira sastankom.
12. Ponekad se "čudne i neobične" ideje pokažu realnim i dobrim rješenjima. Saslušajte i cijenite doprinos svakog sudionika sastanka.
13. Prihvatite i potičite prijedloge za sljedeći sastanak.
14. Ne raspravljati o stvarima koje su svima očite.
15. Obveza voditelja je da zaštiti članove grupe i njihove ideje od nekorektnih istupa ostalih članova.
16. Na sastanku stvorite ozračje koje će poticati stvaranje ideja i različite pristupe djelovanjima.
17. Svaki prijedlog iskazan na sastanku mora biti ravnopravno tretiran. To će omogućiti svakom članu grupe da primjereno svojim mogućnostima i sposobnostima doprinosi rezultatima sastanka.
18. Tijekom sastanka podsjetite sudionike da su odgovorni za napredak i uspjeh sastanka.
19. Tijekom rasprave potaknite i aktivirajte "nijeme" (članove koje dugo ili uopće ne sudjeluju u raspravi).

6. Ometanja

1. Morate predvidjeti tko bi mogao (ponašanje) ili promišljeno želio (namjera) ometati sastanak. Utvrdite osobu i osmislite načine da to unaprijed spriječite. Koristite pravila rada, misiju grupe i svrhu sastanka.
2. Naučite kako se nositi s destruktivnim članovima grupe i ostalim sudionicima sastanka.
3. Pokušajte utvrditi motive za ponašanja pojedinaca koji ometaju sastanak. Ponekad je lakše korigirati motive nego ponašanje pojedinca.
4. Predvidite moguća ometanja na sastanku i unaprijed pripremite načine kako ih otkloniti.
5. Ne dopustite da pojedini članovi grupe svojim ponašanjem postavljaju branu kreativnom istupu članova grupe.
6. Ne dopustite da osoba koja ometa dominira sastankom.

7. Konflikti

1. Ne dopustite da rasprava prijeđe u konflikt. Sigurno postoje odredbe u pravilima rada koje to učinkovito sprječavaju.
2. Uočavajte moguće konflikte u grupi. Reagirajte na vrijeme i otklonite njihove uzroke.
3. Inicijatori konflikta su u pravilu pojedinci koji na sastanak dolaze nepripremljeni. Ako ste u ulozi voditelja, takve pojedince zadužite da bude uvodničari teme, da pripreme materijale i/ili izvješća i na taj način ćete ih staviti u aktivniju i konkretniju ulogu.

8. Dogovaranje

1. Kada je god moguće nastojite kod donošenja odluka postići konsenzus. To će jačati grupu i poticati timski rad.
2. Neka proces dogovaranja bude prilika za sinergiju grupe, a ne njena destrukcija.

9. Odluke

1. Za pojedine točke dnevnog reda učinite dobru pripremu i odluku donesite konsenzusom bez rasprave. Zašto gubiti vrijeme za odluku koja je dobro formulirana i svi se slažu s prijedlogom odluke.
2. Razmotrite uvođenje posebne točke dnevnog reda: Odluke donesene konsenzusom bez rasprave. Tako mogu biti donesene brojne odluke značajne za razvoj grupe uz uštedu vremena svim sudionicima sastanka.

3. Potičite više alternativa kao osnovu za donošenje odluka.
4. Budite sigurni da zapisničar razumije što treba zapisivati i kako to valjano zapisivati.
5. Svaka odluka mora biti strukturirana (opisana) kroz sljedećih devet sastavnica alata Osnovna pitanja: Što? (ciljevi), zašto? (razlog za donošenje odluke), kako? (način provođenja odluke), s čime? (potrebni resursi za provođenje odluke), tko? (obveznici u provedbi odluke), gdje? (mjesto za provedbu odluke), kada? (rok za provedbu odluke), izvijestiti? (tko mora biti informiran o provedbi odluke) i nastavak? (koje su sljedeće potrebne aktivnosti kada je odluka provedena).

10. Završetak sastanka

1. Ostavite vremena na kraju da ocijenite uspješnost sastanka.
2. Završite sastanak na vrijeme. Inače nitko neće moći planirati svoje vrijeme poslije sastanka.
3. Počnite i završite sastanak u pozitivnom ozračju.
4. Ako se sastanak neplanirano produži i ne vidi mu se kraj, prekinite sastanak i zakažite nastavak u drugo vrijeme.
5. Zahvalite se osobama koje su sudjelovale kao gosti.
6. Osobama koje su dale značajan doprinos rezultatima sastanka odajte javno priznanje. Neka to bude poticaj drugima.
7. Pozovite sudionike da iskoriste prigodu za dodatne dogovore poslije završetka sastanka.

Praktikum

1. Analizirajte predložene savjete u elementima sastanka u fazi tijeka sastanka (1. – 10.). Pronađite element koji ne činite i koji će vaše sastanke odmah učiniti učinkovitijima.
2. Promislite kako djelujete na sastanku u fazi tijeka sastanka i dodajte vaše savjete koje možda nedovoljno koristite i počnite ih sustavno primjenjivati.
3. Razmjenjujte savjete za učinkovitije sastanke u fazi tijeka sastanka s drugima iz vašeg okruženja. Učite od drugih koji znaju više od vas uzimajući njihove savjete i istovremeno se pozicionirajte kao stručnjak za sastanke dajući im svoje savjete koje stvarno primjenjujete.

Zaključak

Bez učinkovitih sastanaka pojedinci i oblici zajedništva u kojima djeluju (grupe, organizacije i zajednice) ne mogu biti uspješni.

Tijek sastanka je vrijeme kada se donose odluke koje definiraju daljnje djelovanje zajedništva i svih onih koji su vezani uz zajedništvo. Svaka improvizacija tijekom procesa donošenja odluka će stvarati negativna stanja u periodu poslije sastanka. Tijek sastanka treba biti najkraća faza tijekom koje treba biti isključena svaka improvizacija.

3.7.7.1.2.3. TIJEK SASTANAKA: KONTROLNIK POTREBNIH TEMA

Korisnik: Zajedništvo: Kontrolor: Period evidencije:

Br	Potrebna tema faze tijek sastanka	Potrebne aktivnosti							Napomene
		Ako nema potrebnih aktivnosti u pojedinoj potrebnoj temi – staviti u odgovarajuću ćeliju tablice „minus“ (-)							
		Naziv, broj i datum sastanka	Naziv, broj i datum sastanka	Naziv, broj i datum sastanka	Naziv, broj i datum sastanka	Naziv, broj i datum sastanka	Naziv, broj i datum sastanka	Naziv, broj i datum sastanka	
1	Otvaranje sastanka								
2	Kvorum								
3	Usuglašavanje dnevnog reda								
4	Trajanje sastanka								
5	Izvješćivanje								
6	Rasprava								
7	Dogovaranje								
8	Ometanja								
9	Konflikti								
10	Donošenje odluka								
11	Evaluacija sastanka								
12	Zapisnik								
13	Završetak sastanka								

Kontrolor: Pojedinac (nadređeni) koji kontrolira proces tijeka sastanaka.

Postupanje: Za svaku potrebnu temu faze tijeka sastanka za odgovarajući sastanak unijeti potrebne aktivnosti.

Bilješke:

3.7.7.1.2.4. TIJEK SASTANKA - RAZRADA POTREBNIH TEMA

Tijek sastanka je 2. faza sastanaka koja se sastoji od sljedećih potrebnih tema:

1. Otvaranje sastanka
2. Korum
3. Usuglašavanje dnevnog reda
4. Trajanje sastanka
5. Izvješćivanje
6. Rasprava
7. Dogovaranje
8. Ometanja
9. Konflikti
10. Donošenje odluka
Više vidjeti u „[UPRAVLJANJE ODLUKAMA](#)“.
11. Evaluacija sastanka
12. Zapisnik
Više vidjeti u temi „[ZAPISNIK](#)“.
13. Završetak sastanka



Potrebne teme faze "Tijek sastanka" će biti dodavane u sljedećim nadopunjenim izdanjima.

3.7.7.1.3. AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA

3.7.7.1.3.1. UPRAVLJANJE AKTIVNOSTIMA POSLIJE SASTANAKA

3.7.7.1.3.2. SAVJETI ZA UČINKOVITIJE SUDJELOVANJE/VOĐENJE SASTANAKA AKTIVNOSTI POSLIJE

3.7.7.1.3.3. AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANAKA: KONTROLNIK POTREBNIH TEMA

3.7.7.1.3.4. AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA - RAZRADA POTREBNIH TEMA

3.7.7.1.3.1. UPRAVLJANJE AKTIVNOSTIMA POSLIJE SASTANAKA

Aktivnosti poslije sastanka (3. faza) se događaju u vremenskom okviru u kojem se provode (izvršavaju) donesene odluke zbog koji je sastanak i sazvan.

Ovo je najkritičnija faza sastanaka jer se većina odluka ne provodi.

Naravno, to je paradoks koji dopušta voditelj sastanka koji je jedino odgovoran za neučinkovite sastanke.

Potrebne teme faze sastanka "Aktivnosti poslije sastanka"

- Neformalni dogovori poslije završetka sastanka
- Intervencije na zapisnik
- Informiranje o sastanku
- Potrebne aktivnosti poslije sastanka
- Provedba odluka
- Kontrola provedbe potrebnih aktivnosti
- Arhiva
- Kraj sastanka
- Sljedeći sastanak

Potrebne aktivnosti u fazi "Aktivnosti poslije sastanka"

- Informirati druge o sastanku
- Provesti sve odluke bez negativnih stanja
- Arhivirati dokumentaciju sa sastanka
- Objaviti kraj sastanka
- Definirati sljedeći sastanak

Najčešći nedostaci u fazi "Aktivnosti poslije sastanka"

- Žurno se napušta prostor sastanka, a da se ne iskoriste prilike za neformalne dogovore poslije sastanka.
- Zapisnik se ne analizira temeljito.
- Ne informira se zainteresirane o rezultatima sastanka.
- Ne provedu se potrebne aktivnosti poslije sastanka.
- Provedba odluka se ne provodi ili se provodi uz brojna negativna stanja.
- Nema kontrole provedbe potrebnih aktivnosti.
- Ne arhiviraju se sadržaji (dokumenti) vezanih uz sastanak.
- Ne postiže se/ne objavljuje se kraj sastanka.
- Nema aktivnosti u vezi sljedećeg sastanka.

Crtice

Često jedan neučinkovit sastanak pokrene seriju neučinkovitih sastanaka.

Provedba donesenih odluka je najveća neizvjesnost uspješnih sastanaka.

Za provedbu odluka sa sastanka u potpunosti je odgovoran voditelj sastanka.

Bez kontrole provedbe odluka, stvarnost pokazuje kako se odluke ne provode - isključivo iz subjektivnih razloga.

KONTROLNO PITANJE IZVRSNOSTI (KPIz)



- *Kasni li provedba odluka sa sastanka?*
- Ako je odgovor "DA", žurno utvrdite aktivnosti za provedbu odluke i eventualne štete koje su pri tome nastale.
- Ako je odgovor "NE", nalazite se u stanju izvrsnosti.

Imajte na umu!

Kašnjenje provedbe odluka donesenih na sastancima stvara brojne probleme i drastično smanjuje učinkovitost i produktivnost.

PRAKTIKUM



Za svaki sastanak koristite tablični alat "**AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANAKA: KONTROLNIK POTREBNIH TEMA**" koji je prikazan u nastavku.

Tablični alat "**AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANAKA: KONTROLNIK POTREBNIH TEMA PREDLOŽAK**" možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

Zaključak

Aktivnosti poslije sastanka je zadnja faza sastanka.

Najvažniji element aktivnosti poslije sastanka je objava "kraja sastanka" - trenutak kada su provedene sve odluke.

Cilj je aktivnosti poslije sastanka da sve odluke budu provedene bez negativnih stanja.

Donošenje odluka je osnovna svrha sastanaka.

Aktivnosti poslije sastanka - razrada potrebnih tema

Potrebne teme će biti dodavane u sljedećim nadopunjenim izdanjima.

3.7.7.1.3.2. SAVJETI ZA UČINKOVITIJU SUDJELOVANJE/VOĐENJE SASTANAKA – AKTIVNOSTI POSLIJE

Učinkoviti sastanci su preduvjet za postizanje izvrsnosti. Sastanci su jedini način za donošenje odluka. Bez cjelovito opisanih odluka nema uspješnih promjena.

Svaki sastanak ima tri faze: Pripremu, tijek sastanka i aktivnosti poslije sastanka.

Aktivnosti poslije sastanka (3. faza) se događaju u vremenskom okviru u kojem se provode (izvršavaju) donesene odluke zbog kojih je sastanak i sazvan.

Savjeti za učinkovitiju sudjelovanje/vođenje sastanaka u aktivnostima poslije sastanka su poticaji i pomoć kako bi sastanci bili učinkovitiji, kraći i rjeđi.

Savjeti su jedan od ključnih "alata" kako postati stručnjak za učinkovite sastanke u fazi poslije sastanka.. Oni će omogućiti vaš praktičan doprinos razvoju zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) u kojima djelujete, osigurati vašu prepoznatljivost u zajednicama u kojima djelujete i izvan njih te vam omogućiti uspješan razvoj osobne i profesionalne karijere.

Evo nekoliko savjeta za učinkovitiju sudjelovanje/vođenje sastanaka tijekom aktivnosti poslije sastanka koji su strukturirani kroz devet elemenata 3. faze sastanka:

1. Dogovori poslije završetku sastanka

1. Neposredno vrijeme poslije završetka je prilika za kratka upoznavanja vama važnih pojedinaca i zato koristite svaku priliku za to.
2. Uvijek ima sudionika sastanka s kojima možete održati „dodatne“ sastanke poslije završetka inicijalnog sastanka. Prije početka službenog sastanka dogovorite s vama interesantnim pojedincima da ostanete u prostoru za sastanke ili da odete na neko obližnje mjesto i iskoristite sastanak da dodatne dogovore.
3. Ako je sastanak rutinski, a morate mu neizostavno prisustvovati, iskoristite ga svakako za dodatne dogovore sa sudionicima sastanka i tako popravite učinkovitost vašeg vremena koje ćete potrošiti za sastanak.
4. Vrijeme poslije sastanka iskoristite da dogovorite sastanak u neko drugo vrijeme ako je problematika kompleksnija ili sugovornik mora žurno otići poslije sastanka.
5. Vrijeme neposredno poslije sastanka iskoristite da uručite vaše posjetnice sudionicima sastanka koje susrećete prvi puta, a koji su vam interesantni za vaš posao.
6. Iskoristite vrijeme poslije sastanka i uručite materijale iz problematika s kojima se bavite onim pojedincima koji vam mogu pomoći u poslu i karijeri.
7. Mudro je otići s nekoliko sudionika sastanka na kavicu koja kroz opušteni razgovor može donijeti poticaje i dogovore za nove zajedničke aktivnosti i projekte.

2. Zapisnik

1. Zapisnik treba dostaviti što prije svima koji su bili prisutni, odsutnima, svima koji su zainteresirani za sadržaj sastanka kao i onima koji se spominju u zapisniku s obzirom na tijek rasprave i donesene odluke.
2. Utvrdite kome i na koji način se daju primjedbe na zapisnik.
3. Zapisnik dostavljen nakon više od tri dana je nedopušteno ponašanje.
4. Idealno je da sudionici sastanka dobiju zapisnik u tiskanom obliku odmah po završetku sastanka ili da im se zapisnik odmah poslije završetka sastanka pošalje mailom (to je s današnjom tehnologijom lako izvedivo). Na taj način se ubrzava provedba odluka i informiranost čimbenika kojih se tiče odluke, a nisu bile na sastanku.
5. Izuzetno je važna brzina informiranja što se sve dogodilo na sastanku – zato zapisnike žurno uručite svima kojima je to potrebno.
6. Zapisnike ili zaključke sa sastanka s važnim odlukama pošaljite sredstvima javnog priopćavanja. Svaki sastanak je prigoda da šira javnost sazna za djelovanje grupe.
7. Zapisnici moraju biti dostupni svim zainteresiranim i ovlaštenim osobama.
8. Ako ste odlučili da se ne radi zapisnik, napravite memo (sastanak opisan u kratkim crticama).

9. Zapisnik treba biti sastavljen prema definiranoj proceduri (strukтури) koja mora imati sve potrebne elemente s obzirom na zakonske i tehnološke okvire grupe koja održava sastanak.

3. Evaluacija sastanka

1. Napraviti ocjenu sastanka s obzirom na ranije definirane standarde za učinkovit sastanak.
2. Utvrdite je li tijekom sastanka bilo otpora promjenama, utvrdite nositelja otpora i mjere kako ćete to ubuduće sprječavati.
3. Dajte ocjenu sastanka u rasponu od 1-5. Utvrdite što na sastanku nije bilo dobro.
4. Utvrdite vašu ulogu na sastanku i ocijenite se u rasponu od 1-5. Utvrdite što na sastanku niste dobro odradili.
5. S obzirom na ovaj sastanak, utvrdite ide li grupa u dobrom smjeru. Ako je odgovor „Ne“, žurno dajte inicijativu za potrebne promjene koje će osigurati kretanje grupe u dobrom smjeru.

4. Činjenja poslije sastanka

1. Nemojte člana grupe pro forme pitati zašto je neopravdano odsutan sa sastanka. Utječite na njega i dobijte obećanje o njegovoj obveznoj nazočnosti na sljedećim sastancima.
2. Ako je organizacija u svom radu okrenuta javnosti, za svaki sastanak izdajte priopćenje za javnost.
3. Informirajte svakog odsutnog člana o donesenim odlukama i njegovim obvezama u aktivnostima poslije sastanka.
4. Zahvalite se na odgovarajući način onim sudionicima sastanka koji su dali značajan doprinos uspjehu sastanka.
5. Zahvalite se gostima na dolasku bez obzira na njihov stvaran doprinos.
6. Ako ste voditelj sastanka - zahvalite se i osnažite one sudionike koji su prvi puta bili aktivni na sastanku uz očekivanje da tako nastave i dalje.
7. Obratite se na odgovarajući način onim sudionicima koji su na bilo koji način ometali sastanak i ukažite im kako takvo njihovo ponašanje donosi probleme u radu grupe i nije prihvatljivo. Neka ubuduće grade, a ne razgrađuju.

5. Provedba odluka

1. Napravite detaljnu listu zaduženja sa sastanka. Pratite izvršavanje zadataka.
2. Za važnije odluke odredite monitoring (kontrolu) i evaluaciju (ocjenu) provođenja odluke.
3. Sastanak će biti uspješan ako su provedene sve odluke na onaj način kako je to definirano na sastanku. Voditelj sastanka je odgovoran za provedbu svih odluka sa sastanka.
4. Izvršitelji provedbe odluka će iz različitih razloga stvarati negativna stanja tijekom provedbe odluka: Kašnjenja, nekvalitetno, nedovoljno, nezadovoljstva i neodgovarajuće trošenje resursa: prekomjerno i/ili premalo. Odgovornost je svih sudionika da utječu na provedbu donesenih odluka u cijelosti bez obzira na njihova zaduženja i poziciju.
5. Tijekom aktivnosti za provedbu donesenih odluka, voditelj sastanka mora biti na usluzi izvršiteljima kada im zatreba pomoć, koordinacija aktivnosti, potreba za angažmanom pojedinaca izvan grupe, za osiguranje dodatnih resursa zbog objektivne promjene situacije, ...

6. Kontrola provedbe potrebnih aktivnosti

1. Provedba donesenih odluka je kritična faza sastanka i svaki izostanak kontrola provedbe potrebnih aktivnosti je gotovo sigurno kako odluke neće biti provedene, a to znači kako će sastanak biti neuspješan.
2. Sve što se ne kontrolira – neće se dogoditi.
3. Pitajte pojedince koje provode donesene odluke treba li im pomoć. Većina iz različitih razloga na pita za pomoć kada im treba bez obzira na negativne posljedice. Budite toga svjesni i utvrdite koje osobe neće tražiti pomoć.
4. Na osnovu prethodnih iskustava procijenite tko će imati „poteškoće“ u provedbi odluka i dodatno mu pomognite u realizaciji istih.

7. Arhiva

1. U svakom trenutku zapisnici sa sastanka moraju biti dostupni svim ovlaštenim osobama.
2. Zapisnici sa sastanka i pripadajući materijali moraju biti arhivirani i čuvani prema odgovarajućoj proceduri.
3. Arhivirani zapisnici moraju biti u tiskanom i elektroničkom obliku.
4. Pristup arhivi zapisnika s pripadajućim materijalima mora biti točno definiran s „kako?“ i „tko?“.

8. Kraj sastanka

1. Označite kraj sastanka – sve obveze sa sastanka su u potpunosti izvršene.
2. Nemojte dopustiti da sastanak bude neuspješan (stanje kada sve odluke nisu provedene) jer to znači sazivanje novog sastanka za koji je neizvjesno hoće li i on biti uspješan.

9. Sljedeći sastanak

1. Tijekom provedbe odluka sigurno će se otvarati potreba za sljedećim sastankom. Svaku takvu potrebu evidentirajte i utvrdite ima li zaista potrebe za novim sastankom.
2. Neka uspješno i u cijelosti provedene odluke sa sastanka budu pokretač novog sastanka koji će grupi donijeti nove vrijednosti.

Praktikum

1. Analizirajte predložene savjete u elementima sastanka u fazi aktivnosti poslije sastanka (1. – 9.). Pronađite elemente koje ne činite, primijenite ih i koji će vaše sastanke odmah učiniti učinkovitijima.
2. Promislite kako djelujete na sastanku u fazi aktivnosti poslije sastanka i dodajte vaše savjete koje nedovoljno koristite i počnite ih sustavno primjenjivati.
3. Razmjenjujte savjete za učinkovitije sastanke u fazi aktivnosti poslije sastanka s drugima iz vašeg okruženja. Pitajte druge što čine u fazi aktivnosti poslije sastanka i prihvatite njihove savjete . Istovremeno budite prepoznatljivi kao stručnjak za sastanke dajući im svoje savjete koje stvarno primjenjujete i koji su učinkoviti.

Zaključak

Bez učinkovitih sastanaka pojedinci i oblici zajedništva u kojima djelujete (grupe, organizacije i zajednice) ne mogu biti uspješni.

Aktivnosti poslije sastanka je vrijeme kada se provode odluke koje praktično potvrđuje željeno djelovanje grupe i svih onih koji su uz nju vezani. Svaka improvizacija tijekom procesa provođenja odluka će stvarati negativna stanja u radu zajedništva. Provedene aktivnosti poslije sastanka su potvrda kako zajedništvo (grupe, organizacije i zajednice) želi racionalno i učinkovito djelovati s namjerom postizanja željenih ciljeva.

3.7.7.1.3.3. AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANAKA: KONTROLNIK POTREBNIH TEMA

Korisnik: Zajedništvo: Kontrolor: Period evidencije:

Br	Potrebna tema faze aktivnosti poslije sastanka	Potrebne aktivnosti							Napomene
		Ako nema potrebnih aktivnosti u pojedinoj potrebnoj temi – staviti u odgovarajuću ćeliju tablice „minus“ (-)							
		Naziv, broj i datum sastanka	Naziv, broj i datum sastanka	Naziv, broj i datum sastanka	Naziv, broj i datum sastanka	Naziv, broj i datum sastanka	Naziv, broj i datum sastanka	Naziv, broj i datum sastanka	
1	Neformalni dogovori poslije završetku sastanka								
2	Intervencije na zapisnik								
3	Informiranje o sastanku								
4	Potrebne aktivnosti poslije sastanka								
5	Provedba odluka								
6	Kontrola provedbe potrebnih aktivnosti								
7	Arhiva								
8	Kraj sastanka								
9	Sljedeći sastanak								

Kontrolor: Pojedinaac (nadređeni) koji kontrolira proces aktivnosti poslije sastanaka.

Postupanje: Za svaku potrebnu temu faze aktivnosti poslije sastanka za odgovarajući sastanak unijeti potrebne aktivnosti.

Bilješke:

3.7.7.1.3.4. **AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA - RAZRADA POTREBNIH TEMA**

Aktivnosti poslije sastanka – 3. faza sastanka se sastoji od sljedećih potrebnih tema:

1. Neformalni dogovori poslije završetka sastanka
2. Intervencije na zapisnik
3. Informiranje o sastanku
4. Potrebne aktivnosti poslije sastanka
5. Provedba odluka
6. **Kontrola provedbe potrebnih aktivnosti**
Vidjeti više u temi „[ANALIZA USPJEŠNOSTI SASTANKA](#)“.
Vidjeti više u temi „[KONTROLA PROVEDBE NA SASTANCIMA](#)“.
7. **Arhiva**
Vidjeti više u temi „[IZGRADNJA SUSTAVA ARHIVE SASTANAKA](#)“.
8. **Kraj sastanka**
Vidjeti više u temi „[KRAJ SASTANKA](#)“ koja slijedi u nastavku sadržaja.
9. Sljedeći sastanak



Sadržaji potrebnih teme faze "Aktivnosti poslije sastanka" će biti dodavane u sljedećim nadopunjenim izdanjima knjige.

Faza sastanka „AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA“ može djelomično popraviti neke loše stvari koje su se dogodile u prethodnim fazama sastanka: Priprema i tijek sastanka.

Kontinuirano učinkoviti sastanci se događaju samo ako postoji sinergija svih faza sastanaka. Bilo koje negativno stanje u bilo kojoj fazi sastanka stvarat će dodatna negativna stanja (probleme) što onemogućava da sastanak bude učinkovit.

3.7.7.1.3.4.2. 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?

Možete li to primijeniti na sljedećim sastancima?

2. Što je bilo loše na sastanku?

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

3. Što ne dopustiti 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, tijeka, kao i aktivnosti poslije sastanka.

Zaključak

Analizirati uspješnost sastanka: Što je na sastanku bilo dobro, a što loše?

Dobro nastaviti primjenjivati, a loše izbjegavati.

Napomena

Članak je preuzet iz autorove knjige „**SASTANCI UPRAVLJANJE VREMENOM**“ i prilagođen sadržaju ove knjige.

3.7.7.1.3.4.2. KRAJ SASTANKA

Kraj sastanka je trenutak kada su sve dogovorene aktivnosti poslije sastanka obavljene bez negativnih stanja i nema potrebe za daljnjim aktivnostima.



Bitno je utvrditi novu kategoriju na sastanku – KRAJ SASTANKA.

Treba uočiti da kraj sastanka nije kada se sudionici skupa razidu poslije završetka sastanka, 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 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 prioriteta" zbog duže bolesti predavača.

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

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

Crtice

- Nije moguć kraj sastanka ako nisu provedene sve dogovorene odluke sa sastanka.
- Kraj sastanka treba biti očekivani rezultat sastanka.
- Odgovornost da se dogodi kraj sastanka je isključivo u nadležnosti voditelja sastanka.

Zaključak

Budite osviješteni o značenju kraja sastanka jer ćete time imati osnovni prioritet u djelovanju na sastancima: Provesti sve odluke bez negativnih stanja.



Kraj sastanka je inovativan element MUI sastanaka i primarni KPI (ključni pokazatelj izvedbe) koji određuje kvalitativnu mjerljivost sastanka. Postoje samo dvije mogućnosti:

1. Sve odluke su provedene bez negativnih stanja,
2. Sve odluke nisu provedene bez negativnih stanja.

Naravno, kada je utvrđeno negativno stanje, pojedinci u čijoj je nadležnosti i ovlaštenju nastalo, obavezni su odmah napraviti mjere za uklanjanje utvrđenog negativnog stanja.

3.7.7.2. RJEŠAVANJE PROBLEMA NA SASTANCIMA

Problemi su nezaobilazna sastavnica sastanaka koji nastaju iz objektivnih i subjektivnih razloga.

→ Objektivni razlozi nastajanja problema su zbog utjecaja vanjskih čimbenika na koje ne možemo utjecati niti ih možemo u potpunosti predvidjeti i prevenirati.

→ Subjektivni razlozi nastajanja problema su improvizacija i namjerno nečinjenje potrebnoga.

Nije katastrofično stanje ako se pojave problemi, ali to se može dogoditi ako se žurno ne rješavaju.

Problem je svako negativno stanje:

1. Kašnjenja,
2. Nekvalitetno,
3. Nedovoljno,
4. Nezadovoljstva
5. Neodgovarajuće trošenje resursa (prekomjerno i premalo).

Imajte na umu!

Svako odgađanje rješavanja problema na sastancima će dovesti nepotrebno do novih problema koji će vam neplanirano trošiti resurse.

Mogući načini rješavanja problema na sastancima

1. GOTOVA RJEŠENJA ZA PROBLEME NA SASTANCIMA

U tabličnom alatu u nastavku sadržaja dano je nekoliko problema s odgovarajućim rješenjima

2. Probajte sami riješiti problem na osnovu sadržaja knjige
3. Pitajte druge u vašem okruženju kako riješiti određeni problem
4. Pitajte autora knjige kako riješiti pojedini problem

Pošaljite problem autoru knjige i on će vam poslati rješenje problema.

5. Model MUI rješavanje problema

Cjelovit model rješavanja problema na MUI način

Virtualne (na daljinu) radionice.

Neposredan rad (1 - 1) uz pomoć autora knjige.

„BESPLATNA PROBNA RADIONICA NA DALJINU (VIRTUALNO) - PROGRAM "UNIVERZALNO RJEŠAVANJE PROBLEMA"

Vidjeti detaljnije na linku ([klik](#))



U tabličnom alatu "**GOTOVA RJEŠENJA ZA PROBLEME NA SASTANCIMA**" koji je prikazan na kraju teme, naznačeni su neki problemi koji se javljaju na sastancima.

Problemi subjektivne naravi se mogu i trebaju preventivnim djelovanjem ukloniti. Kada se pojave odlučno ih rješavajte. Zajedništvo treba predvidjeti i druge probleme specifične za rad zajedništva te ih unijeti u tablični alat.

Unaprijed postavljeni i poznat problemi, svakom sudioniku

sastanka mogu biti stalno upozorenje. Tako mogu spriječiti njihovu pojavu.

==> U sljedećim izdanjima knjige bit će dodatna rješenja za probleme na sastancima.

Dana rješenja problema je nadopunjeni sadržaj iz moje knjige „SASTANCI UPRAVLJANJE VREMENOM“

Više o knjizi „SASTANCI UPRAVLJANJE VREMENOM“ možete vidjeti na linku

<http://www.portalalfa.com/esastanci>



Crtice

- Rješavanje problema je vještina koju treba učiti i svakodnevno je koristiti u praksi.
- Model univerzalne izvrsnosti - MUI ima univerzalni način rješavanja problema bez obzira na vrstu problema, korisnike (pojedinaac, zajedništva) i željene ciljeve koji se žele postići rješavanjem problema.
- Odgađanje rješavanja problema je do kraja iracionalno ponašanje koje dovodi nepotrebno do novih problema.

- nerješavanje problema na sastancima koji se gomilaju neminovno dovodi do nezadovoljstva koje generira loše međuljudske odnose.

PRAKTIKUM

1. Analizirajte dana rješenja problema u tabličnom alatu „**GOTOVA RJEŠENJA PROBLEMA NA SASTANCIMA**“ i primijenite ih kada se dogodi naznačeni problem.

2. Utvrdite dodatne probleme na sastancima.

Imate četiri (4) mogućnosti za njihovo rješavanje:

- Na osnovu sadržaja iz knjige sami pronađite rješenja za nove probleme,
- Pitajte druge u vašem okruženju kako riješiti određeni problem,
- Kontaktirajte na vama najbolji način autora knjige i on će vam riješiti problem,
- Steknite cjelovite kompetencije za rješavanje problema na MUI način

Zatražite od autora knjige informacije kako da naučite rješavati probleme (na sastancima i u bilo kojem drugom području djelovanja) na MUI način.

Zaključak

Bez kompetencija rješavanja problema u problematici sastanaka, nema mogućnosti da budete uspješni primjereno vašim potencijalima, potrebama i željama.

Neka vam zato stjecanje kompetencija rješavanja problema na sastancima bude prioritetan zadatak!

3.7.7.2.1. GOTOVA RJEŠENJA ZA PROBLEME NA SASTANCIMA

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

Dana su rješenja problema iz nekoliko područja djelovanja:

1. Priprema sastanka
2. Tijek sastanaka
3. Aktivnosti poslije sastanka
4. Sudionici sastanka
5. Unapređenja sastanaka

1. Priprema sastanka

Br	Problem	Rješenje	Sudionici	Napomena
1	Mogućnost nepostojanja kvoruma	Provjeriti ranije i zakazati novi sastanak u slučaju nedostatka kvoruma	Voditelj, tehnička osoba	Utvrđiti razlog za zauzetost i poduzeti potrebne aktivnosti da se to ne ponovi.
2	Nije pripremljen radni materijal	Odgoditi sastanak	Voditelj, tehnička osoba	Oštro upozoriti neodgovornu osobu na štetu koja je stvorena.
3	Poziv na sastanak je nekompletan i zbunjujući	Poslati novi poziv na sastanak. Donijeti odluku o obaveznom korištenju poziva na sastanak na MUI način kako je prikazano u temi „POZIV NA SASTANAK“	Voditelj, menadžer za sastanke, pojedinac zadužen za postupanje s pozivom za sastanak	U cjelovitom pozivu na sastanak se kriju veliki potencijali koji utječu na sve faze sastanka i to treba do kraja svaki puta iskoristiti.

2. Tijek sastanka

Br	Problem	Rješenje	Sudionici	Napomena
1	Nema kvoruma	Zakazati novi sastanak	Voditelj	Vidjeti mogućnost za učinkovit radni dogovor – bez donošenja odluka
2	Upadanje u riječ	Opomena, postupanje po pravilima ponašanja	Voditelj	U skladu s Pravilima ponašanja sudionika sastanka
3	Više puta učinjeno ometanje	Isključiti sudionika sa sastanka	Voditelj	U skladu s Pravilima ponašanja sudionika sastanka
4	Ponavljanje prethodnih diskusija	Upozoriti i naglasiti temu	Voditelj	U skladu s Pravilima ponašanja sudionika sastanka
5	Sastanak dugo traje	Prekinuti i zakazati novi sastanak	Voditelj	Dugi sastanci su najčešće neuspješni
6	Skretanje s teme	Prekinuti i upozoriti	Voditelj ili čuvar teme ako postoji	U skladu s Pravilima ponašanja sudionika sastanka
7	Nema dovoljno informacija za donošenje odluke	Pozvati stručnu osobu ako je moguće ili odgoditi donošenje odluke za sljedeću prigodu.	Voditelj	

3. Aktivnosti poslije sastanka

Br	Problem	Rješenje	Sudionici	Napomena
1	Kašnjenje zapisnika	Upozoriti zapisničara i točno dogovoriti novi rok za izradu zapisnika	Voditelj	Ako zapisničar češće nije ažuran, zamijeniti ga.
2	Nije proglašen kraj sastanka (trenutak kada su provedene sve odluke sa sastanka)	Zadužiti jednog sudionika sastanka koji će imati obavezu da informira članove zajedništva o stanju kraja sastanka	Voditelj, sudionik sastanka koji je zadužen za praćenje provedbe odluka	Obavezno proglašenje kraja sastanka je jedan od elemenata kontrole provedbe na sastancima.
3	Ne kontrolira se provedba svih potrebnih odluka sa sastanka	Imenovati pojedinca koji će u ulozi kontrolora (menadžer za sastanke, analitičar sastanaka, zapisničar, tajnik, zamjenik voditelja sastanka, ...) centralno koordinirati kontrolu provedbe pomoću odgovarajućeg kontrolnika. Paralelno uvesti sustav samokontrole (model koji regulira kontrolu provedbe od samog izvršitelja).	Voditelj sastanka, kontrolor	Sve što se ne kontrolira, neće se dogoditi.

Sudionici sastanka

Br	Problem	Rješenje	Sudionici	Napomena
1	Konstantno neaktivan sudionik	Zamijeniti ga aktivnijim ako odbija „popraviti“ se	Zajedništvo	
2	Neopravdano odsustvo	Izreći listu neopravdano odsutnih, razgovarati s odsutnima	Voditelj	
3	Kašnjenje na sastanak	Početi čim se skupi kvorum		
4	Puno opravdanih nedolazaka	Promijeniti vrijeme sastanka primjereno svim sudionicima	Voditelj	
5	Puno neopravdanih nedolazaka	Zakazati sastanak s jednom točkom dnevnog reda: Neopravdani izostanci	Voditelj	Dolazak na sastanak je prioritetna aktivnost sudionika sastanka.
6	Nasilničko ponašanje	Upozoriti i ako ne prestaje isključiti sudionika iz rada sastanka	Voditelj	U skladu s Pravilima ponašanja sudionika sastanka
7	Sudionik je uvijek/prečesto negator na sastancima	Dati mu zaduženja kao izvijestitelj više tema da se potroši na konkretan rad, a manje isprazne verbalne istupe	Voditelj	Mudro je neodgovarajuće ponašanje sudionika koje se ponavlja ukloniti na taj način da im se daju povećana zaduženja. Svima će biti jasno o čemu se radi i bit će dobra preventiva za takva buduća djelovanja.

Unapređenja sastanaka

Br	Problem	Rješenje	Sudionici	Napomena
1	Nema prijedloga unapređenja sastanaka	Svaka tri mjeseca planirati tematski sastanak s jedinom točkom dnevnog reda „Unapređenja sastanaka“.	Voditelj, članovi zajedništva, gosti	Poticanje i stjecanje navika za unapređenjem sastanaka pokrenuti periodičnim sastancima na kojima će se sustavno analizirati stanje unapređenja sastanaka.
2	Kasni odluka o postupanju s prijedlogom unapređenja sastanaka	U proceduri regulirati rok za ocjenu prijedloga unapređenja sastanaka	Voditelj, predlagač, tehnička podrška	Kašnjenje odluka o prijedlogu unapređenja će destimulirati predlagača i ostale sudionike koji prate događaj da daju nova unapređenja sastanaka.
3	Sudionici sastanka nisu motivirani za unapređenja sastanaka	Napraviti proceduru koja će regulirati vrednovanju doprinosa unapređivanju sastanaka. Nagradivati materijalno i nematerijalno za svako unapređenje sastanaka.	Voditelj, sudionici, donositelji odluka u troškovima	Unapređenja sastanaka omogućavaju uvjete za stvaranje novih vrijednosti i pravedno je da inicijatori unapređenja dijelom participiraju u podjeli novostvorenih vrijednosti. To će motivirati i druge sudionike za unapređenjem sastanaka.

Svako korišteno rješenje problema iz dane tablice će vas dovesti u situaciju isključivanja improvizacije.

Imajte na umu!



Problemi dominantno nastaju iz subjektivnih razloga:

1. Ne postoji definiran način djelovanja koji je zapisan (procedure),
2. Ne postupa se prema postojećim procedurama.

**Nepostupanje prema postojećim procedurama
je namjerno stvaranje štete.
Slažete li se?**

3.7.8. MUI ALATI

Cilj djelovanja bi trebao biti što manji utrošak resursa uz što veće rezultate.

MUI alati su proizvod Modela univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007 koji imaju univerzalnu primjenu i najjednostavnija su rješenja koje se ne mogu više pojednostaviti.

- Alati su definirane procedure koje služe za učinkovitije postizanje izvrsnosti.
- Alati su definirane aktivnosti za optimalno postizanje željenih ciljeva.
- Alati su definirane jednostavne aktivnosti za učinkovito postizanje ciljeva.
- Alati se koriste višekratno (kontinuirano) uvijek na isti način.

Učinkovitost MUI sastanaka se temelji na primjeni MUI alata.

MUI alati su osnovna sastavnica Modela univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007.

Svrha alata je u potpunosti isključiti svaku improvizaciju u djelovanju.

Imajte na umu!

Improvizacija daje rezultate koji su uvijek manji od vaših potencijala, potreba i želja.

Crtice

- MUI alati su definirana - nepromijenjena djelovanja.
- Cilj svakog MUI alata je isključiti improvizaciju u području djelovanja alata.
- Svaki MUI alat se primjenjuje na isti način - samo treba mehanički djelovati kako je definirano i uspjeh ne može izostati.
- Svaka primjena MUI alata je model djelovanja.

Sadržaj teme

1. Početni sadržaji

ALAT LPR

2. Prošireni sadržaji

KONTROLNA PITANJA IZVRSNOSTI (KPIz)

Lista ranije prikazanih MUI alata:

2. Negativna stanja
1. Potreba za promjenama
3. Osnovna pitanja



→ U sljedećim nadopunjenim izdanjima knjige dodat će se novi MUI alati.



PRAKTIKUM

1. Utvrdite mogućnosti/potrebu za uporabu MUI alata u novim područjima djelovanja.
2. Zagovarajte ostale u vašem okruženju za uporabu MUI alata jer se time isključuje improvizacija i povećava učinkovitost i produktivnost.

Zaključak

Mudro je da se do kraja angažirate na primjeni MUI alata kako bi trajno stekli kompetencije za postizanje vaših željenih ciljeva na optimalan način.

Nije ključno samo da nešto radite, ključno je da radite mudro - sa što manje angažmana postizati velike rezultate.

Svaki MUI alat se temelji na principu nelinearnosti: Malo ulaganja - veliki rezultati.

3.7.8.1. ALAT LPR

Upravljanje prioritetima pomoću lista

Dva ili više elementa nemaju istu važnost u redoslijedu (izboru) djelovanja.

Imamo "samo" dvije (2) mogućnosti kojim redoslijedom djelovati:

1. Prema prioritetima važnosti,
2. Bez određivanja prioriteta: kako nam se da, kako ispadne, kako nam drugi nametnu, ...

Naravno, učinak je neusporediv kada prvo radimo prioritetne (važnije) stvari u odnosu na manje važne stvari koje se mogu obaviti kasnije.

U stvarnosti postoji snažna tendencija (svjesno i nesvjesno) da radimo manje važne stvari (rutine) u odnosu na prioritetne (važnije) aktivnosti.

Razlog za to je sadržavanje postojeće "zone ugone" što je posljedica otpora promjenama.

Za upravljanje prioritetima koristimo alat **LPR**.

Definicija

Alat LPR je procedura kreiranja liste (popisa), određivanja (prioriteta) važnosti elemenata liste i definiranja rokova kada ćete se baviti s elementima liste.

Namjena alata

U situacijama kada imate dva ili više elemenata na listi.

U alatu LPR se primjenjuje princip Kreativne mehanike s ciljem postizanja željene izvrsnosti.

Princip kreativne mehanike su definirane aktivnosti koje svojim mehaničkim slijedom činjenja dovode do kreativnih rješenja s velikom učinkovitošću.

Sastavnice alata LPR

1. Lista,
2. Prioriteti,
3. Rokovi.

1. Liste

Kada imate više elemenata kreirate liste (popise).

- Definirajte naziv liste (vidjeti kasnije: „Moguće liste“),
- Evidentirajte sve elemente imenovane liste

Traži se cjelovitost liste.

Nemojte izostaviti ni jedan element liste! Na taj način ćete dobiti cjelovitu sliku problematike s kojom se lista bavi.

2. Prioriteti

Elementi liste nemaju istu važnost.

Čim imate listu (minimalno dva elementa) morate definirati što je prioritetnije: što je prvo po redoslijedu, što je drugo, što treće, ...

Prioritete možete određivati prema sljedećim kriterijima:

- po logičnom redoslijedu događanja (hodogram aktivnosti),
- obveze prema sebi,
- Paretoovo pravilo (Pravilo 80/20),
- prijetnje,
- obveze prema drugima,
- naša obećanja,
- prema rokovima koje su definirali drugi,
- ostalo specifično za problematiku.

3. Rokovi

Definirajte rokove kada treba provesti aktivnosti vezane uz elemente liste koje će zajedno s ostalim potrebnim aktivnostima dovesti do postizanja željenog cilja.

Ako niste definirali rokove - imate samo želje koje se neće dogoditi u stvarnosti.

Točno definirajte:

- datum djelovanja (činjenja),

- trajanje djelovanja,

- početak djelovanja,

- završetak djelovanja,

- višekratnost:

Ponavlja li se događaj?

Ima li nastavka djelovanja i kada?

Potrebne liste u problematici sastanaka

- Lista potrebnih tema,
- Lista potrebnih aktivnosti,
- Lista problema,
- Lista unapređenja,
- Lista odluka,
- Lista sastanaka.

**Potrebna aktivnost
bez definiranog roka za provedbu
je samo želja koja se sigurno neće ostvariti.**

Crte

- Gotovo svaki pojedinac ima duboko ukorijenjeno ponašanje izbjegavati definirati rokove za provedbu potrebnih aktivnosti (sindrom odgađanja).
- Morate biti potpuno svjesni da dogovori bez rokova dovode do lažne sigurnosti kao da je sve u redu.
- Odgađanje (izostanak definiranja) jednog roka obično dovodi do odgađanja niza drugih rokova.
- Svako odgađanje rokova je povezano s dodatnim trošenjem resursa i neizvjesnošću postizanja ciljeva.
- Ako imate dva ili više elementa liste obavezno odredite njihov prioritet.
- Svaka lista koja nije ažurirana dovodi do improvizacije.
- Upravljanje sastancima pomoću lista je mudar izbor kako postizati rezultate uz najmanji utrošak resursa.

PRAKTIKUM



1. Kreirajte sve predložene liste dane u podnaslovu „**Potrebne liste u problematici sastanaka**“.

1.1. Definirajte (imenujte) sve elemente za svaku listu.

1.2. Elemente unutar imenovane liste posložite po prioritetima (važnosti i redoslijedu postupanja), od najvažnijeg prema manje važnom elementu liste.

1.3. Za prvih pet (5) elemenata svake liste odredite rok za provedbu.

Potrebna aktivnost bez definiranog roka za provedbu je samo želja koja se sigurno neće ostvariti.

2. Za svoje potrebe dodajte i nove liste koje su vam bitne za vaše djelovanje.

3. Svaku listu održavajte ažurnom što znači:

3.1. Dodajte nove elemente liste kada se pojave,

3.2. Prema potrebi odredite nova stanja prioriteta ako se situacija promijenila.

3.3. Nemojte da vam kasni prioritetan element lista.

Kontrolno pitanje izvrsnosti (KPIz)

Imate li ažurirane sve potrebne liste u problematici sastanaka?

- Ako je odgovor "**NE**", žurno ažurirajte liste kako bi mogli učinkovito upravljati s prioritetima u problematici sastanaka.
Ako vam potrebne liste nisu ažurirane, bavit ćete se rutinama umjesto najvažnijim aktivnostima.
- Ako je odgovor "**DA**", imate sve preduvjete da se dogode učinkoviti sastanci koji će vam omogućiti razvoj zajedništva.

Zaključak

Alat LPR (liste, prioriteti, rokovi) vam omogućava definiran slijed činjenja koji dovodi do uvjeta za postizanje željene izvrsnosti.

Točno znate kada što trebate učiniti da bi postigli željene ciljeve.

Alat LPR je najveći "neprijatelj" improvizacije.

Upravljanje prioritetima je ključan element za učinkovite sastanke.

Ako se prvenstveno i dominantno bavite s rutinama vaše utrošeno vrijeme vam neće donijeti očekivani rezultat.

Činite prvo ono što je važnije.

Učinkovitost sastanaka se temelji na kontinuiranom i sustavnom upravljanju prioritetima pomoću lista.



VAŽNO!

LPR je univerzalan MUI alat koji je jednako primjenjiv u bilo kojem području života i rada, za sve korisnike na isti način, bez obzira na trenutačno stanje i ciljeve.



3.7.8.2. KONTROLNA PITANJA IZVRSNOSTI (KPIz)

Mudro je uvesti i kontinuirano koristiti „kontrolna pitanja izvrsnosti“ u problematici sastanaka.

Definicija

Kontrolna pitanja izvrsnosti (KPIz) su vješto postavljena pitanja čijim ćemo odgovorom dobiti trenutačno stanje u problematici sastanaka i time znati što treba sljedeće činiti.

Utvrđeno stanje na osnovu odgovora nas obavezuje na trenutačno djelovanje (ukloniti negativna stanja, isključiti, prekinuti, napraviti, pokrenuti, riješiti, osigurati, ...).

Kreiranje kontrolnih pitanja izvrsnosti

Kreirajte zatvorena pitanja koja imaju samo dvije mogućnosti za odgovor: "NE" ili "DA".

Primjeri mogućih kontrolnih pitanja izvrsnosti

- Je li sadašnje djelovanje **improvizacija**? Ako je odgovor „Da“, odmah prekinuti improvizaciju i raditi prema zadatku, proceduri, ...
- Kasni li mi/ti/nam **prioritetna** aktivnost? Ako je odgovor „Da“, odmah definirati rok za provedbu kako bi se odradila prioritetna aktivnost, a ne rutine.
- Postoji li **procedura** u vezi teme? Ako je odgovor „Ne“, žurno napraviti proceduru jer sve što se radi bez procedure je improvizacija.
- Može li se stvar **unaprijediti**? Ako je odgovor „Da“, definirati rok do kada će se unaprijediti (poboljšati) i time stvarati dodatna vrijednost.
- Mogu li nešto **delegirati** drugima? Ako je odgovor „Da“, odmah ovlastiti druge da to čine umjesto mene jer se ja trebam baviti važnijim temama ili to vrijeme posvetiti sebi.
- **Znaju** li to oni valjano učiniti? Ako je odgovor „Ne“, napraviti plan osposobljavanja (učenja) s rokom provedbe kako bi se prekinulo nestručno djelovanje.
- Imam li u najvažnijim područjima djelovanja/temama **kontrolna pitanja izvrsnosti (KPIz)**? Ako je odgovor "Ne", žurno definirati kontrolna pitanja izvrsnosti u najvažnijim područjima djelovanja/temama!

Crte



- Kontrolna pitanja izvrsnosti su alat koji treba kontinuirano i sustavno koristiti jer se minimalnim angažmanom utvrđuju stanja ključnih tema učinkovitih sastanaka.
- Svako područje djelovanja/tema/element ima svoja kontrolna pitanja izvrsnosti.
- Kontrolna pitanja izvrsnosti trebaju biti zapisana.
- Svima koji su uključeni u temu je jasno o čemu se radi.
- Upravljanje sastancima pomoću kontrolnih pitanja izvrsnosti je mudra strategija za postizanje željenih ciljeva.
- Razmjenjujete (dajte/primajte) kontrolna pitanja s drugima.

PRAKTIKUM

1. Utvrdite kontrolna pitanja izvrsnosti - KPIz za ključne elemente učinkovitih sastanaka.

Koristite tablični alat "**PREGLED KONTROLNA PITANJA IZVRSNOSTI KPIz**

PREDLOŽAK".

Tablični alat "**PREGLED KONTROLNA PITANJA IZVRSNOSTI KPIz PREDLOŽAK**" možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

2. U kojim ključnim elementima sastanka nemate definirana kontrolna pitanja izvrsnosti (KPIz)?
3. Koliko imate definiranih i napisanih kontrolnih pitanja izvrsnosti (KPIz) iz problematike sastanaka?
4. Koristite li kontinuirano i sustavno kontrolna pitanja izvrsnosti u problematici sastanaka?

Zaključak

Kontrolna pitanja izvrsnosti (KPIz) koriste principe "**Pojednostaviti jednostavno**" i "**Princip nelinearnosti**", kako s malim aktivnostima i bez trošenja resursa utvrditi trenutačno stanje koje će odmah definirati daljnja potrebna postupanja.

Kontrolna pitanja izvrsnosti su alat čija kontinuirana i sustavna uporaba sprječava održavanje negativnih stanja (ušteda resursa) i osigurava uvjete za stvaranje dodatnih/novih vrijednosti u problematici sastanaka.

3.7.8.2.1. PREGLED KONTROLNA PITANJA IZVRSNOSTI (KPIz)

Korisnik: Mjesto utvrđivanja stanja: Kontrolor:

.....

[illegible]

3.7.9. SCENARIJI PRIMJENE SADRŽAJA KNJIGE

Sadržaj knjige baš ništa ne znači ako se ne primjenjuje u stvarnosti (životu i radu).

Sadržaji knjige „**MUI SASTANCI – KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**“ se mogu usvajati i primjenjivati na sljedeće načine:

1.

Uzeti jednu po jednu temu prema trenutačnom interesu i potrebama bez obzira gdje se tema nalazi u knjizi.

2.

Uzeti jedno po jedno poglavlje (gdje su više srodnih tema zajedno), a prema trenutačnom interesu i potrebama bez obzira gdje se nalaze u knjizi.

3.

Čitati i usvajati sadržaje po redoslijedu kako su dani u knjizi.

4.

Primjena sadržaja knjige stupnjevano

- ① Početni sadržaji
- ② Prošireni sadržaji
- ③ Napredni sadržaji

Pojedine teme knjige imaju stupnjevane sadržaje.

U sljedećim nadopunjenim izdanjima knjige bit će sve više stupnjevanih sadržaja pojedinih tema.

Za one teme koje su dane stupnjevano, počnite s početnim sadržajem, a zatim prošireni i na kraju napredni sadržaji.



5.

Odredite scenarij prema vašoj ulozi na sastancima

1. Kada ste u ulozi voditelja sastanka
2. Kada ste u ulozi izjavitelja za pojedinu temu
3. Kada ste u ulozi odgovorne osobe za temu
4. Kada ste u ulozi sudionika
5. Kada ste u ulozi gosta

Pronađite u knjizi sadržaje koji odgovaraju vašoj ulozi i neka vam oni budu prioritet u prihvaćanju i primjeni. Bez obzira u kojoj se trenutačno ulozi nalazite uvijek maksimalno izvucite iz svakog sastanka za zajedništvo u kojem djelujete ali isto tako i za sebe (osobna prepoznatljivost i brendiranje).

6.

Napravite sami scenarij primjene sadržaja knjige.

- Utvrdite element sastanka koji želite uvesti/unaprijediti.
- Potražite sadržaje u vezi odabranog elementa u knjizi (koristite tražilicu za pronalaženje sadržaja).
- Napravite plan za uvođenje elementa sastanka u primjenu.
- Ako je potrebno, zatražite pomoć autora knjige.

Vidjeti moguće načine komunikacije s autorom knjige u temi "**KOMUNIKACIJA S AUTOROM KNJIGE**" ili preko Internet obrasca na linku ([klik](#)).

7.

Savjetujte se s autorom knjige oko vašeg scenarija primjene sadržaja knjige

Opišite vaše stanje i ciljeve i zatražite od autora knjige da vam pomogne u izradi scenarija primjene sadržaja knjige specifično za vas.

8.

Prijedlog scenarija primjene knjige od autora knjige

U nastavku teme pogledajte, analizirajte i prema vašoj procjeni postupajte prema prijedlogu scenarija primjene sadržaja knjige od autora knjige.

9. Početni ključni elementi učinkovitih sastanaka

Neka vam početni scenarij budu deset ključnih elemenata učinkovitih sastanaka.

Pogledajte više u temi „**KLJUČNI ELEMENTI UČINKOVITIH SASTANAKA**“.

Crtice

- Ne možete pogriješiti s izborom primjene pojedinog elementa/dijela sadržaja knjige, ali možete jako pogriješiti ako pročitate i shvaćene sadržaje na primijenite u praksi (stvarnosti).
- MUI sastanci su praktična djelovanja, a ne deskripcije (opisi).
- Uvodite jedan po jedan element učinkovitih sastanaka u primjenu i vrlo brzo ćete u potpunosti promijeniti vaše djelovanje u problematici sastanaka uz vidljive i mjerljive rezultate.

NAJVAŽNIJE!



Ako ste do sada u problematici sastanaka improvizirali, možete dobiti lažan osjećaj da toga ima puno za napraviti kako bi imali učinkovite sastanke.

Suština je u tome da se radi o uvođenju navika koje samo treba kontinuirano činiti korak po korak.

Svaki pojedini element učinkovitih sastanaka je do kraja pojednostavljen.

Surova istina:

Nečinjenje potrebnih aktivnosti iz sadržaja knjige neće biti zbog složenosti sadržaja nego isključivo zbog vaših otpora promjenama (zadržavanje postojeće zone ugone).

Imajte na umu!



Važno je da odabrani MUI element sastanka za primjenu stvarno kontinuirano i sustavno koristite.

Kontrolna pitanja izvrsnosti (KPIz)



1. Koliko ste **jučer** minuta radili na sadržajima ove knjige?
2. Koliko minuta planirate **danas** raditi na sadržajima ove knjige?
3. Koliko minuta planirate **sutra** raditi na sadržajima ove knjige?

Vaš stvaran učinak rada na sadržajima knjige će biti mjera vaših budućih uspjeha pomoću učinkovitih sastanaka na MUI način.

OSNAŽIVANJE KORISNIKA NA PRIMJENI SADRŽAJA KNJIGE

Istraživanja pokazuju kako pojedinci provedu i do 3/4 svog vremena na sastancima.

Onda prijedlog da se najmanje jedan (1) sat dnevno bavite sa sastancima na MUI način nije pretjerano, a rezultati će biti doslovno spektakularni.

UPRAVLJANJE PROMJENAMA U PROBLEMATICI SASTANAKA

Bilo koji izabrani scenarij primjene sadržaja knjige se neće odigrati ako ne postupate prema sastavnicama alata "**HODOGRAM USPJEŠNIH PROMJENA**".

Više saznajte u temi "**HODOGRAM USPJEŠNIH PROMJENA U PROBLEMATICI SASTANAKA**" koja slijedi u nastavku sadržaja.

PRAKTIKUM



1. Izaberite jedan od ponuđenih scenarija za primjenu sadržaja knjige.
 2. Za rad na pojedinom elementu učinkovitih sastanaka koristite tablični alat „**DNEVNIK PRIMJENE SADRŽAJA KNJIGE**“.
- Tablični alat „DNEVNIK PRIMJENE SADRŽAJA KNJIGE PREDLOŽAK“ možete preuzeti na linku ([klik](#)).

Zaključak

Odabrani scenarij primjene knjige jednostavno provedite do kraja kako je definirano sadržajima.

Upravljanje sastancima na **MUI način** (MUI sastanci) je čista mehanika jer je sve definirano unaprijed kako trebate djelovati (potrebne aktivnosti) da izbjegnute improvizaciju.

Improvizacija će vam BAŠ UVIJEK dati rezultate koji su daleko manji od vaših potencijala, potreba i želja.

Nemojte zaboraviti i/ili oklijevati zatražiti pomoć autora knjige jer će vam on ubrzati proces uvođenja elemenata MUI sastanaka u vaše buduće učinkovite sastanke.

A to znači kako nećete imati konkurenciju u onima koji i dalje improviziraju u problematici sastanaka.



BACITE SAT
I
KUPITE
KOMPAS!

3.7.9.1. PRIJEDLOG SCENARIJA PRIMJENE SADRŽAJA KNJIGE OD AUTORA KNJIGE

Evo u nastavku prijedloga autora knjige za početni mini praktikum.

Polazne osnove

- Ovaj scenarij je samo prijedlog autora knjige.
- Sadržaj tema nije obavezan - to je samo preporuka.
- Dan je minimalan broj tema koje daju početnu širinu i dinamiku djelovanja u cilju postizanja učinkovitih sastanaka.

1. Sadržaji

- NAČINI DJELOVANJA
- SASTANCI SU NOVI ŠESTI RESURS
- POTREBNE TEME SASTANAKA
- KLJUČNI ELEMENTI UČINKOVITIH SASTANAKA
- PLANIRANJE POTREBNIH AKTIVNOSTI ZA SASTANAK

2. MUI alati

- NEGATIVNA STANJA
- ALAT LPR

3. Tablični alati

- PLANIRANJE POTREBNIH AKTIVNOSTI ZA SASTANAK
- DNEVNIK PRIMJENE SADRŽAJA KNJIGE

Crtice

- Primjena elemenata MUI sastanaka je prvenstveno kontinuitet u djelovanju, a ne brzina.
- Brzo voziti u pogrešnom smjeru nije mudra odluka.
- Elementi MUI sastanaka se mogu uspješno koristiti jedan po jedan neovisno od drugih elemenata sastanaka.
- Uspjeh uvođenja MUI sastanaka u primjenu se postiže uvođenjem jednog po jednog MUI elementa učinkovitih sastanaka.

PRAKTIKUM



1. Pročitajte i analizirajte predložene teme.
Obavezno vodite pisane bilješke u tabličnom alatu „DNEVNIK PRIMJENE SADRŽAJA KNJIGE“.
Tablični alat „DNEVNIK PRIMJENE SADRŽAJA KNJIGE PREDLOŽAK“ možete preuzeti na linku ([klik](#)).
2. Odradite naznačene praktikume u temama.
Vrijeme uloženo u rješavanje praktikuma s vašim stvarnim situacijama će vam se višestruko isplatiti.
3. Donesite odluku o primjeni naučenoga u vašim stvarnim situacijama.
4. Kontaktirajte s PPP (pitanja, prijedlozi i primjedbe) autora knjige.
Autor knjige vam može značajno ubrzati uvođenje MUI sastanaka.

3.7.9.2. HODOGRAM USPJEŠNIH PROMJENA U PROBLEMATICI SASTANAKA

Da se željene promjene u problematici sastanaka dogode moraju se obavezno proći sve četiri faze upravljanja promjenama primjenom alata "HODOGRAM USPJEŠNIH PROMJENA":

1. Osvijestiti
2. Znati
3. Htjeti
4. Učiniti

Primjer: *Kraj sastanka*



1. **OSVIJESTITI** se o značaju kraja sastanka.

Kraj sastanka je trenutak kada su provedene sve odluke sa sastanka.

Dok niste osviješteni o značaju kraja sastanka kao i o posljedicama ako se ne bavite s tim inovativnim elementom MUI sastanaka - nema uspješnih sastanaka.

A bez uspješnih sastanaka nema razvoja zajedništva niti uspješne karijere pojedinaca.

Ključne riječi: **potrebno je baviti se**

2. Imati potrebna **ZNANJA** o upravljanju krajem sastanka.

Morate znati kako:

- 2.1. Cjelovito strukturirati (opisati) odluke.
- 2.2. Poznavati i znati upravljati s negativnim stanjima.

Ključne riječi: **imati potrebne kompetencije (znanje, vještine i ponašanja)**

3. Morate **HTJETI** upravljati krajem sastanka.

Trebate definirati potrebne aktivnosti s rokovima provedbe da se dogodi kraj sastanka.

Ključne riječi: **lista potrebnih aktivnosti s rokovima za provedbu**

4. Morate stvarno **UČINITI** prethodno definirane potrebne aktivnosti.

Kraj sastanka će se dogoditi samo kada se provedu sve potrebne aktivnosti bez negativnih stanja (kašnjenja, nekvalitetno, nedovoljno, nezadovoljstva i neodgovarajuće trošenje resursa: prekomjerno ili premalo).

Ključne riječi: **provedba potrebnih aktivnosti bez negativnih stanja**

Napomena

Isti je postupak za bilo koji element učinkovitih sastanaka.

Naravno, kako MUI sastanci imaju atribut univerzalnog (istog) djelovanja alat "HODOGRAM USPJEŠNIH PROMJENA" (osvijestiti, znati, htjeti i učiniti) se može primijeniti baš u svakom području rada i života.

PRAKTIKUM



Istim postupkom kao i u danom primjeru (kraj sastanka) prođite sastavnicama alata „HODOGRAM USPJEŠNIH PROMJENA“.

Svako vrijeme uloženo u ovu vježbu će vam se višestruko isplatiti jer ćete dobiti potpunu vizualizaciju procesa uvođenja promjena.

Zaključak

Sve ostaje samo na želji ako se ne provedu sve faze promjena.

uspješno upravljanje promjenama je proces s definiranim sastavnicama koje se moraju provesti u cijelosti.

Uspješno upravljanje promjenama u problematici sastanaka na MUI način (MUI sastanci) je definiran slijed potrebnih aktivnosti koje jednostavno treba učiniti.

3.7.10. PLAN UVOĐENJA ELEMENATA UČINKOVITIH SASTANAKA

Bolje biti spori puž koji ide u željenom smjeru, nego najbrži gepard koji besciljno luta.

Elemente učinkovitih sastanaka čine dva područja potrebnih tema:

1. Učinkoviti sastanci potrebne teme
2. Upravljanje sastancima potrebne teme

Vidjeti više o potrebnim temama sastanka u temi "**POTREBNE TEME SASTANAKA**".

Crtice

- Odredite dinamiku uvođenja novih elemenata učinkovitih sastanaka na tjednoj (mjesečnoj) razini.
- Nije ključna brzina (broj) uvođenja novih elemenata učinkovitih sastanaka - ključno je svaki planirani element uvesti u primjenu u potpunosti.

PRAKTIKUM



1. Uvodite jedan po jedan element učinkovitih sastanaka u primjenu.

Uvođenju elemenata učinkovitih sastanaka možete prići na dva načina:

- Po vašem izboru prema trenutačnim potrebama i interesima.
- Lista ključnih elemenata sastanka (početni sadržaji) koji su obrađeni u temi "**KLJUČNI ELEMENTI UČINKOVITIH SASTANAKA**".

2. Napravite plan uvođenja ključnih elemenata učinkovitih sastanaka prema tabličnom alatu „**PLAN UVOĐENJA MUI ELEMENATA UČINKOVITIH SASTANAKA**“ koji je prikazan u nastavku.

Tablični alat „**PLAN UVOĐENJA MUI ELEMENATA UČINKOVITIH SASTANAKA PREDLOŽAK**“ možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

- 1.1. Definirajte redoslijed uvođenja ključnih elemenata učinkovitih sastanaka.

- 1.2. Za svaki ključni element učinkovitih sastanaka definirajte:

- 1.2.1. Početak uvođenje

- 1.2.2. Početak obavezne i kontinuirane primjene na svim sastancima.

Zaključak

Plan uvođenja elemenata učinkovitih sastanaka je kontrolnik u dinamici uvođenja promjena s ciljem postizanja kontinuiranih i sustavnih učinkovitih sastanaka.

Svako kašnjenje s uvođenjem planiranog elementa učinkovitog sastanka je gotovo uvijek otpor promjenama.

Imajte na umu!

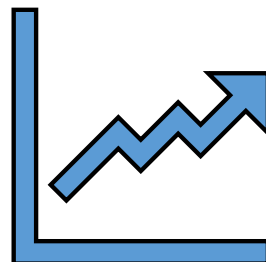


Otpori promjenama na uvođenju novih elemenata učinkovitih sastanaka u primjenu dovodi do štete jer će rezultati biti daleko manji od vašeg potencijala, potreba i želja.

3.7.10.1. PLAN UVOĐENJA ELEMENATA UČINKOVITIH SASTANAKA

Korisnik: Zajedništvo: Kontrolor: Period uvođenja:

Br	Element učinkovitih sastanaka	Stanje elementa	Cilj	Potrebne aktivnosti	Početak primjene	Dinamika kontrole provedbe	Napomene



SVAKO UVOĐENJE POJEDINAČNOG MU ELEMENATA UČINKOVITIH SASTANAKA JE VAŠA PRAKTIČNA ODLUKA KOJOM STVARATE NOVE VRIJEDNOSTI.

3.8. STJECANJE NEDOSTAJUĆIH KOMPETENCIJA ZA UČINKOVITE SASTANKE

Kompetencija je znanje, vještina i ponašanje u definiranom području djelovanja.

Kompetentnost znači znati, moći i činiti.

Potrebne kompetencije u problematici sastanaka su potrebna znanja, vještine i ponašanja koja osiguravaju učinkovite (uspješne) sastanke.

Sastanak je učinkovit (uspješan) ako se u potpunosti isključi improvizacija u svim fazama sastanka (od potreba za sastankom pa sve do kraja sastanka).

Stjecanje kompetencija može biti:

1. Osobno,
2. Djelovanje prema drugima (nadređeni, suradnici i podređeni).

Imajte na umu!

Svako stjecanje nedostajućih kompetencija isključuje improvizaciju u području djelovanja kompetencije.

Vrsta kompetencija

- Tehnološke
- Upravljačke
- Meke vještine
- Komunikacija
- Informatičke
- Jezici
- Specijalističke

Važno!

Upravljačke kompetencije (znanje, vještine i ponašanja) čine:

1. Planiranje,
2. Organiziranje,
3. Vođenje,
4. Upravljanje ljudskim resursima,
5. Kontrola,
6. Unapređenje.



Upravljačke kompetencije su polazne kompetencije bez kojih nema učinkovitih sastanaka.

PLAN UČENJA NEDOSTAJUĆIH KOMPETENCIJA

Plan učenja je pisani dokument koji daje pregled sljedećih elemenata plana:

1. Što naučiti?
2. Zašto je to potrebno naučiti?
3. Kako će se naučiti?
4. Koji su resursi potrebni za učenje?
5. Tko će sudjelovati u aktivnostima učenja?
6. Gdje će se provoditi učenje?
7. Do kada treba naučiti potrebno nedostajuće?
8. Koga treba izvijestiti u tijeku učenja?
9. Što je sljedeće kada se nauči nedostajuće?

Plan učenja se provodi pomoću tabličnog alata "**PLAN UČENJA**" koji je prikazan u nastavku sadržaja.

Tablični alat "**PLAN UČENJA PREDLOŽAK**" možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

3.8.1.LISTA POTREBNIH KOMPETENCIJA ZA UČINKOVITE SASTANKE

U nastavku su dane ključne kompetencije neizostavno potrebne da se dogode učinkoviti sastanci kontinuirano i sustavno.

Pokrivena su četiri područja djelovanja: Komunikacija, upravljanje principima, delegiranje i upravljanje zadacima.

① Početni sadržaji

1. KOMUNIKACIJA

- 1.1. PPP
- 1.2. ISKAZIVANJE NESLAGANJA
- 1.3. DUP
- 1.4. IZBOR NAJBOLJEG RJEŠENJA
- 1.5. VJEŠTINA SLUŠANJA
- 1.6. VJEŠTINA POSTAVLJANJA PITANJA

Teme „VJEŠTINA SLUŠANJA“ i „VJEŠTINA POSTAVLJANJA PITANJA“ će biti dodane knjizi u sljedećim nadopunjenim izdanjima KNJIGE

② Prošireni sadržaji

2. UPRAVLJANJE PRINCIPIMA

Napomena!

Sadržaj je prikazan u temi „PRINCIPI“ u poglavlju „INOVATIVNI MUI ELEMENTI MUI SASTANAKA“.

③ Napredni sadržaji

3. DELEGIRANJE

4. UPRAVLJANJE ZADACIMA

Napomena!

Napredni sadržaji će biti prikazani u sljedećim dopunjenim izdanjima.



PRAKTIKUM



1. Utvrdite nedostaju li vam sljedeće kompetencije:

1. PPP
2. ISKAZIVANJE NESLAGANJA
3. DUP
4. IZBOR NAJBOLJEG RJEŠENJA

2. Za utvrđenu nedostajuću kompetenciju napravite plan za stjecanje prema sadržajima koji je dan u nastavku.

Sadržaje komunikacijskih alata možete preuzeti s Interneta na sljedećim linkovima:

- PPP ([klik](#))
- ISKAZIVANJE NESLAGANJA (klik)
- DUP (klik)
- IZBOR NAJBOLJEG RJEŠENJA

Sadržaji su dani u obliku umne (mentalne mape) u pdf formatu.

Napomena

Kompetencije će biti kontinuirano i sustavno dodavane u knjigu kroz sljedeća nadopunjena izdanja.

Zaključak

Stjecanje nedostajućih kompetencija za učinkovito sudjelovanje/vođenje sastanaka je prioritetna aktivnost za sve sudionike sastanaka.

Plan stjecanja nedostajućih kompetencija je prvi korak koji morate učiniti kako bi postali stručnjak za učinkovite sastanke.

Stечene potrebne kompetencije su čimbenik koji osigurava kontinuirano i sustavno učinkovite sastanke.

Obveznik učenja:

Oblik zajedništva:

Organizacijski dio:

Radno mjesto/pozicija:

Mentor:

3.8.2. PLAN UČENJA

Br	Naziv sadržaja učenja	Vrsta/element kompetencija	Broj i opis evidencije materijala	Instruktori	Rok za učenje	Datum uspješne provjere stečene kompetencije	Prvo područje primjene naučenoga	Napomena

PLAN UČENJA = potrebne kompetencije – postojeće kompetencije = nedostajuće kompetencije

Vrsta kompetencija: Upravljačke, tehnološke, ključne meke vještine, komunikacija, informatika, jezici, specijalističke

Kompetencija je zajednički naziv za znanje, vještine i ponašanja.

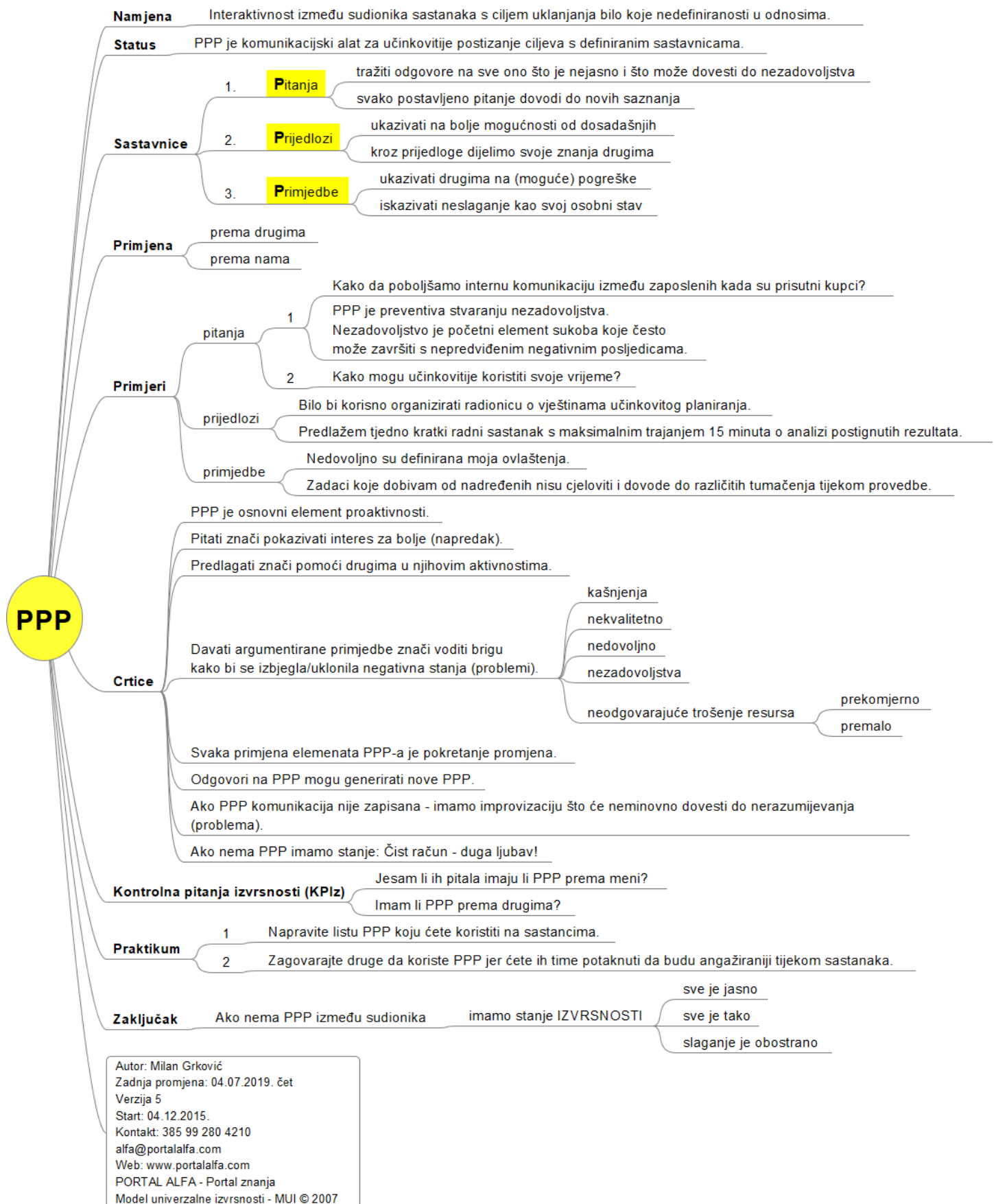
Mentor – imenovana osoba koja je odgovorna za kontrolu provedbe (realizaciju) plana učenja.

Instruktor – imenovana osoba koja je odgovorna za prenošenje znanja, vještina i ponašanja prema definiranom planu učenja.

3.8.3. PPP (PITANJA, PRIJEDLOZI I PRIMJEDBE)

U nastavku je prikazan sadržaj komunikacijskog alata „PPP“.

Cjeloviti sadržaj komunikacijskog alata „PPP“ koji je dan u pdf formatu možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).



3.8.4. ISKAZIVANJE NESLAGANJA

Najbolja strategija za narušavanje međuljudskih odnosa je neargumentirano iskazivanje neslaganja. Nažalost, lako je utvrditi kako je ovaj oblik ponašanja dominantan na sastancima.

Argumentirano iskazivanje neslaganja je aktivnost koja dovodi do boljeg stanja odnosa u zajedništvu s drugima.

Načini iskazivanja neslaganja

Postoje samo dva (2) načina kako možemo iskazati neslaganje s drugima:

1. Improvizacija (svaki puta drugačije, nema standarda, ishitreno, subjektivno, bez činjenica, ...).
2. Model djelovanja (uporaba alata koje imaju definirane sastavnice djelovanja).

Polazne osnove

1. Argumentirano iskazivanje neslaganja je komunikacijska kompetencija koja se događa kroz sastavnice:
 - znanje,
 - vještine,
 - ponašanja.
2. Negatorstvo nije dopušteno (iskazivanje bez argumenata).

Iskazivanje neslaganja bez argumenata je necjelovito i uvijek stvara štetu, čini otklon od potrebnih (pravih) sadržaja i demotivira pojedince za pokretanje/sudjelovanje u promjenama.

SASTAVNICE ALATA „ISKAZIVANJA NESLAGANJA“

1.
Što ne valja?: Problem
Primjer: Ne valja X

2.
Zašto ne valja?: Obrazloženje
Primjer: Zato što 1, 2, 3 u X nisu, nemaju, ...

3.
Što treba?: Rješenje
Primjer: Rješenje je Y zbog a, b, c, ...

4.
Zašto je to bolje?: Usporedba (benchmarking)
a je bolje od 1
b je bolje od 2
c je bolje od 3



Pitati!

- Pitajmo druge dok god ne sagledamo cjelovitu sliku!
- Prije iskazivanja neslaganja bezuvjetno utvrdimo razumijemo li stvarno o čemu se radi?
- Imamo li konačno sve elemente (cjelovita slika)?

Posljedice improvizacije kod iskazivanja neslaganja

1. To je najčešći uzrok problema u odnosima s drugima,
2. Neučinkovito trošenje resursa.

Crtice

- Iskazivanje neslaganja na cjelovit način (četiri sastavnice alata) je pokretač razvoja.
- U procesu pripreme za iskazivanje neslaganja koristiti pitanja.
- Iskazivanje neslaganja na argumentiran način je pravo i obaveza svakog pojedinca.
- Idealna je situacija kada je iskazivanje neslaganja u pisanom obliku.
- Iskazivanje neslaganja nije ni na koji način uvjetovano položajem u organizacijskoj shemi.
- Ne analizirati i ne odgovoriti na nečije iskazivanje neslaganja je negativno ponašanje koje nije dopušteno.
- Pratite analitički svoja iskazivanja neslaganja sa sadržajima drugih.
- Učite se na ponašanju drugih kako iskazuju neslaganja.

Kontrolno pitanje izvrsnosti (KPIz)

1.

Iskazujem li neslaganje na cjelovit način (1-4)?

- **NE!**

- nije racionalno za moj integritet da sam negator
- koristiti alat za iskazivanje neslaganja!

- **DA.**

- to je dio moje izvrsnosti
- samo na isti način nastaviti dalje

2.

Iskazuju li drugi neslaganje na cjelovit način (1-4)?

- **NE!**

- to je destrukcija
- ukazati/zahtijevati cjelovit pristup iskazivanju neslaganja prema alatu „ISKAZIVANJE NESLAGANJA!“

- **DA.**

- doprinos drugih
- zahvaliti im za doprinos

U nastavku je prikazan predložak alata „**PREGLED ISKAZIVANJA NESLAGANJA**“.

Predložak „**PREGLED ISKAZIVANJA NESLAGANJE PREDLOŽAK**“ možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

PRAKTIKUM



Vodite redovito evidenciju iskazivanja neslaganja koje iskazujete prema drugima.

Koristite tablični alat „**PREGLED ISKAZIVANJA NESLAGANJA PREDLOŽAK**“.

Tijekom evidencije dogodit će se barem tri stvari:

1. Vidjet ćete gdje griješite u odnosima s drugima,
2. Vidjet ćete gdje griješe drugi,
3. Na osnovu iskustava iz točaka 1. i 2. ćete učiti kako da budete još uspješniji u unapređenju međuljudskih odnosa.

Zaključak

Alat „**ISKAZIVANJE NESLAGANJA**“ je ključni alat koji sprječava narušavanje međuljudskih odnosa. Korištenjem alata ćete u potpunosti isključiti improvizaciju u raspravama i drugim oblicima komunikacije pa ćete time stalno unapređivati odnose s drugima.

3.8.4.1. PREGLED ISKAZIVANJA NESLAGANJA

Korisnik: Zajedništvo: Pozicija:

[illegible]

Zašto je to bolje?: (usporedba, benchmarking): usporediti 1 (problem) i 3 (rješenje)

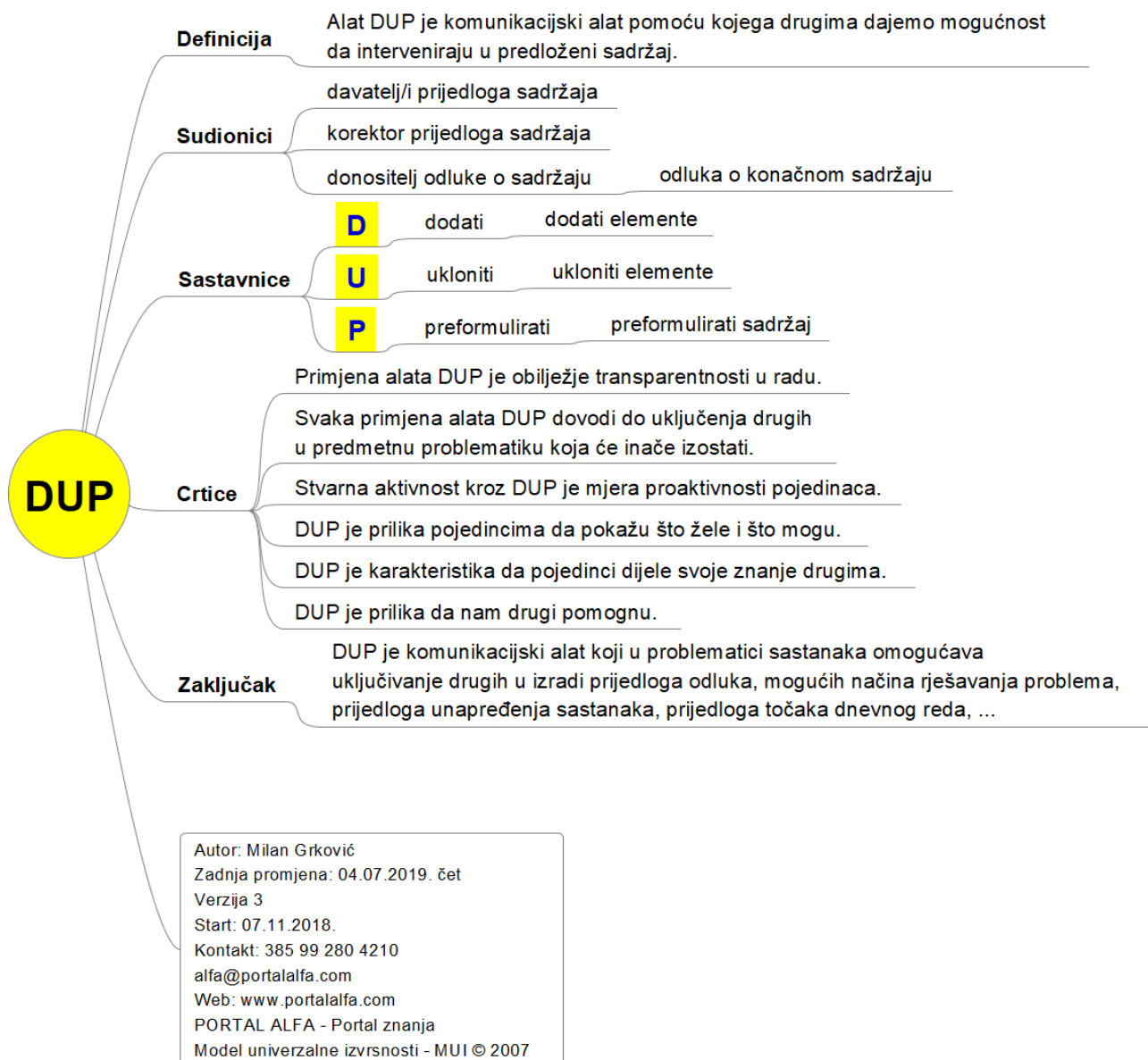
Ishod iskazivanja neslaganja: neprihvatanje, djelomično prihvaćeno, prihvaćeno u potpunosti

Napomena: Po potrebi unijeti naziv točke dnevnog reda, sudionike, poveznice, prethodna iskustva, što je novo naučeno, ...

3.8.5. DUP (DODATI, UKLONITI I PREFORMULIRATI)

U nastavku je prikazan sadržaj komunikacijskog alata „DUP“.

Cjeloviti sadržaj komunikacijskog alata „DUP“ koji je dan u pdf formatu možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).



3.8.6. IZBOR NAJBOLJEG RJEŠENJA

Polazne osnove

1. Za postizanje cilja postoje brojna rješenja.
2. **Uvijek postoji "samo jedno" rješenje koje je najbolje.**
3. Rješenje koje nije najbolje je improvizacija.

Imajte na umu!

Improvizacija daje rješenja koja su uvijek manja od:

- potencijala,
- potreba,
- želja.



Tvrđnja

Svaki MUI element učinkovitih sastanaka pojedinačno i model upravljanja sastancima na MUI način (MUI sastanci) u cjelini je **konačno** (najbolje) rješenje:

- za primjenu u bilo kojoj problematici,
- za bilo kojeg korisnika (pojedinci, zajedništva),
- bilo koje trenutačno stanje,
- bilo koji željeni cilj.

Postupanje

Za svaki MUI element sastanka **OBAVEZNO** treba utvrditi postoji li bolje rješenje!

Principi

1. MUI sastanci se ne smiju koristiti ako postoji bolje rješenje koje se može argumentirati.
2. Ako ne postoji bolje rješenje, morate koristiti MUI sastanke ako nije pogibeljno, nezakonito i nemoralno. Nemojte olako preći preko ovih principa jer oni definiraju vaš budući uspjeh pomoću učinkovitih sastanaka.

Utvrđivanje je li MUI element sastanka najbolje rješenje se utvrđuje pomoću alata „**IZBOR NAJBOLJEG RJEŠENJA**“ koji je prikazan u nastavku.

Predložak tabličnog alata „**IZBOR NAJBOLJEG RJEŠENJA PREDLOŽAK**“ možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

Naravno, utvrđivanje najboljeg rješenja se ne može događati samo promišljanjem – sve se mora zapisivati.

U procesu izbora najboljeg rješenja **OBAVEZNO** je korištenje alata:

- PPP,
- DUP,
- ISKAZIVANJE NESLAGANJA.

PRAKTIKUM



Svaki novi prijedlog za djelovanje u problematici sastanaka je mudro "provesti" kroz alat "**IZBOR NAJBOLJEG RJEŠENJA**" i uključiti druge jer se time u potpunosti isključuje improvizacija.

Hodogram aktivnosti

1. Definirati elemente (standarde) za izbor najboljeg rješenja,
2. Izvijestiti predlagачe o utvrđenom stanju: O elementima vrednovanja prijedloga za izbor najboljeg rješenja (što je dobro, što nije dobro).
3. Izabrati najbolje rješenje za djelovanje.

Zaključak

Obaveza je svih obveznika sudjelovanja/vođenja sastanaka postupati isključivo po najboljem rješenju!
Svako nepostupanje po definiranom najboljem rješenju je namjerno stvaranje štete (improvizacija).

Važno!



MUI alat „**IZBOR NAJBOLJEG RJEŠENJA**“ je univerzalan alat koji se može primijeniti u bilo kojem području života i rada.

Univerzalnost MUI alata je jedan od najvećih benefita modela i ključni čimbenik koji doprinosi uspješnim promjenama.

3.8.6.1. IZBOR NAJBOLJEG RJEŠENJA

Ime i prezime: Pozicija: Područje djelovanja: Datum:

Br	Problematika (opis i datum evidentiranja)	PRIJEDLOZI RJEŠENJA (DJELOVANJA) – KAKO?					Izbor rješenja (datum izbora)	Napomena
		1	2	3	4	5		
		MUI rješenje	MOJE RJEŠENJE	Prijedlozi rješenja drugih (ime predlagača)				
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

Bilješke:

3.9. KONTROLA PROVEDBE NA SASTANCIMA

Sve što se ne kontrolira, neće se dogoditi!

Kontrola provedbe potrebnih aktivnosti je neizostavna aktivnost u problematici sastanaka. Praksa neumoljivo pokazuje kako odsustvo definirane (modelirane) kontrole provedbe dovodi do neučinkovitih sastanaka jer se ne napravi sve potrebno.

Samo za podsjećanje!

Promjene su nezaobilazne aktivnosti ako želimo uspjeti (postaviti i postići željene ciljeve).

Da bi se postigao željeni cilj moramo djelovati - provesti jednu ili više definiranih potrebnih aktivnosti kako bi iz sadašnjeg stanja (start) došli do željenog stanja (cilj).

Svaka potrebna aktivnost mora imati cilj, definiran rok za provedbu kao i potrebne resurse.

Cilj će biti postignut na optimalan način kada se provedu sve potrebne aktivnosti bez negativnih stanja:

- Kašnjenja,
- Nekvalitetno,
- Nedovoljno,
- Nezadovoljstva,
- Neodgovarajuće trošenje resursa (prekomjerno i/ili premalo).



Što se kontrolira (predmet kontrole)?

- Stanje MUI elemenata učinkovitih sastanaka,
- Ključni elementi učinkovitih sastanaka,
- Izdvojeni MUI elementi učinkovitih sastanaka,
- Nešto drugo prema potrebi i interesu korisnika.

KONTROLNICI SASTANAKA

Kontrolnici su dokumenti (najčešće tablični alati) u koje se unose stanja definiranih elemenata kontrole kako bi se ustanovilo je li postupanje u skladu s dogovornim vrijednostima.

Kontrolnik sastanaka u obliku tabličnog alata možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

Kako se provodi kontrola?

1. Samokontrola

Svaki pojedinac u sustavu sastanka ima obavezu da sam utvrđuje negativna stanja.

2. Kontrola od drugih

Imenovani pojedinci vrše kontrolu provedbe u zajedništvu.

Hodogram kontrole provedbe

1. Utvrđivanje negativnih stanja (kašnjenja, nekvalitetno, nedovoljno, nezadovoljstva i neodgovarajuće trošenje resursa (prekomjerno i/ili premalo).

2. Uklanjanje negativnih stanja

Provodi se pomoću MUI alata MIZI.

MIZI je akronim - početna slova riječi koje označavaju sastavnice kontrole:

M - Mjere za uklanjanje utvrđenog negativnog stanja.

To je obaveza pojedinca u čijoj nadležnosti je nastalo negativno stanje.

To je samokontrola.

I - Intervencije drugih:

1. kada mjere nisu donesene,

2. kada donesene mjere ne uklanjaju utvrđeno negativno stanje.

Z - Zamjena

I - Isključenje

3.9.1. KONTROLA - POTICAJNA PITANJA ZA POSTIZANJE IZVRSNOSTI NA SASTANCIMA

Evo nekoliko pitanja iz problematike kontrole koja će vas potaknuti da kontrola sastanaka bude učinkovitija i na taj način u funkciji postizanja željenih ciljeva:

- Možete li vašim sadašnjim sustavom kontrole utvrditi objektivno stanje?
- Kontrolirate li provedbu aktivnosti koje vam trebaju osigurati postignuće vašeg najvažnijeg cilja?
- Planirate li kada ćete kontrolirati?
- Jesi li vam jasni ciljevi kontrole?
- Jeste li definirali ključne elemente koje ćete kontrolirati?
- Znate li kako osigurati suradnju osoba koje kontrolirate?
- Ima li otpora tijekom kontrole?
- Možete li identificirati osobe koje se opiru kontroli?
- Znate li prepoznati uzroke otpora tijekom kontrole?
- Imate li sustav odgovora na situaciju kada kontrolom utvrdite negativna stanja?
- Imate li obvezu pisanog informiranja svih relevantnih osoba o rezultatima kontrole?
- Imate li potrebu za unapređenjem sustava kontrole?
- Znate li kontrolirati ključne aktivnosti vaših podređenih?
- Možete li se sjetiti kada ste zadnji puta izvršili kvalitetnu kontrolu?
- Kontrolira li vas nadređeni?
- Jeste li uvijek spremni kada vas se kontrolira?
- Stvara li vam kontrola vaših aktivnosti nelagodu? Zašto?
- Znaju li vaši podređeni da ih ne kontrolirate?
- Imate li proceduru za kontrolu najvažnijeg projekta?
- Znate li što trebate učiniti kada kontrolom utvrdite štetu? Činite li to?
- Tajite li negativne rezultate kontrole? Zašto?
- Ima li vaša organizacija transparentan sustav kontrole?
- Što vam je prioritet kod kontrole: kvaliteta, kvantiteta, rokovi ili nešto drugo?
- Bojite li se kontrolirati vaše podređene?
- Znate li da je kontrola jedna od osnovnih funkcija menadžmenta?
- Jeste li ikada pomislili da kontrolu podređenih možete delegirati drugim osobama?
- Znate li razlog zašto vas nadređeni ne kontrolira?
- Ima li vaš nadređeni kontrolu?
- Brinete li se više od internih ili vanjskih kontrola?
- Postajete li poslije vanjske kontrole pametniji ili samo oprezniji?
- Je li pravedno da vas nadređeni nenajavljeno kontrolira?
- Imate li pisane procedure za provedbu kontrole na svim organizacijskim nivoima?

Napomena

Ova poticajna pitanja se mogu primijeniti na bilo koje područje djelovanja (života i rada).

Poticajna pitanja su kreirana elementima **Modela univerzalne izvrsnosti - MUI** © 2007 Milan Grković.

MUI je cjelovit i univerzalan model djelovanja bez obzira na:

- područje djelovanja,
- korisnike (pojedinci, zajedništva),
- trenutačno stanje,
- željene ciljeve.



PRAKTIKUM



1.

Kreirajte dodatna kontrolna pitanja koja će vam pomoći za učinkovitu kontrolu sastanaka i time stvoriti uvjete za željeni uspjeh u zajedništvu.

2.

- Napravite vlastiti kontrolnik sastanaka koristeći predložak tabličnog alata "**KONTROLNIK SASTANAKA**" koji je prikazan u nastavku.
- Tablični alat "**KONTROLNIK SASTANAKA PREDLOŽAK**" možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).
- Izaberite ključne elemente učinkovitih sastanaka koje želite kontrolirati.
- Odredite dinamiku kontrole sastanaka (pojedinačni sastanak, svi sastanci (tjedno, mjesečno, ...)).

Zaključak

Kontrola provedbe potrebnih aktivnosti na sastancima je uvjet kako bi sastanci bili učinkoviti. Stanje ponašanja pojedinaca nedvosmisleno pokazuje da gdje nema kontrole provedbe - sastanci će biti neuspješni. Nažalost, ne postoji dovoljna kritična masa osviještenih i odgovornih pojedinaca koji će sastanke činiti učinkovitima i bez sustava kontrole. Kontrola provedbe je osigurač da se učinkoviti sastanci i dogode.

3.9.2. KONTROLNIK SASTANKA

Zajedništvo: Obveznik: Pozicija: Datum kontrole:

Br	Element sastanka koji se kontrolira	Željeno stanje elementa sastanka (mjerljivost)	Stvarno stanje elementa sastanka	Postupanje (stvarno – željeno)	Napomene

Element sastanka koji se kontrolira: Izabrati elemente sastanka čija stanje će se kontrolirati prema potrebi i interesu.

Željeno stanje elementa sastanka: Definirati kako se mjeri stanje elementa sastanka (kvantitativno, kvalitativno) tijekom procesa kontrole.

Stvarno stanje elementa sastanka: Objektivno utvrditi stanje elementa sastanka na osnovu dane mjerljivosti u željenom stanju.

Postupanje: Uklanjanje utvrđenih negativnih stanja (MIZI = **M**jere, **I**ntervencije, **Z**amjena, **I**sključenje).

3.10. PODRUČJA PRIMJENE MUI SASTANAKA

Sastanci su najvažniji čimbenik koji utječe na uspješnost zajedništva (grupe, organizacije i zajednice).

Polazne osnove za primjenu MUI sastanaka u razvoju zajedništava:

- Bez razvoja nema uspješnog zajedništva,
- Bez odluka koje su valjane (cjelovite, pravovaljane i pravovremene) nema razvoja.
- Odluke se donose jedino na sastancima.
- Bez učinkovitih sastanaka nema valjanih odluka.

Zato je cilj svakog zajedništva kontinuirano i sustavno unapređivati sastanke.

Ako kontinuirano donosimo odluke koje su cjelovite, pravovaljane i pravovremene (valjane odluke) izravno utječemo na rezultate zajedništva.

Stanje postignuća zajedništva je direktan odraz učinkovitih/neučinkovitih sastanaka.

MUI sastanci su univerzalne primjene i koriste se na isti način bez obzira na:

1. Područje djelovanja/temu,
2. Korisnike,
3. Trenutačno stanje,
4. Željene ciljeve.

Univerzalnost primjene MUI sastanaka je jedan od njegovih inovativnih elemenata.

To je onda:

- Lako prenošenje svojih iskustava drugima,
- Laka, jednostavna i trenutačna kontrola provedbe,
- Brzo utvrđivanje rezultata koje primjenom MUI sastanaka postižu pojedinci i zajedništva.



3.10.1. ALAT „MUI DJELOVANJE“

U ovoj enciklopediji učinkovitih sastanaka koja prikazuje upravljanje sastancima na MUI način (MUI sastanci) bit će specifično prikazana odabrana područja primjene koja imaju ključnu (stratešku) ulogu u funkcioniranju pojedinaca i zajedništva.

Bilo koje područje primjene MUI sastanaka koristi alat "MUI DJELOVANJE".

Alat „MUI DJELOVANJE“ je univerzalan alat kojim se isključuje svaka improvizacija u djelovanju u definiranom području primjene alata.

Alat „MUI DJELOVANJE“ je uvođenje kontinuiranih i sustavnih promjena kroz petlju izvrsnosti (postavljanje ciljeva – postizanje ciljeva – postavljanje novih ciljeva).

Alat „MUI DJELOVANJE“ ima sljedeće sastavnice:

1. **Područje djelovanja** - definiranje
2. **Postavljanje ciljeva** - postavljanje
3. **Traženje rješenja** - izbor najboljeg načina
4. **Potrebne aktivnosti** - utvrđivanje
5. **Provedba potrebnih aktivnosti** - planirati
6. **Kontrola provedbe** – kontrola i uklanjanje negativnih stanja
7. **Postavljanje novih ciljeva** - postavljanje (petlja izvrsnosti)

Pogledajte u nastavku pregled sastavnica alata „MUI DJELOVANJE“ u tabličnom alatu „**ALAT MUI DJELOVANJE: UPRAVLJANJE ZAJEDNIŠTVOM POMOĆU UČINKOVITIH SASTANAKA**“.

➔ Alat „**ALAT MUI DJELOVANJE: UPRAVLJANJE ZAJEDNIŠTVOM POMOĆU UČINKOVITIH SASTANAKA**“ možete preuzeti s Interneta na linku (klik).

KOJE REZULTATE MOŽETE OČEKIVATI AKO:

1. Niste definirali područje djelovanja,
2. Niste postavili ciljeve koji su mjerljivi i vremenski definirani,
3. Niste definirali način kako ćete naći optimalna rješenja,
4. Niste definirali potrebne aktivnosti za postizanje postavljenih ciljeva,
5. Niste izvršili potrebne aktivnosti unesene u planer,
6. Niste definirali kontrolu provedbe potrebnih aktivnosti,
7. Niste postavili nove ciljeve.

3.10.2. UPRAVLJANJE ZAJEDNIŠTVOM POMOĆU UČINKOVITIH SASTANAKA HODOGRAM

Hodogram se odnosi na bilo koje zajedništvo (grupe, organizacije i zajednice).

1.

Utvrđite nedostajuće potrebne teme u procesu upravljanja sastancima.

Upotreba alata:

- **PREGLED UVOĐENJA POTREBNIH TEMA SASTANAKA** (vidjeti tablični alat u nastavku).
Pratite proces uvođenja potrebnih tema u primjenu.
- **UPRAVLJANJE POTREBNOM TEMOM** (vidjeti sastavnice upravljanja potrebnom temom u nastavku).
Na osnovu stanja sastavnica potrebnih tema utvrdite
- **UVOĐENJE POTREBNIH TEMA SASTANAKA PRIORITETNA LISTA** (tablični alat je prikazan u nastavku).
Formirajte listu prioriteta uvođenja potrebnih tema u upravljanje sastancima.

2.

Uvođenje nedostajuće prioritetne potrebne teme.

- Utvrđivanje potrebnih aktivnosti za uvođenje nedostajuće potrebne teme.
- Unos potrebnih aktivnosti u planer.

Upotreba alata:

- POTREBNE AKTIVNOSTI PRIORITETNA LISTA (tablični alat je prikazan u nastavku).

3.

Kontrola provedbe

Tijekom uvođenja prioritetne potrebne teme koja je do sada bila izostavljena obvezna je kontrola provedbe.

Uporaba alata:

- NEGATIVNA STANJA (vidjeti o alatu u temi „NEGATIVNA STANJA“).
- MIZI (vidjeti o alatu u temi „KONTROLA PROVEDBE“).

4.

Uvođenje sljedeće prioritetne potrebne teme

Važno!

Uvođenje potrebne teme u upravljanje sastancima znači da je ona uključena u procese sastanaka i time daje cjelovitu sliku koja isključuje improvizaciju.

Samo ako imamo sve potrebne teme sastanaka i bavimo se na odgovarajući način s njima imamo preduvjete za učinkovite sastanke.



Naglašeno!

Ono što je od strateškog značaja u primjeni MUI sastanaka je da u zajedništvima koja imaju složenu strukturu (vertikalno i horizontalno) s brojnim oblicima sastanaka sudionici sastanaka rade baš svi na isti (univerzalni) način.

Na taj se način praktično manifestira princip nelinearnosti (malo ulaganje resursa – veliki rezultati). Svi rade na isti način s ciljem da se postignu isti standardi sastanaka koji će proizvoditi odluke koje su cjelovite, pravovremene i razvojne.

Cilj je zajedništva da sastanke dovede na planirani standard djelovanja u definiranom vremenu i time stvoriti uvjete za povećanje učinkovitosti i produktivnosti u zajedništvu.

3.10.3. ALAT MUI DJELOVANJE: UPRAVLJANJE ZAJEDNIŠTVOM POMOĆU UČINKOVITIH SASTANAKA

Zajedništvo: Odgovorna osoba:

Br	Sastavnica	Djelovanje	Opis	Uporaba alata	Postupanje	Napomena
1	Područje djelovanja	odrediti	Naziv zajedništva	-	odrediti područje djelovanja	poduzetništvo, karijera, politička stranka, obitelj, mirenje, djeca i mladi, ...
2	Postavljanje ciljeva	postaviti	Kontinuirano činiti sastanke učinkovitijima uvođenjem jedne po jedne potrebne teme sastanaka	-	donijeti odluku o upravljanju zajedništvom pomoću učinkovitih sastanaka	Mjerljivost: broj uvedenih potrebnih tema sastanaka u definiranom periodu vremena
3	Traženje rješenja	procedura	Utvrđivanje nedostajućih potrebnih tema sastanaka	1. PREGLED UVOĐENJA POTREBNIH TEMA SASTANAKA 2. UPRAVLJANJE POTREBNOM TEMOM 3. UVOĐENJE POTREBNIH TEMA SASTANAKA LISTA PRIORITETA	utvrditi koje su nedostajuće potrebne teme sastanaka (lista)	Potrebne teme sastanaka koje se sada neodgovarajuće primjenjuju smatraju se nedostajućim potrebnim temama
4	Potrebne aktivnosti	utvrđivati	1. Utvrditi potrebne aktivnosti za uvođenje prioritete potrebne teme sastanaka 2. Potrebne aktivnosti unijeti u planer	4. POTREBNE AKTIVNOSTI LISTA PRIORITETA 5. PLANER	Utvrđivanje potrebnih aktivnosti, prioriteta i rokova za provedbu i njihovo unošenje u planer	Koristiti alat LPR.
5	Provedba potrebnih aktivnosti	izvršiti	Izvršiti potrebne aktivnosti za uvođenje prioritetne potrebne teme sastanaka koje su unesene u planer	-	Učiniti planirano.	Ne odgađati provedbu potrebnih aktivnosti!
6	Kontrola provedbe	kontrolirati	1. Utvrđivanje negativnih stanja tijekom provedbe uvođenja prioritetne potrebne teme 2. Uklanjanje utvrđenih negativnih stanja	6. NEGATIVNA STANJA 7. MIZI	osigurati provedbu	Cilj kontrole provedbe: Osigurati uvođenje potrebne teme bez negativnih stanja
7	Postavljanje novih ciljeva	postaviti	Uvesti u primjenu sljedeću prioritetnu potrebnu temu sastanaka	-	otići na 4. točku	Petlja izvrsnosti

3.10.4. PREGLED UVOĐENJA POTREBNIH TEMA SASTANAKA

Korisnik: Zajedništvo: Kontrolor: Period uvođenja:

Područje djelovanja	Br	Potrebna tema sastanaka	Stanje (neodgovarajući ili nedostaje); (datum utvrđivanja stanja)	Cilj uvođenja	Potrebne aktivnosti	Nositelj uvođenja elementa sastanka u primjenu	Početak primjene	Dinamika kontrole provedbe	Napomene
Priprema sastanka	1	Potreba za sastankom							
	2	Inicijativa za sastanak							
	3	Svrha sastanka							
	4	Ciljevi sastanka							
	5	Interesi							
	6	Dnevni red							
	7	Sudionici sastanka							
	8	Poziv za sastanak							
	9	Materijali za sastanak							
	10	Pripreme za sastanak							
	11	Aktivnosti prije sastanka							
	12	Razmjena informacija prije sastanka							
	13	Uređivanje mjesta za sastanak							
Tijek sastanka	14	Otvaranje sastanka							
	15	Kvorum							
	16	Usuglašavanje dnevnog reda							
	17	Trajanje sastanka							
	18	Izvešćivanje							
	19	Rasprava							
	20	Dogovaranje							
	21	Ometanja							
	22	Konflikti							
	23	Donošenje odluka							
	24	Evalvacija sastanka							
	25	Zapisnik							
	26	Završetak sastanka							

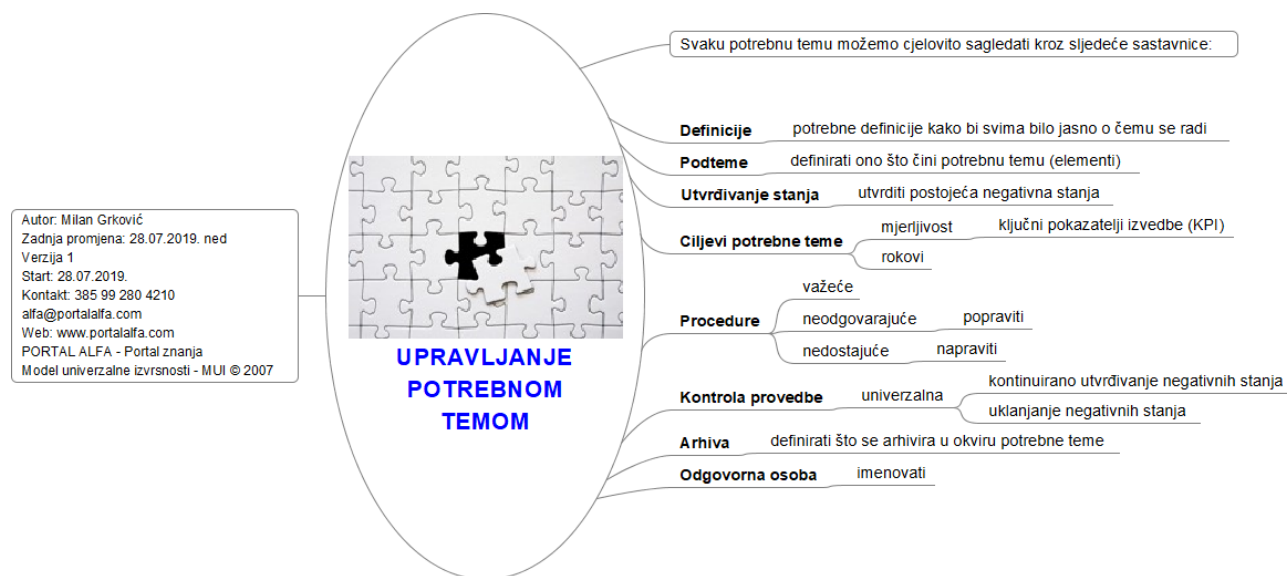
Aktivnosti poslije sastanka	27	Neformalni dogovori poslije završetka sastanka							
	28	Intervencije na zapisnik							
	29	Informiranje o sastanku							
	30	Potrebne aktivnosti poslije sastanka							
	31	Provedba odluka							
	32	Kontrola provedbe potrebnih aktivnosti							
	33	Arhiva							
	34	Kraj sastanka							
	35	Sljedeći sastanak							
Upravljanje sastancima	36	Arhiviranje							
	37	Ciljevi							
	38	Evalvacije							
	39	Izvešća							
	40	Katalog znanja sastanaka							
	41	Menadžer za sastanke							
	42	Model upravljanja sastancima							
	43	MUI sastanci							
	44	Obavezna primjena elemenata sastanaka							
	45	Pravila ponašanja sudionika							
	46	Procedure							
	47	Razmjena znanja							
	48	Rezultati							
	49	Rješavanje problema							
	50	Sastanci							
	51	Stjecanje kompetencija sudionika sastanka							
	52	Sustav vrednovanja							
	53	Unapređenja sastanaka							

Element sastanka: Jedna od 53 potrebnih tema (35 potrebnih tema učinkovitih sastanaka i 18 potrebnih tema upravljanja sastancima) (vidjeti više u „POTREBNE TEME SASTANAKA“).

Stanje elementa: Moguća su samo dva (2) stanja: Neodgovarajući i nedostajući.

Nositelj uvođenja elementa sastanka u primjenu: Imenovani pojedinac koji je zadužen za aktivnosti koje će dovesti do potpune primjene elementa sastanka u zajedništvo.

3.10.5. UPRAVLJANJE POTREBNOM TEMOM



3.10.6. UVOĐENJE POTREBNIH TEMA SASTANAKA LISTA PRIORITETA

Zajedništvo : Odgovorna osoba: Datum:

[illegible]

Nositelj potrebne teme: Imenovani pojedinac koji je odgovoran za uvođenje potrebne teme sastanaka.

3.10.7. POTREBNE AKTIVNOSTI LISTA PRIORITETA

Korisnik: Zajedništvo:

Kontrolor: Datum:

Br	Potrebna aktivnost	Potrebna tema	Oznaka prioriteta	Rok za provedbu	Preneseno u planer (+ / -)	Napomena
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
21						
22						
23						
24						
25						

MUDROST KOJA ZASLUŽUJE CIJELU STRANICU

NEMOJTE SI STVORITI LAŽAN
DOJAM KAKO SU SADRŽAJI KNJIGE
SLOŽENI.

SVE JE DANO JEDNOSTAVNO:
SAMO TREBATE U ODGOVARAJUĆE
ALATE MEHANIČKI UPISATI VAŠE
STVARNO STANJE KOJE SE TRAŽI.

/ NIŠTA DRUGO!

NARAVNO, ZA TO ĆETE TREBATI
NEŠTO VREMENA.

A KOLIKO ĆETE TEK VREMENA
POTROŠTI SAMO DA POPRAVITE
NEGATIVNA STANJA KOJA SU
PROIZVOD VAŠE IMPROVIZACIJE!

3.10.9. SPECIFIČNA PODRUČJA PRIMJENE MUI SASTANAKA

1. RAZVOJ PODUZETNIŠTVA POMOĆU UČINKOVITIH SASTANAKA

2. POSTIZANJE USPJEŠNE KARIJERE POMOĆU UČINKOVITIH SASTANAKA

3. RAZVOJ I UPRAVLJANJE STRANKOM POMOĆU UČINKOVITIH SASTANAKA

Naravno, vremenom će se u knjizi prikazati i ostala područja primjene kroz sljedeća nadopunjena izdanja.

Dodatna područja primjene MUI sastanaka:

- OBITELJSKI SASTANCI
- ULOGA SASTANAKA U MIRENJU (MEDIJACIJI)
- ULOGA SASTANAKA KOD DJECE I MLADIH
- UPRAVLJANJE PRODAJOM POMOĆU UČINKOVITIH SASTANAKA



3.10.9.1. RAZVOJ PODUZETNIŠTVA POMOĆU UČINKOVITIH SASTANAKA

Poduzetništvo koje se ne razvija neće dugo živjeti.

Upravljanje razvojem poduzetništva pomoću učinkovitih sastanka provodi se pomoću alata "**MUI DJELOVANJE**" kroz slijedeće sastavnice:

1. **Područje djelovanja**
 - definiranje
2. **Postavljanje ciljeva**
 - postaviti
3. **Traženje rješenja**
 - riješiti
4. **Potrebne aktivnosti**
 - utvrđivanje
5. **Provedba potrebnih aktivnosti**
 - planirati
6. **Kontrola provedbe**
 - kontrolirati
7. **Postavljanje novih ciljeva**
 - postaviti

Alat "**MUI DJELOVANJE**" je univerzalne primjene i jednako je primjenjiv na bilo koji oblik poduzetništva bez obzira na područje djelovanja, stanje i postavljene ciljeve.

Sastavnica „Traženje rješenja“ je polazna osnova gdje utvrđujete nedostajuće potrebne teme koje do sada niste uzimali u obzir

15 ključnih odrednica za upravljanje sastancima u poduzetništvu

- Strateški plan razvoja poduzetništva,
- Poslovni plan,
- KPI (ključni pokazatelji izvedbe),
- Planirana dobit.
- Upravljanje prihodima,
- Upravljanje troškovima,
- Učinkovitost,
- Produktivnost,
- Osposobljavanje postojećih i novih zaposlenika,
- Zadovoljstvo sudionika u poduzetništvu,
- Upravljanje znanjem,
- Upravljanje projektima,
- Brendiranje,
- Kontroling,
- Poslovni model.

Cilj je djelovanje kako bi se pomoću učinkovitih sastanaka u zajedništvu (tvrtka, obrt, OPG, institucije, neprofitno poduzetništvo, ...) postigli planirani poslovni ciljevi (primarno planirana dobit).

Polazne osnove

- Bez djelovanja nema "života" u poduzetništvu.
- Bez odluka nema djelovanja koja omogućavaju razvoj poduzetništva.
- Odluke se donose jedino na sastancima.
- Učinkoviti sastanci nisu mogući ako je improvizacija način djelovanja.
- Nema razvoja zajedništva ako su sastanci neučinkoviti.

Neizostavna odluka

Učiniti sastanke kontinuirano učinkovitima kako bi poduzetništvo bilo uspješno (razvojno).

Knjiga "MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE" ima za cilj da se pomoću učinkovitih sastanka omogući kontinuirano i sustavno uspješno poduzetništvo.

NAGLAŠENO!



Razvoj poduzetništva pomoću učinkovitih sastanaka se provodi na način da se postepeno uvodi jedna po jedna potrebna tema koja je bila izostavljena/zapuštena i na taj način se automatski povećava učinkovitost i produktivnost u poduzetništvu.

Imajte na umu definiciju sastanaka!

U poduzetništvu je sastanak baš svaka komunikacija (interna i eksterna).

Sudionici u poduzetništvu se nalaze u brojnim sastancima i o njihovom učinku ovisi rezultat/razvoj poduzetništva.

Ne može biti jednostavnije, zar ne?

Idemo to i praktično odraditi.

PRAKTIKUM



Upravljanje poduzetništvom pomoću učinkovitih sastanaka se provodi pomoću tabličnog alata " PREGLED UVOĐENJA POTREBNIH TEMA SASTANAKA " koji je ranije prikazan.

1. Utvrdite potrebne teme sastanka (ima ih ukupno 53) koje ne koristite u procesu upravljanja sastancima (nedostajuće, ne uzimate ih u obzir).

Evidentirajte utvrđeno stanje potrebnih tema koristeći tablični alat „**PREGLED UVOĐENJA POTREBNIH TEMA SASTANAKA**“

2. Uvedite nedostajuće potrebne teme jednu po jednu prema redoslijedu koji ćete definirati u tabličnom alatu „**UVOĐENJE POTREBNIH TEMA SASTANAKA LISTA PRIORITETA**“.

Tablični alat "**PREGLED UVOĐENJA POTREBNIH TEMA SASTANAKA**" možete preuzeti s Interneta na linku (**klik**).

Zaključak

Upravljanje poduzetništvom pomoću učinkovitih sastanaka znači kontinuirano i sustavno činiti sastanke učinkovitijima, kraćima i rjeđima kako bi donošenje odluka bilo pravovaljano i pravovremeno.

Sastanke ćete činiti učinkovitijima uvođenjem potrebnih tema sastanaka koje niste do sada modelirano koristili kao i „popravak“ onih potrebnih tema sastanaka koji ne zadovoljavaju, a sve to s ciljem učinkovitog upravljanja odlukama.

Pravovaljano donošenje odluka znači kako odluke moraju biti cjelovito strukturirane (opisane) kako bi svima bilo jasno što treba činiti.

Pravovremeno donošenje odluka znači žurno donijeti potrebno odluke kroz odgovarajuću pripremu, raspravu i definiranje roka za provedbu.

Razvoj poduzetništva se temelji na cjelovitim, pravovaljanim i pravovremenim odlukama.

3.10.9.2. POSTIZANJE USPJEŠNE KARIJERE POMOĆU UČINKOVITIH SASTANAKA

Većina pojedinaca želi uspješnu karijeru ali malo ih na tome stvarno i radi.

Koje rezultate možete očekivati ako:

1. Niste definirali područje djelovanja/temu,
2. Niste postavili ciljeve koji su mjerljivi i vremenski definirani,
3. Niste definirali način kako ćete naći optimalna rješenja,
4. Niste definirali potrebne aktivnosti za postizanje postavljenih ciljeva,
5. Niste planirali kada ćete napraviti potrebne aktivnosti,
6. Niste definirali kontrolu provedbe potrebnih aktivnosti,
7. Niste postavili nove ciljeve,

Uspješna karijera se ne događa na lutriji ili slučajno.

Karijera se događa postavljanjem plana i definiranim djelovanjem uz što manji utrošak resursa.

Postizanje uspješne karijere pomoću učinkovitih sastanaka je mudra odluka svakog pojedinca koji želi uspješnu karijeru.

Ključne odrednice za upravljanje sastancima u razvoju karijere:

- Ciljevi karijere
- Prepoznatljivost
- Osobni brend
- Ekspertna tema
- Poželjan zaposlenik
- Tražen
- Pisanje
- Osigurana egzistencija
- Zadovoljstvo poslom
- Ravnoteža i sinergija između svih sedam područja života
- Zapažen na društvenim mrežama

Pročitajte u nastavku dva autorova članka koja su uvod u problematiku postizanja uspješne karijere:

1. **ŠTO ZNAČI BITI USPJEŠAN U KARIJERI?**
2. **10 RAZLOGA ZAŠTO KORISTITI UNAPREĐENJA SASTANAKA ZA RAZVOJ SVOJE KARIJERE**

Napomena

Cjelovito rješenje kako djelovati pomoću učinkovitih sastanaka u cilju postizanja uspješne karijere bit će predmet sadržaja koji će biti dodan u sljedećem nadopunjenom izdanju knjige.

Naravno, MUI sastanci su univerzalnog pristupa i uspješna karijera se postiže na isti način kao i razvoj poduzetništva, upravljanje i razvoj stranke, obiteljski sastanci, medijacija, djeca i mladi, ...

3.10.9.2.1. ŠTO ZNAČI BITI USPJEŠAN U KARIJERI?

Karijera je aktivnost koja dominantno određuje naš život u financijskom, društvenom, obiteljskom i osobnom smislu.

Karijera je ono čemu posvećujemo najviše vremena, ispunjava nas i omogućava nam uspješnu materijalnu i financijsku egzistenciju te odgovarajuću poziciju u društvu (prepoznatljivost).

Sadašnji posao je angažman na kojem trenutačno radimo i osiguravamo primarno potrebu za financijama.

U postizanju uspješne karijere možemo promijeniti nekoliko poslova - dok se ne "pronađemo".

I karijera se mijenja tijekom života.

Istraživanja u razvijenim zemljama pokazuju kako svaka osoba tijekom svog života prosječno promijeni 3 - 4 područja svoje karijere.

To je vrijeme u kojima pojedinac traži svoju "pravu" karijeru i u kojoj će se skrasiti do kraja aktivnog života.

Primjeri promjene karijere:

- Kada uspješan menadžer koji je zaposlen kod poduzetnika odluči pokrenuti svoj vlastiti posao je promjena karijere.
- Kada netko iz gospodarstva ode raditi kao profesor na fakultetu je promjena karijere.
- Kada uspješan ugostitelj potpuno prijeđe u područje građevinskog poduzetništva je također promjena karijere.

Ciljevi uspješne karijere



Evo nekoliko ključnih ciljeva koje pojedinci žele postići u okviru svoje uspješne poslovne karijere:

- prepoznatljivost: biti uvažavan od drugih,
 - dovoljno (puno) novca,
 - zadovoljstvo s područjem rada (volimo i uživamo u onome što radimo),
 - sloboda aktivnosti i kretanja (nitko nam ne "visi" nad glavom),
 - vlast (upravljanje drugim ljudima),
 - mogućnost promjene (uže i/ili šire zajednice),
 - učenje (imamo mogućnost za stjecanje novih znanja, vještina i ponašanja),
 - osposobljavanje drugih osoba (ispunjava nas zadovoljstvo da osposobljavamo druge osobe),
- mogućnost umrežavanja sa sličnima,
 - eksponiranost u javnosti (javne osobe).

Četiri stajališta ocjene uspješne karijere

Uspješnost karijere može se promatrati sa četiri stajališta:

1. osobna ocjena pojedinca; subjektivno gledanje,
2. gledanje s pozicija uže sredine (radno okruženje, obitelj, prijatelji, mjesto stanovanja); lokalno,
3. ocjenu uspješnosti daje šira zajednica; to znači regionalno biti uspješan,
4. međunarodno priznanje; svjetski uspješan pojedinac.

Pitanja postavljena tijekom pisanja teme

- Može li se uspješna karijera isplanirati već u mladosti?
- Koja je realnost postizanja uspješne karijere današnje mlade generacije u sadašnjem kompleksnom i neizvjesnom okruženju?
- Može li se razdvojiti uspješna poslovna karijera od osobnog života ("uspješna osobna karijera")?
- Kako uspostaviti ravnotežu između osobnog i profesionalnog života?
- Koja nam znanja, vještine i ponašanja nedostaju za uspješniju karijeru?
- Može li se postići uspješna karijera bez postavljenih ciljeva?
- Može li se postići uspješna karijera poslije pedesetih godina života?
- Može li se postići uspješna karijera bez pomoći stručnjaka za karijeru?

Savjeti

- Ne odlučujte se na promjenu karijere bez temeljite analize.
Ovo je vrijeme dinamičnih promjena i svaka improvizacija može dovesti do neželjenih negativnih posljedica.
- Karijera se nastavlja i odlaskom u mirovinu. Zato je ključno da karijera bude ono što će pojedincu stvarati zadovoljstvo i održavati ga što aktivnijim i zadovoljnim i u poznim godinama života.
- Neka karijera bude ravnoteža i sinergija financijske sigurnosti, osobnog zadovoljstva, skladnog obiteljskog života i doprinosa zajednici.
- Razlikujmo profesionalnu i društvenu karijeru.
Društvena karijera je pozicionirana na doprinosu zajednici i nije ekonomska kategorija.

PRAKTIKUM

Mogući su različiti elementi kojima pojedinac može iskazati da je uspješan i zadovoljan svojom karijerom.

Kako procijeniti imate li uspješnu karijeru?

Postavite sljedeća četiri pitanja:

1. Jesam li dovoljno plaćen na sadašnjem poslu?
2. Jesam li zadovoljan sa sadašnjim poslom?
3. Imam li sve uvjete i mogućnosti da budem još uspješniji u sadašnjem poslu?
4. Želim li raditi sadašnji posao do kraja svog života?

Ako su svi odgovori "**Da**" - nemojte mijenjati sadašnji posao jer je on sastavni dio vaše karijere.

Imate uspješnu poslovnu karijeru bez obzira što radite!

Sigurno je: Izuzetno ste zadovoljni i ponosni na svoje rezultate.

Ako je jedan ili više odgovora "**Ne**", a ne možete promijeniti situaciju na sadašnjem radnom mjestu - potražite odmah drugi posao jer sa sadašnjim sigurno nećete ostvariti uspješnu karijeru.

ZAKLJUČAK

Uspješna karijera se ne događa slučajno.

Uspješna karijera se događa planiranjem.

Uspješna karijera omogućava kontinuirana zadovoljstva, a to znači uspješan život.

Zato neka problematika postizanja uspješne karijere bude prioritet u vašim djelovanjima.

Ov je autorov članak preuzet iz knjige „**USPJEŠNA KARIJERA 1**“. Detaljnije o knjizi na linku ([klik](#)).

3.10.9.2.2. 10 RAZLOGA ZAŠTO KORISTITI UNAPREĐENJA SASTANAKA ZA RAZVOJ SVOJE KARIJERE

Kakva je međusobna povezanost uspjeha u karijeri i unapređenja sastanaka?

U sadašnjoj fazi razvoja novih vještina koje mogu omogućiti uspješniji razvoj organizacije, istaknuto mjesto zauzima vještina sudjelovanja/vođenja sastanaka. Ako je unapređenje sastanaka u organizaciji trajan proces i u funkciji njenog razvoja, a pojedinac je stručnjak za sudjelovanje/vođenje sastanaka, stvoreni su uvjeti da uspjeh pojedinca direktno ovisi o unapređenju sastanaka.



Što pojedinac dobiva unapređenjem sastanaka u svojoj organizaciji?

1. UŠTEDA VREMENA

Poslovni ljudi mnogo vremena provode na sastancima. Ispitivanja pokazuju da se vrijeme provedeno na sastancima kreće do 80 % radnog vremena (u ovo vrijeme je često uključeno i dodatno vrijeme – prekovremeni sati). Sastancima se mogu smatrati bilo koji dogovori udvoje ili manjih grupa, slučajni susreti i telefonski razgovori. Jedan od osnovnih rezultata Programa unapređenja sastanaka je značajno skraćivanje vremena trajanja sastanaka. Ako smo aktivni na promoviranju i praktičnim koracima za realizaciju unapređenja sastanaka, činit ćemo svakodnevne pomake za uštedom svog vremena, a također i svojih suradnika, podređenih i ostalih osoba u našem poslovnom okruženju. Vrijeme koje će nam se na taj način "osloboditi" možemo posvetiti drugim poslovnim aktivnostima ili osobnim interesima.

2. OSTVARIVANJE CILJEVA

U jednoj uređenoj organizaciji gdje je točno definirana misija, ciljevi, strategija i planovi aktivnosti za ostvarenje željenih i očekivanih rezultata, pojedinac može lakše ostvariti svoje ciljeve u karijeri. U takvoj kulturi organizacije pojedinac kao aktivan čimbenik promjena u razvoju organizacije daje svoj puni doprinos. On ima snažnu podršku organizacije za inicijative i provedbu aktivnosti koje doprinose razvoju organizacije.

Unapređenjem sastanaka se stalno analiziraju, potvrđuju i unapređuju aktivnosti za ostvarenje strateških ciljeva organizacije.

Unapređenje sastanaka je osnovni preduvjet za učinkovitost i produktivnost u organizaciji i trajan interes pojedinca u funkciji njegovog osobnog uspjeha i uspjeha organizacije u cjelini.

3. OSOBNO PROMICANJE

Vaš doprinos za stvaranje uvjeta za učinkovite sastanke bit će uočen, cijenjen i verificiran od pojedinaca i organizacije. Usvajat ćete nove vještine rukovođenja i na korektan način usmjeravati pažnju svoje radne sredine. Javljat će se i otpori ali to shvatite kao neizbježnu pojavu i rješavajte ih na

korektan i promišljen način. Nikakvi otpori vas ne smiju i ne mogu usporiti i pokolebati. Oni su najčešće subjektivne prirode i rješivi su. Ako takve probleme rješavate konstruktivno i objektivno, poštujući osobe, bit će to primjer vaše korektnosti i želje da konsenzusom želite rješavati postavljene ciljeve. Takva aktivnost će biti vaša osobna promocija, koja će biti nagrađena priznanjem i podrškama podređenih, suradnika i nadređenih te prepoznata kao vaš doprinos razvoju zajedništva.

4. STVARANJE OZRAČJA ZA KREATIVNOST

Djelujući sustavno na unapređenju sastanaka vi s ostalim sudionicima stvarate ozračje koje će poticati inicijative, kreativnost, nove ideje, poboljšanja, uštede, produktivnost i učinkovitost. To će se osjetiti i u ostalim dijelovima i funkcijama organizacije (upravljanje, financije, ljudski potencijali, razvoj, ...). Grupa koja promišlja i održava učinkovite sastanke vrlo će lako primati pozitivne poticaje iz organizacije o raznim elementima aktivnosti koji mogu unaprijediti sastanke. Uspostavlja se međusobna ovisnost: učinkoviti sastanci djeluju na organizaciju i obrnuto, organizacija djeluje na sastanke. Jedni drugima su međusobno podrška i međusobno interaktivni rezultirajući dinamikom i razvojem organizacije.

5. STVARANJE I OKUPLJANJE ISTOMIŠLJENIKA I OSOBA SLIČNIH TENDENCIJA

Dosljedno čineći napore na provođenju učinkovitih sastanaka, stvarate prepoznatljivost u grupi i organizaciji kojom možete pozitivno utjecati na većinu članova grupe. Stvarat ćete utjecaj i privlačiti pojedince koji će vam se prikloniti kao istomišljenici i osobe istih tendencija u razvoju grupe i organizacije. Vi ćete biti pozitivan primjer i lakše ćete dobiti potporu za vaše inicijative, promišljanja i prijedloge koje ćete iskazivati. Osobe će vam vjerovati i priklonit će vam se prilikom inicijativa, rasprava i izjašnjavanja. Stvorit ćete pozitivan i korektan lobi koji možete usmjeriti na dobrobit organizacije i vaš osobni napredak u organizaciji.



6. POSTAJETE LIDER – PREDVODNIK

Učinkoviti sastanci su pokretači razvoja organizacije i sinonim razvoja. Ako ste vi jedan od kreatora učinkovitog sastanka i radite na njegovom stalnom unapređenju postat ćete predvodnik – lider grupe bez obzira na vašu trenutnu funkciju i poziciju u organizacijskoj shemi organizacije. Vas se uvažava, dobivate stalna priznanja i poželjan ste član i voditelj bilo kojeg tima. U situacijama kada dolaze imenovanja i unapređenja vi se objektivno namećete

kao nezaobilazno rješenje za promaknuće.

Stvar je vrlo jasna: što vi dajete veći doprinos učinkovitom sastanku, bit će bolji i uočljiviji rezultati grupe koji će imati veći utjecaj na organizaciju. Dajući stalan doprinos učinkovitim sastancima vas će identificirati s rezultatima grupe i organizacije i dati vam poziciju osobe koja predvodi i koju cijene.

7. PODRŠKA DRUGIMA

Ako je vaše saznanje o potrebi učinkovitih sastanaka pretočeno u svakodnevnu praksu i rezultate poštivat ćete jedan od osnovnih postulata uspješnih sastanaka: za uspješnost nije dovoljan izoliran pojedinac, nego više osoba koje će koordinirano i sinergijski djelovati na učinkovitost i uspješnost sastanaka.

Zato je bitno da pružate podršku svakome u grupi tko promišlja afirmativno u funkciji rezultata grupe i organizacije. Budite osoba kojoj se ostali mogu slobodno i neobvezno obratiti za savjet i podršku.

Zauzvrat, ljudi će to znati cijeniti i promovirat će vaše vrijednosti u vašem radnom okruženju, a i šire.



8. DOPRINOS VAŠEM PODRUČJU DJELOVANJA

Ako ste predvodnik razvojnih aktivnosti u grupi i uživate ugled članova grupe, neminovno je da vaše specifično područje interesa unutar organizacije (investicije, ljudski potencijali, financije, nove tehnologije) može dodatno dobiti preliminarnu podršku unutar i izvan grupe zbog vaše pozicije.

To nije nekorektno i nepošteno jer vi to zaslužujete svojim radom i rezultatima koje grupa priznaje i garancija ste objektivnosti i težnji zajedničkim

interesima grupe i organizacije. Vi ne gledate probleme isključivo lokalno i vodite računa o ravnoteži vaših interesa i globalnog interesa grupe i organizacije.

9. DELEGIRANJE AKTIVNOSTI RAZVOJA NA OSTALE OSOBE

Stvaranjem ozračja za učinkovite sastanke, izgrađujući poziciju predvodnika u grupi i dajući podršku drugima koji nastoje dati doprinos razvoju organizacije jedan dio članova grupe će se osposobljavati za učinkovitije sastanke. Ako ste vi inicijator za sustavno unapređenje sastanka, otvara vam se mogućnost da određene aktivnosti na unapređenju sastanaka delegirate drugima (bez obzira na nivo nadređenosti). Ovo naročito dolazi u obzir u situacijama: konzultacije prije sastanka, pripreme za brainstorming tijekom sastanka, neformalni dogovori poslije sastanka i rješavanje preuzetih obveza sa sastanka.

Ovo se posebno odnosi na elemente unapređenja sastanaka kao i na razne razvojne inicijative iz strategijskog plana organizacije.

10. EKSTERNA PREPOZNATLJIVOST

Vaša znanja i vještine vođenja/sudjelovanja učinkovitih sastanaka koja su afirmativno prihvaćena od grupe i organizacije bit će prepoznatljiva i izvan organizacije. To vam otvara dodatnu mogućnost afirmacije i napredovanja u karijeri. Ako ste u svom svakodnevnom radu okrenuti prema vanjskom tržištu, imat ćete povoljniju pregovaračku poziciju i lakše ostvarivati postavljene ciljeve. Ovakvo vrednovanje je u interesu i vaše organizacije, koju na tržištu promovirate kao razvojnu i perspektivnu. Takva organizacija privlači nove partnere, financijere, nove tehnologije i korisnike. U tome će biti i vaš prepoznatljivi doprinos.

Napomena

Članak je preuzet iz autorove knjige „MODEL UPS – UPRAVLJANJE POMOĆU SASTANAKA“ i prilagođen sadržaju ove knjige.

3.10.9.3. UPRAVLJANJE I RAZVOJ POLITIČKE STRANKE POMOĆU UČINKOVITIH SASTANAKA

Funkcioniranje političke stranke se temelji isključivo na komunikaciji (sastancima) s drugima.

Postoje dva (2) dominantna pristupa upravljanju i razvoju političke stranke:

1. Pomoću (na osnovu) financijskih sredstava,
2. Pomoću (na osnovu) upravljanja učinkovitim sastancima.

- **Kako je moguće upravljati strankom pomoću sastanaka?**
- **Je li to realno?**
- **Kako to činiti?**

Priča je do kraja jednostavna i realna:

1.
Funkcioniranje političke stranke se temelji isključivo na **odlukama**.

2.
Odluke se donose isključivo na **sastancima**.

3.
Samo **učinkovite** odluke mogu političku stranku činiti organiziranom i aktivnom u namjeri postizanja planiranih ciljeva.

4.
Učinkovite odluke se donose jedino na učinkovitim sastancima na kojima se u potpunosti isključuje svaka **improvizacija**.

Cilj

Činiti sastanke unutar političke stranke učinkovitijima i kraćima na svim nivoima organiziranja.

Ova knjiga je cjelovit pristup (recept) kako činiti praktično da bi se gore navedeni cilj u potpunosti dogodio. Učinkoviti sastanci su idealna prilika za političke stranke da učine svoje sastanke kontinuirano učinkovitim i na taj način značajno povećaju učinkovitost u svom djelovanju u interesu sadašnjih i budućih članova, kao i zajednice u cjelini.

Evo nekoliko ključnih sastavnica za upravljanje strankom u upravljanju i razvoju stranke: (sastavnice su poredane abecednim redom).

- Ciljevi
- Članstvo
- Financiranje
- Glasači
- Izbori
- Kontrola rada
- Napredovanje u stranci
- Organizacijska struktura
- Osposobljavanje članova stranke
- Plan rada
- Program
- Promocija rada stranke
- Rezultati
- Rješavanje problema
- Simpatizeri stranke
- Status oporbe
- Vidljivost stranke
- Vodstvo



Imajte na umu!

Što je sastanak na višem organizacijskom nivou, njegova neučinkovitost će stvoriti veće probleme (štete).

Evo samo nekoliko situacija kako kroz sastanke djeluju čimbenici političke stranke:

- Članovi stranke: Radni sastanci,
- Potencijalni (željeni) članovi stranke: Zagovaranje za članstvo,
- Mediji: Prezentirati stranku u pozitivnom svjetlu,
- Donatori: Biti vjerodostojni da se dobije (financijska) podrška,
- Aktivni glasači: Biti uvjerljivi kroz projekte koji se kontinuirano provode, a ne mjesec dana prije izbora,
- Neutralni: Poticati ih da izađu na izbore,
- Spavači u stranci: Otvoreno predstavljanje i pozivanje na rad u stranci da se probude "spavači".



Crtice

- Kvaliteta sastanaka bit će proporcionalna uspješnosti stranke.
- Učinkoviti sastanci će biti vidljivi i izvan političke stranke i na taj će način privući nove članove, simpatizere i prijatelje stranke.
- Neučinkoviti sastanci su "gadan" generator problema u stranci.
- Neučinkoviti sastanci su glavni uzrok loših međuljudskih odnosa.
- Neučinkoviti sastanci odbijaju interes potencijalnih članova.
- Neučinkoviti sastanci nepotrebno troše tvrde resurse (materijalni, financije i ljudski) u kojima stranke kronično oskudijevaju.

PRAKTIKUM



1. Uklanjanje negativnih stanja (problema)

- Utvrdite stanje sastanka u vašoj političkoj stranci. Vidjeti više u temi "UTVRĐIVANJE STANJA SASTANAKA".
- Utvrđena negativna stanja su problemi i napravite listu prioriteta rješavanja problema. Vidjeti više u temi "RJEŠAVANJE PROBLEMA NA SASTANCIMA".

2. Unapređenja sastanka

Utvrdite mogućnost za unapređenja sastanka na svim organizacijskim nivoima u stranci. Više vidjeti u temi "UNAPREĐENJA SASTANAKA".

3. Uvodite jedan po jedan element učinkovitih sastanaka kao obavezan bez izuzetaka

Počnite s ova tri predložena elementa, a daljnji odabir neka bude prema potrebi i interesima:

1. Planiranje potrebnih aktivnosti (vidjeti više u temi „PLANIRANJE POTREBNIH AKTIVNOSTI ZA SASTANAK“),
2. Zapisnik (vidjeti više u temi „ZAPISNIK“),
3. Pravila ponašanja na sastanku (vidjeti više u temi „PRAVILA PONAŠANJA NA SASTANKU“).

Redoslijed u prijedlogu je dan s pozicije da promjene budu što brže i konkretnije.

Zaključak

Stanje kvalitete sastanaka na svim nivoima organiziranja direktno utječe na status (rejting) stranke. Neučinkovitost sastanaka je sigurno najveći problem u svim strankama na svim organizacijskim nivoima. Upravljanje i razvoj stranke pomoću učinkovitih sastanaka je najsofisticiraniji (najmudriji) način za učinkovito organiziranje i razvoj političke stranke.

One političke stranke koje prihvate strategiju svog razvoja pomoću učinkovitih sastanaka napraviti će skokovit iskorak u svom pozicioniranju, a nadasve kroz praktično djelovanje u svom radu.

Napomena

U sljedećim nadopunjenim izdanjima knjige bit će cjelovito prikazani sadržaji kako učinkovito upravljati političkom strankom pomoću učinkovitih sastanaka.

Za bilo koji interes u vezi problematike upravljanja političkom strankom pomoću učinkovitih sastanaka, slobodno se obratite autoru knjige.

➔ Mogućnost za komunikaciju s autorom knjige, pogledajte u temi "KOMUNIKACIJA S AUTOROM KNJIGE" ili preko Internet obrasca na linku ([klik](#)).

3.11. UNAPREĐENJA SASTANAKA

Unapređenja sastanaka su obavezne kontinuirane i sustavne aktivnosti pojedinaca i svih oblika zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) za postizanje željene izvrsnosti.

Postizanje ciljeva se temelji na provedbi odluka koje se donose isključivo na sastancima. Sastanak je svaki kontakt s jednom ili više osoba bez obzira na vrijeme, mjesto i način.

Polazni elementi

- Sastanci su temeljni oblik djelovanja u zajedništvu s drugima bez obzira na oblik zajedništva.
- Ključni proizvodi sastanaka su odluke.
- Odluke u potpunosti definiraju djelovanje (potrebne aktivnosti) pojedinaca i zajedništva.
- Od provedbe potrebnih aktivnosti koje su definirane odlukama ovise konačna postignuća.

Stanje sastanaka

Stanje sastanaka je katastrofično jer je većina sastanaka neučinkovita, duga i prečesto se događaju. Neučinkoviti sastanci dovode do stanja kada nisu postignuti svi elementi postavljenih ciljeva i uz veliku (nepotrebnu) potrošnju resursa.

Činjenice o sastancima

1. Više od 60 % sudionika sastanaka smatra da su sastanci neučinkoviti.
2. Rukovoditelji više od 75 % svoga vremena provode na sastancima.
3. Što je osoba na višem organizacijskom nivou, više vremena provodi na sastancima.
4. Što je osoba na višem organizacijskom nivou, donosi važnije odluke s dalekosežnim posljedicama (pozitivnim ili negativnim).

S obzirom na strateški značaj sastanaka i stanje sastanaka koje je loše, potrebna su kontinuirana i sustavna unapređenja sastanaka.

Crte

- Unapređenje sastanaka (promjena stanja koje ne zadovoljava) treba biti prioritetna aktivnost pojedinaca i zajedništva.
- Važno je sastanke kontinuirano unapređivati, a ne da to bude samo u situacijama „kada nam je dosta svega“.
- Broj vaših prijedloga za unapređenja sastanaka je mjera vaše proaktivnosti.
- Svako uvedeno unapređenje sastanaka je direktno povećanje učinkovitosti i produktivnosti.

PRAKTIKUM 1

1. Analizirajte sastanke na kojima sudjelujete i za njih utvrdite:

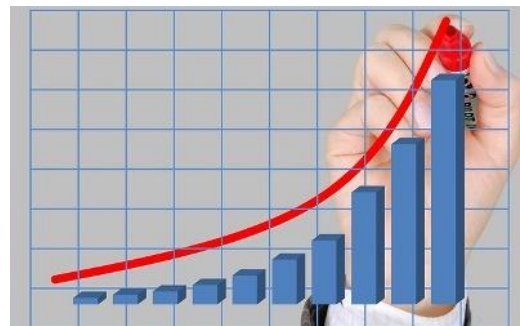
- Jesu li neučinkoviti?
- Jesu li dugi?
- Jesu li učestali?

Ako je i jedan odgovor „**Da**“ vi ste u Paradoksu sastanaka. Promjene su neizbježne i hitne.

2. Ako ste nezadovoljni sa sastancima na kojima sudjelujete, utvrdite precizne mjere za njihovo unapređenje.

Koristite alat LPR da uklonite paradoks sastanaka:

1. Definirajte listu potrebnih aktivnosti,
2. Odredite prioritete rješavanja definiranih potrebnih aktivnosti,
3. Postavite rokove za provedbu potrebnih aktivnosti.



Neka vam sastanci budu prilika za postignuća, a ne gubitak vremena i izvor svakodnevnog stresa.

Za neučinkovite sastanke nema opravdanja.

Uz neučinkovite sastanke nema uspjeha ni u jednom području života, kao ni u radu zajedništva u kojima djelujete.

Zato sastanke sustavno i kontinuirano činite učinkovitijima, kraćima i rjeđima jer je to osnovni preduvjet za vaš uspjeh u bilo kojem području života.

Vještina koja se mora učiti

Vještina sudjelovanja/vođenja sastanaka je vještina koja se mora učiti.

Nema prirodno talentiranih osoba za uspješno vođenje/sudjelovanje sastanaka.

Postupanje sa sastancima

Ako sastanci nisu učinkoviti, ni donesene odluke neće biti dobre.

Kod neučinkovitih sastanaka, odluke su najčešće:

- zakašnjele,
- nepotpune,
- na nižoj razini potencijala organizacije,
- nezakonite,
- tehnološki pogrešne,
- u interesu pojedinaca i/ili izdvojenih grupa.

Zato sastanke moramo kontinuirano i sustavno unapređivati i činiti ih učinkovitijima.

Sastanke možemo unapređivati „samo“ kroz sljedećih devet (9) atributa:

Kvalitetnije, više, jeftinije, brže, lakše, jednostavnije, cjelovitije, sustavnije i univerzalnije.

Sustavnim unapređenjem sastanci će biti:

- spontaniji,
- učinkovitiji,
- kraći,
- rjeđi,
- produktivniji,
- poticaj za inicijative,
- mjesto za stjecanje novih vještina upravljanja,
- prigoda za bolji timski rad,
- češći konsenzus pri donošenju odluka,
- uz manje nesuglasica, sukoba i ekscesa,
- stvaranje mogućnosti za uspješnu karijeru pojedinaca,
- boljem vrednovanju grupe unutar i izvan zajedništva,
- razvoj zajedništva bez velikog materijalnog, financijskog i vremenskog ulaganja.

PRAKTIKUM 2

1. Napravite **plan unapređenja sastanaka**: Na osobnoj razini, za svaki oblik zajedništva u kojem djelujete. Koristite tablični alat „**LISTA MOJIH UNAPREĐENJA SASTANAKA**“ koji je prikazan u nastavku sadržaja. Tablični alat „**LISTA MOJIH UNAPREĐENJA SASTANAKA PREDLOŽAK**“ možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

Zaključak

Sastanci su **najzanemarenija** problematika koja se unapređuje.

S time odmah treba prekinuti i unapređenjima sastanaka dati prioritet djelovanja na osobnoj i organizacijskoj razini.

Bez učinkovitih sastanaka planirani ciljevi se neće postići, a „usput“ će se prekomjerno trošiti resursi koji su nam uvijek nedostatni i potrebni za „pametnije“ stvari od neučinkovitih sastanaka.

3.11.1. LISTA MOJIH UNAPREĐENJA SASTANAKA

Inicijator: Zajedništvo: Pozicija: Period (od – do):

Br	Naziv unapređenja	Element sastanka	Opis unapređenja	Datum davanja inicijative	Donositelj odluke o prihvatanju unapređenja	Status unapređenja	Potrebna djelovanja	Napomene

Opis unapređenja: Unapređenje mora sadržavati jedan od sljedećih atributa - kvalitetnije, više, jeftinije, brže, lakše jednostavnije, cjelovitije, sustavnije, univerzalnije.

Status unapređenja: Prihvaćeno u cijelosti, prihvaćeno djelomično, potrebni su dodatni elementi, na čekanju, nije prihvaćeno.

3.12. OTPORI PROMJENAMA NA SASTANCIMA

Otpor potrebnim promjenama je odluka da drugi budu uspješniji od nas.

Svaki otpor promjenama u problematici sastanaka stvara nepotrebnu štetu, subjektivne je prirode i treba ga žurno ukloniti.

Uvođenje kontinuiranih i sustavnih promjena u problematici sastanaka je prioritetan zadatak:

- pojedinaca
- oblika zajedništva (grupe, organizacije i zajednice).

Ključni MUI principi upravljanja promjenama na sastancima

1. *Princip zapovjedne odgovornosti*

Kada nadređeni sazna za negativno stanje podređenog, on u potpunosti preuzima odgovornost za njega. Česta je praksa da nadređeni ne preuzima odgovornost za stanje u području domene odgovornosti podređenoga.

To kod podređenoga stvara osjećaj nezainteresiranosti od strane nadređenoga, a u okruženju stvara sliku neodgovornosti koja se tolerira i time se negativno prenosi dalje u zajedništvo s brojnim negativnim posljedicama.

To se manifestira kao stanje gdje je nekom dopušteno da "ne čini", a drugi nemaju tu "privilegiju".

Kako su učinkoviti sastanci osnovni pokretač zajedništva, ogromne su štete koje nastaju dopuštanjem otpora promjenama.

2. *Princip primarne važnosti cjeline*

Cjelina (zajedništvo) je važnija od pojedinačnoga (zaposlenik) ako nije pogibeljno, nezakonito i nemoralno. Nema četvrtog elementa koji bi ugrožavao pojedinca od zajednice i ovaj princip je temeljni za valjano funkcioniranje bilo kojeg oblika zajedništva.

Cjelina je uvijek važnija od pojedinačnoga ako nije pogibeljno, nezakonito i nemoralno.

Pojedinačno ne može biti uzrok problema cjelovitoga.

Prečesto je slučaj u stvarnosti kada u oblicima zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) pojedinac uzrokuje brojne probleme i time egzistencijalno ugrožava zajedništvo.

Nije dopušteno da pojedinci svojim nečinjenjem iz osobnih razloga ugrožavaju učinkovitost sastanaka, a time i razvoj zajedništva.

Imajte na umu!



Promjene u problematici sastanaka (uklanjanje negativnih stanja, unapređenja sastanaka) se ne mogu izbjeći.

Promjene se mogu odgađati ali uz stvaranje štete i vrlo izvjesne ugroze od konkurencije kojoj su promjene kontinuirana i sustavna aktivnost.

Hoćete li to dopustiti?

OTPORI PROMJENAMA SU REALNOST

Iz različitih razloga gotovo neizostavno se javljaju otpori uvođenju promjenama na sastancima.

Otpori promjenama nastaju u svim fazama sastanka.

Definicija

Otpor promjenama je neizvršavanje definiranih aktivnosti bez obzira na štetu koja se time stvara.

Ponašanje

Otpor promjenama je svjesno neizvršavanje potrebnih aktivnosti uz elemente prikrivanja:

- Znaju što treba napraviti, a ne žele to učiniti iz različitih subjektivnih razloga.
- Vjeruju (imaju iskustva) kako neće biti posljedica za njihovo nečinjenje.

Posljedica otpora promjenama

- otpori promjenama dovode do štete
- to je subjektivna odluka pojedinaca da čine štetu sustavu
- negativno djeluju na svoje okruženje
- nedopušteno ponašanje pojedinaca koje se mora žurno sankcionirati kako bi se sačuvalo zajedništvo

Uzroci otpora promjenama

1. Zadržavanje postojeće zona ugone,
2. Neodlučnost da mijenjamo druge.

Lako je utvrditi kako je neodlučnost da mijenjamo druge daleko dominantniji uzrok otpora promjenama od zadržavanja postojeće zone ugone.

Jednostavno postoji „strah“ od drugih i ne činimo aktivnosti da ih pokušavamo mijenjati.

Taj sindrom se zove „**STRAH OD PODREĐENIH**“ i bit će tema u sljedećim nadopunjenim izdanjima.



Razlozi za otpore promjenama

- nemaju naviku investirati vrijeme u znanje
- to im je samo dodatna obveza
- neće učiti
- strah od učenja
- neće napustiti sadašnju zonu ugone
- nemaju vremena jer (radije) rade rutine
- boje se promjena
 - zbog mogućih gubitaka postojećih koristi
 - otkrit će se da ne znaju ono što bi trebali znati
 - misle da se neće snaći u novim okolnostima

Lažna opravdanja za otpore promjenama

- previše su zauzeti
- to neće funkcionirati
- to nije za njih rješenje, a ne daju svoje rješenje
- negatori
- nedopušteno ponašanje
- i drugi to ne čine
- to je prolazni zahtjev koji će ubrzo nestati

Otpori promjenama nastaju tijekom dva procesa upravljanja sastancima:

1. Kada se uklanjaju negativna stanja,
2. Kada se zajedništvo želi unaprijediti.

U oba slučaja se želi zadržati postojeće stanje bez obzira na negativne posljedice.

Crtice

- Svaki otpor promjenama zajedništvo/pojedinca udaljuje od postavljenih ciljeva.
- Svako nečinjenje koje je dogovoreno i preuzeto je otpor promjenama.
- Za svako uvođenje pojedinog elementa učinkovitih sastanka treba obveznicima primjene dati informaciju zašto je uvođenje elementa sastanka potrebno.
- Otpor promjenama je odluka pojedinca da radi protiv zajedništva.
- Svi sudionici sastanaka imaju obavezu i pravo otvoreno i direktno ukazivati na štetne posljedice otpora promjenama.
- Pojava otpora promjenama u problematici sastanaka nije katastrofično stanje, katastrofično je ako se otpori promjenama toleriraju (dopuštaju) od strane nadređenih i žurno ne uklanjaju.

PRAKTIKUM



1. Pročitajte i analizirajte članak „**OTPORI PROMJENAMA – PREPREKE ZA POSTIZANJE IZVRSNOSTI**“ koji je dan u nastavku sadržaja.

→ Članak koji je objavljen u tiskanom izdanju poslovnog časopisa „Poslovni savjetnik“ možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

Sadržaj daje univerzalan pristup otpora promjenama, pa se sadržaj odnosi i na ponašanje sudionika sastanaka.

1. Vodite evidenciju otpora promjenama tijekom uvođenja pojedinih elemenata učinkovitih sastanaka u primjenu.

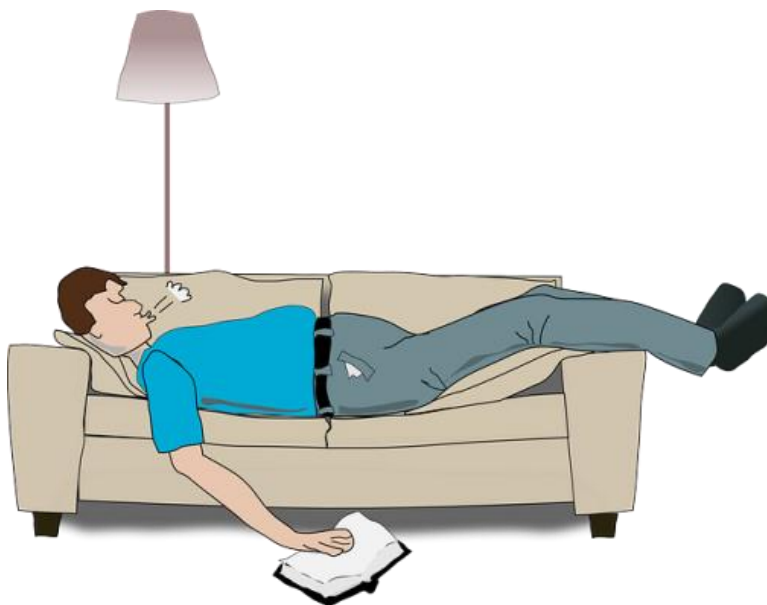
Za tu namjenu koristite tablični alat "**EVIDENCIJA OTPORA PROMJENAMA NA SASTANCIMA**" koji je prikazan u nastavku.

→ Tablični alat "**EVIDENCIJA OTPORA PROMJENAMA NA SASTANCIMA PREDLOŽAK**" možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

3. Tijekom korištenja tabličnog alata, primarno je utvrditi uzrok, potrebne aktivnosti za uklanjanje otpora promjenama i postupanja prema davateljima otpora promjenama.

Evidencija otpora promjenama mora biti transparentna i dostupna svim relevantnim pojedincima.

Nema ni jedan razlog da oni koji pružaju otpor promjenama budu "javna tajna" i time nesmetano i dalje prave štetu u zajedništvu.



Zaključak

Otpori promjenama kako bi se sastanci učinili učinkovitijima, kraćima i rjeđima i time donesene odluke bile pravovaljane i pravovremene je nedopušteno ponašanje sudionika sastanaka.

Svaki otpor uvođenju promjena za postizanje učinkovitih sastanaka je stvaranje štete za koji se može izračunati koliko košta izgubljenih sati, propuštenih prilika, nepotrebnih reklamacija, dodatno trošenje resursa, ...

Otpori promjenama moraju biti transparentno evidentirani i žurno uklonjeni kako bi se postigli planirani ciljevi zajedništva na optimalan način.

Nezaobilazan je pri tome princip: Zajedništvo je uvijek važnije od pojedinaca ako nije pogibeljno, nezakonito i nemoralno.

3.12.1. EVIDENCIJA OTPORA PROMJENAMA NA SASTANCIMA

Zajedništvo: Naziv sastanaka:Odgovorna osoba:

Br	Opis otpora promjenama	Element učinkovitog sastanka	Davatelj otpora promjenama	Datum otpora - Evidencija otpora	Osoba odgovorna za element sastanka	Uzrok otpora promjenama	Potrebne aktivnosti za uklanjanje otpora promjenama	Napomena

Objašnjenja

Naziv sastanaka: Svi sastanci ili navesti specifičan sastanak.

Element učinkovitog sastanka: U kojem elementu učinkovitog sastanka je nastao otpor promjenama.

Davatelj otpora promjenama: Unijeti ime i prezime osobe koja se opire promjenama.

Osoba odgovorna za element sastanka: Unijeti ime i prezime osobe u čijoj je nadležnosti i ovlaštenju element sastanka u kojem je utvrđen otpor promjenama.

Potrebne aktivnosti za uklanjanje otpora promjenama: Obavezno uključiti i postupanja prema davateljima otpora promjenama.

3.12.2. OTPORI PROMJENAMA – PREPREKE ZA POSTIZANJE IZVRSNOSTI

SMIJEMO LI IZBJEGAVATI PROMJENE?

Trebamo li što i kada mijenjati u svom životu i u oblicima zajedništva u kojima djelujemo (grupe, organizacije i zajednice)?

Kako znamo kada su potrebne promjene?

U **Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007** potrebe za promjenama se utvrđuju pomoću alata "POTREBA ZA PROMJENAMA" sa sljedećim sastavnicama:

1. kada postoje negativna stanja (**negativna stanja**),
2. kada se nešto želi unaprijediti (**unapređenja**),
3. zbog vanjskih čimbenika (**vanjski čimbenici**),
4. kada su postavljeni ciljevi (**ciljevi**).

Kao i za svaki alat koji se koristi u Modelu univerzalne izvrsnosti – MUI, pomoću ovog alata se utvrđuje **cjelovita slika**. Kada se utvrdi cjelovita potreba za promjenama, s promjenama možemo učinkovito i uspješno upravljati.

Iz sastavnica alata (negativna stanja, unapređenja, vanjski čimbenici i ciljevi) je očito kako su promjene brojne i nezaobilazne.

Kada su utvrđene potrebe za promjenama - hoće li se one zaista i dogoditi?

Nažalost, prečesto dolazi do izbjegavanja promjena koje se manifestiraju kroz različite oblike otpora potrebnim promjenama.

Iz različitih razloga dolazi do odgađanja uvođenja promjena ili se promjene uopće ni ne pokreću.

Evo nekoliko uzroka pojave otpora promjenama:

- inertnost u djelovanju,
- navika odgađanja,
- skrivanje neznanja,
- strah od novoga,
- izbjegavanje učenja,
- strah od kontrole,
- neosviještenost o potrebi za promjenama,
- strah od gubitka stečenih pozicija,
- zadržavanje sadašnje zone ugone.



Otpori promjenama mogu biti toliko snažni da se potrebne promjene čak ni ne pokrenu.

Ima li posljedica ako ne uvodimo potrebne promjene (osobno i u različitim oblicima zajedništva)?

Lako je utvrditi da svako nepokretanje promjena dovodi do brojnih negativnih stanja što rezultira da su naša postignuća daleko manja od naših potencijala, želja i potreba.

Evo nekoliko ključnih posljedica otpora promjenama:

- Postignuća su daleko manja od mogućih s obzirom na postojeće resurse, a posebno u odnosu na meke resurse (vrijeme, znanje i sastanci) ako s njima upravljamo na MUI način (primjena Modela univerzalne izvrsnosti – MUI).
- Svako odgađanje dovodi do pojave brojnih problema kao posljedice odgađanja potrebnih promjena.
- Konkurencija ne miruje i prihvaća promjene, a to znači da stječe nenadoknadivu konkurentsku prednost.

Sadašnje doba je DOBA PROMJENA.

Ne mijenjati (se), znači biti neuspješan.

Promjene su nezaobilazne iz tri razloga (u odnosu na naše namjere):

1. postoji potreba da se uklone negativna stanja (uklanjanje negativnih stanja),
2. kada želimo unaprijediti postojeće stanje (unapređenja),
3. ako pokrećemo razvojne aktivnosti (razvoj).

Nema više stanja bez promjena.

Sadašnja kriza koja je počela 2008. godine i za koju još uvijek nema rješenja je nepovratno promijenila naše načine djelovanja. Nema više perioda stabilnosti (bez promjena).

Uvođenje kontinuiranih i sustavnih promjena je sada osnovna strategija bez obzira želimo li ukloniti negativna stanja, unaprjeđivati stvari ili činiti iskorake kroz razvoj.

Uvođenje promjena moraju biti redovite aktivnosti i svakodnevna problematika.

Iako je logično očekivati kako smo svjesni potreba za promjenama, nevjerojatno je koliko su prisutni otpori potrebnim promjenama i po intenzitetu i po različitim načinima manifestiranja.

Nažalost, otpori promjenama su sastavni dio života i realnost koja se ne smije previdjeti.

Otpori promjenama su daleko najveći razlog zašto pojedinci i bilo koji oblik zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) ne postižu daleko veća postignuća od sadašnjih.

Postoje "samo" dva razloga otpora promjenama:

1. zadržavanje postojeće "zone ugone",
2. neodlučnost da mijenjamo druge.

1. Svaki pojedinac ima težnju (otvorenu ili skrivenu) da zadrži postojeće stanje, pa čak ako je ono u suštini i negativno. Pokretanje promjena se čini trenutačno neprihvatljivo bez obzira na potrebe i sve negativne posljedice koje će iz toga proizaći.

Navika odgađanja i zadržavanje postojeće zone ugone u tome ima dominantan utjecaj.

2. Promjene su jako rijetko samo na razini pojedinaca. U promjene su uključeni i drugi. Da bi uspješno mijenjali sebe, istovremeno moramo mijenjati i druge.

Zablude o promjenama

■ Uobičajeno se kaže: "Ne možemo promijeniti druge, možemo promijeniti samo sebe."

To je pogrešno učenje.

● Model univerzalne izvrsnosti - MUI ima sljedeću polaznu osnovu:

„Da bi uspješno mijenjali sebe, moramo istovremeno mijenjati i pojedince u svom okruženju!“

Nitko nije usamljeni otok, već je u interaktivnosti s brojnim pojedincima u svom okruženju.

■ Uobičajeno je da se kaže: "Prvo treba počistiti u svom dvorištu."

To je pogrešno učenje.

● Model univerzalne izvrsnosti - MUI ima sljedeću polaznu osnovu:

"Prvo pokrenimo promjene u svom dvorištu, a zatim odmah pokrenimo promjene kod drugih i s drugima."

Pokažimo kritičnost prema sebi, a istovremeno pokrenimo druge za promjene od zajedničkog interesa.

U davanju otpora promjenama, zadivljujuće smo "inovativni" u iskazivanju razloga zašto ne možemo sudjelovati u nezaobilaznim promjenama bez obzira na negativne posljedice.

Nemamo nikada vremena za učenje

Promjene su potreba, a ne obveza ili prisila.

Promjene mogu biti uspješne ili neuspješne.

Uspješne promjene zahtijevaju nova znanja, vještine i ponašanja.

Tijekom uvođenja promjena javljaju se otpori promjenama iz raznih razloga i različitih intenziteta.

Otpor učenju je najveći otpor promjenama i to je zaista paradoks jer time onemogućavamo promjene koje su neizbježne.

Izbjegavanje učenja se najčešće opravdava nedostatkom vremena jer smo stalno u poslu.

Lako je utvrditi kako dominantno radimo rutine koje se mogu odgoditi, delegirati, riješiti na učinkovitiji način ili ih jednostavno ne učiniti (odbaciti ih).

Dilema oko učenja

Hoćemo li odgoditi stjecanje znanja koje nam nedostaje ili ćemo odgoditi neke manje važne ili čak nepotrebne aktivnosti?

Hoćemo li se odlučiti za uspješne promjene ili za neuspjeh?

Koju ćemo odluku donijeti? Ima li zaista mjesta za dilemu?

Izreći kako nemamo vremena za učenje je neozbiljno i neodgovorno i nema nikakvog objektivnog opravdanja.

Stjecanje nedostajućih znanja, vještina i ponašanja je uvjet za uspješne promjene.

Svaki otpor učenju je iracionalan, štetan i "pogibeljan".

Učenje nedostajućih znanja i vještina je **prioritet** i za njega uvijek MORAMO imati dovoljno vremena ako ne želimo biti **neuspješni**.

Praktikum

1. Utvrđivanje stanja

Utvrđimo naše otpore promjenama.

Utvrđimo otpore promjenama koje daju drugi obveznici promjena.

2. Postavljanje ciljeva

Svaki utvrđeni otpor prema promjenama definirajmo kao naš prioritetan cilj u djelovanju i s obveznim rokom do kada se to mora dogoditi.

3. Izbor strategije

Definirajmo našu novu strategiju prema promjenama - uvedimo novo ponašanje: kontinuirane i sustavne promjene.

4. Traženje rješenja

Tražimo optimalna rješenja za uklanjanje otpora prema potrebnim promjenama.

Osnovni princip uklanjanja otpora: Cjelina je uvijek važnija od pojedinačnoga ako nije pogibeljno, nezakonito i nemoralno.

Otpori promjenama su subjektivna ponašanja koja ugrožavaju sustav.

Utvrđimo sve potrebne aktivnosti koje trebamo učiniti da se uklone otpori promjenama.

5. Postizanje ciljeva

Bez definiranja sustava kontrole provedbe potrebnih aktivnosti, uklanjanje otpora promjenama se neće dogoditi.

Tek kada se uklone svi otpori uvođenju promjena - promjene su izvodive i željena postignuća izvjesna.

Crtice

- Promjene se ne mogu izbjeći. Mogu se samo odgoditi s brojnim negativnim posljedicama.
- Svako odgađanje promjena traži rješenja uz povećanu uporabu resursa.
- Pokušajte se prisjetiti i zapišite što su vam sve bili "opravdani" razlozi za neprihvatanje promjena koje su pokrenuli drugi.
- Zapisujte na jednom mjestu razloge pojedinaca za neprihvatanje potrebnih promjena. Bit će to zanimljiva zbirka "kreativnih" rješenja.
- Kada predlažete uvođenje promjena neka to bude obvezno zapisano uz navođenje mogućih (očekivanih) otpora promjenama. To je snažno psihološko oružje jer će "borci" protiv promjena morati smišljati nove sofisticirane razloge protiv promjena. Možda im ponestane ideja i pomire se sa sudbinom i prihvate potrebne promjene bez otpora.

Zaključak

Promjene su osnovna strategija postizanja željene izvrsnosti u bilo kojoj problematici.

Svaka potreba za promjenama izaziva otpor prema uvođenju promjena.

Uspjezne promjene nisu moguće dok god postoje otpori promjenama. Otpori promjenama se moraju ukloniti ako želimo postići željene ciljeve.

Objavimo totalni i bespoštedni rat otporima prema promjenama i stvorimo preduvjete za uspješno uvođenje promjena.

Tek kada uklonimo otpore prema promjenama naša postignuća će biti primjerena našim potencijalima, željama i potrebama.

Milan Grković

Belišće, 19. 02. 2013.

Članak je objavljen u tiskanom izdanju poslovnog časopisa "Poslovni savjetnik" za ožujak 2013.

Originalni članak objavljen u časopisu „Poslovni savjetnik“ možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).



U tiskanom izdanju poslovnog časopisa „Poslovni savjetnik“ objavljeno je ukupno 52 članka iz područja modeliranja, upravljanja sastancima, problematika umnih mapa, menadžmenta, liderstva, ...

Na blogu Internet portala poslovnog časopisa „**Poslovni savjetnik**“ objavljuju se moji članci.

Do 01.08.2019. god. objavljeno je ukupno 49 mojih članaka.

Pogledajte članke na linku ([klik](#)).

4. PRAKTIKUM

Kako bi osigurali učinkovite sastanke, nužni (uvjetovani) zahtjev je da sudionici sastanaka imaju potrebne kompetencije za sudjelovanje / vođenje sastanaka.

Pročitajte više u temi „**STJECANJE NEDOSTAJUĆIH KOMPETENCIJA ZA UČINKOVITE SASTANKE**“.

Kompetencija ima sljedeće sastavnice:

1. Znanje (imati informacije),
2. Vještine (moći učiniti kako je propisano),
3. Ponašanja (činiti stalno/učestalo kako je propisano).



1. U knjizi su dani brojni praktikumi koji su vezani uz specifične teme. Odradite praktikume kako bi stvarno stekli vještine za učinkovito sudjelovanje/vođenje sastanaka.
2. Tijekom rada na praktikumima koristite tablični alat „DNEVNIK PRIMJENE KNJIGE“ za evidenciju rada.
3. Pojedinačni praktikum analitički odradite u tabličnom alatu „IZRADA ZADATKA“.
4. Korištene tablične alate „IZRADA ZADATKA“ kao i ostale dokumente tijekom rada na sadržajima knjige arhivirajte kako je to predviđeno u sustavu arhiviranja sastanaka (vidjeti više u temi „[IZGRADNJA SUSTAVA ARHIVE SASTANAKA](#)“).

PREGLED PROBLEMATIKE PRAKTIKUMA

Br	Osnovno pitanje	Element	Opis
1	Što?	Ciljevi praktikuma	Usvojiti vještine koje su vezane uz elemente sastanaka kako bi sastanci kontinuirano i sustavno bili učinkoviti
2	Zašto?	Razlog za praktikume	Steci vještine koje će u potpunosti isključiti svaku improvizaciju u svim fazama sastanaka.
3	Kako?	Procedura	1. Napraviti listu praktikuma za izradu, 2. Planirati vrijeme za izradu pojedinog praktikuma (planer), 3. Odraditi praktikum (prema potrebi angažirati i druge pojedince i/ili autora knjige), 4. Stečene vještine primijeniti u stvarnosti, 5. Stečene vještine primjenjivati stalno ili prema dinamici kako je definirano procedurom.
4	S čime?	Potrebni resursi	● Knjiga „MUI SASTANCI – KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE“, ● Vrijeme za izradu praktikuma
5	Tko?	Sudionici	● Vi kao korisnik. ● Ako je potrebna pomoć: Autor knjige, Menadžer za sastanke, Voditelj sastanaka, ... ● Okruženje (tijekom primjene naučenoga)
6	Gdje?	Mjesto rada	Radno mjesto, kuća, na putu, ...
7	Kada?	Rokovi	Napraviti plan izrade praktikuma: LPR lista praktikuma. Definirati rokove za izradu praktikuma.
8	Izvijestiti?	Izvešća	Informirati pojedince u okruženju o vašem stjecanju vještina iz problematike sastanaka koje su predmet praktikuma. Informirajte autora knjige o: napredak, PPP, novi praktikumi, ...
9	Nastavak?	Sljedeće aktivnosti	● Poučite druge kroz praktikume, ● Kreirajte sami dodatne praktikume iz pojedinih tema, ● Zatražite od autora knjige nove praktikume.

Poglavlje „**PRAKTIKUM**“ sadrži sljedeće teme:

1. **NAČIN UVOĐENJA MUI SASTANAKA U ZAJEDNIŠTVA**
2. **PRIMJENA MUI SASTANAKA KOD POJEDINACA**
3. **DNEVNIK PRIMJENE SADRŽAJA KNJIGE**
4. **IZRADA ZADATAKA**
5. **UPITNICI O SASTANCIMA**
6. **IZGRADNJA SUSTAVA ARHIVE SASTANAKA**
7. **POKRETANJE PROMJENA U PROBLEMATICI SASTANAKA POMOĆU NASUMIČNIH PITANJA**



Crtice

- Kompetencije za učinkovito sudjelovanje/vođenje sastanaka se moraju učiti i svakodnevno prakticirati u praksi.
- Nema prirodno talentiranih pojedinaca koji su stručnjaci za učinkovito sudjelovanje/vođenje sastanaka.
- Svaki odrađeni praktikum vas čini boljim znalцем za učinkovite sastanke.
- Svaki odrađeni praktikum vas stavlja u poziciju trenera za predmetni element sastanka.

Napomena

Nove teme u okviru praktikuma će biti dodavane u sljedećim nadopunjenim izdanjima knjige.

Predložite autoru knjige nove praktikume koje su vam potrebne.

O informaciji za komunikaciju s autorom knjige vidjeti u temi „**INTERAKTIVNOST S AUTOROM KNJIGE**“.

4.1. NAČIN UVOĐENJA MUI SASTANAKA U ZAJEDNIŠTVA

Uvođenje MUI sastanaka u upravljanju sastancima u zajedništvu je jedinstvena prilika za iskorak u djelovanju na lak, jednostavan i brz način.

Isti je pristup uvođenja MUI sastanaka u bilo koji oblik zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) bez obzira na područje djelovanja, trenutačno stanje i željene ciljeve.

Za podsjećanje!

Zajedništva su grupe, organizacije i zajednice.

Više o zajedništvima pogledajte u temi „OBLICI ZAJEDNIŠTVA“.

Zašto bi zajedništva imala interesa za uvođenje MUI sastanaka kao model djelovanja u upravljanju sastancima?

Kao razlog istaknimo samo tri (3) elementa koji vam ukazuju kako su MUI sastanci najbolje rješenje za učinkovito upravljanje sastancima.

1. Na tržištu edukacija nema drugog cjelovitog i univerzalnog rješenja za učinkovite sastanke koji u potpunosti isključuje svaku improvizaciju..
2. MUI sastanci pomoću mekih resursa (vrijeme, znanje i sastanci) na optimalan način (uz najmanji utrošak resursa) pokreću razvoj zajedništva pomoću pokretača promjena.
3. Nema nikakvih preduvjeta za početak primjene MUI sastanaka, dostupno svakom prosječno pojedincu

MOGUĆA SU DVA (2) PRISTUPA UVOĐENJA MUI SASTANAKA U PRIMJENU

1

Odmah po preuzimanju knjige s Interneta

Vjerujete na osnovu praćenja autora knjige i sadržaja do kojih ste došli u vezi Modela univerzalne izvrsnosti - MUI kako nema nikakvih rizika da odmah ne počnete s elementima primjene sadržaja knjige "MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE".

2

Napravite analizu sadržaja knjige i analitikom utvrdite praktičnu vrijednost upravljanja sastancima na MUI način prema scenariju u nastavku.



HODOGRAM AKTIVNOSTI ZA UVOĐENJE MUI SASTANAKA U ZAJEDNIŠTVO

1.

Dati zadatak menadžerima (ključnim članovima zajedništva) da analiziraju knjigu

2.

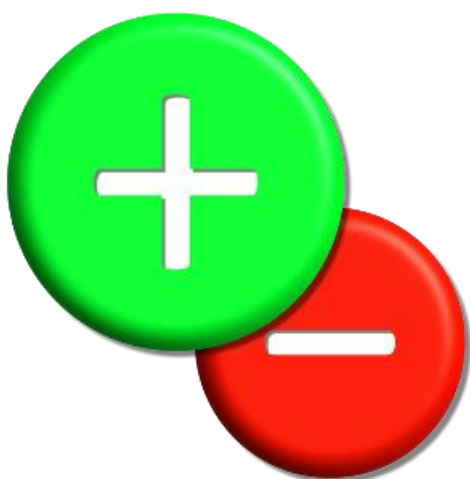
Utvrđivanje ima li boljeg rješenja za upravljanje sastancima od MUI sastanaka

Na osnovu 17 danih elemenata izvršite usporedbu (benchmarking) mogućih rješenja za izbor načina upravljanja sastancima:

1. Univerzalnost primjene
2. Dostupnost autora
3. Praktična djelovanja
4. Dostupnost prosječnom korisniku
5. Cjelovit pristup svim elementima sastanaka
6. Potrebne dodatne aktivnosti
7. Količina angažmana za početak primjene pojedinog elementa sastanka
8. Minimalni sati rada dnevno
9. Isključivanje improvizacije
10. Mjerljivost postignuća
11. Vrijeme do prvih rezultata
12. Savjeti kao dominantan način pokretanja promjena
13. Potrebni preduvjeti za primjenu
14. Remećenje postojećih tehnoloških procesa
15. Mogućnost razvoja zajedništva pomoću sastanaka
16. Prenosjenje drugima
17. Kontrola provedbe

Više vidjeti u nastavku sadržaja u vezi korištenja tabličnog alata „**UTVRĐIVANJE VRIJEDNOSTI NAČINA UPRAVLJANJA SASTANCIMA: BENCHMARKING (USPOREDBA) MUI SASTANCI I OSTALI NAČINI**“ pomoću kojeg se vrši izbor najboljeg načina upravljanja sastancima.

Jesu li „MUI SASTANCI“ najbolji izbor, lako ćete utvrditi s obzirom na sadržaj knjige i korištenjem tabličnoga alata za benchmarking (usporedbu)...



3.

Iskazivanje pisanih pitanja, prijedloga i primjedbi

Svi moraju dati mišljenje o vrijednosti MUI sastanaka kao modela upravljanja sastancima u zajedništvu. Mudro je sva pitanja, prijedloge i primjedbe uputiti autoru knjige i zatražiti od njega da žurno odgovori.

4.

Donijeti odluku o uvođenju MUI sastanaka u zajedništvo (grupa, organizacija i zajednica)

5.

Na osnovu sadržaja knjige napraviti plan uvođenja MUI sastanaka u zajedništvo

izrada prijedloga

rasprava o prijedlogu

donošenje odluke o konačnom Planu uvođenja MUI sastanaka u zajedništvo

6.

Imenovati menadžera za sastanke

osoba za koordinaciju aktivnosti za primjenu MUI sastanaka

7.

Realizirati plan uvođenja MUI sastanaka

korak po korak uvođenje

8.

Evaluacija (ocjena) primjene MUI sastanaka

na početku jednom mjesečno

kasnije svaka tri mjeseca

9.

Prema potrebi napraviti reviziju plana (unapređenja) primjene MUI sastanaka u zajedništvu.

10.

Koristiti usluge autora knjige

Autor knjige može dodatno pomoći i ubrzati uvođenje MUI sastanaka u zajedništvo bez obzira na područje djelovanja, trenutno stanje, korisnike i željene ciljeva.

KAKO DOBITI NAJBOLJE RJEŠENJE ZA SASTANKE KOJI POKREĆU RAZVOJ ZAJEDNIŠTVA?

1. Utvrdite kako to rade MUI sastanci.

2. Utvrdite imate li bolje rješenje.

Nemojte to činiti olako izjavama: Čuli smo o tome, mi radimo nešto slično, ne bih za sada, ... Utvrdite činjenicama mogućnost da pomoću besplatne knjige "**MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**" imate cjelovit model upravljanja sastancima koji će vam omogućiti kontinuirano postizanje učinkovitih sastanaka, a time i postizanje željenih (planiranih) ciljeva u zajedništvu.

3. Ako nemate bolje rješenje – jednostavno počnite s primjenom MUI sastanka.

Zaplovit ćete u „plavom oceanu“ gdje za vas više ne postoji konkurencija, nego su to samo potencijalni partneri ako za njih budete imali interesa.

Ne može biti jednostavnije, zar ne?



PRAKTIKUM



Napravite usporedbu vrijednosti MUI sastanaka i ostalih dostupnih načina upravljanja sastancima. Koristite tablični alat „UTVRĐIVANJE VRIJEDNOSTI NAČINA UPRAVLJANJA SASTANCIMA: BENCHMARKING (USPOREDBA) MUI SASTANCI I OSTALI NAČINI“ koji je prikazan u nastavku.

Tablični alat „**UTVRĐIVANJE VRIJEDNOSTI NAČINA UPRAVLJANJA SASTANCIMA: BENCHMARKING (USPOREDBA) MUI SASTANCI I OSTALI NAČINI PREDLOŽAK**“ možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

Kontrolna pitanja izvrsnosti (KPIz):

1. Koji način upravljanja sastancima koristite do sada?
2. Jeste li napravili cjelovitu usporedbu (benchmarking) MUI sastanaka i ostalih vama dostupnih načina upravljanja sastancima?
3. Ima li i jedan objektivan razlog da ne koristite MUI sastanke kao način upravljanja svim vašim sastancima?



MUI sastanci su konačno rješenje za učinkovite sastanke u funkciji razvoja zajedništva.

Vrijeme koje ćete utrošiti na analizu knjige "**MUI SASTANCI – KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**" će biti vaša najbolja investicija. Na osnovu analize sadržaja knjige lako ćete donijeti odluku o potpunoj primjeni MUI sastanaka u upravljanju svim vašim sastancima.

Još će biti bolja situacija i vaše veće zadovoljstvo kada budete utvrđivali rezultate dobivene primjenom MUI sastanaka.

Zaključak

4.1.1. UTVRĐIVANJE VRIJEDNOSTI NAČINA UPRAVLJANJA SASTANCIMA: BENCHMARKING (USPOREDBA) MUI SASTANCI I OSTALI NAČINI

Korisnik: Zajedništvo: Datum:

Br	Element vrednovanja (usporedbe) načina upravljanja sastancima	Vrijednosti elementa usporedbe	Što se uspoređuje?			
			1	2	3	4
			MUI SASTANCI	unijeti način upravljanja sastancima	unijeti način upravljanja sastancima	unijeti način upravljanja sastancima
1	Univerzalnost primjene	da, ne	da			
2	Dostupnost autora	da, ne	da			
3	Praktična djelovanja	da, djelomično, ne	da			
4	Dostupnost prosječnom korisniku	da, djelomično, ne	da			
5	Cjelovit pristup svim elementima sastanaka	da, ne	da			
6	Potrebne dodatne aktivnosti	da, ne	ne			
7	Količina angažmana za početak primjene pojedinog elementa sastanka	minimalna, znatna, intenzivna	minimalna			
8	Minimalni sati rada dnevno	15-30 minuta, 2 - 4 sata, više od 4 sata	15 – 30 minuta			
9	Isključivanje improvizacije	u potpunosti, djelomično, neznatno	u potpunosti			
10	Mjerljivost postignuća	svaki element sastanka, dio elemenata sastanka, zanemariva mjerljivost	svaki element sastanka			
11	Vrijeme do prvih rezultata	trenutačno, kraće vrijeme, dugo	trenutačno po primjeni			
12	Savjeti kao dominantan način pokretanja promjena	ne, da	ne			
13	Potrebni preduvjeti za primjenu	ne, da	ne			
14	Remećenje postojećih tehnoloških procesa	ne, djelomično, jako	ne			
15	Mogućnost razvoja zajedništva pomoću sastanaka	potpuno, djelomično, minimalno	potpuno			
16	Prenošenje drugima	lako, otežano, teško	lako			
17	Kontrola provedbe	jednostavna i bez ometanja, složena i djelomično ometa, komplicirana i uz puno ometanja	jednostavna i bez ometanja			

4.2. PRIMJENA MUI SASTANAKA KOD POJEDINACA

Svaki pojedinac koji je s Interneta preuzeo besplatnu knjigu "MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE" ima izvanrednu priliku da primjenom sadržaja knjige postiže željenu izvrsnost u poslu i životu.

Postoje dva (2) stanja s obzirom na primjenu MUI sastanaka kao način upravljanja sastancima:

1. Zajedništvo u kojem djelujete je prihvatilo MUI sastanke kao način (model) upravljanja sastancima.

Ovo je idealna situacija za razvoj vaše karijere i otvorena mogućnost vašeg doprinosa.

Jednostavno s ostalima u zajedništvima u kojima djelujete činite kontinuirane i sustavne promjene u problematici sastanaka na način kako je to definirano u knjizi.

2. Zajedništvo u kojem djelujete ne koristi MUI sastanke kao model upravljanja sastancima.

Zajedništvo je izabralo improvizaciju kao način upravljanja sastancima.

U ovoj situaciji bit ćete zagovarač promjena u problematici sastanaka.

Nailazit ćete na otpore promjenama, bez obzira što ste u pravu i bez obzira na štetu što se ne prihvaćaju vaša unapređenja sastanaka, ali nemojte odustajati.

Imajte na umu elemente sadržaja knjige koji će vam omogućiti vrhunsku karijeru pomoću sastanaka:

- Praktična primjena,
- MUI sastanci su pokretač osobnog i profesionalnog razvoja pojedinaca,
- Interaktivnost s autorom knjige,
- MUI sastanci su u funkciji vaše prepoznatljivosti i osobnog brendiranja,
- MUI sastanci će vam na najbrži mogući način donijeti postignuća u bilo kojem vašem području djelovanja,

MOGUĆA SU DVA (2) PRISTUPA UVOĐENJA MUI SASTANAKA U PRIMJENU KOD POJEDINACA

1

Odmah po preuzimanju knjige s Interneta

Vjerujete na osnovu praćenja aktivnosti autora knjige i sadržaja do kojih ste došli u vezi Modela univerzalne izvrsnosti - MUI kako nema nikakvih rizika da odmah ne počnete s elementima primjene sadržaja knjige **"MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE"**.

Pogledajte temu „**SCENARIJI PRIMJENE SADRŽAJA KNJIGE**“ s prijedlozima kako primijeniti sadržaje knjige.

2

Napravite analizu sadržaja knjige i analitikom utvrdite praktičnu vrijednost upravljanja sastancima na MUI način prama scenariju u nastavku.

Pomoću tabličnog alata „**UTVRĐIVANJE VRIJEDNOSTI NAČINA UPRAVLJANJA SASTANCIMA: BENCHMARKING (USPOREDBA) MUI SASTANCI I OSTALI NAČINI**“ napraviti usporedbu (benchmarking) MUI sastanaka i ostalih načina upravljanja sastancima koji su vam dostupni.

Tablični alat „**UTVRĐIVANJE VRIJEDNOSTI NAČINA UPRAVLJANJA SASTANCIMA: BENCHMARKING (USPOREDBA) MUI SASTANCI I OSTALI NAČINI PREDLOŽAK**“ možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).



**Svaki MUI element učinkovitih sastanaka
je univerzalne primjene i na isti je način upotrebljiv
u bilo kojem području rada i života.**



Crtice

- Nema jednostavnijeg načina postizanja kontinuiranih učinkovitih sastanaka od MUI načina upravljanja sastancima: Sve je definirano kako trebate činiti. Nema alternativnih rješenja.
- Ako nemate definiran način upravljanja sastancima, nema druge – vaš način djelovanja je improvizacija.

Zaključak

Vaša odluka u ulozi pojedinca da prihvatite MUI sastanke kao način upravljanja sastancima će biti jedna od najvećih odluka donesenih u vašem životu i poslu.

Obrazloženje:

- **Stanje** (pretpostavke autora knjige)
 1. Niste zadovoljni sa učinkovitošću sastanaka.
 2. Nemate rješenje kako da sastanke učinite učinkovitim i time povećate svoju produktivnost (postignuća).
 3. Niste u potpunosti zadovoljni svojim učinkom i rezultatima bez obzira u kojoj ste poziciji: Radite za sebe, radite za drugoga ili ste slobodnjak.
- **Rješenje:** MUI sastanci će riješiti sva negativna stanja u gore navedenim točkama. Dominantan razlog zašto su MUI sastanci konačno rješenje za razvoj pojedinca je isključivanje svake improvizacije u procesu upravljanja sastancima. Naravno, ima i dodatnih „sitnica“ koje MUI sastancima daju poziciju jedinog cjelovitog i univerzalnog modela upravljanja sastancima.

4.3. DNEVNIK PRIMJENE SADRŽAJA KNJIGE

Sve što nije zapisano, neće se dogoditi!

"DNEVNIK PRIMJENE SADRŽAJA KNJIGE" je tablični alat u kojem se vodi evidencija vašeg rada na sadržajima knjige:

1. Čitanje sadržaja (teme),
2. Čitanje sadržaja "Podrška na Internetu" na linku: www.mui-sastanci.portalalfa.com ([klik](#)),
3. Analiza sadržaja knjige (utvrđivanje je li sadržaj knjige najbolje rješenje za učinkovite sastanke),
4. Definiranje kako primijeniti pojedini sadržaj (element) knjige,
5. Interaktivnost s autorom knjige (pitanja, prijedlozi i primjedbe u vezi sadržaja knjige),
6. Zahtjev prema autoru knjige za novim sadržajima u sljedećim nadopunjenim izdanjima ili kao podrška na Internetu,
7. Stvarna primjena elemenata MUI sastanaka u zajedništvu,
8. Zagovaranje drugih za primjenu MUI elemenata učinkovitih sastanaka,
9. Razmjena iskustava s drugim korisnicima MUI sastanaka.

PRAKTIKUM



1. Evidenciju rada na primjeni sadržaja knjige (1. -9.) vodite prema tabličnom alatu "DNEVNIK PRIMJENE KNJIGE" koji je prikazan u nastavku sadržaja.

Tablični alat "DNEVNIK PRIMJENE KNJIGE PREDLOŽAK" možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

2. Definirajte DNR/TNR (dnevni/tjedni normativ rada) = broj sati rada na sadržajima knjige.
Da se nešto dogodi moramo se s time i baviti!

Crtice

- Vođenje evidencije vaših aktivnosti na primjeni sadržaja knjige je najbolje potvrda vaše odlučnosti da primijenite MUI sastanke za učinkovito postizanje ciljeva u vašem životu i poslu.
- DNEVNIK PRIMJENE SADRŽAJA KNJIGE je dokument aktivnosti korisnika knjige koji može/treba poslužiti kao temelj za vrednovanje.
- Rezultati vaše aktivnosti su proporcionalni DNR/TNR (dnevni normativ rada/tjedni normativ rada) na problematici sastanaka.

Zaključak

Praksa neumoljivo pokazuje kako je prazan Dnevnik ili s malo popunjenih redova neoboriv dokaz da je **improvizacija** izbor za vaše djelovanje u problematici sastanaka.

Kao posljedica toga, rezultati vašeg djelovanja će biti daleko manji od potencijala, potreba i želja.

Improvizacija daje rezultate koji su uvijek manji od vaših potencijala, potreba i želja.

Vodjenje "Dnevnik primjene sadržaja knjige" nije puka evidencija - aktivnosti u Dnevniku će se preslikati u vaš uspjeh ili neuspjeh.

Imajte na umu!

4.3.1. DNEVNIK PRIMJENE SADRŽAJA KNJIGE

Korisnik knjige: Zajedništvo: Kontrolor:

[illegible]

Kontrolor: Imenovani pojedinac (nadređeni) koji kontrolira angažman na primjeni sadržaja knjige „MUI SASTANCI – KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE“.

Lista aktivnosti tijekom primjene sadržaja knjige: Aktivnosti su navedene u temi od 1. – 9. Dodajte po potrebi i nove aktivnosti vezane uz primjenu knjige.

Elementi učinkovitog sastanaka: Sastavnice (čimbenici) sastanka koji su predmet provedene aktivnosti.

Ključni sadržaji (opis) elementa učinkovitog sastanka: Upisati ukratko najvažnije za elemente učinkovitog sastanka koji su bili predmet aktivnosti.

Područja primjene: Utvrditi područje primjene sadržaja koji je bio predmet aktivnosti.

Potrebna djelovanja (rokovi): Definirati sve potrebne aktivnosti i rokove za provedbu istih u cilju uvođenja elementa učinkovitog sastanka u primjenu.

Interaktivnost s autorom knjige: Postaviti i poslati pitanja, prijedloge i primjedbe autoru knjige u odnosu na naznačeni element učinkovitog sastanka.

Zapažanja: Unijeti kontrolna pitanja izvrsnosti (KPIz), očekivani otpori promjenama, poveznice s drugim sadržajima, pitati druge, zagovarati druge, ...

4.4. IZRADA ZADATAKA

Zadatke dane u knjizi, a prvenstveno u odjeljku tema "**PRAKTIKUM**" radite u tabličnom alatu "**IZRADA ZADATAKA**" koji je dan u nastavku teme.

Tablični alat "**IZRADA ZADATAKA PREDLOŽAK**" možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

Moguće su dvije opcije:

1. Svaki zadatak radite u posebnom tabličnom alatu "**IZRADA ZADATAKA**",
2. Sve zadatke radite u jednom dokumentu u koji ćete kopirati tablični alat „**IZRADA ZADATAKA**“ za svaki zadatak posebno jedan ispod drugoga.

Izrada zadataka koji su dani u knjizi je sastavni dio stjecanja kompetencija za sudjelovanje/vođenje učinkovitih sastanaka na MUI način.

Radeći zadatke prema svojoj konkretnoj situaciji uvodite promjene koje će odmah donijeti mjerljiva postignuća.

MUI sastanci su djelovanje koje će vam odmah donijeti rezultate koji su mjerljivi jer isključujete improvizaciju.

AKO VAM JE POTREBNA POMOĆ AUTORA KNJIGE!

Ako tijekom izrade zadataka imate potrebu za pomoć, slobodno se obratite autoru knjige bez ikakve obaveze.

Informacije o načinima kontakta s autorom knjige pogledajte u temi "**INTERAKTIVNOST S MUI TRENEROM**".

Za podsjećanje!

Način kako pretraživati riječi i fraze u knjizi pogledajte u temi "**PRETRAŽIVANJE SADRŽAJA KNJIGE**".

Improvizacija daje rezultate koji su uvijek manji od vašeg potencijala, potreba i želja.

Imajte na umu!

Crtice

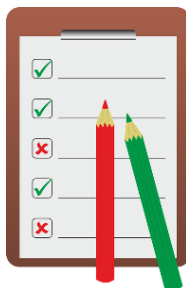
- Stjecati potrebne kompetencije u problematici učinkovitih sastanaka znači steći potrebna znanja (teorija), steći potrebne vještine primjene (praksa) i kontinuirano i sustavno to primjenjivati (ponašanje).
- Bez praktikuma nema mogućnosti da steknete kompetencije za učinkovito sudjelovanje/vođenje sastanaka.
- MUI sastanci su praktična djelovanja, a ne deskripcija.

Zaključak

Stjecanje potrebnih kompetencija (znanje, vještine i ponašanja) u problematici sastanaka na MUI način je neizvedivo bez praktičnog rada.

MUI sastanci nisu dominantno motivacija, deskripcija, pričanje priča ili davanje savjeta.

MUI sastanci su praktična djelovanja koja treba činiti isključivo na definiran način i zato je potrebno odraditi praktikume koji su dani uz teme.



4.4.1. IZRADA ZADATAKA BR.

Korisnik: Zajedništvo: Element sastanka: Kontrolor: Početak/završetak zadatka:

Br	Naziv aktivnosti	Sadržaj	Napomene
1	<i>Zadatak</i> (kopirati sadržaj praktikuma iz teme)		
2	<i>Uradak</i> (praktično uraditi zadatak)		
3	<i>Zaključak</i> (upisati najvažnije iz zadataka)		
4	<i>Naučeno</i> (koje su novostečene kompetencije)		
5	<i>Praktična primjena naučenoga</i> (gdje i kako će se primijeniti naučeno)		

4.5. UPITNICI O SASTANCIMA

Ako se ne utvrđuje stanje, teško da ćemo doći do željenih ciljeva.

U nastavku su dana tri upitnika kojima je cilj utvrđivanje stanja sastanaka:

1. **Anketa o sastancima**
2. **Jeste li stručnjak za sastanke?**
3. **Ocjena stanja sastanaka**

Upitnici su prikazani u nastavku knjige.

1. ANKETA O SASTANCIMA

Cilj ankete je utvrditi općenito stanje sastanaka koje je obuhvaćeno kroz 24 pitanja u sljedećim područjima: Uvod, Priprema sastanka, Tijek sastanka, Aktivnosti poslije sastanka, Ostalo i Edukacija.

Upitnik je preuzet iz autorove knjige "**SASTANCI UPRAVLJANJE VREMENOM**" i prilagođen je sadržaju i namjeni knjige.

Anketa o sastancima je postavljena na adresi www.portalalfa.com/time/anketa_sastanci ([klik](#)) i molimo Vas da je ispunite i pomognete mi u nastojanju da unaprijedimo sudjelovanje/vođenje sastanaka. Unaprijed Vam zahvaljujem!

2. JESTE LI STRUČNJAK ZA SASTANKE?

Testirajte svoje znanje, vještine i ponašanja iz problematike sudjelovanja/vođenja sastanaka.

Saznajte koliko ste informirani i vješti u sudjelovanju/vođenju sastanaka.

Dana su i moguća rješenja prema rezultatima testa.

Odgovorite na pitanja, zbrojite bodove, pogledajte svoje rangiranje i praktično djelujte na osnovu rezultata.

3. OCJENA STANJA SASTANAKA

Standardi uspješnih sastanaka u 12 točaka.

Elementi sastanka su izabrani kao univerzalni referentni elementi za procjenu stanja sastanaka u zajedništvima (grupe, organizacije i zajednice).

Crte

- Ocijenite druge sudionike sastanaka kroz dane upitnike direktno ili indirektno.
- Upitnici su dobar alat za utvrđivanje negativnih stanja na sastancima.
- Koristite upitnike opetovano u unaprijed definiranim vremenskim intervalima (mjesečno, tromjesečno, ...).

PRAKTIKUM

1. Ispunite upitnike i na osnovu rezultata napravite listu potrebnih aktivnosti kako bi stanja koja vas ne zadovoljavaju pretvoriti u zadovoljavajuća.

Zaključak

Korištenje upitnika za utvrđivanje stanja sastanaka je koristan analitički alat.

Naravno, na osnovu utvrđenog stanja obavezno definirajte potrebne aktivnosti u odnosu na postignuća, negativna stanja i moguća/potrebna unapređenja.

Napomena!

Upitnike možete preuzeti s Interneta na odgovarajućim linkovima:

1. Anketa o sastancima ([klik](#))
3. Jeste li stručnjak za sastanke? ([klik](#))
2. Ocjena stanja sastanaka ([klik](#))

4.5.1. ANKETA O SASTANCIMA

Želja mi je kontinuirano doprinositi stvaranju resursa za osposobljavanje svih zainteresiranih za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka. Da bih to mogao kvalitetno raditi, trebam imati točne polazne osnove stanja osposobljenosti za sudjelovanje/vođenja sastanaka. Osnovni način da to kvalitetno saznam je anketa o sastancima namijenjena različitoj strukturi korisnika (dob, stručnost, iskustvo, profesija).

Anketa sadrži 24 pitanja iz svih faza sastanaka.

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

Rezultati će biti objavljeni na Internet stranici www.mui-sastanci.portalalfa.com i u nadopunjenim izdanjima knjige.

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

Unaprijed Vam zahvaljujem!

Milan Grković

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 SASTANKA

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. Znete li osobu za koju možete reći da izvrsno obavlja ulogu voditelja sastanka?
a) Da b) Ne

18. Nabrojite kvalitete koje ste zapazili kod osoba koje izvrsno 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!



4.5.2. JESTE LI STRUČNJAK ZA SASTANKE?

Testirajte svoje znanje, vještine i ponašanja iz problematike sudjelovanja/vođenja sastanaka.

Saznajte koliko ste informirani i vješti u sudjelovanju/vođenju sastanaka.

Dobronamjerno vam nudimo i moguća rješenja prema rezultatima testa.

Odgovorite na pitanja, zbrojite bodove, pogledajte svoje rangiranje i praktično djelujte na osnovu rezultata.

Za svako pitanje izaberite po jedan odgovor koji najviše odgovara stvarnosti u Vašem svakodnevnom osobnom i profesionalnom 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. Pripremate 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. Pravite li memo (kratki zapisnik/podsjetnik) 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 (sve odluke/ 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.

Na osnovu ukupnog broja bodova, pogledajte na sljedećoj stranici ocjenu vaše stručnosti u odnosu na znanja, vještine i ponašanja iz problematike učinkovitih sastanaka.



UTVRDITE JESTE LI STRUČNJAK ZA SASTANKE:

Ako imate više od 68 bodova:

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

Primjer ste 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, vještine i ponašanja. Što su vaši suradnici sposobniji i vama je lakše u daljnjem stjecanju znanja i prakse i još boljih rezultata.

2. Ako imate od 53 do 68 bodova:

Vi ste **STRUČNJAK** za sastanke.

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

3. 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.

4. 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 (upravljanja).

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

Zaključak

Svaki kontakt s bilo kojom osobom, na bilo koji način i u bilo koje vrijeme je **sastanak**.

Sastanci su problematika u kojoj se svakodnevno nalazimo nekoliko puta i jedino mjesto gdje se donose odluke.

Ako želimo postignuća u osobnoj i profesionalnoj karijeri, kontinuirano i sustavno stječimo nova znanja, vještine i ponašanja iz problematike sastanaka.

Uvijek postoji mogućnost da se sastanci unapređuju i to neka nam bude prioritet.

Članak je pisan prema elementima knjige "SASTANCI UPRAVLJANJE VREMENOM" © 2002, autora Milana Grkovića

– www.portalalfa.com/esastanci



4.5.3. OCJENA STANJA SASTANKA

Standardi uspješnih sastanaka u 12 točaka

*Jeste li zaista sigurni
da vam ne treba
stručnjak za učinkovite sastanke?*

Oznaka	Element sastanka	DA	NE
RAZVOJ ZAJEDNIŠTVA			
1.	Jesu li definirani elementi za uspješan sastanak zajedništva?		
2.	Je li na dnevnom redu jedna tema od strateškog značaja za zajedništvo?		
OPĆENITO			
3.	Postoje li svima dostupna pisana pravila o radu zajedništva?		
4.	Koristi li se Internet za dostavu poziva, radnog materijala i zapisnika?		
PRIPREMA SASTANKA			
5.	Jesu li na pozivu za sastanak iskazani svrha i ciljevi sastanka?		
6.	Postoji li saznanje o sigurnom dolasku članova zajedništva na sastanak?		
TIJEK SASTANKA			
7.	Je li unaprijed definirano vrijeme trajanja sastanka i da li se poštuje?		
8.	Je li na kraju sastanka napravljen pregled zadataka i donesenih odluka?		
AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA			
9.	Je li zapisnik sa sastanka dostavljen najkasnije 1 dan poslije sastanka?		
10.	Je li objavljen kraj sastanka (sve dogovorene odluke su obavljene)?		
UNAPREĐENJE SASTANKA			
11.	Je li dana ocjena prethodnog sastanka: Dobro, loše, promijeniti (što)?		
12.	Je li na dnevnom redu obvezna točka: "Unapređenje sastanaka"?		
UKUPNO			

Napomena: Elementi sastanka su izabrani kao univerzalni referentni elementi za procjenu stanja sastanaka. Svi elementi sastanka su jednakopravno tretirani (za svako „Da“ dobijete jedan bod).

Zbrojite bodove u stupcu „DA“ i utvrdite stanje sastanaka.

Ocjenjivanje od 1 - 5 kao u sustavu obrazovanja:

Ocjena	Broj bodova	Status zajedništva	Napomena
5 - odličan	12,11	VRHUNSKI ORGANIZIRANA	osigurani su uvjeti za postizanje bilo kojih strateških ciljeva
4 - vrlo dobar	10, 9	RAZVOJNA	na dobrom putu k uspjehu
3 - dobar	8, 7, 6, 5	ORGANIZIRANA	stvoreni preduvjeti za uspjeh
2 - dovoljan	4, 3	FORMALNA	improvizacija (neučinkoviti sastanci)
1 - nedovoljan	2,1	BEZ ŽIVOTA	potrebna je žurna odluka: učenje ili gašenje

- Jeste li zadovoljni s rezultatima?
- Što ćete konkretno poduzeti za unapređenje sastanaka? Obvezno odredite rokove za provedbu!
- Ako je utvrđena ocjena manja od 5 – odličan, jeste li sigurni da ne trebate stručnjaka za sastanke

4.6. IZGRADNJA SUSTAVA ARHIVE SASTANAKA

Sve što nije zapisano, neće se dogoditi.

Sve aktivnosti u problematici sastanaka moraju biti transparentne korisnicima prema njihovim dodijeljenim ovlaštenjima (što im je dopušteno).

Napravimo analizu izgradnje sustava arhiviranja sastanaka kroz sedam sastavnica:

1. Ciljevi

Sve dokumente u vezi problematike sastanaka je potrebno čuvati i smjestiti na odgovarajući način koji je u svakom trenutku dostupan svakom relevantnom pojedincu.

2. Zašto je potrebno arhiviranje?

- Nema se uvid u stvarno stanje elemenata sastanaka,
- Puno se gubi vremena na pronalaženje dokumenata,
- Ako nema saznanja o postojanju originalnih dokumenata, postoji mogućnost za različita tumačenja sadržaja na osnovu subjektivnog sjećanja, a što često može biti i predmet manipulacije.



3. Elementi arhiviranja

3.1. Procedura

Napraviti pisanu proceduru "**IZGRADNJA SUSTAVA ARHIVE SASTANAKA**" koja cjelovito prikazuje potrebna postupanja oko formiranja, organiziranja, smještaja i korištenja arhive iz područja problematike sastanaka.

3.2. Dokumenti

Definirati koji se dokumenti u problematici sastanaka obavezno arhiviraju (predmet arhiviranja):

- Pozivi za sastanke,
- Materijali za pripremu sastanaka,
- Odluke,
- Izvješća o stanju sastanaka,
- Evidencija sudjelovanja na sastanku,
- Evidencija angažmana sudionika sastanaka,
- Planovi učenja za stjecanje potrebnih kompetencija,
- Procedure,
- Zapisnici,
- Evaluacije sastanaka,
- Kontrolnici,
- Program rada zajedništva u problematici sastanka,
- Problematika sastanaka u poslovnim planovima,
- Resursi za stjecanje potrebnih kompetencija,
- Certifikati (potvrde) o stečenim kompetencijama za učinkovito sudjelovanje/vođenje sastanaka,
- Audio/video zapisi,
- Evidencija prijedloga za unapređenje sastanaka,
- Pravila ponašanja na sastancima,
- Drugi dokumenti koji su potrebni za upravljanje sastancima, a specifični su za zajedništvo.

3.3. Mjesto arhiviranja

- Virtualno (Cloud, lokalna mreža),
- Fizički (definirana je lokacija i razmještaj pojedine vrste dokumenata),
- Kombinirano.

3.4. *Odgovorna osoba za upravljanja arhivom iz problematike sastanaka*

Imenuje se osoba koja je odgovorna za organiziranje Arhive i kontrolu provedbe aktivnosti na arhiviranju dokumentacije.

3.5. *Ovlaštenja za pristup Arhivi*

Postoji definirana lista nadležnosti i ovlaštenja za pojedince koji mogu koristiti Arhivu prema točno dodijeljenim ovlaštenjima.

4. **Sudionici**

Svi sudionici sastanaka imaju obavezu da se ponašaju u skladu s procedurom koja regulira sadržaje iz problematike sastanaka.

5. **Rokovi**

Smještaj dokumenata (sadržaja) koji su predmet arhiviranja moraju se ažurno (što prije) arhivirati kako bi bili dostupni korisnicima arhive.

6. **Kontrola provedbe**

Pojedinac zadužen za vođenje Arhive ima obavezu provoditi kontrolu postupanja svih sudionika sastanaka koji su uključeni u sustav arhiviranja.

Obaveza je svakog sudionika sastanaka da kontrolira postupanje u organizaciji, smještaju i korištenju Arhive i da svako uočeno stanje prijavi pojedincu koji je odgovoran za funkcioniranje Arhive.

7. **Unapređenje sustava arhive**

U skladu s potrebama i unapređenjem tehnologije nastojati unapređivati sustav arhiviranja kako bi bio od koristi za sve korisnike Arhive.

Postupak unapređenja (promjena) mora biti reguliran u okviru procedure **"IZGRADNJA SUSTAVA ARHIVE SASTANAKA"**.

PRAKTIKUM



1. Napravite proceduru **"IZGRADNJA SUSTAVA ARHIVE SASTANAKA"** koja će cjelovito regulirati potrebna postupanja u problematici sastanaka prema gore navedenim točkama 1. - 7.

2. Imenujte osobu koja će biti odgovorna za funkcioniranje sustava arhiviranja u zajedništvu (Voditelj arhive sastanaka)

3. Prema potrebi i interesu zajedništva utvrđivati mogućnost unapređenja sustava arhiviranja u funkciji osiguranja uvjeta za učinkovitije sastanke.

Zaključak

Izgradnja sustava arhiviranja sadržaja iz problematike sastanaka je preduvjet za učinkovite sastanke jer je svim sudionicima dostupna cjelokupna dokumentacija.

Kontinuiranom i sustavnom izgradnjom arhive lako se uočavaju nedostaci i mogućnosti unapređenja sastanaka.

Lako je utvrditi kako se vrijeme utrošeno na arhiviranje višestruko isplati kroz učinkovitije sastanke (princip nelinearnosti).

4.7. POKRETANJE PROMJENA U PROBLEMATICI SASTANAKA POMOĆU NASUMIČNIH PITANJA

U nastavku su dana nasumična pitanja iz problematike sastanaka strukturirana prema potrebnim temama sastanaka.

Pitanja će vas potaknuti na utvrđivanje stanja i shodno tome na odgovarajuća postupanja: Uklanjanje negativnih stanja i unapređenja.

1. UČINKOVITI SASTANCI POTREBNE TEME

1.1. PRIPREMA SASTANKA

Potreba za sastankom

- Postoje li definirani elementi koji određuju potrebu za sastankom?
- Postoje li definirani elementi kada je sastanak hitan?
- Utvrđujete li na završetku sastanka je li sastanak opravdano sazvan?

Inicijativa za sastanak

- Inicirate li dovoljno sastanaka kako bi bili prepoznatljivi kao proaktivan sudionik sastanaka?
- Kada netko inicira sastanak, utvrđujete li razloge zašto je to učinjeno?
- Utvrđujete li vaš interes za sastanak kada inicijativa za sastanak dođe od drugih?

Svrha sastanka

- Utvrđujete li jesu li sastanci svrhoviti?
- Reagirate li ako mislite kako sastanak nema svrhu?
- Kako postupate ako sastanak nije ispunio svrhu?

Ciljevi sastanka

- Jesu li ciljevi sastanka mjerljivi?
- Jesu li ciljevi sastanka izvedivi?
- Jesu li ciljevi sastanka vremenski definirani?



Interesi

- Utvrđujete li sve prisutne interese na sastanku?
- Je li odluka u interesu zajedništva?
- Je li donesena odluka u mojem interesu?

Dnevni red

- Je li dnevni red dostavljen na vrijeme?
- Je li dnevni red cjelovitog sadržaja?
- Hoću li imati izmjenu/dopunu dnevnog reda?

Sudionici sastanka

- Jesu li pozvani svi potrebni sudionici sastanka?
- Koga pozvati na sastanak kako bi sudionici bili bolje informirani?
- Treba li pozvati predstavnike javnih glasila?

Poziv za sastanak

- Jesu li definirani obavezni elementi na pozivu za sastanak?
- Kasni li poziv za sastanke?
- Navodite li u pozivu za sastanak trenutačno najveće probleme u zajedništvu, najveća postignuća i sljedeće potrebne aktivnosti (idealno bi bilo po tri)?

Materijali za sastanak

- Jesu li materijali cjeloviti?
- Jesu li dani savjeti kako se uz materijale pripremati za sastanak?
- Postoji li procedura kako se prije sastanka može tražiti dopuna materijala za pripremu sastanka?

Uređivanje mjesta za sastanak

- Provjeravate li pripremljenost mjesta za sastanke?
- Imate li u rezervi stvari koje mogu otkazati u zadnji čas?
- Je li svima jasno kako će doći do mjesta za sastanak?

Aktivnosti prije sastanka

- Imate li pisani plan za pripremu sastanka?
- Ako je to dopušteno, konzultirate li se s vanjskim ekspertima oko pojedinih tema sastanaka?
- Imate li interesa/potrebu za konzultaciju s voditeljem sastanka?

Razmjena informacija prije sastanka

- Hoćete li poslati svoja promišljanja pojedinim članovima zajedništva?
- Imate li PPP (pitanja, prijedlozi i primjedbe) za voditelja sastanka?
- Znate li kako je usmena razmjena informacija idealno stanje za nesuglasice?



2.2. TIJEK SASTANKA

Otvaranje sastanka

- Počinjete li sastanak uvijek u zakazano vrijeme?
- Informirate li sudionike sastanka koja je najvažnija stvar za učiniti na današnjem sastanku?
- Podsjećate li sudionike sastanka kakav je status zajedništva (nezadovoljavajuće, zadovoljavajuće ili izvrsno)?

Kvorum

- Provjeravate li prije sastanka hoće li biti kvorum?
- Imate li rezervni plan za situaciju kada neočekivano nemate kvorum?
- Otkazujete li sastanak čim utvrdite kako ne postoji kvorum?

Usuglašavanje dnevnog reda

- Ako ste u ulozi voditelja sastanka, usuglašavate li s drugima dnevni red prije slanja poziva na sastanak?
- Utvrđujete li potrebu za promjenom dnevnog reda?
- Jeste li proaktivni s predlaganjem točaka dnevnog reda za teme koje su u interesu vaše nadležnosti i ovlaštenja?

Trajanje sastanka

- Prekidate li sastanak kada istekne predviđeno vrijeme za sastanak?
- Jesu li definirane situacije kada je dopušten produžetak sastanka?
- Je li u pozivu na sastanak definirano predviđeno vrijeme trajanja sastanka?

Izvješćivanje

- Jesu li definirani izvjestitelji točaka dnevnog reda?
- Jesu li izvjestitelji za teme dnevnog reda dovoljno stručni?
- Ako izvjestitelji nisu dovoljno uvjerljivi, hoćete li predložiti odgodu točke dnevnog reda?

Rasprava

- Je li rasprava dovoljno konstruktivna?
- Donosi li rasprava poboljšanja u odnosu na dane prijedloge?
- Koristi li se alat "ISKAZIVANJE NESLAGANJA" kada postoje različita promišljanja o temi?

Dogovaranje

- Usklađuju li se lako interesi poslije rasprave?
- Kako se odnosite prema "očekivajućim destruktorima"?
- Uvažavate li druge u procesu dogovaranja?

Ometanja

- Sudjelujete li u ometanjima?
- Upozoravate li sudionike koji ometaju tijekom sastanka?
- Hoćete li zatražiti sankcije/zamjenu za "ometala"?

Konflikti

- Znete li kako ćete rješavati situacije s očekivanim destruktorima?
- Znete li kako su učestali konflikti za sastancima posljedica improvizacije?
- Imate li uvid (procjenu) u moguće konflikte na sastancima?

Donošenje odluka

- Je li proces donošenja odluka definiran pisanom procedurom?
- Izbjegava li nadređeni donošenje ključnih odluka za razvoj zajedništva?
- Jeste li proaktivni u procesu donošenja odluka?

Evaluacija sastanka

- Ocjenjujete li redovito svaki sastanak?
- Jesu li definirana postupanja kada se ocijeni kako sastanak nije bio uspješan?
- Pratite li trend (raste li) ocjena sastanaka?



Zapisnik

- Je li zapisnik dostavljen na vrijeme?
- Ima li pojedinaca koji mogu uspješno zamijeniti odsutnoga zapisničara?
- Ima li koristi ako se rotira uloga zapisničara na sve članove zajedništva?

Završetak sastanka

- Je li sastanak završen u planirano / dogovoreno vrijeme?
- Je li na završetku sastanka napravljen sažetak događanja na sastanku?
- Je li po završetku sastanka prostor za sastanak doveden u prvobitno stanje?

1.2. AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA

Neformalni dogovori poslije završetka sastanka

- Planirate li unaprijed moguće neformalne dogovore poslije završetka sastanka?
- Koristite li prigodu za podjelu materijala poslije završetka sastanka?
- Imate li naviku poslije završetka sastanka napraviti kratki brifing sa sudionicima sastanka u vezi zajedničkih tema?



Intervencije na zapisnik

- Analizirate li zapisnik odmah po primitku?
- Hoće li ubrzati verifikaciju zapisnika i odmah po uvidu o potrebi za intervencijom obavijestiti zapisničara i/ili voditelja sastanka?
- Radite li analitiku zapisnika s ciljem njegovog unapređenja?

Informiranje o sastanku

- Imate li listu pojedinaca koje trebate izvijestiti o pojedinim sadržajima sa sastanka?
- Hoćete li izvijestiti javnost o rezultatima sastanka?
- Koristite li sve moguće prilike za informiranje zainteresiranih o rezultatima sastanka?

Potrebne aktivnosti poslije sastanka

- Imate li definiranu listu svih potrebnih aktivnosti koje trebate napraviti poslije sastanka?
- Imate li naviku da se zahvalite gostima za njihov doprinos na sastanku?
- Pohvaljujete li javno pojedinca koji je dao najveći doprinos na sastanku?

Provedba odluka

- Imate li listu svih vaših potrebnih aktivnosti koje su vam dodijeljene tijekom sastanka?
- Tražite li pomoć kada zastanete u provedbi odluka?
- Informirate li druge kada je provedena odluka za koju ste vi odgovorni?

Kontrola provedbe potrebnih aktivnosti

- Ako ste u ulozi voditelja, reagirate li promptno kod drugih kada kasne s provedbom potrebnih aktivnosti?
- Činite li redovito samokontrolu provedbe potrebnih aktivnosti?
- Posvećujete li tijekom kontrole provedbe potrebnih aktivnosti više pažnje na „obećavajuće konstruktore“?



Arhiva

- Je li sustav arhiviranja zadovoljavajuće dizajniran?
- Jesu li svi dokumenti sa sastanka arhivirani na propisani način?
- Koriste li članovi zajedništva arhivu kako je propisano procedurom?

Kraj sastanka

- Objavljuje li se kraj sastanka redovito?
- Jesu li svi u zajedništvu osviješteni kako je kraj sastanka bez negativnih stanja potvrda uspjeha zajedništva?
- Je li kraj sastanka bez negativnih stanja slučajnost ili standard rada zajedništva?

Sljedeći sastanak

- Ide li proces sazivanja sljedećeg sastanka prema očekivanju?
- Koriste li iskustava s prethodnih sastanaka za pripremu sljedećeg sastanka?
- Može li se na sljedećem sastanku postaviti viši standard postignuća?

2. UPRAVLJANJE SASTANCIMA POTREBNE TEME

Arhiviranje

- Imate li definiran sustav arhiviranja dokumenata iz problematike sastanaka?
- Je li određeno tko može pristupiti određenim dokumentima?
- Postoji li pisana valjana procedura kako se arhiviraju dokumenti?

Ciljevi

- Jesu li ciljevi sastanaka u skladu s ciljevima zajedništva?
- Kontrolira li se redovito usklađenost ciljeva zajedništva s ciljevima sastanaka?
- Jesu li definirani ciljevi sastanaka mjerljivi?

Evaluacija

- Provodi li se redovita evaluacija (ocjena) sastanaka?
- Činite li redovitu evaluaciju doprinosa učinkovitim sastancima od strane sudionika sastanaka?
- Ima li svaka evaluacija sastanaka i odgovarajuće mjere na utvrđena stanja (nagrađivanje i kažnjavanje)?

Izvešća

- Jesu li definirana koja sva izvešća sa sastanaka su potrebna?
- Je li definirana struktura (sastavnice) izvešća?
- Je li izvešće o stanju sastanaka obavezno u analizi Poslovnog plana?

Katalog znanja sastanaka

- Imate li Katalog znanja sastanaka (sve informacije o sastancima strukturirano na jednom mjestu)?
- Imate li proceduru kako se ažurira (dodati, ukloniti i preformulirati) sadržaj Kataloga znanja sastanaka?
- Je li točno definirana dostupnost sadržaju od strane korisnika?

Menadžer za sastanke

- Vodi li itko u vašem zajedništvu naglašenu brigu o učinkovitosti sastanaka?
- Jeste li utvrdili (napravili) analizu ulaganje/korist za imenovanje Menadžera za sastanke?
- Imate li napravljenu listu benefita koju bi dobili kada bi imenovali Menadžera za sastanke?

Model upravljanja sastancima

- Postoji li definiran model upravljanja sastancima koji je zapisan?
- Je li model upravljanja sastancima praćen s procedurom o primjeni modela?
- Postoji li procedura kako se mijenjaju pojedini elementi modela upravljanja sastancima?

MUI sastanci

- Razumijete li logiku upravljanja sastancima na MUI način?
- Jesu li vam MUI sastanci model djelovanja na sastancima?
- Koji element MUI sastanaka morate žurno primijeniti na vašim sastancima?



Obavezna primjena elemenata sastanaka

- Je li definirana lista elemenata sastanaka koja je obavezna za primjenu u zajedništvu?
- Ima li svaki sudionik sastanaka listu s elementima sastanaka koji su obavezni za primjenu?
- Ima li svaki sudionik sastanaka plan za buduću obaveznu primjenu elemenata sastanaka?

Pravila ponašanja sudionika

- Imate li napravljena pisana pravila ponašanja sudionika sastanaka?
- Imate li definiran način izmjene pravila ponašanja sudionika sastanaka (dodati, ukloniti i preformulirati)?
- Jeste li zadovoljni kako voditelj sastanka postupa prema pojedinim elementima pravila ponašanja sudionika sastanaka?

Procedure

- Imate li sve potrebne procedure iz problematike sastanaka?
- Jeste li definirali rokove za izradu nedostajućih procedura iz problematike sastanaka?
- Imate li definiran sustav arhiviranja procedura iz problematike sastanaka?

Razmjena znanja

- Razmjenjujete li znanje iz problematike sastanaka s drugima u svom okruženju (interno, eksterno)?
- Koristite li dovoljno autora knjige za stjecanje novih kompetencija iz problematike sastanaka?
- Jeste li svjesni kako si stvarate prepoznatljivost stručnjaka za sastanke kada svoja znanja iz problematike sastanka nesebično dijelite drugima?

Rezultati

- Mjerite li rezultate (postignuća) na sastancima?
- Imate li definirane (i zapisane) standarde kojim se određuje je li sastanak uspješan ili nije?
- Utvrđujete li trend postignuća (rezultata) vaših sastanaka?

Rješavanje problema

- Zna li koji vam je trenutno najveći problem u problematici sastanaka?
- Zna li naučiti druge kako da rješavaju bilo koji problem na sastancima?
- Imate li ažuriranu listu riješenih problema sastanaka?

Sastanak

- Jeste li sigurni kako znate što su sve sastanci?
- Jesu li vaši sastanci dominantno improvizacija?
- Koristite li svaki sastanak kao priliku za postizanje ciljeva?

Stjecanje kompetencija sudionika sastanka

- Zna li koje su vam potrebne kompetencije za učinkovito sudjelovanje/vođenje sastanaka?
- Zna li koje su vam nedostajuće kompetencije za učinkovito sudjelovanje/vođenje sastanaka?
- Imate li pisani plan stjecanja nedostajućih kompetencija za učinkovito sudjelovanje/vođenje sastanaka?

Sustav vrednovanja

- Imate li definiran sustav za nagrađivanje sudionika koji su kontinuirano i sustavno proaktivni na sastancima?
- Vrednuju li se postignuća pojedinca na objektivnim osnovama kao poticaj za nova postignuća?
- Zna li tko od sudionika sastanaka daje najveći doprinos uspješnim sastancima?

Unapređenja

- Imate li u strategiji razvoja zajedništva za cilj kontinuirano i sustavno unapređenje sastanaka?
- Imate li pisanu proceduru kako se unapređuju sastanci?
- Imate li u definiranim vremenskim rokovima točku dnevnog reda "Unapređenja sastanaka"?

PRAKTIKUM



1. Analizirajte dana nasumična pitanja iz problematike sastanaka prema definiranim potrebnim temama i utvrdite potrebne aktivnosti u cilju:

1.2. Uklanjanja negativnih stanja,

2.2. Unapređenja sastanaka.

Za gore navedeni zadatak koristite tablični alat "**POKRETANJE PROMJENA U PROBLEMATICI SASTANAKA POMOĆU NASUMIČNIH PITANJA**".

Predložak tabličnog alata "**POKRETANJE PROMJENA U PROBLEMATICI SASTANAKA POMOĆU NASUMIČNIH PITANJA PREDLOŽAK**" možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

Kreirajte i svoja nasumična pitanja kojima ćete pokrenuti aktivnosti kako bi sastanci bili učinkovitiji. Obradite vaša nasumična pitanja kroz tablični alat "**POKRETANJE PROMJENA U PROBLEMATICI SASTANAKA POMOĆU NASUMIČNIH PITANJA**".

Zaključak

Nasumična pitanja su učinkovit alat za pokretanje promjena u problematici sastanaka.

Pitanja traže odgovore, a odgovori koji sadrže negativna stanja traže definiranje potrebnih aktivnosti za njihovo uklanjanje.

Odgovori koji ukazuju na dobro stanje, potiču na daljnja unapređenja.

Imajte na umu!



Svaka evidentirana potrebna aktivnost za postizanje ciljeva mora imati definirani rok do kada će biti provedena.

Bez definiranih rokova imate samo želju koja će blokirati provedbu vaših stvarnih potrebnih aktivnosti.

4.7.1. POKRETANJE PROMJENA U PROBLEMATICI SASTANAKA POMOĆU NASUMIČNIH PITANJA

Korisnik: Zajedništvo: Sastanci:

[illegible]

Sastanci: Svi u zajedništvu ili specifičan sastanak.

5. DODACI



U ovom poglavlju su dani dodatni sadržaji iz problematike sastanaka.

Cilj sadržaja je daljnje osnaživanje korisnika MUI sastanaka za upravljanje svim sastancima na isti (univerzalan) način. Svaka tema ima elemente u cilju dodatnog osposobljavanja korisnika knjige.

Lista tema u poglavlju „DODACI“

OBLICI ZAJEDNIŠTVA

Zajedništva su ključno područje pojedinaca gdje u različitim oblicima povezivanja s drugima žele ostvariti bolje rezultate nego to mogu sami.

Dana je podjela zajedništva u obliku umne mape.

BILJEŠKE

Vještina vođenja bilješki i prakticiranje u stvarnosti je element djelovanja pojedinaca koji donosi izvrsne rezultate u razumijevanju, prihvaćanju i bržoj i kvalitetnijoj primjeni novih znanja, vještina i ponašanja.

Osnovni princip učinkovitog djelovanja: „Sve što nije zapisano, neće se dogoditi!“.

RJEČNIK

Ključni pojmovi iz problematike sastanaka za bolje razumijevanje i usklađivanje tijekom komunikacije s drugima.

KLJUČNI SAVJETI ZA UČINKOVITE SASTANKE

U temi je dano deset (10) ključnih savjeta iz problematike sastanaka prema prijedlogu autora knjige.

Ako se kontinuirano i doslovno primjenjuje, svaki od savjeta će biti skokovit pokretač razvoja u problematiki sastanaka.

REČENICE KOJE POTIČU

U sadržaju je dano 35 rečenica iz problematike sastanaka kao poticaj da se analitički bavite s ključni elementom sastanaka u rečenici. Ako dodate i svoje rečenice na osnovu svog dosadašnjeg iskustva i projekcije vaših djelovanja u budućim sastancima, ova tema će u potpunosti opravdati uvrštavanje u sadržaj knjige.

ZNANJE KOJE POKREĆE NA DJELOVANJE

Ključni elementi znanja iz problematike sastanaka su uvjet kako bi razumjeli proces upravljanja sastancima s ciljem njihove kontinuirane učinkovitosti.

RAZLIČITI SADRŽAJI O SASTANCIMA

Razni članci o sastancima koji mogu potaknuti korisnike knjige za dodatno ulaženje u problematiku sastanaka s ciljem stvarne primjene u praksi.

POJMOVNIK SASTANCI

Pojmovnik (indeks riječi) je „igralište“ na kojem se odigravaju najvažnije utakmice u našim životima (osobno i poslovno) koje se zovu sastanci. Ako poznamo, a naročito ako razumijemo 50, 100, 200 ili više nije isto.

Broj pojmova i njihovo razumijevanje je uvjet za uspješno upravljanje sastancima.

LISTA MOGUĆIH TEMA ZA SLJEDEĆA NADOPUNJENA IZDANJA

Kako je strategija pisanja ove knjige u kontinuiranom izdavanju novih nadopunjenih izdanja, evo u nastavku dijela mogućih tema za 2. nadopunjeno izdanje.

Velika zamolba da i vi sudjelujete u kreiranju novih sadržaja za sljedeće nadopunjeno izdanje.

PRAKTIKUM



1.

Analizirajte teme i utvrdite interes i potrebu da pojedine elemente sadržaja primijenite kod sebe i kod drugih u svom okruženju.

2.

Svaku aktivnost koju činite u vezi sadržaja poglavlja "DODACI" evidentirajte u tablični alat "DNEVNIK PRIMJENE SADRŽAJA KNJIGE".

Napomena

U sljedećim nadopunjenim izdanjima knjige dodavat će se nove teme s ciljem daljnjeg osnaživanja korisnika knjige.

Za podsjećanje!

Cilj je da knjiga "**MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**" bude prava enciklopedija učinkovitih sastanaka i broj 1 referentni centar za učinkovite sastanke na svijetu. Cilj knjige s pratećim sadržajima na Internetu i mogućnosti interakcije s autorom knjige je dati korisnicima kompetencije koje će u potpunosti isključivati svaku improvizaciju u djelovanjima na sastancima.

Više o mogućim novim temama u sljedećim nadopunjenim izdanjima knjige pogledajte u temi "**LISTA MOGUĆIH TEMA ZA SLJEDEĆA NADOPUNJENA IZDANJA**" (temu potražite preko tražilice: Tipke "Ctrl" + "Shift" + "F")

Poziv na suradnju

Predložite autoru knjige nove teme koje su vama od interesa ili mislite kako bi drugim korisnicima bile korisne.

Komunikaciju s autorom knjige možete učiniti preko online obrasca na linku ([klik](#)).

Unaprijed iskreno zahvaljujem na pomoći i suradnji.

5.1. OBLICI ZAJEDNIŠTVA

Rijetki su pojedinci koji su sami u životu, a u poslu je to nemoguće. Brojni su oblici zajedništva i poznavati njihovu strukturu je nužno kako bi se učinkovito umrežavali s drugima.

U obliku umne mape je dana podjela na vrste zajedništva:

1. Grupe,
2. Organizacije,
3. Zajednice.

PRAKTIKUM

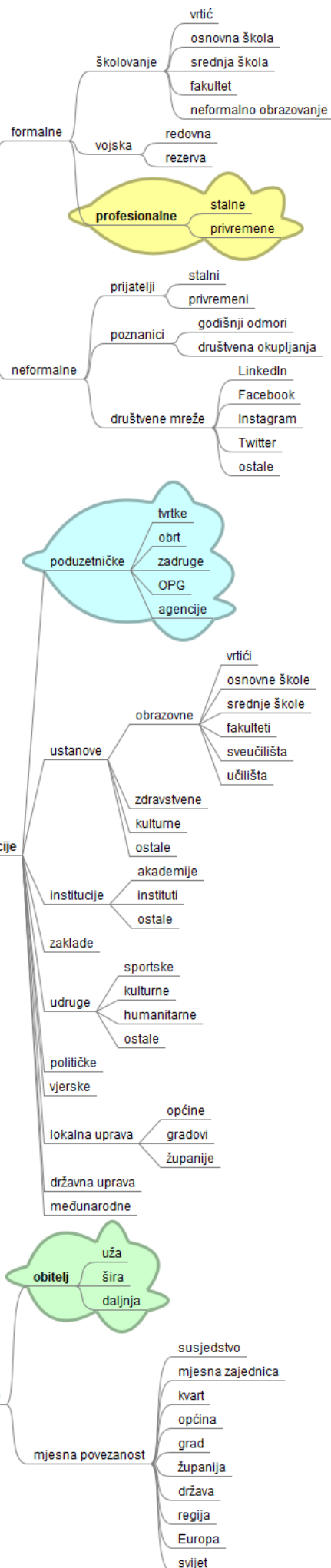
1. Utvrdite u kojim sve zajedništvima djelujete.
2. Utvrdite koje zajedništvo vam je najvažnije.
3. Utvrdite koje vam je zajedništvo najveći problem.
4. Utvrdite koja zajedništva bi bilo mudro napustiti.

Zaključak

Zajedništva su „kriva“ za potrebu za sastancima. Posvetite dužnu pažnju upravljanju zajedništvima pomoću učinkovitih sastanaka na MUI način i postizati ćete željenu izvrsnost.

Autor: Milan Grković
Zadnja promjena: 08.08.2016. pon
Verzija 7
Start: 21.05.2011.
Kontakt: 385 99 280 4210
alfa@portalalfa.com
Web: www.portalalfa.com
PORTAL ALFA - Portal znanja
Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007

OBLICI ZAJEDNIŠTVA



5.2. BILJEŠKE

Sve što nije zapisano, neće se dogoditi.

Knjiga koja se samo čita, neće ostaviti dubljeg traga u životu čitatelja.

Ako nemate naviku, ovu knjigu čitajte uz **obavezno** vođenje bilješki onih elemenata knjige za koje utvrdite kako su vam važni za vašu osobnu i profesionalnu karijeru i upravljanje zajedništvima u kojima djelujete. Vjerujete, isplatit će vam se svaki trud zapisivanja.

Vođenje bilježaka tijekom čitanja knjiga je mudra strategija kako dodatno i sustavno stjecati nova znanja, vještine i ponašanja. Naknadno i opetovano čitanje bilješki iz knjige će vam donijeti lakše usvajanje i razumijevanje novih znanja, vještina i ponašanja i njihovu praktičnu primjenu.

Tijekom čitanja knjige uočite i bilježite:

- ključne riječi,
- citate,
- definicije,
- rečenice koje potiču,
- elemente koji su za vas novi,
- elemente koji su vas poticajni,
- elemente koje želite podijeliti s drugima,
- elemente s kojima se ne slažete,
- elemente koji su poveznica s drugim elementima,
- ostale elemente sadržaja knjige koji su vam vrijedni za izdvojiti.



Tijekom čitanja knjige i kroz sadržaje koje ste zabilježili utvrdite mogućnosti (priliku, potrebu) kako bi autoru knjige postavili:

- pitanja,
- prijedloge,
- primjedbe.

Autor knjige će vam sigurno odgovoriti i omogućiti vam lakše i brže praktično usvajanje elemenata knjige za vašu uspješnu karijeru.

Interaktivnost s autorom knjige možete bez ikakve obveze ostvariti kroz komunikacijske kanale koji su navedeni u temi „**KOMUNIKACIJA S AUTOROM KNJIGE**“ i preko Internet obrasca ([klik](#)).

Iskoristite priliku i steknite dodatne sadržaje iz problematike sastanaka tijekom kontakta s autorom knjige.

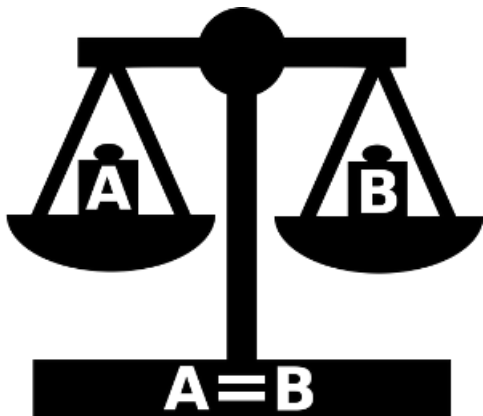
Napomena

Sadržaj je zbog važnosti prenesen iz autorove knjige „**USPJEŠNA KARIJERA 1**“ i djelomično prilagođen sadržaju knjige.

5.3. RJEČNIK SASTANAKA

Cilj teme je opisati (definirati) ključne pojmove iz problematike sastanaka kako bi se uklonila različita tumačenja istog pojma.

Različita tumačenja (shvaćanja) istog pojma su najčešći uzrok neslaganja koje gotovo obavezno dovodi do problema u međuljudskim odnosima.



Zlatno pravilo očuvanja dobrih međuljudskih odnosa:

**NA POČETKU RASPRAVE,
OBAVEZNO USKLADITE DEFINICIJE (OPISE) POJMOVA KOJI SU PREDMET RASPRAVE!**

Ako pričamo o istoj stvari, ali je različito tumačimo - problemi u međuljudskim odnosima će prije ili kasnije biti narušeni što će dovesti do brojnih nepotrebnih problema koji gotovo uvijek eskaliraju.

Svako narušavanje međuljudskih odnosa u zajedništvima koja prihoduju, dovodi do pada učinkovitosti i produktivnosti, a to znači kako se neće postići željeni poslovni ciljevi.

Napomena: *Pojmovi u rječniku sastanaka su poredani prema abecednom redu.*

ANALITIČAR SASTANKA

Analitičar sastanka je imenovani pojedinac koji prati proces sastanka u svim ili pojedinim fazama.

Cilj djelovanja analitičara sastanka je utvrđivanje negativnih stanja u odnosu na postavljene standarde.

Analitičar sastanka ima mogućnost ukazivanja ili izvršne intervencije što je regulirano odlukom o imenovanju analitičara sastanka.

Zajedništvo koje ima analitičara sastanka je na višem stupnju upravljanja sastancima.

Svaki pojedinačni sastanak može imati svog analitičara sastanka.

Unutar zajedništva (donositelji odluka) može se rotirati uloga analitičara sastanka.

Djelovanje analitičara sastanaka mora biti regulirano pisanom procedurom.

ENCIKLOPEDIJA

Enciklopedija, pisano je djelo u kojem se, abecednim ili drugim metodičkim slijedom, sustavno obrađuju činjenice i spoznaje o sveukupnom ljudskom znanju. Opće enciklopedije obrađuju sva područja znanja, a specijalne enciklopedije samo znanja određenog područja. Wikipedia ([klik](#))

ČUVAR VREMENA

Imenovana osoba koja ima obavezu pratiti trajanje sastanaka u cjelini i pojedinih elemenata sastanaka (točka dnevnog reda, rasprava).

Čuvar vremena intervenira kada se ne poštuje dogovor oko vremena.

Njegove intervencije mogu biti upozoravajuće ili izvršne što treba biti regulirano procedurom.

IMPROVIZACIJA

Improvizacija je način djelovanja koji nije definiran (uvijek se postupa različito).

KONTROLOR

Kontrolor je osoba koja će objektivno utvrditi jeste li napravili planirane praktikume na pravi način - bez negativnih stanja (kašnjenja, nekvalitetno, nedovoljno, nezadovoljstva, neodgovarajuće trošenje resursa - prekomjerno i premalo).

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. Dogovori mogu pokrenuti i sasvim novu inicijativu oko daljnje pripreme, tijeka i rezultata sastanka. U određenim okolnostima mogu dovesti i do opoziva sastanka.

KONZULTACIJE S 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

Kraj sastanka je trenutak kada su sve donesene odluke provedene poslije sastanka obavljene bez negativnih stanja.

MEMO PODSJETNIK

Kratak i jasan pregled zadataka, odluka, informacija i dr. u što kraćem pismenom obliku.

MODEL DJELOVANJA

Model djelovanja je definiran način djelovanja (uvijek se postupa isto).

NEAKTIVNI SUDIONICI SASTANKA

Pojedinci koji su na većini sastanaka malo ili uopće nisu aktivni. Oni su samo fizički nazočni i daju mali ili nikakav doprinos radu zajedništva. Voditelj sastanka treba s njima obaviti razgovor oko aktivnijeg uključenja u rad. Ako ne bude pomaka u aktivnosti, pokrenuti 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 sastankom kako bi se uklonila utvrđena negativna stanja.

OBEĆAVAJUĆI KONSTRUKTORI

Pojedinci koji preuzmu obveze, a često ih ne izvršavaju u potpunosti, kvalitetno i na vrijeme. Okruženje zna da obaveze preuzimaju s "olakim" obećanjem. Za svaku preuzetu obavezu po bilo kojem pitanju nadređeni i ostali kod takvih pojedinaca trebaju ulagati puno truda i kontrole da se obveze izvrše na vrijeme i u potpunosti.

OBJEKTIVNOST (NEUTRALNOST) VODITELJA

Moralno i profesionalno ponašanje voditelja sastanka bez obzira na svoje osobne ili grupne interese. Voditelj treba biti prvenstveno "tehnička" osoba koja je najodgovornija za uspješnu organizaciju pripreme, tijeka i završetak sastanka u interesu zajedništva.

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 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 zajedništva.

OGRANIČAVANJE VREMENA ZA RASPRAVU

Da sastanci budu učinkovitiji, vrijeme za raspravu treba ograničiti i to naznačiti kroz pravila rada i u pozivu na sastanak. 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.

POČETNI POKRETAČ PROMJENA

Početni pokretač promjena je jedan izabrani element djelovanja s kojim počinjemo uvođenje promjena u zajedništvu ili na osobnoj razini.

PODRUČJE DJELOVANJA

Pomoć djelovanja je jednoznačno definiran okvir u kojem djelujemo kao pojedinci ili kao sudionici različitih oblika zajedništva (grupe, organizacije i zajednice).

Jedno područje djelovanja su sastanci.

POMOĆ STRUČNJAKA ZA SASTANKE

Kada na sastancima nema očekivanih rezultata i kada je očito kako sastanci nisu učinkoviti, mudro je zatražiti pomoć stručnjaka za sastanke. Uz pomoć stručnjaka, analizirati dosadašnji način rada i napraviti plan aktivnosti za učinkovitije načine upravljanja sastancima. Stručnjak za sastanke se može angažirati da bude nazočan na sastancima i svojim neposrednim intervencijama unosi konkretne promjene u radu zajedništva.

POTREBNE TEME

Potrebne teme su dijelovi (sastavnice, elementi, ...) od kojih se sastoji predmetno područje djelovanja (npr. sastanci) i između kojih postoji definirano međudjelovanje (uvjetovanost, povezanost, slijed, uzročno – posljedična veza, ...).

PRAKTIKUM

Praktikum su zadane potrebne aktivnosti koje treba napraviti točno prema danim uputama s ciljem stjecanja odgovarajućih kompetencija (u problematici sastanaka).

PRIMARNI POKRETAČ PROMJENA

Primarni pokretač razvoja je jedan izabrani element djelovanja pomoću kojeg dominantno želimo postići postavljene ciljeve u definiranom području djelovanja kroz kontinuirano i sustavno stvaranje novih vrijednosti.

PRINCIP NELINEARNOSTI

Princip nelinearnosti je djelovanje u kojem postoji nesrazmjer uloženo /dobiveno jer se uz mali utrošak resursa dobije veliki rezultat (ishod).

PROMIŠLJANJA NA POZIVU NA 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 dodatni poticaj i aktivnost na rješavanju ciljne problematike. Promišljanja trebaju biti korektna, poticajna, moralna i afirmativna. Ona ni u kojem slučaju ne smiju izazvati sramoćenje, ismijavanje, nezadovoljstvo, sukobe, revolt.

SASTANČENJE

Rezultat sastanka je opušteno i spontano druženje, a ne konkretni dogovori i odluke što je bila namjera okupljanja. Dok se sastanči, ništa se ne radi od redovitog posla i vrijeme se nepovratno i neproduktivno gubi. Takvi sastanci su čisti gubitak vremena (improvizacija) i treba ih u potpunosti spriječiti.

SIMULACIJA SASTANKA

Promišljanje što će može događati u pripremi sastanka, u tijeku i poslije sastanka, a prema informacijama i saznanjima koje posjedujete. Simulacija može ukazati na vjerojatnost za moguće negativne pojave na sastanku. Otvara mogućnost angažmana na dodatnim aktivnostima u pripremi, a u cilju uspješnog sastanka.

SLUČAJAN SASTANAK

Slučajan sastanak je događaj kada slučajno (neočekivano) susretnemo jednog ili više pojedinaca i 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 SASTANAKA

Sposobnost vođenja sastanaka nije urođena osobina (talent) nego vještina koja se mora učiti. Nije automatizam da su obrazovani, komunikativni i elokventni pojedinci stručnjaci za vođenje sastanaka. Postoje "samo" dvije kategorije voditelja sastanka: Loš i dobar. Dobar voditelj sastanka se postaje kontinuiranim učenjem kroz teoriju i praksu, uz analize sastanaka, razmjenu iskustava s drugima, angažmanom stručnjaka za sastanke, temeljitim pripremama za sastanke, ...

STRUKTURIRANJE ODLUKA

Strukturiranje odluke je cjelovito opisivanje odluke na taj način da je svima na isti način jasno što treba učiniti.

Strukturiranje odluke se provodi uporabom alata "**Osnovna pitanja**".

SVRHA

Svrha je ono čemu težimo.

UČINKOVIT SASTANAK

Učinkovit sastanak je onaj sastanak kada je ispunjena svrha i ciljevi sastanka, bez prekoračenja planiranog roka trajanja, sve planirane odluke su donesene strukturirano (cjelovito) i provedene su bez negativnih stanja.

VODITELJ ARHIVE SASTANAKA

VODITELJ ARHIVE SASTANAKA je imenovani pojedinac koji ima obavezu i pravo da formira, organizira i kontrolira procese upravljanja arhivom (kreiranje, smještaj i korištenje) svih dokumenata vezanih uz problematiku sastanaka.

VODITELJ SASTANKA

Voditelj sastanka je imenovani pojedinac koji je odgovoran za upravljanje sastancima zajedništva.

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.

ZAJEDNIŠTVO

ZAJEDNIŠTVO je interesno povezivanje dva ili više pojedinaca prema definiranim odnosima, nadležnostima i ovlaštenjima. Zajedništva su grupe, organizacije i zajednice svih oblika djelovanja, bez obzira na broj sudionika i područja djelovanja s kojim se bave.

ZAMJENA SUDIONIKA SASTANKA

Kada je pojedinac pozvan na sastanak spriječen prisustvovati sastanku, razmotriti mogućnost imenovanja drugog pojedinca (zamjena) koji će umjesto odsutnog nazočiti sastanku. Imenovani pojedinac može sudjelovati bez prava odlučivanja, dati određene informacije ili odlučivati o nekima ili svim odlukama na sastanku ovisno o konkretnom slučaju (okolnostima). Ulogu zamjene iskazati na početku da svi sudionici sastanka s time budu upoznati i suglasni.

ZAVRŠETAK SASTANKA

Stanje (trenutak) na sastanku kada je sve obavljeno što se tiče dnevnog reda ili je sastanak završen jer je isteklo dogovoreno vrijeme. Nastojati da se sastanak završi u tolerantnom tonu i bez ikakvih nedoumica i sukoba.

PRAKTIKUM



1. Analizirajte opise pojmova iz problematike sastanaka i svako neslaganje podijelite s autorom knjige. Komunikaciju s autorom knjige možete provesti preko Interneta pomoću obrasca "**KOMUNIKACIJA S AUTOROM KNJIGE**" na linku ([klik](#)).
2. Kontinuirano dodajte u rječnik vaš izbor pojmova iz problematike sastanaka.
3. Zatražite od autora knjige da vam da definiciju opisa pojmova koji nisu stavljeni u gore navedenu listu, a vi smatrate kako bi bilo korisno da su u rječniku sastanaka.



Preuzimanje rječnika s Interneta

RJEČNIK SASTANKA možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)).

Napomena

Tijekom sljedećih nadopunjenih izdanja knjige u rječnik sastanaka će se dodavati novi pojmovi koji su vezani uz problematiku sastanaka.

Budite i vi dio stvaranja rječnika sastanaka dajući svoje prijedloge.

Svoje prijedloge za rječnik možete poslati preko Internet obrasca ([klik](#)).

Unaprijed zahvaljujem na vašem doprinosu.

5.4. KLJUČNI SAVJETI ZA UČINKOVITE SASTANKE

Ako ne znamo što je najbolje za činiti, kako ćemo doći do željenog cilja na učinkovit način?

Savjeti su samo jedan od elemenata koji mogu sastanke činiti učinkovitijima.

Učinkoviti sastanci nisu mogući ako se djelovanje temelji dominantno na savjetima.

Učinkoviti sastanci nisu mogući bez definiranog modela djelovanja koji u potpunosti isključuje svaku improvizaciju.

MUI sastanci koji su predmet ove knjige su model djelovanja koji u potpunosti isključuje svaku improvizaciju.

Postoje brojni savjeti za učinkovitije sastanke koji imaju različiti učinak s obzirom na opseg potrebne aktivnosti, mjerljivost, početak vidljivosti/mjerljivosti rezultata, broja izvršitelja, ...

Cilj ove teme je da se iz gomile izdvoji nekoliko ključnih savjeta koji će lako, jednostavno i brzo pokrenuti promjene.

Evo u nastavku 10 ključnih savjeta s čijom stvarnom primjenom učinkovitost sastanaka "leti u nebesa".

1.

- / Neka vam unapređenje sastanka bude prioritet u djelovanju.
- / Kontinuirano i sustavno unapređenje sastanaka znači uvođenje promjena koje će pojedincima i zajedništvu omogućiti stvaranje novih vrijednosti pomoću učinkovitih sastanaka.
- / Ključne riječi: **Unapređenja sastanaka**

2.

- / Učestalo se pitajte je li vaše i djelovanje drugih na sastancima improvizacija. Nemojte dopustiti da improvizacija upravlja vašim sastancima.
- / Ključne riječi: **isključivanje improvizacije iz djelovanja**



3.

- / Zagovarajte druge u svom okruženju o potrebi da se sastanke kontinuirano i sustavno čini učinkovitijima.
- / Ključne riječi: **Zagovaranje drugih za učinkovite sastanke**

4.

- / Koristite mogućnost interakcije (komunikacije) s autorom knjige: Postavite pitanja, dajte prijedloge i ukažite na primjedbe u vezi sadržaja knjige i problematike sastanaka.
- / Ključne riječi: **Komunikacija s autorom knjige**

5.

- / Neka vam problematika sastanaka (upravljanje sastancima) bude dio Poslovnog plana (obavezan model djelovanja, mjerenja sastanaka, izvješća, vrednovanje doprinosa pojedinaca, hodogram uvođenja novih elemenata učinkovitih sastanaka, ...). Isplatit će vam se kroz učinke koje ćete time postići.
- / Ključne riječi: **Sastanci kao dio poslovnog plana**

6.

Zapisnik dostaviti najkasnije sutradan poslije održavanja sastanka.

Svako kašnjenje zapisnika je nedopustivo zbog štete koja se stvara jer drugi očekuju zapisnik kako bi po odlukama sa sastanka dalje postupali.

Ključne riječi: **Nedopustivo kašnjenje zapisnika**

7.

< Pitati druge (učiti od drugih koji su bolji) u vezi problematike sastanaka je mudra i nadasve korisna odluka.

< Ključne riječi: **Učiti od drugih koji su bolji**

8.

Kako bi se isključila svaka subjektivnost u tumačenju odluka (improvizacija) svaku odluku obavezno strukturirajte pomoću devet (9) sastavnica alata "Osnovna pitanja": Ciljevi (što?), Razlog za donošenje odluke (zašto?), Kako će se odluka provesti (kako?), Potrebni resursi (s čime?), Sudionici (tko?), Mjesta provedbe (gdje?), Rokovi za provedbu (kada?), Izvješća (izvijestiti?), Sljedeće (nastavak?):

Ključne riječi: **Strukturiranje odluka pomoću alata Osnovna pitanja**

9.

Priprema sastanaka je najvažnija faza sastanka i zato joj posvetite svu potrebnu pažnju kako bi osigurali učinkovitost sastanaka.

Ključne riječi: **Priprema sastanka**

10.

< Kontrola provedbe potrebnih aktivnosti u svim fazama sastanka je obavezna. Sve što se ne kontrolira, neće se dogoditi.

< Ključne riječi: **Kontrola provedbe potrebnih aktivnosti**

PRAKTIKUM



1. Predložene savjete analizirajte i provedite ih u praksi (postupajte prema njima) jedan po jedan.

Svaki od gore navedenih savjeta, kada ih implementirate u praksi će vas dovesti korak bliže učinkovitijim sastancima, a to znači kako ćete povećati učinkovitost i produktivnost – osobnu kao i zajedništva u kojima djelujete.

Za podsjećanje!

Pogledajte definiciju učinkovitih sastanaka u temi "**RJEČNIK SASTANAKA**".

Iskoristite svaki kontakt za postizanje vaših ciljeva, a da to nije pogibeljno, nezakonito i nemoralno.

5.5. SASTANCI - REČENICE KOJE POTIČU

Svaka napisana rečenica može biti poticaj za promjene (djelovanje) u problematici sastanaka.

U nastavku sadržaja su dane poticajne rečenice iz problematike sastanaka koje mogu biti pokretači promjena kroz jedan od dva oblika djelovanja:

1. Uklanjanje negativnih stanja (rješavanje problema),
2. Unapređenja (učiniti: kvalitetnije, više, brže, jeftinije, lakše, jednostavnije, cjelovitije, sustavnije ili univerzalnije).

Poticajne rečenice u nastavku su nasumično poredane.

1. Svaki izostanak potrebnih kompetencija u problematici sastanaka rezultira improvizacijom.
2. Glavna uloga sastanaka je donošenje odluka.
3. Prioritetna aktivnost za uvođenje kontinuiranih učinkovitih sastanaka je osvješćivanje pojedinaca u ključnoj ulozi sastanaka u razvoju pojedinaca i svih oblika zajedništva.
4. Otpor unapređenjima sastanaka je jedan od većih otpora promjenama.
5. Sastanci su idealan poligon za primjenu principa nelinearnosti (mali utrošak resursa - veliki rezultati) jer se uvođenjem pojedinog elementa učinkovitih sastanaka postižu skokoviti rezultati u poslovanju.
6. Imate li osjećaj koliko vaša tvrtka gubi s neučinkovitim sastancima?
7. Jeste li sigurni kako ne trebate pomoć stručnjaka za sastanke?
8. Baš svaki MUI alat je jednako primjenjiv u bilo kojem području rada i života.
9. Meki resursi (vrijeme, znanje i sastanci) se dominantno koriste u upravljanju sastancima na MUI način.
10. Jeste li zadovoljni kako voditelj sastanka u vašem najvažnijem zajedništvu vodi sastanke?
11. Ima li i jedan objektivni razlog da ne kontaktirate autora knjige?
12. Koji element sastanka vam je prioritet za uvođenje?
13. Model (način) upravljanja sastancima je značajni dio intelektualnog kapitala.
14. Jeste li prepoznatljivi kao stručnjak za učinkovite sastanke?
15. Imate li kompetencija za rješavanje bilo kojeg problema na sastancima?
16. Jeste li ikada pročitali knjigu o sastancima?
17. Nema potrebe da sastanak počne kasnije (akademska četvrt) jer se čekaju drugi.
18. MUI sastanci su primjenjivi na sve sastanke.
19. Virtualni sastanci (na daljinu) su najučinkovitiji sastanci što se tiče utroška resursa.
20. Mudro je da svaki sastanak ima hit temu.
21. Imate li dovoljno komunikacijskih kompetencija za učinkovite sastanke?
22. Ocjenjujete li trend kvalitete vaših sastanaka?
23. Koje elemente mjerite u problematici sastanaka?
24. Imaju li vaša zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) planove osposobljavanja za potrebne kompetencije sudjelovanja/vođenja učinkovitih sastanaka?
25. Ukazujete li voditelju sastanka da je pogriješio?
26. Dijelite li rado drugima svoja znanja iz problematike sastanaka?
27. Imate li definiran sustav arhiviranja sastanaka?
28. Imate li napravljene sve procedure iz problematike sastanaka?
29. Jeste li napravili analizu koristi imenovanja menadžera za sastanke?
30. Čitajte, analizirajte i primjenjujte elemente učinkovitih sastanka kontinuirano jedan po jedan.
31. MUI sastanci su najsofisticiraniji način unapređenja poslovanja.
32. Vodi li netko sustavnu brigu o kvaliteti sastanaka u vašoj organizaciji?
33. Jeste li svjesni posljedica neučinkovitih sastanaka?
34. Imate li interesa napisati članak o vašim iskustvima primjene MUI sastanaka na društvenim mrežama?
35. Jeste li dovoljno aktivni na sastancima?

PRAKTIKUM



1.

Preuzmite tablični alat "**SASTANCI - REČENICE KOJE POTIČU PRIMJERI**" s Interneta na linku ([klik](#)).

U tablični alat po svom izboru upisujte rečenicu po rečenicu koje su dane u temi.

Za svaku odabranu rečenicu:

1.1. Utvrdite o kojem se elementu sastanaka radi.

1.2. Utvrdite stanje elementa sastanka.

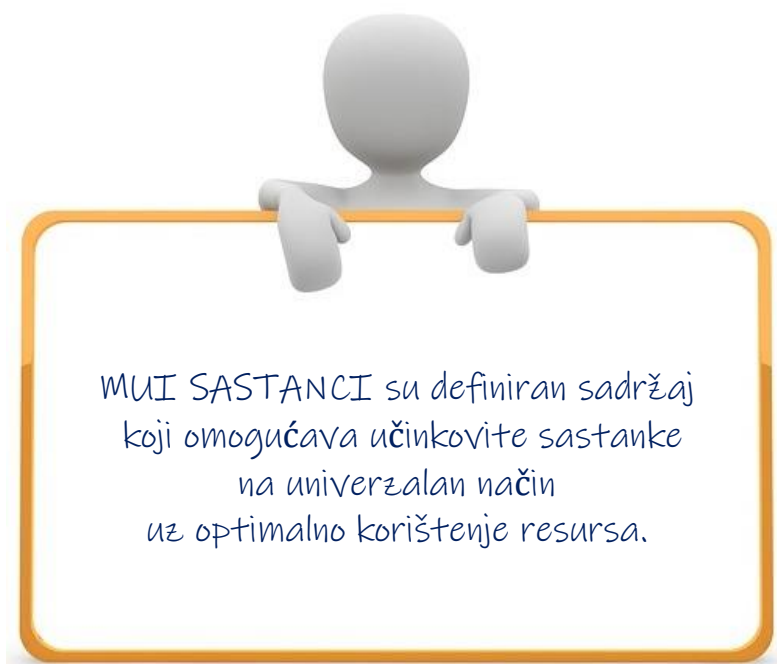
1.3. Definirajte potrebne aktivnosti da element sastanka bude čimbenik učinkovitog sastanka.

Napomena: U preuzetom alatu dane su vam tri poticajne rečenice kao primjer.

Alat je prikazan u nastavku sadržaja.

2.

Dodajte i svoje rečenice koje potiču u tablični alat i nakon provedene analize pokrenite potrebne promjene.



Zaključak

Poticajne rečenice su učinkovit alat za pokretanje promjena u problematici sastanaka.

Ovaj praktikum će vam dati dodatnog naboja za analitičko promišljanje i stjecanje vještine sagledavanja stvari "**out of the box**".

Naravno, ako ove i slične poticajne rečenice usmjerite prema drugima u svom okruženju, očito je kako ćete biti prepoznatljivi kao pojedinac koji pokreće promjene.

Poticajno!

Svijet je vrlo jednostavno sagledati ako postavljamo prava pitanja na koja ćemo dati prave odgovore za prava djelovanja.

5.6. ZNANJE KOJE POKREĆE NA DJELOVANJE

Znanje je ono što treba gomilati, sve ostalo će onda doći lakše i brže.

Mnoštvo je elemenata u životu i poslu s kojima smo okruženi.

Ne možemo se sa svime jednako baviti.

Racionalno je onda da se bavimo s onim elementima koji će nam donijeti veće ishode (princip nelinearnosti).

Isto je tako i u problematici sastanaka - trebamo se prvo baviti s onim elementima (sadržajima) koji će nam donijeti učinkovitije sastanke.

Evo u nastavku nekoliko opisa ključnih elemenata znanja iz problematike upravljanja sastancima.

CILJEVI - Mjerljive kvantitativni i kvalitativne vrijednosti koje se želi postići u definiranom vremenskom okviru i uz optimalan utrošak resursa.

DOBIT (ZARADA) - Razlika između prihoda i rashoda.

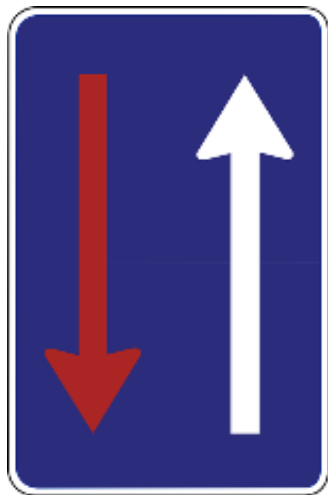
IMPROVIZACIJA - Djelovanje koje uvijek daje rezultate koji su daleko manji od potencijala, potreba i želja.

IZBOR NAČINA DJELOVANJA - Izabrati jedan od dva (2) moguća načina djelovanja: Improvizacija ili model djelovanja.

KONTROLA PROVEDBE - Utvrđivanje jesu li provedene aktivnosti koje su dogovorene s ciljem intervencije.

MODEL DJELOVANJA - Definirana opetovana djelovanja koja su obavezna za činjenje kako bi se isključila improvizacija.

MJERENJE - Ako se ne mjeri, s time se ne može učinkovito upravljati.



NAČINI DJELOVANJA - Samo su dva načina djelovanja: Improvizacija i model djelovanja.

NEDOPUŠTENO - Aktivnosti koje nisu dopuštene jer stvaraju štete u djelovanju: Stvaranje negativnog stanja. Improvizacija nije dopuštena.

NOVI ŠESTI RESURS - Nitko osim MUI-a ne tretira sastanke kao novi šesti resurs.

PODJELA RESURSA - Postoje tvrdi (materijalni, financije i ljudski) i meki resursi (vrijeme, znanje i sastanci). MUI sastanci traže optimalna rješenja dominantnom uporabom mekih resursa.

POTREBNE AKTIVNOSTI - Ono što treba učiniti kako bi iz sadašnjeg stanja (start) došli do željenog stanja (cilj) u definiranom roku i uz optimalni utrošak resursa.

POTREBNI RESURSI - Za postizanje ciljeva (doći iz sadašnjeg u željeno stanje) trebaju resursi koji se moraju isplanirati.

PRODUKTIVNOST - Prihodi/broj angažiranih pojedinaca (zaposlenika) na prihodovanju.

PRINCIP NELINEARNOSTI - Način djelovanja kada s malo angažmana postizemo velike ishode (rezultate).

TRAŽENJE RJEŠENJA - Proces pronalaženja kako doći do željenog cilja na optimalan način (uz najmanji utrošak resursa).

UČINKOVITOST - Prihodi/utrošeni resursi

UPRAVLJANJE PRIORITETIMA - Činiti ono što je važnije, što donosi veće ishode, ...

* * * * *

PRAKTIKUM



1. Analizirajte dane elemente znanja.
2. Dodajte vaše ključne elemente znanja ako mislite da nedostaju.
3. Neka vam elementi znanja budu pokretači za vaša svakodnevna djelovanja u problematici sastanaka.

Zaključak

Koliko imamo znanja o sastancima, odgovarajući će biti i rezultati sastanaka na kojima sudjelujemo ili ih vodimo.

Saznanje i razumijevanje ključnih stvari je osnovni preduvjet da na sastancima djelujemo promišljeno (model djelovanja), a ne stihijski (improvizacija).

Vještina učinkovitog sudjelovanja/vođenja sastanaka je vještina koja se mora učiti i svakodnevno prakticirati.

I ovaj sadržaj je napravljen u tu svrhu.

5.7. RAZLIČITI SADRŽAJI O SASTANCIMA

- 7 KLJUČNIH PITANJA ZA POSTIZANJE USPJEŠNE KARIJERE
- PRISUSTVO NA SASTANCIMA ZA KOJE NEMAMO INTERES
- SAMO ČETIRI TOČKE KOJE KAŽU SVE O SASTANCIMA
- SVAKI KONTAKT JE PRILIKA ZA POSTIGNUĆA
- ZAŠTO SASTANCI DUGO TRAJU?



7 KLJUČNIH PITANJA ZA POSTIZANJE USPJEŠNE KARIJERE

Odluke se donose isključivo na sastancima

Evo sedam poticajnih pitanja za postizanje uspješne karijere.

Što se češće pitate i odgovarate na ova pitanja, brže, učinkovitije, jeftinije i s manje stresa ćete ostvariti bilo koji postavljeni osobni ili poslovni cilj.

1. Kada ste zadnji puta bili na sastanku?
2. Što je bilo **dobro** na tom sastanku?
3. Što je bilo **loše** na tom sastanku?
4. Gdje je **problem**?
5. Činite li što promišljeno da sastanci budu uspješniji?
6. Jeste li svjesni da je sastanak **svaki kontakt** s bilo kojom osobom?
7. Jeste li svjesni da su sastanci **prilika** da ostvarite svoje interese, a ne obveza?

Sudjelovanje/vođenje učinkovitih sastanaka je vještina koja se mora učiti.

*Neka uporaba ovih pitanja bude jedan od načina učenja kako sastanke činiti **učinkovitijima**.*



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 uspješan rad. To je protokolarna aktivnost koja najčešće ne donosi rezultate.

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

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

Za djelotvornije korištenje vremena kada ste na sastanku:

- 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, mailom, 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 vaš 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,
- time ipak 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 sudionik (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 softvera, ...

Ne zanima vas, ne poznajete problematiku, ne potiče vas na rad sastava grupe i zauzeti ste drugim aktivnostima (vaše prioritnije 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 uporabite učinkovitije.



IZDVOJENO – Za pisanje pisane poruke koristite pojedine suradnike da vam je napišu. Tako ćete uštedjeti još više vremena koje možete posvetiti važnijim problematikama i 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.

SAMO ČETIRI TOČKE KOJE KAŽU SVE O SASTANCIMA



1.

Sadašnje stanje sastanaka je katastrofično u odnosu na potrebu i u odnosu na mogućnosti koju pruža današnja tehnologija koja se svakodnevno sve brže i brže razvija.

2.

Sastanaka je svakim danom sve više.

3.

Preživljavanje, a naročito razvoj zahtijeva sustav odluka u kojima je u potpunosti isključena svaka improvizacija kako bi se stekla konkurentska prednost kroz kontinuirano i sustavno povećanje učinkovitosti i produktivnosti.

4.

Na tržištu edukacija do izlaska knjige „**MUI SASTANCI – KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**“ nije bilo modela upravljanja sastancima koji je cjelovit, sustavan i univerzalan.

MUI sastanci koji su sadržaj ove knjige su model upravljanja sastancima koji daju konačna rješenja kako isključiti baš svaku improvizaciju na sastancima.

Dodatno, baš svaki element MUI sastanaka je univerzalno primjenjiv u bilo kojem području rada i života.

SVAKI KONTAKT JE PRILIKA ZA POSTIGNUĆA

Svaka osoba je na dnevnoj razini u brojnim kontaktima.

Kontakti mogu biti službeni, neslužbeni, slučajni, namjerni, telefonski, email, SMS, društvene mreže, ... Kontaktiramo s raznim osobama: obitelj, prijatelji, suradnici, poslovni partneri, susjedi, osobe u sredini u kojoj živimo i radimo, slučajni namjernici, ...

Ne možemo uvijek birati s kime i kako ćemo kontaktirati.

Iskoristimo svaki kontakt za nova saznanja i poticaje za nova postignuća.

Kao što je rekao Dale Carnegie: "Od limuna napravimo limunadu."

Vrijeme utrošeno na kontakt iskoristimo za postizanje svojih ciljeva.

Praktikum

Kod kontakata s drugim osobama postavimo sljedeća pitanja:

- Mogu li osobi dati informacije, a što će mi/nam donijeti koristi? - **informirati**
- Mogu li nešto pitati osobu, a što će mi biti od koristi? - **dobiti informaciju**
- Može li mi osoba na bilo koji način pomoći u vezi mojih aktivnosti? - **pomoć od drugih**
- Hoću li pitati osobu da se uključi u moje aktivnosti? - **uključiti ih**
- Hoću li pitati osobu da me uključi u svoje aktivnosti? - **uključiti se**
- Mogu li osobi prepustiti određenu aktivnost? - **delegirati**
- Hoću li pitati što osoba planira u budućnosti? - **znati za buduće događaje**
- Hoću li pitati što osoba misli o ... ? - **saznati mišljenja drugih**



Zaključak

Svaki kontakt je prilika za učenje i postignuća.

Poslije svakog kontakta odgovorimo na pitanja:

- Jesam li ovaj kontakt iskoristio za postizanje svojih ciljeva?
- Kako ću sljedeće kontakte bolje iskoristiti?

Ovaj tekst je je pisan primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007 Milan Grković koji je cjelovito prikazan u knjizi „MUI KNJIGA ZA USPJEH“.

Detalnije o knjizi možete pogledati na linku www.portalalfa.com/mui_knjiga_za_uspjeh

ZAŠTO SASTANCI DUGO TRAJU?

Zašto su svi nezadovoljni dugim sastancima, a ništa se ne poduzima da se situacija promijeni?

Svakodnevno se nalazimo na nizu sastanaka različitih oblika, sudionika, načina izvedbe i važnosti. Da se podsjetimo: Sastanak je svaki kontakt s bilo kojom osobom/osobama bez obzira na način, vrijeme, mjesto i sudionike.

Stanje sastanaka

Sastanci su jedini način donošenja odluka i bez sastanaka ništa ne bi funkcioniralo. Zato je ključno da sastanci budu učinkoviti. Nažalost, sastanci su jedan od najvećih uzroka za neučinkovitost pojedinaca i organizacija. Ima povelika lista razloga zašto je većina sastanaka neučinkovita, a time i neuspješna. Jedan od glavnih razloga zašto su sastanci neučinkoviti je njihovo dugo trajanje.

Razlozi za duge sastanke

1. Subjektivni razlozi

- Nije točno definirano vrijeme trajanja sastanka (ne postoji pravilo o trajanju sastanka):
 - za sve sastanke,
 - nije određeno vrijeme trajanja za pojedini sastanak.
- Dominacija pojedinaca koji troše vrijeme grupe i učestalo sudjeluju u diskusijama bez stvarnog učinka.
- Voditelj sastanka nema vještina vođenja sastanaka i dopušta česta skretanja s teme i ponavljanja već izrečenog od strane pojedinih sudionika sastanka.
- Sastanci su uobičajeni način trošenja radnog vremena; to su redoviti sastanci i oni oduvijek tako dugo traju. Jednostavno je tako. Imamo sastanak.
- Nitko nije zvanično predložio kraće sastanke.
- Stalna tendencija skretanja s tema. To je siguran znak da su sudionici nepripremljeni za sastanak i improvizacija im je jedino oružje da se čuje za njih. Ovo je najčešći način trošenja vremena bez pravih doprinosa temama na sastanku.
- Superiornost voditelja sastanka koji je najčešće u ulozi nadređenog (šef, rukovoditelj, vlasnik). Voditelj daje svoje mišljenje poslije svakog sudionika. Neka se zna tko je glavni!
- Pojedinci prečesto koriste svoje "demokratsko pravo" da kažu kako se u svemu slažu s prethodnikom/prethodnicima i ponavljaju već ponovljeno.
- Ima još vremena do sljedećeg sastanka ili je kraj radnog vremena pa još malo "sastančimo" da popunimo preostalo vrijeme. I tako nemamo što pametnije raditi!?



2. Objektivni razlozi

Nema ni jedan objektivni razlog zašto bi sastanci trebali biti dugi.

Dugo u pravilu znači nekvalitetno. Održavati duge sastanke znači stvarati štetu.

Takvo stanje dugih sastanaka je najviše zbog nedostatka odgovarajućih vještina sudjelovanja/vođenja sastanaka.

Posljedice dugih sastanaka

1. Nepotrebni troškovi

Vrijeme provedeno na sastanku je plaćeno i za to vrijeme se ne rade drugi poslovi.

Sastanci su skupi kada se izračuna koliko vrijedi vrijeme odsutnosti svih sudionika sastanka,

Nedostajuće vrijeme kada se nije napravio posao zbog odsutnosti sudionika sastanka.

O tome postoji nepisani konsenzus da se ne razgovara.

Još veći trošak nastaje ako se na sastanku nisu donijele kvalitetne i pravovremene odluke.

2. Ne rade se drugi poslovi

Je li ovaj sastanak važniji od drugih tema koje sada čekaju?

3. Lažan osjećaj da se nešto događa

Pa što bi htjeli, stalno smo u pokretu! A ima li pri tome stvarnih rezultata?

4. Ne zna se procijeniti što je prioritetno

Lakše se prihvaća tema koja je protokolarna (rutina) i svi se lako s njom nose, nego da se uhvati u koštac s pravim i velikim problemima.

5. Dugi sastanci posljedično stvaraju još duže sastanke

Dugi sastanci se najčešće zakompliciraju i često puta mijenjaju smjer rada i ozračje što dovodi do zbrke.

Da se to razriješi, sazivaju se dodatni dugi sastanci!?

Tako se vrlo lako ulazi u petlju nezavršenih dugih sastanaka u nizu.

Praktikum

1. Utvrdite učestalost vaših sastanaka s obzirom na njihovu dužinu:

- svi sastanci su dugi (pronađite glavni uzrok takvom stanju),
- većina sastanaka je duga (utvrdite razloge za takvo stanje),
- neki sastanci su dugi (budite oprezni da se stanje ne pogorša).

2. Između svih nedostataka sastanaka, gdje bi stavili duge sastanke s obzirom na štetu koja nastaje?

3. Definirajte dužinu trajanja svakog sastanka i strogo ga se pridržavajte.

Kada istekne predviđeno vrijeme za sastanak, jednostavno napustite sastanak - jer je on završen.

Zaključak

Ne prihvaćajte duge sastanke jer to znači neučinkovitost i pojedinaca i oblika zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) u kojima se dugi sastanci događaju.

Nema ni jedan objektivni razlog za duge sastanke.

Dobra priprema sastanka i definirana dužina trajanja su prava rješenja za preduge sastanke.

Skratite sastanke, donosite kvalitetne i pravovremene odluke i iskoristite vrijeme za provedbu odluka, a ne za druženja na sastancima.

Sastanke koristite za donošenje važnih odluka, a ne za druženja. Družite se u kafićima. Ili još bolje u prirodi.

* * * * *

Ovaj tekst je pisan prema elementima Modela univerzalne izvrsnosti – MUI © Milan Grković 2007.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007 je sustavno i kontinuirano postizanje izvrsnosti u bilo kojem području osobnog i profesionalnog života, kao i za postizanje izvrsnosti u bilo kojem obliku zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) bez obzira na vrstu, veličinu i stanja u kojem se trenutačno nalaze.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007 je cjelovito prikazan u knjizi „MUI KNJIGA ZA USPJEH“.

Više o knjizi pogledajte na: http://www.portalalfa.com/mui_knjiga_za_uspjeh

5.8. POJMOVNIK SASTANCI

Ključni pojmovi iz problematike sastanaka - ukupno 282 pojmova poredanih abecednim redom su dani u nastavku sadržaja.

Imati cjelovitu sliku problematike je osnovni preduvjet za učinkovito upravljanje sastancima. Poznavanje ključnih pojmova iz problematike sastanaka je odrednica za učinkovite sastanke.

Cilj je sakupiti ključne pojmove vezane uz problematiku sastanaka. Dodajte vaše pojmove koje ste uočili tijekom vaših aktivnosti na upravljanju sastancima.

Dajte prijedlog autoru knjige za unos novih pojmova iz problematike sastanaka. Internet obrazac za kontakt s autorom knjige je na linku ([klik](#)).

U dokumentu „**SASTANCI POJMOVNIK RADNO**“ koji možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#)) imate mogućnost za opis pojmova kao i drugih informacija vezanih uz pojam.

Akadska četvrt
Aktiviranje sudionika
Aktivnosti poslije sastanka
Aktivnosti prije sastanka
Alat Osnovna pitanja
Analiza uspješnosti sastanka
Analiza prethodnog sastanka
Analiza zaključaka
Arhiva
Arhiva procedure
Arhiviranje
Ciljevi sastanka
Čuvar vremena
Definicija sastanka
Delegiranje
Dnevni red
Dobiti informaciju
Dodatak dnevnom redu
Dodatne konzultacije
Dogovaranje
Dominacija pojedinaca na sastanku
Dominacija voditelja
Donošenje odluka
Dostava zapisnika
Društveno okupljanje poslije sastanka
Dugi sastanci
Dužina trajanja sastanka
Evaluacija
Evaluacija sastanka
Gosti na sastanku
Hiperaktivan sudionik sastanka
Hit sastanka
Improvizacija
Informacije za medije
Informiranje o sastanku

Informirati
Inicijativa o sazivanju sastanka
Inicijativa za sastanak
Interesi
Intervencije na zapisnik
Iskazivanje neslaganja
Isključenje sa sastanka
Istomišljenici
Izvanredni sastanak
Izvjestitelji
Izvješća
Izvješćivanje
Javnost
Jutarnji sastanak
Kašnjenje iz interesa
Kašnjenje početka sastanka
Katalog znanja sastanaka
KČU (Kritičan čimbenik uspjeha)
Kompetencije
Konflikti
Konkurentska prednost
Kontakti
Kontrola provedbe
Kontrola provedbe potrebnih aktivnosti
Kontroling
Kontrolor
Kradljivci vremena
Kraj sastanka
Kvorum
Lista otvorenih pitanja
Lista sudionika
Materijali za sastanak
Memo
Menadžer za sastanke
Mišljenja drugih
Mjerljivost sastanaka
Mjesto održavanja sastanka
Model upravljanja sastancima
MUI
MUI sastanci
Način dostave dnevnog reda
Način izvedbe
Način vođenja sastanka
Načini djelovanja
Napuštanje sastanka
Neaktivni sudionici sastanka
Nedostajuće kompetencije
Neformalna druženja
Neformalni dogovori poslije završetka sastanka
Negativna stanja
Negator
Negatori
Neizvršavanje obveza

Nenajavljeni sastanak
Neodgovarajuće vrijeme za sastanak
Nepomirljiv stav sudionika
Nepotreban sastanak
Nepotrebni sudionici
Nepripremljen sastanak
Neredovito održavanje sastanaka
Neriješena problematika s prošlog sastanka
Neslaganja među sudionicima sastanka
Nesuglasice na sastancima
Netolerantna ponašanja
Neučinkovit sastanak
Neuspješan sastanak
Nezadovoljstvo sastankom
Nezadovoljstvo sudionika
Nezavršeni poslovi za sljedeći sastanak
Nezavršeni sastanak
Nezgodna pitanja
Neželjena događanja
Nova postignuća
Nove otvorene teme
Obavezna primjena elemenata sastanaka
Obećavajući konstruktori
Objektivnost voditelja
Očekivajući destruktori
Očekivani stav sudionika
Odgoda sastanka
Odlučivanje
Odluke
Odsutnost sudionika
Oduzimanje riječi
Ograničavanje vremena za raspravu
Ograničeno vrijeme za točku dnevnoga reda
Ometala
Ometalo
Ometanja
Ometanja na sastanku
Opravdanje za nedolazak
Oprema za sastanak
Osiguran kvorum
Osobe sklone sukobima
Osobni plan aktivnosti na sastanku
Osposobljavanje za voditelja sastanka
Otkazivanje sastanka
Otvaranja nove teme za raspravu
Otvaranje sastanka
Ozračje na sastanku
Pitanja na pozivu za sastanak
Plan učenja
Početak sastanka
Pogrešna odluka
Polemika
Pomoći od drugih

Poslijepodnevni sastanci
Poslovni plan
Postavljanje ciljeva
Postignuća
Postizanje ciljeva
Potreba za drugim sastankom
Potreba za sastankom
Potrebne aktivnosti poslije sastanka
Potrebne kompetencije
Poziv za sastanak
Praktikum
Pravila ponašanja na sastancima
Pravila ponašanja sudionika
Pravo zamjene sudionika sastanka
Pravovaljane odluke
Predstavnici odsutnih
Predug sastanak
Pregled dosadašnjeg tijeka sastanka
Pregled zaduženja
Prekid dogovorenih aktivnosti
Preobiman dnevni red
Pričljivac
Prihvaćenje dnevnog reda
Prijedlog dnevnog reda
Prijedlog odluke
Primjedbe na dnevni red
Principi
Priopćavanje
Priprema sastanka
Priprema za novi sastanak
Pripreme za problematične situacije
Pripreme za sastanak
Problematika sastanka
Procedure
Produktivnost
Produžen sastanak
Promišljanja na pozivu za sastanak,
Prostor za sastanak
Proširenje točaka dnevnog reda
Prošli sastanak
Protivnici
Provedba odluka
Provjera dolaska prije sastanka
Provjera kvoruma
Racionalno aktivan sudionik sastanka
Radni materijali
Rasipnik vremena
Rasprava
Razmjena informacija prije sastanka
Razmjena znanja
Razvodnjavanje sastanka
Realizacija preuzetih obveza
Redovan sastanak

Redoviti sastanci
Resursi za sastanak
Rezultati
Rezultati sastanka
Rezultati sastanka
Rješavanje problema
Rotiranje čuvara teme
Rutinski sastanci
Sastanak udvoje
Sastanci
Sastančenje
Savjeti
Savjeti
Sazivanje novog sastanka
Simulacija sastanka
Skraćivanje sastanaka
Skretanja sa teme dnevnoga reda
Skretanje s teme
Slučajan sastanak
Slučajni susret
Slučajni susreti
Sljedeći sastanak
Smirivanje sudionika
Spavač
Specijalan gost
Sposobnost vođenja sastanka
Sprečavanje ometanja sastanka
Standardi uspješnog sastanka
Statusni simboli pojedinca
Stjecanje kompetencija sudionika sastanka
Stojeći sastanak
Strategija vođenja sastanka
Stručna pomoć vanjskog suradnika
Stručnjaci
Struktura dnevnog reda
Strukturiranje odluka
Stvaranje novih vrijednosti
Sudionici sastanka
Sukobi
Sukobljavanje na sastanku
Sustav vrednovanja
Svađalački ton sudionika
Svrha sastanka
Svrha sastanka
Šteta na sastancima
Teme sastanka
Teze za promišljanje
Tijek sastanka
Tipovi sudionika
Tipovi sudionika sastanka
Tolerantan voditelj
Trajanje sastanka
Troškovi sastanka

Učenje
Učestalo neizvršavanje preuzetih obveza
Učestalost sastanaka
Učinkoviti sastanci
Učinkovito upravljanje sastancima
Učinkovito vođenje sastanka
Učinkovitost
Uključivanje drugih
Uključivanje pasivnih sudionika
Uloga na sastanku
Uloženo vrijeme sudionika
Unapređenja sastanaka
Upadanje u riječ
Upoznavanje novih osoba nazočnih na sastanku
Upravljanje prioritetima
Upravljanje vremenom
Upropašten sastanak
Uređivanje mjesta za sastanak
Usklađenost ciljeva
Uspješnost sastanka
Usuglašavanje dnevnog reda
Usuglašavanje dnevnog reda
Ušteda vremena
Uvođenje promjena
Vanjska ometanja
Voditelj sastanka
Vrijeme trajanja sastanka
Vrijeme za nove informacije
Zaduženja za sastanak
Zagovaranje
Zakašnjele odluke
Zamjena sudionika sastanka
Zapisničar
Zapisnik
Završetak sastanka

Dodajte pojmove koji nedostaju.

Dajte prijedlog autoru knjige za unos novih pojmova iz problematike sastanaka.

Internet obrazac za kontakt s autorom knjige ([klik](#)).

5.9. LISTA MOGUĆIH TEMA ZA SLJEDEĆA NADOPUNJENA IZDANJA

Uvijek ima prostora za unapređenja sadržaja.

Knjiga „**MUI SASTANCI – KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**“ je zamišljena kao enciklopedija učinkovitih sastanaka u punom značenju: Cjelovita, obimna, interaktivna, praktikumi, ...
U tom cilju će se raditi nadopunjena izdanja s novim sadržajima koji će se dodavati mjesečno.

Evo lista mogućih tema koje mogu biti objavljene u sljedećim nadopunjenim izdanjima knjige:

- ANALIZIRATI UZROKE NEUSPJEŠNOG SASTANKA I DJELOVATI NA NJIHOVOM SPREČAVANJU
- KONTINUIRANO I SUSTAVNO POVEĆANJE UČINKOVITOSTI I PRODUKTIVNOSTI POMOĆU UČINKOVITIH SASTANAKA
- BUDITE U ULOZI POSMATRAČA SASTANAKA
- VIRTUALNI SASTANCI
- PROBLEMATIKA SASTANAKA MORA BITI SASTAVNICA SVAKOG POSLOVNOG PLANA
- POTREBNE AKTIVNOSTI POSLIJE SASTANKA
- Je li kraj sastanka bez negativnih stanja slučajnost ili standard rada zajedništva?
- NEPOTREBAN SASTANAK
- OČEKIVANI REZULTATI SASTANKA
- ANALITIČAR SASTANKA
- ČUVAR VREMENA
- PLANIRANO VRIJEME ZA KRATKE SASTANKE
- DAN U TJEDNU ZA SASTANKE
- OBITELJSKI SASTANAK
- PREZENTACIJA KAO SASTANAK
- PRODAJNI SASTANAK
- ANALIZA SASTANAKA
- TRIBINA
- KVALITET SASTANAKA I RAZVOJ ORGANIZACIJE
- NOVOZAPOSLENI I NJIHOVO OSPOSOBLJAVANJE ZA UČINKOVITO SUDJELOVANJE NA SASTANCIMA
- KAKO PREKINUTI TRENUTAČNI SASTANAK DA NE KASNIMO NA DRUGI SASTANAK
- SMANJIVANJE BROJA I TRAJANJA NEPOSREDNIH SASTANAKA
- KADA POČETI STJECATI KOMPETENCIJE ZA SUDJELOVANJE/VOĐENJE UČINKOVITIH SASTANAKA?
- PROBLEMATIKA SASTANAKA MORA BITI SASTAVNICA SVAKOG POSLOVNOG PLANA
- MOŽE LI SE DOKAZATI DA SU UČINKOVITI SASTANCI OSNOVNI ELEMENT KAPITALA ORGANIZACIJE
- TKO PRIJE SHVATI ZNAČAJ SASTANAKA, STIĆI ĆE PRIJE DO ZVJEZDA
- NOVI TEHNOLOŠKI OBLICI ODLUČIVANJA
- KONTINUIRANO DONOŠENJE ODLUKA
- OSOBNI RAZLOZI ZAŠTO NE PRIHVAĆAMO EDUKACIJU ZA UČINKOVITIJE SUDJELOVANJE/VOĐENJE SASTANAKA
- OTPORI I PREPREKE UNAPREĐENJU SASTANAKA
- NEKA VAS SE VIDI I ČUJE!
- PRISUTNOST NA SASTANCIMA - ODAZIV NA SASTANKE
- SVIJEST O UČINKOVITIM SASTANCIMA
- KAKO ISKORISTITI KONFLIKT
- PREKID SASTANKA ZBOG PREKORAČENJA DOGOVORENOG VREMENA
- NEREDOVITO ODRŽAVANJE SASTANAKA
- UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA
- RUKOVANJE TEŠKIM SITUACIJAMA NA SASTANKU
- ZAŠTO NA SASTANCIMA TREBA TOČKA "RAZNO"?
- OTPORI AKTIVNOSTIMA NA UNAPREĐENJU SASTANAKA



Predložite nove teme koje su vama interesantne za sljedeća nadopunjena izdanja knjige.

Prijedloge novih tema možete poslati preko Internet obrasca na linku ([klik](#))

Unaprijed zahvaljujem na prijedlozima.

Autor knjige

6. SPONZORSTVO KNJIGE

Što je sponzorstvo za knjigu "MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE"

- **Sponzor** (pravni subjekt) pronalazi interes za doprinos u daljnjem razvoju projekta izdvajanjem finansijskih sredstava prema svojim mogućnostima i interesima, a zauzvrat od autora knjige dobije određene benefite za svoj razvoj.
- **Autor knjige** će kompenzirati finansijski doprinos sponzora kroz reklamiranje sponzora u knjizi, pratećim sadržajima na Internetu kao i davanjem usluga osposobljavanja zaposlenika i unapređenja poslovanja prema interesima sponzora.

Ciljevi sponzorstva

Međusobno uvažavanje i interesi sponzora i autora knjige uspostavljaju se zbog dva cilja:

1. Nastaviti sa sadržajima iz problematike sastanaka kroz nova nadopunjena izdanja koje će biti objavljena uz podršku sponzora.
2. Nastaviti s izdavanjem novih tema u okviru edicije besplatnih enciklopedija znanja.

Zašto bi imali interesa za sponzorstvo?

- Očekuje se veliki broj preuzimanja knjige jer je besplatna pa će vaše sponzorstvo biti zapaženo,
- Zbog novih (nadopunjenih) izdanja bit će višekratnih preuzimanja knjiga od istih osoba,
- Promovirat će se pojedini sadržaji knjige na društvenim mrežama na kojima će biti vaši promo sadržaji,
- Sponzorstvo će vas snažnije potaknuti na angažman za postizanje učinkovitijih sastanaka u vašem zajedništvu,
- Knjiga se reklamira na Internet Portalu www.portalalfa.com i mui-sastanci.portalalfa.com pa tako i sponzori,
- Bit ćete aktivni sudionici jedinstvenog projekta dijeljenja znanja,
- Imate mogućnost besplatnog osposobljavanja jednog (1) vašeg zaposlenika za kompetencije potrebne za funkciju Menadžera za sastanke (više vidjeti u temi „MENADŽER ZA SASTANKE“),
- Vašu tvrtku će prepoznati da potiče i podržava znanje oni potencijalni zaposlenici koji će preuzeti besplatnu knjigu s vašom reklamom (selekcija kadrova),
- sponzorstvo za knjigu je jedan način provedbe društvene odgovornosti koji prakticirate.

Koji je mogući izbor statusa sponzora?

U tabličnom alatu "MOGUĆI IZBORI STATUSA SPONZORA" knjige „MUI SASTANCI – KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE“ pogledajte opcije za sponzorstvo u kojoj su dani elementi suradnje sponzora i autora knjige.

Tablični alat je prikazan u nastavku sadržaja.

Tablični alat možete preuzeti s Interneta na linku ([klik](#))



Kako realizirati sponzorstvo?

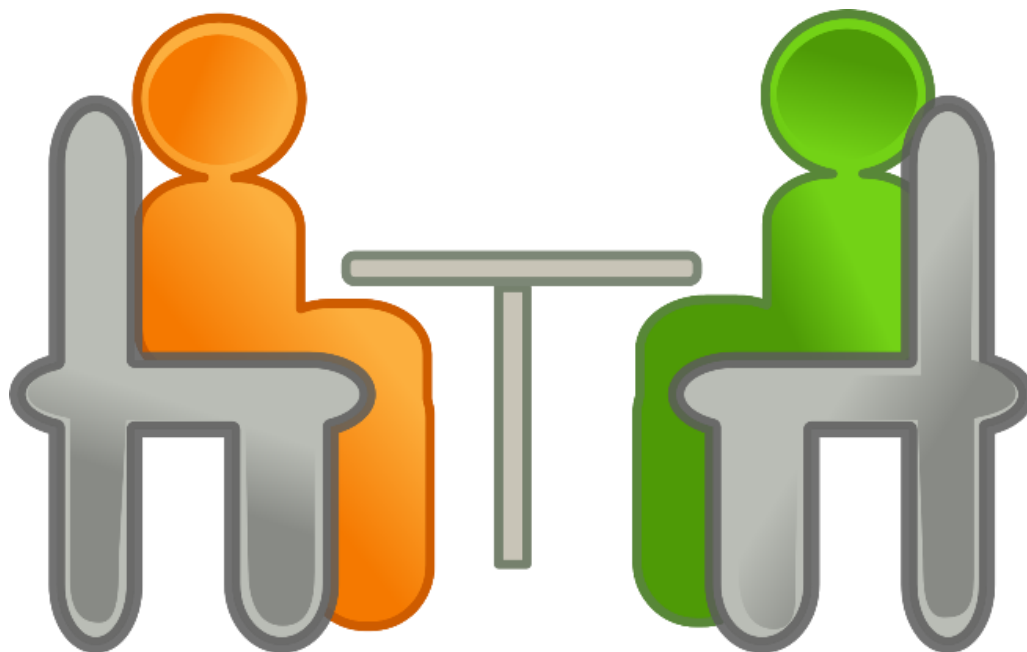
1. Izabrati željeni status sponzorstva.
2. Kontaktirati autora knjige za iskazani interes za sponzorstvo:
Direktno ili preko Internet obrasca na linku ([klik](#))
3. Dogovoriti sve detalje suradnje.
4. Napraviti ugovor o poslovnoj suradnji.
5. Realizirati ugovor o poslovnoj suradnji
6. Utvrditi ima li obostranog interesa za proširenje suradnje.

Mogući elementi vaše odluke o sponzorstvu:

1. Cijenite što radi autor knjige i želite ga sponzorstvom podržati u daljnjem radu.
2. Kroz sponzorstvo ćete iskoristiti priliku za dodatne usluge autora knjige za osposobljavanja vaših zaposlenika.
3. U ulozi sponzora bit ćete motiviraniji za primjenu sadržaja knjige i unaprijediti sastanke u vašem zajedništvu.
4. Bit ćete čimbenik (sudionik) besplatnog dijeljenja znanja drugima među kojima će biti vaši sadašnji i budući korisnici, vaši sadašnji i budući poslovni partneri i vaši budući zaposlenici.

POZIV NA AKCIJU

Analizirajte ovu ponudu za sponzorstvo imajući u vidu sadržaj knjige i potencijal koji se stvara kroz projekt besplatne knjige "**MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**". Vjerujem kako ćete prepoznati mogućnosti za partnerstvo na projektu kao sponzor i raduje me što ću ja sa svoje strane moći učiniti dodatne aktivnosti koje mogu pomoći vašem poslu. Za bilo koju dodatnu informaciju, obratite se bez ikakvih obaveza.



**PARTNERSTVO JE MUDRO RJEŠENJE
KAKO UZ POMOĆ DRUGIH BITI USPJEŠNIJI.**

6.1. MOGUĆI STATUSI SPONZORA KNJIGE „MUI SASTANCI – KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE“

Br	Benefiti (koristi) za sponzora	Sponzor (cijena* i benefiti)					Glavni sponzor (cijena i benefiti)	Generalni sponzor (cijena i benefiti)
		625,00 kn	1.250,00 kn	2.500,00 kn	5.000,00 kn	10.000,00 kn	20.000,00 kn	50.000,00 kn
1	Broj stranica u knjizi A4 format za reklamu sponzora tijekom izdanja za 2020. godinu	1/8	1/4	1/2	1	2 stranice knjige za promociju	2 stranice knjige za promociju knjige	2 stranice unutar knjige + 2. stranica knjige + 1/2 zadnje stranice knjige
2	Reklamiranje sponzora na Internet portalu www.portalalfa.com i službenim stranicama knjige mui-sastanci.portalalfa.com	-	+	+	+	+	+	+
3	Besplatna knjiga „UČENJE POMOĆU UMNIH MAPA“	-	-	+	+	+	+	+
4	Besplatna knjiga „MUI KNJIGA ZA USPJEH“	-	-	+	+	+	+	+
5	Osposobljavanje Menadžera za sastanke (virtualno)	-	-	-	+	+	+	+
6	Reklamiranje na društvenim mrežama tijekom promoviranja knjige	-	-	-	+	+	+	+
7	Promoviranje sponzora u pojedinačnim promotivnim člancima na društvenim mrežama	-	-	-	-	+	+	+
8	Virtualno osposobljavanje pojedinaca za MUI rješavanje problema	-	-	-	-	1 korisnik	2 korisnika	5 korisnika
9	Davanje autoru knjige izradu poslovnog zadatka od interesa za sponzora	-	-	-	-	-	2 zadatka	3 zadatka
10	Cjelodnevna radionica MUI sastanaka kod Sponzora	-	-	-	-	-	+	+
11	Besplatno savjetovanje tijekom izgradnje sustava upravljanja sastancima na MUI način	-	-	-	-	-	-	+
12	Besplatna kontrola procesa izgradnje učinkovitih sastanaka kod sponzora ako ima interesa	-	-	-	-	-	-	+
Ukupan broj benefita za sponzora		1	2	4	6	8	10	12

* Cijena je bez PDV-a koji se ne obračunava.

Ako imate interesa za sponzorstvo knjige „MUI SASTANCI – KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE“ kontaktirajte direktno ili preko online obrasca na linku ([klik](#)).

Milan Grković

Telefon: 385 99 280 4210

Mail: alfa@portalalfa.com

7. DONATORSTVO ZA KNJIGU

Ako ste zadovoljni sadržajem knjige, ako ste u mogućnosti i imate interes, i želite podržati projekt – možete uplatiti određeni iznosa financijskih sredstava kao oblik donatorstva (pomoć daljnjem razvoju projekta).

Uplata donacije je isključivo vaš **čin dragovoljnosti** i ne utječe na mogućnost da besplatno koristite sadržaje knjige kao i sadržaje dodatne podrške na Internetu.

➔ **O iznosu donacije odlučujete vi i iznos nije ničim limitiran.**

Svaki donator će dobiti poklon kao znak zahvalnosti za doprinos projektu izdavanja besplatnih enciklopedija znanja od kojih je prva knjiga upravo pred vama.

Vaša donacija će pomoći:

1. Objavu dodatnih sadržaja u ovoj knjizi kroz sljedeća nadopunjena izdanja koja će se dalje objavljivati.
2. Pokretanje novih tema u okviru projekta "BESPLATNE ENCIKLOPEDIJE ZNANJA".

Mogući su sljedeći načini uplate donacije za knjigu „MUI SASTANCI – KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE“:

Način uplate	Transfer	Podaci za uplatu	Info
PayPal		www.paypal.me/mui2007	www.paypal.com www.paypyl.me
Revolut		Milan Grković IBAN GB84 REVO 0099 7027 4099 88 BIC REVOGB21	Aplikacija za plaćanja preko mobitela. www.revolut.com Topla preporuka za korištenje.
Nalog za plaćanje	Pošta, banka, FINA, Tisak	Milan Grković Željeznička 18 31551 Belišće Svrha: Donacija za knjigu	-
Žiro-račun	Addiko banka	MODEL DJELOVANJA Željeznička 18 31 551 Belišće Hrvatska IBAN: HR61 2500 0091 1014 6005 5 SWIFT CODE: HAABHR22 OIB: 05748879106 Svrha: Donacija za knjigu	-

Napomena: **Iznosi uplate su dragovoljni i nisu ničim uvjetovani i ograničeni.**

Više o projektu pogledajte u temi "**CILJEVI PROJEKTA 'BESPLATNE ENCIKLOPEDIJE ZNANJA'**".

Unaprijed zahvaljujem budućim donatorima.
Zahvaljujem na praćenju i podršci.

Autor knjige
Milan Grković



8. KOMUNIKACIJA S AUTOROM KNJIGE

Tko pita, taj ne skita!

Barem su četiri (4) mogućnosti za komunikaciju korisnika knjige s autorom:

1. PPP (pitanja, prijedlozi i primjedbe),
2. Davanje zadataka autoru knjige,
3. Davanje prijedloga za nove teme koje će se obraditi u sljedećim izdanjima knjige,
4. Slanje vaših sadržaja o sastancima koje će se objaviti u knjizi s naznakom vašeg autorstva.

1. Pozivam sve korisnike knjige da me prema svom interesu bez ikakvog ograničenja kontaktiraju u vezi **pitanja, prijedloga i primjedbi** iz problematike sastanaka koje su sadržaj ove knjige.

2. Također me bez ikakvih ograničenja možete kontaktirati u vezi bilo koje druge problematike koja je povezana s teorijom i praksom Modela univerzalne izvrsnosti – MUI © 2007.

Odgovorit ću na svaki kontakt uz iskrenu zahvalnost za interaktivnost koja je u obostranom interesu.

■ Pošaljite mi vaša iskustva kao daljnji poticaj za moj rad i objavu u sljedećim izdanjima knjige.

■ Ako vam na bilo koji način mogu pomoći, slobodno mi se obratite.

Možete me kontaktirati na jedan od sljedećih načina:

Mobitel:		385 99 280 4210
Email		alfa@portalalfa.com
LinkedIn		www.linkedin.com/in/milangrkovic
Patreon		http://www.patreon.com/milan_grkovic
Skype		milan.grkovic
Twitter		www.twitter.com/milangrkovic
Facebook		www.facebook.com/mgrkovic
Internet	PORTAL ALFA	http://www.mui-sastanci.portalalfa.com/komunikacija

Internet obrazac za komunikaciju s autorom knjige ([klik](#)).

Unaprijed vam se zahvaljujem na kontaktima koji će biti u interesu svih koji koriste knjigu „MUI SASTANCI – KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE“ © 2019 Milan Grković.

Želim vam uspješnu osobnu i profesionalnu karijeru kao i upravljanje svim oblicima zajedništvima u kojima djelujete.

Svako dobro osobno i poslovno.

Milan Grković

9.1. LITERATURA



1. Grković, Milan: **MUI KNJIGA ZA USPJEH**, Vlastita naklada 2011.
2. Grković, Milan: **SASTANCI UPRAVLJANJE VREMENOM**, Vlastita naklada 2002.
3. Grković, Milan: **MODEL UPS - UPRAVLJANJE POMOĆU SASTANAKA**, Vlastita naklada 2004.
4. Grković, Milan: **UČENJE POMOĆU UMNIH MAPA**, Vlastita naklada 2011.
5. Grković, Milan: **USPJEŠNA KARIJERA 1**, Vlastita naklada 2017.
6. Autorski članci objavljeni na PORTAL ALFA - Portal znanja: www.portalalfa.com
7. Autorski članci u tiskanom izdanju poslovnog časopisa „**Poslovni savjetnik**“
8. Autorski članci objavljeni na Internet portalu poslovnog časopisa „**Poslovni savjetnik**“
www.poslovni-savjetnik.com
9. Autorski članci objavljeni u tiskanom izdanju poslovnog časopisa **business.hr**

Napomena:

Sve slike u knjizi koje nisu osobni uradak autora knjige su preuzete s www.pixabay.com. Slike preuzete s www.pixabay.com su u potpunosti slobodne za uporabu bez obveze za označavanjem izvora.

MUI KNJIGA ZA USPJEH

Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007 Milan Grković

Univerzalan model za postizanje izvrsnosti u bilo kojoj problematici iz života pojedinaca i organizacija bez obzira na vrstu, veličinu i stanja u kojima se trenutačno nalaze.



- **Model univerzalne izvrsnosti - MUI** © Milan Grković 2007 je sustav jednostavnih elemenata koji su sofisticirano povezani i omogućavaju postizanje željenih ciljeva na lak, jednostavan i brz način u bilo kojoj problematici na univerzalan (isti) način.
- Za primjenu Modela univerzalne izvrsnosti - MUI ne treba imati posebnih (specijalističkih) znanja.
- MUI je cjelovit model koji je dostupan i prihvatljiv svim kategorijama. Nema nikakvu ekskluzivnu primjenu za pojedine kategorije ljudi. Omogućava i "malim" ljudima da postignu za njih do sada nezamislive rezultate i kvalitetniju poziciju u svom osobnom i profesionalnom životu.
- Svaki prosječan pojedinac može naučiti uspješno primjenjivati Model univerzalne izvrsnosti – MUI i time sustavno i kontinuirano postizati **izvrsnost** u svom osobnom i profesionalnom životu.
- Model univerzalne izvrsnosti - MUI ima niz **inovativnih** elemenata i to ga čini jedinstvenim.

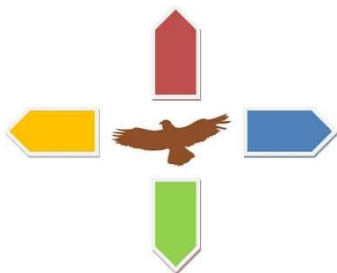
Milan Grković

MUI

KNJIGA ZA USPJEH

Model univerzalne izvrsnosti - MUI

Uspješna osobna i profesionalna karijera
Upravljanje organizacijama



VLASTITA NAKLADA
Belišće, 2011.

Zašto vam neizostavno treba Model univerzalne izvrsnosti - MUI?

- Širina primjenjivosti Modela univerzalne izvrsnosti - MUI je neograničena.
- Lako i jednostavno savladivo za prosječnog pojedinca.
- Učenje se temelji na rješavanju stvarnih problema iz života i rada (nema "gubitka" vremena samo za učenje).
- Primjenjivo za sve kategorije pojedinaca i organizacija.
- Održivost modela uslijed promjena je osigurana sofisticiranom strukturom modela i kreiranjem novih alata prema potrebi.
- Do vrhunskih rezultata dolazite MUI poticanjem izvana, a zatim poticaj za vaše daljnje uspjehe dolazi od vas.
Da parafraziram svima poznatu izreku:
"Ovo je mali korak za mene kao autora Modela univerzalne izvrsnosti - MUI, ali veliki korak za vas kao korisnika!"
Ovo je jedna od prednosti Modela univerzalne izvrsnosti - MUI u odnosu na druge modele koji traže trajniju i složeniju intervenciju izvana.
- Uvođenje promjena primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI traje neusporedivo kraće od drugih metoda.

Dodatne informacije i narudžba: www.portalalfa.com/mui_knjiga_za_uspjeh



UČENJE POMOĆU UMNIH MAPA

Ovo je prva knjiga o umnim (mentalnim) mapama napisana na hrvatskom govornom području.

Knjiga u detalje objašnjava kako izrađivati računalne umne mape, za što i kako ih koristiti.

Evo samo jedan razlog zašto trebate naučiti raditi i koristiti umne mape:

Svaki prosječan pojedinac će primjenom ove knjige naučiti raditi umne mape i pomoću njih osloboditi svoju potisnutu kreativnost koja je posljedica sustava obrazovanja.

A to onda znači postizanje rezultata za koje pojedinac do sada nije ni pomišljao da ih može činiti.

→ www.portalalfa.com/ucenje_pomocu_umnih_mapa

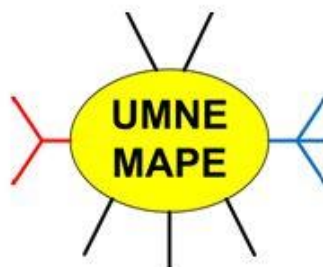
Milan Grković

UČENJE POMOĆU UMNIH MAPA

ČUDO ZVANO UMNE MAPE

Primjena umnih mapa:

- **učinkovito učenje**
- **postizanje uspješne karijere**
- **upravljanje organizacijama**



VLASTITA NAKLADA
Belišće, 2011.

→ www.portalalfa.com/ucenje_pomocu_umnih_mapa

ELEKTRONIČKE KNJIGE (E-KNJIGE) O UČINKOVITIM SASTANCIMA

1. Sastanci upravljanje vremenom
2. Model UPS – Upravljanje pomoću sastanaka

Kako uštedjeti vrijeme na sastancima, a postizati vrhunske rezultate?

Sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima koji će Vam promijeniti karijeru i osobni život.
Pogledajte detaljnije <http://www.portalalfa.com/esastanci>

O čemu pišu knjige:

Problematika sastanaka s ciljem poticaja učinkovitijeg sudjelovanja/vođenja sastanaka.
Mnogo savjeta kako poboljšati rad sastanaka s gledišta upravljanja vremenom.
Analiza pripreme, tijeka i aktivnosti poslije sastanka.

Kome su knjige namijenjene:

Knjige su namijenjene svim sudionicima sastanaka:
Direktorima, menadžerima, političarima, voditeljima grupa, timova i izvršnih tijela, građanskim volonterima
i svim pojedincima koji sudjeluju na sastancima.

Zašto kupiti knjige:

Sudjelovanje/vođenja sastanaka je vještina koja **se uči**.

Praktične i kompletne upute kako praktično iskoristiti sastanke kojima svakodnevno prisustvujete.

Velik poticaj da promišljenije djelujete na učinkovitost sastanaka. Koristan priručnik u svim fazama sastanka.

Minimalno ulaganje u Vaš život za bolje poslovne i osobne rezultate i više slobodnog vremena.

Ovo je najobimniji izvor znanja o učinkovitim sastancima na hrvatskom govornom području.

Minimalno ulaganje u Vašu budućnost.

Kada ste zadnji puta uložili novac za nova znanja, vještine i ponašanja?

Vrijeme je Vaš najvrjedniji resurs koji imate u životu.

Nemojte propustiti priliku!

Pogledajte detaljnije na linku:

<http://www.portalalfa.com/esastanci>

Autor

Milan Grković

Tel: 385 99 280 4210

Email: alfa@portalalfa.com

Skype: milan.grkovic

LinkedIn: www.linkedin.com/in/milangrkovic

Twitter: www.twitter.com/milangrkovic

Facebook: www.facebook.com/mgrkovic

Internet: www.portalalfa.com

PORTAL ALFA - Portal znanja



Knjiga

"USPJEŠNA KARIJERA 1"

Elektronička knjiga (e-knjiga)

Narudžba knjige

Zašto vam treba knjiga "USPJEŠNA KARIJERA 1"

- 10 poglavlja - 35 tema iz područja karijere
- svaka tema ima praktikum
- brojni savjeti, crtice, poticajna pitanja, ...
- knjiga je model djelovanja kako biti uspješan u karijeri
- besplatna interaktivnost s autorom knjige
- bogata podrška na Internetu (tablični alati, članci, ...)
- 184 stranice

SADRŽAJ KNJIGE

SASTANAK SA SAMIM SOBOM (tema na uvid)

ŠEF - PRILIKA ILI PRIJETNJA (tema na uvid)

Karijera je aktivnost koja nam dominantno određuje naš život u financijskom, društvenom, obiteljskom i osobnom smislu.

Karijera je ono čemu posvećujemo najviše vremena, ispunjava nas i omogućava nam uspješnu materijalnu i financijsku egzistenciju te odgovarajuću poziciju u društvu (prepoznatljivost).



<http://www.portalalfa.com/uspjesnakarijera>

9.2. O AUTORU KNJIGE



Milan Grković je rođen 1952. godine u Belišću.

Cijeli je život posvetio učenju i pokretanju promjena, kod sebe i u svom okruženju.

1995. godina je bila prekretnica u njegovom životu: "Domogao" se Interneta - nepresušnog izvora znanja i mogućnosti umrežavanja s brojnim pojedincima koji kao i autor knjige žele kvalitetnije, više, univerzalnije, brže, lakše, ...

To je bio početak ostvarenja vizije:

„Dizajnirati praktičan i univerzalan model za postizanje izvrsnosti dostupan svakom prosječnom pojedincu i primjenjiv na bilo koju problematiku bez obzira na trenutačno stanje.“

Vizija je postala stvarnost kada je 2007. godine dizajnirao **Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007**, model za postizanje izvrsnosti u bilo kojem području života i rada koji je jedinstven na tržištu edukacija.

Primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI je realizirana i ova knjiga.

Dosadašnje aktivnosti

- Objavio knjigu "**MUI KNJIGA ZA USPJEH**", cjelovit prikaz Modela univerzalne izvrsnosti – MUI © 2007.
- Objavio knjigu „**UČENJE POMOĆU UMNIH MAPA**“, prva i za sada jedina knjiga o računalnim umnim (mentalnim) mapama na hrvatskom govornom području.
- Objavio dvije knjige o problematici učinkovitih sastanaka:
 - **SASTANCI UPRAVLJANJE VREMENOM**
 - **MODEL UPS - UPRAVLJANJE POMOĆU SASTANAKA**
- Objavio e-knjigu „**USPJEŠNA KARIJERA 1**“
- Autor MODEL UPS (Upravljanje pomoću sastanaka):
Upravljanje osobnom karijerom i organizacijama pomoću učinkovitih sastanaka.
- Autor portala PORTAL ALFA - Portal znanja: <http://www.portalalfa.com>
Nova znanja, vještine i ponašanja za postizanje izvrsnosti.
- Aktivnosti na unapređenju poslovanja u tvrtkama i organizacijama.
- Savjetničke usluge lokalnoj upravi, tvrtkama i pojedincima.
- Ekspert za umne mape (Mind Map) - uporaba umnih mapa za postizanje uspješne karijere i poslovno mapiranje.
- Održao velik broj radionica iz problematike mekih vještina (soft skills).
- Online poslovno savjetovanje pomoću Interneta mu je omiljen način prenošenja znanja.
- Izrada različitih projekata.
- Aktivnosti na osnaživanju i unapređenju rada civilnog sektora.
- Virtualna edukacija (učenje na daljinu) za pojedince i osposobljavanje menadžera u organizacijama.

Sadašnje aktivnosti

- Istraživanja i primjena novih znanja, vještina i ponašanja za izvrsne poslovne i osobne rezultate.
- Razvoj svih oblika zajedništava (grupe, organizacije i zajednice) primjenom Modela univerzalne izvrsnosti–MUI.
- Dijeli svoja znanja, vještine i ponašanja s drugima koji to žele i rado se umrežava s onima kojima je cilj izvrsnost, a praktična potvrda izrečenoga je i ova besplatna knjiga koja ima za cilj da postane enciklopedija za učinkovite sastanke i pomogne brojnim pojedincima i zajedništvima da skokovito pokrenu svoj razvoj pomoću učinkovitih sastanaka na MUI način.

Omiljena izreka:

**FOKUS, KONTINUITET I SUSTAVNOST
SU TRI RIJEČI ZA POSTIZANJE IZVRSNOSTI.**

Nije važno radimo li, važno je radimo li pravu stvar.

9.3. ZAKLJUČAK

Sastanci su neučinkoviti, dugi i česti i oni su problem, a ne rješenja.

Sastanci su najzapostavljenija aktivnost pojedinaca i svih oblika zajedništva, unatoč tome što bez učinkovitih sastanaka nema razvoja, a često ni "života".

To je paradoks sastanaka koji je nažalost realnost i koji značajno smanjuje rezultate koji su primjereni potencijalu, potrebi i željama.

Projekt "**BESPLATNE ENCIKLOPEDIJE ZNANJA**" je praktički počeo izdavanjem prve besplatne knjige "**MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**" koja je pred vama.

Knjiga "**MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE**" će omogućiti svakom prosječnom pojedincu i bilo kojem obliku zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) da postižu značajno veće i brže rezultate pomoću učinkovitih sastanaka na MUI način. U gore navedenu tvrdnju će se lako, jednostavno i brzo moći uvjeriti svaki korisnik koji priđe knjizi analitički, s ciljem utvrđivanja ima li boljeg rješenja od ponuđenog u knjizi.

Prva faza pisanja knjige je gotova.

Napravljen je obiman posao u sastavljanju početnog sadržaja knjige kroz ovo 1. izdanje.

Paralelno je pripremljena struktura tema za sljedeća nadopunjena izdanja kao i odgovarajuća dodatna podrška na Internetu.

Slijedi druga faza kroz nadopunjena izdanja.

Cilj knjige je pomoći pojedincima i zajedništvima da na točno definiran način djeluju kako bi pomoću učinkovitih sastanaka postizali ciljeve uz optimalni (najmanji) utrošak resursa.

Uz kontinuirana nadopunjena izdanja koja će uslijediti, knjiga će biti sadržaj broj 1 u problematici sastanaka u svijetu i referentan materijal za sve one koji imaju interesa za učinkovite sastanke u kojima se u potpunosti isključuje svaka improvizacija.

Korisnicima knjige je osigurana interaktivnost (komunikacija) s autorom knjige u cilju što intenzivnije i brže primjene sadržaja knjige.

Vjerujem u doprinos korisnika knjige u daljnjem kreiranju sadržaja i unaprijed im se na tome iskreno zahvaljujem.

Unaprijed se zahvaljujem svima koji će dati doprinos projektu kroz:

1. **Sponzorstvo,**

2. **Donatorstvo.**

Vjerujem kako će korisnici prepoznati značaj, kvalitetu, pokretačke elemente ove knjige, praktičnost, ... i naći svoj interes da kroz sponzorstvo i donacije daju podršku za sljedeća nadopunjena izdanja knjige kao izdavanje novih tema u okviru projekta "BESPLATNE ENCIKLOPEDIJE ZNANJA".

Raduju me rezultati koje će postizati korisnici moje knjige, a za koje ću svjedočiti kroz međusobnu interakciju s korisnicima i reference koje će iskazivati zadovoljni korisnici knjige.



Potrebno je osvježavanje pojedinaca i svih oblika zajedništva kako su sastanci osnovni pokretač razvoja barem zbog dva čimbenika:

- Razvoj zajedništva nije moguć bez odluka,
- Odluke se donose isključivo na sastancima.

Za postizanje kontinuiranih učinkovitih sastanaka koji će biti u funkciji razvoja pojedinaca i svih oblika zajedništva potrebne su odgovarajuće kompetencije.

Potrebne kompetencije (znanje, vještine i ponašanja) su u cijelosti dostupne u knjizi.



Knjiga **"MUI SASTANCI - KONAČNO RJEŠENJE ZA UČINKOVITE SASTANKE"** će omogućiti svakom prosječnom pojedincu i bilo kojem obliku zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) da postižu značajno veće i brže rezultate pomoću učinkovitih sastanaka na MUI način.

U gore navedenu tvrdnju će se lako, jednostavno i brzo moći uvjeriti svaki korisnik koji priđe knjizi analitički, s ciljem utvrđivanja ima li boljeg rješenja od ponuđenog u knjizi.

Uz kontinuirana nadopunjena izdanja koja će uslijediti, knjiga će biti sadržaj broj 1 u problematici sastanaka u svijetu i referentan materijal za sve one koji imaju interesa za učinkovite sastanke u kojima se u potpunosti isključuje svaka improvizacija.

Raduju me rezultati koje će postizati korisnici moje knjige, a za koje ću svjedočiti kroz međusobnu interakciju s korisnicima i reference koje će iskazivati zadovoljni korisnici knjige.

GENERALNI SPONZOR

Ovdje **dodatno** može biti sadržaj po vašem izboru.

Postanite Generalni sponzor ove knjige i steknite brojne koristi za vaše poslovanje.

Informacije kako steći status Generalnog sponzora saznajte u temama

„SPONZORSTVO KNJIGE“ i „MOGUĆI IZBOR STATUSA SPONZORA“.

Unaprijed zahvaljujem na interesu i podršci i raduje me zajedništvo i suradnja.



mui-sastanci.portalalfa.com

ISBN 953-98928-5-0

