

IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni


 Nowość


 Promocja

Organizacja spotkań biznesowych

Autor: Thomas Wieke

Tłumaczenie: Jacek Maniecki

ISBN: 978-83-246-1062-4

Tytuł oryginału: [Dont panic. Meetings. Wie Sie sich durchsetzen, wie Sie Ihre Ziele erreichen.](#)

Format: 122x194, stron: 96

- ▶ Profesjonalne przygotowanie
- ▶ Kontrolowanie harmonogramu/li>
- ▶ Ustalanie zasad gry

Bez tremy, bez stresu – bezbłędnie**Umówiłeś się z nimi na dziewiątą?**

Spotkania, mityngi, konferencje, zebrania. Zmora biurowego życia? Złodziej czasu i kwintesencja bezproduktywności? A może doskonały czas na poprawienie komunikacji oraz idealny moment na pozytywną autoprezentację? To, jak ta sfera aktywności wygląda w Twojej firmie, w znacznej mierze zależy od organizatora takich nasiadówek. Jeśli właśnie Tobie przypadła w udziale ta rola, pozornie niewdzięczne zadanie możesz zmienić w szansę na stworzenie profesjonalnej sesji o intensywności burzy mózgów.

Przygotuj się solidnie do czekającego Cię zadania. Bez względu na to, czy spotkanie ma mieć charakter oficjalny, czy nieformalny, warto wiedzieć, jak się zachować, co powiedzieć i jak reagować na niespodziewane zwroty akcji. Dlatego też przygotowaliśmy dla Ciebie książkę, która uzbroi Cię po zęby w odpowiednie techniki aranżowania i prowadzenia różnego typu posiedzeń. Znajdziesz tu również stosowne taktyki psychologiczne, pomagające przejąć kontrolę nad niechętną lub zbyt swawolną grupą. A przede wszystkim poradnik ten zagwarantuje Ci pełne wsparcie merytoryczne, stając się Twoim małym konferencyjnym katechizmem.

- ▶ Wystąpienia, odczyty i referaty.
- ▶ Standardowe zebrania zespołowe.
- ▶ Zasady organizowania konferencji.
- ▶ Prezentacje oraz specjalistyczne szkolenia.
- ▶ Przygotowanie materiałów pomocniczych.



Spis treści

O autorze	7
Wprowadzenie	9
Czego oczekujesz od spotkania służbowego?	9
Czym jest spotkanie?	11
Z kim i z czym masz do czynienia?	12
Trzy grupy problemów podczas spotkania	14
1. Uczestnik: Przygotowanie do spotkania	
— Reakcja na krytykę — Aktywny udział	15
Od czego i kiedy zacząć przygotowania?	16
„Teraz już nie wiem”	17
„Czy ja też mogę coś powiedzieć?”	18
„Czy pan w ogóle słuchał tego, o czym mówiłem?”	21
„O co właściwie chodzi?”	22
„Mam tutaj jeszcze parę dokumentów”	24
„Mieliśmy to przeczytać?”	26
„A oto co się zdarzyło”	27
Panika, trema, zmieszanie?	28
„Czy mówię za szybko?”	31
„Czy, eee, mówię za wolno?”	32
„Adekwatność sytuacyjna komunikacyjnych wartości relewantnych”	33
„Ceterum censeo...”	35

Lepsza profilaktyka niż bolesny upadek	36
„Szcwany lis”	37
„A pan co o tym sądzi?”	38
Jak pies z kotem	39
„Tak nie będziemy się bawić!”	41
„Chciałem tylko...”	44
„Dlaczego ja?”	45
„Co mnie to obchodzi?”	46
„I co na to powiesz?”	48
„Czy naprawdę tak było?”	49
„Czy muszę na to pozwalać?”	50
„Czy pozwoli pan, że o coś zapytam?”	53

2. Moderator: Techniki przygotowawcze

— Psychologia prowadzenia zebrania

— Unikanie konfrontacji

— „Wychowywanie” uczestników

55

„Co za bałagan!”	56
Akademicki kwadrans	57
Aha, nie domyślasz się tego... ..	59
Kiedy otworzą się drzwi	59
„Czy państwo mnie jeszcze słuchają?”	60
„Jak mam to rozumieć?	61
„No to zagłosujmy”	63
„Już kończę”	64
„Break!”	65
Zamknij oczy i naprzód!	65
„Jak to było?”	67

3. Szef: Przygotowanie zebrania	
— Pozyskanie sympatii zebranych	
— Efektywne przetworzenie wniosków ze spotkania;	
zniesienie obowiązku spotkań	69
W każdy poniedziałek o dziesiątej	70
Jak i kiedy	72
„To możemy odhaczyć”	73
„Wszyscy zbiórka”	75
„Następny, proszę”	76
„Who is who?”	77
„Jak państwo widzą... ”	80
„To pana nie dotyczy!”	80
„Bez komentarza!”	81
„Co tak brzęczy”	82
Mowa jest srebrem	83
„Czy rzeczywiście to postanowiliśmy?”	84
„A po trzecie...”	85
Zakończenie	87
Gdzie jest Twoje miejsce?	87
Kierować niepostrzeżenie	89
Żelazne reguły spotkań służbowych	90
Bibliografia	93

Moderator: Techniki przygotowawcze — Psychologia prowadzenia zebrania — Unikanie konfrontacji — „Wychowywanie” uczestników

Jeśli w ramach polecenia służbowego będziesz miał za zadanie poprowadzenie spotkania albo zostaniesz o to poproszony, postawi Cię to w zupełnie innej sytuacji niż pozostałych uczestników. Musisz zachowywać neutralny punkt widzenia. Nie możesz osądzać odmiennych stanowisk, lecz stajesz się arbitrem odpowiadającym za konstruktywną wymianę zdań. Oznacza to, że musisz zadbać o właściwe zachowanie się (ewentualnych) kontrahentów, nadać rzeczową strukturę przebiegowi dyskusji oraz — *last but not least*¹ — sprawić, żeby zewnętrzne okoliczności i warunki w ogóle umożliwiły regularny przebieg zebrania.

¹ Na końcu, ale nie najmniej ważne (ang. *last but not least*) — rzecz wzmiankowana na samym końcu, co jednak nie znaczy, że mająca najmniejsze znaczenie — *przyp. tłum.*

Jako oficjalny moderator, czy to w oparciu o odgórną dyrektywę szefa, czy też z wyboru gremium, będziesz miał do wykonania następujące zadania:

- ♦ otwarcie zebrania, tj. uregulowanie formalności (protokołowanie, ustalenie zasad prowadzenia dyskusji), przedłożenie harmonogramu spotkania oraz krótki przegląd zagadnień przewidywanych w porządku dziennym;
- ♦ realizacja porządku dziennego posiedzenia, tj. zapowiedź poszczególnych punktów, wprowadzenie do kolejnych zagadnień i ich zamknięcie, zebranie poczynionych wniosków zgodnie z protokołem;
- ♦ ustrukturyzowanie rozmowy, tj. prowadzenie listy kolejnych mówców, udzielanie, a w razie konieczności zabieranie komuś głosu, przestrzeganie czasu wypowiedzi i ustalonego harmonogramu spotkania, dbanie o poszanowanie uzgodnionych zasad prowadzenia dyskusji, wyznaczanie przerw, zebranie pytań, na które nie udzielono odpowiedzi;
- ♦ dbałość o przejrzystość merytoryczną kolejnych wystąpień, tj. osadzenie ich w kontekście zrozumiałym dla wszystkich uczestników zebrania, zapobieganie zbaczaniu dyskusji na inne tematy, wykluczanie poza ramy dyskusji problemów niedających się rozwiązać w danym kontekście, podsumowanie określonych etapów dyskusji;
- ♦ nadawanie zebraniu impulsów, tj. podkreślanie toczących się rozmów, stawianie kontrowersyjnych pytań, proponowanie tematów w razie chwilowego zastoju podczas zebrania, poddawanie pod dyskusję alternatywnych zagadnień oraz próba wciągnięcia do rozmowy wszystkich uczestników spotkania.

„Co za bałagan!”

Nieprzygotowane miejsce spotkania

Możliwe, że jeśli jesteś pracownikiem umysłowym, to trudno jest Ci wyobrazić sobie siebie zajętego sprzątaniami śmieci. Ale kiedy przychodzisz do pracy w znakomitym humorze i wyznaczasz spo-

tkanie na godzinę ósmą rano, może się okazać, że z zarezerwowanego pomieszczenia po wczorajszej wieczornej naradzie pozostało pobjowisko. Z pewnością nie będzie to coś, co pozwoli Ci zachować dobry humor.

Często seria niepowodzeń trwa nadal już podczas spotkania, kiedy na przykład:

- ◆ brakuje sprzętu pokazowego lub nie funkcjonuje on prawidłowo;
- ◆ na flipcharcie nie ma czystego papieru;
- ◆ na tablicy korkowej nadal wiszą kartki obrazujące burzę mózgow poprzednich uczestników spotkania;
- ◆ nie można zapalić lub zgasić światła, a najważniejszy kabel okazuje się za krótki;
- ◆ w Twojej teczce brakuje pisaków, a notatki są niekompletne;
- ◆ mikrofon wygląda wprawdzie profesjonalnie, ale jego użycie sprawia, że z głośników słychać dźwięki najbardziej przypominające serię z karabinu maszynowego połączoną ze spuszczeniem wody w ubikacji;
- ◆ przyjazny kolega z działu technicznego pozostawił Ci na stole całkowicie nieużyteczny projektor.

Możliwości tego typu awarii i nieprzewidzianych okoliczności jest nieskończenie wiele. Możesz wykluczyć przynajmniej część z nich, ale tylko wtedy, gdy osobiście przekonasz się o tym, że pomieszczenie jest przygotowane do zebrania, materiał kompletny, a urządzenia techniczne gotowe do użytku.

Akademicki kwadrans

Kiedy wszystko dzieje się zbyt późno

„Punktualność jest grzecznością królów”. Czas to ważny czynnik, zarówno dla Ciebie, jak i dla firmy. Jeśli zebranie przewidziane jest w godzinach 9 – 10, wtedy także jego uczestnicy zarezerwują sobie dokładnie ten fragment dnia w tym celu. Punktualność jest z tego względu warunkiem podstawowym dla przebiegającej możliwie bez zakłóceń narady. Można bowiem wówczas bezzwłocznie skoncentrować się na kwestiach merytorycznych, a nie najpierw

zajmować się nierozwiązanymi sprawami określającymi wzajemne relacje zebranych. Wszyscy uczestnicy posiedzenia mają zbyt wiele zadań na swoim stanowisku pracy, ażeby po punktualnym przybyciu na spotkanie mogli sobie pozwolić na oczekiwanie przez kwadrans na spóźnialskich.

Pytanie: Co powinien uczynić prowadzący, jeśli o godzinie 9 obecna jest dopiero połowa uczestników?

Zalecenie: Poczekać jeszcze 5 minut i otworzyć zebranie.

Uczestnik musi mieć pewność, że zebranie zakończy się o godzinie 10, skoro tyle właśnie czasu zostało na nie przewidziane. Być może któryś z uczestników ma zaraz po zebraniu ustalone kolejne spotkania i jedno przesunięcie wywoła całą lawinę poślizgów.

Sytuacja, że tuż przed godziną wyznaczoną na zakończenie spotkania omówiono dopiero połowę porządku dziennego, jest domeną niemal wszystkich urzędów i przedsiębiorstw. Nie oznacza to jednak, że kiedy jesteś odpowiedzialny za przebieg posiedzenia, masz przyzwalać na tego typu praktyki. Zawsze należy kontrolować harmonogram i plan spotkania (zob. s. 76 i następne) oraz korzystać z prawa do wykluczania poszczególnych punktów z dyskusji i kierować je do powoływanych doraźnie komisji lub pozostawiać do wyjaśnienia w ramach pojedynczych rozmów, jeśli harmonogram jest zagrożony.

Wskazówka

Nie możesz pozwolić sobie na odebranie kontroli nad harmonogramem spotkania, nawet jeśli chcieliby to uczynić Twój przełożeni. Z reguły rozpocznij i kończ spotkanie punktualnie. Jeśli na początku zebrania nieobecni są niektórzy kluczowi dla mających zapaść decyzji uczestnicy, rozpocznij je od formalności, ustalenia terminów itd. W razie konieczności ustal z obecnymi zmianę porządku dziennego spotkania i rozpocznij je od punktu „Różne”. Pamiętaj o zapowiedzi zbliżającego się końca spotkania, ogłaszając na jego ostatnie 5 – 10 minut „decydującą rundę”.

Jeśli dyskusja jest w toku lub stan rzeczy wymaga bardziej szczegółowych objaśnień, niż przewidziano to w porządku dziennym i harmonogramie, często pomocny okaże się niestety jedynie hamulec bezpieczeństwa. Albo dyskusja zostanie przerwana i przełożona na inny termin, albo też — co jest najczęściej praktykowanym rozwiązaniem — przełoży się pozostałe punkty porządku dziennego, o ile wszyscy uczestnicy spotkania wyrażą na to zgodę.

Aha, nie domyślasz się tego...

Brak pomysłu, jeśli nie ustalono porządku zebrania

„No to może zacznijmy...” — to chyba najpopularniejsze zdanie wprowadzające na spotkaniach. Jego popularność nie idzie jednak w parze z przydatnością. Takie nieokreślone zagajenie rozmowy wskazuje na to, że mówca nie potrafi (względnie nie chce lub nie może) oddzielić faktycznych problemów od pozornych, zaś kolejne tematy dobiera przypadkowo na zasadzie: „Ciekawe, co inni powiedzą, kiedy ja powiem...”. Zamiast spróbować dotrzeć do istoty problemu, osoba taka krąży wokół niej.

Jako prowadzący zebranie powinienśś czuć się odpowiedzialny za to, aby natychmiast położyć kres tego rodzaju gierkom. Wielu uczestnikom może wydać się zbyt częste przypomnienie, że nie zostali zaproszeni na towarzyską pogawędkę przy kawie i ciasteczkach. Ale osobami, które w tym miejscu z niechęcią zamruczą pod nosem, będą najczęściej ci, którym uwaga ta przerwała akurat osobistą rozmowę. Aby nie utracić z pola widzenia struktury spotkania, konieczny jest rzetelny porządek dzienny, który powinien też określać harmonogram spotkania.

Kiedy otworzą się drzwi

Naruszenia porządku mają pierwszeństwo

Zakłócenia przebiegu spotkania zawsze przyciągają całkowitą uwagę jego uczestników. Uświadomisz to sobie zapewne dopiero wówczas, kiedy pierwszy raz będziesz musiał samodzielnie poprowadzić zebranie. Chodzi tutaj w pierwszym rzędzie o zakłócenia zewnętrzne, a nie takie, które są rezultatem samopoczucia uczestników zebrania.

Przypomina mi się tutaj desperacka walka pewnego wydawcy, który z okazji przyjęcia noworocznego zamierzał wygłosić do swoich współpracowników wspaniałą przemowę. Jego pech polegał na tym, że w pomieszczeniu obok trwała właśnie biesiada związkowców, kelnerzy serwowali duże ilości piwa i wiktuałów, a przy tym stale wchodzili i wychodzili przez jedyne drzwi do tej sali. *A drzwi te okropnie skrzypiały.*

Jakie mogą być jeszcze zakłócenia tego rodzaju?

- ◆ Jeden z uczestników upuszcza niechcący swoje dokumenty i wszyscy kierują wzrok ku niemu. Przemawiający może akurat w tym momencie referować pomysł zasługujący na nagrodę Nobla, ale nikt tego nie usłyszy, gdyż wszyscy będą wpatrzeni w porzrzucone kartki.
- ◆ Trwa przerwa, ale kawa jest już zimna, zaś ostatni keks został zjedzony. Gdzie są przekąski? Otwierają się drzwi: „Przepraszam”. Dopiero teraz wjeżdża poczęstunek.
- ◆ Sekretarka szefa przemyka się po cichu i przekazuje swojemu panu i władcy karteczkę. Robi to w tak dyskretny i niezauważalny sposób, że wszyscy są w nią wpatrzeni jak w święty obrazek.

Wskazówka

Nieważne, czy to kelner wnosi smaczne kąski, czy sekretarka przekazuje szefowi karteczkę. Jedno i drugie traktuj jako zakłócenie przebiegu spotkania i skomentuj je w imieniu wszystkich obecnych. Wtedy ich uwaga ponownie skupi się na Tobie, a nie na zakłóceniu. Przez to ponownie będziesz dzierzył w dłoni kontrolę nad spotkaniem, zaś po przerwie spokojnie można będzie do niego powrócić.

„Czy państwo mnie jeszcze słuchają?”

Zaniedbana wizualizacja

Każdy prowadzący zebranie staje się niespokojny, kiedy zauważy, że uwaga większości uczestników gwałtownie zaczyna słabnąć, że coraz bardziej dają się wśród słuchaczy zauważyć trudności z opanowaniem ziewania, że rozpoczynają się prowadzone szeptem prywatne rozmowy. Najbardziej widocznym znakiem tego, że coś nie gra, jest rosnąca ilość ludzików malowanych na kartkach przez uczestników zebrania. Takie bazgranie jest manifestacją potrzeby wizualizacji.

Żadne zebranie nie powinno odbywać się przy świadomej rezygnacji z możliwości obrazowego przedstawienia określonych treści. Klasycznymi środkami służącymi do wizualizacji są tablice

naścienne, magnetyczne czy korkowe oraz flipcharty. Jeśli posługujemy się projektorem, zawsze powinno się posiadać dodatkowe, nieopisane folie. Niektóre związki przyczynowo-skutkowe czy punkty sprzeczne dają się szybko i bezproblemowo przedstawić w postaci graficznej lub w formie wykresu. Wizualizacja ma także tę zaletę, że dzięki niej wszyscy uczestnicy mają dany problem trwale przed oczami, podczas gdy problem wyrażony ulotnym słowem zbyt szybko znika z ich świadomości.

Wskazówka

Należy już przed spotkaniem zadbać o to, aby w sali konferencyjnej pozostawały do dyspozycji przynajmniej najbardziej elementarne możliwości wizualizacji. Dostępna powinna być co najmniej jedna tablica korkowa lub zwykła tablica magnetyczna. Jeśli nawet te warunki nie będą spełnione, zdany będziesz na improwizację. W każdym przypadku należy mieć jednak w pogotowiu kolorowe pisaki, pinezki lub szpilki oraz pewną ilość papieru. W razie konieczności wykres można narysować na papierze, zaś kartkę przykleić do oparcia postawionego na stole krzesła lub do firanki.

„Jak mam to rozumieć?”

Język i terminologia nie zostały zdefiniowane

Jeśli jesteś osobą nieznaną się bliżej na prawie i zapraszasz na zebranie prawnika, będziesz musiał prawdopodobnie liczyć się w kontaktach z nim z problemami natury komunikacyjnej. Język, jakim posługują się prawnicy, nie jest bowiem językiem, jakim mówią jego przeciętni użytkownicy. Z drugiej strony patrząc, czy wpadłbyś samodzielnie na pomysł, aby wymyślić coś takiego, jak „samowolny majątek zakładowy”?

Także laik uczestniczący w zebraniu lekarzy miałby ogromne problemy, aby zrozumieć choćby jedno słowo.

Wprawdzie tak radykalne przypadki nie są regułą, ale może okazać się konieczne, by na początku spotkania wyjaśnić kwestie językowe. Warto też zdefiniować pojęcia, zanim w samym środku zebrania dojdzie do sporu o rozumienie określonych słów.

***Przykład:** Podczas zebrania artystów z organizatorami wystawy doszło do gwałtownej i niepozbarwionej wycieczek osobistych kłótni. Jej powodu nikt nie potrafił jednak dokładniej wyjaśnić. Jak się później okazało, otwarty konflikt pomiędzy obiema stronami wywołało pojęcie „estetyka wulgarna”. Jedna część jego uczestników rozumiała słowo „wulgarny” w kategoriach języka codziennego, traktowali je więc jako słowo, którym określa się złe zachowanie, nieprzystwoitość i brak kultury. Tak rozumując, owa grupa osób uznała, że pojęcie „estetyka”, czyli określenie „piękna”, zostało tym połączeniem słownym zbrukane. Druga część uczestników rozumiała słowo „wulgarny” w kategoriach filozoficznych. Ta grupa osób wywodziła je od łacińskiego słowa „vulgatus”, czyli pospolity, powszechny, i posługiwała się nim dla określenia niefilozoficznej estetyki codzienności, karmiącej się tym, co powszechnie zrozumiałe. Również i tu było to wprawdzie określenie raczej nacechowane pejoratywnie, ale w żadnym wypadku nie miało ono na celu „zbrukania piękna”.*

Wieczór, podczas którego miało miejsce to spotkanie — odbywając się zresztą bez jakiegokolwiek moderatora — zakończył się dla wszystkich w nieprzyjemny sposób. Wielu jego uczestników przez całe tygodnie nie odzywało się później do siebie. Jeśli wcześniej poświęcono by nieco czasu na wyjaśnienie terminologii, być może byłoby można zapobiec wykołajeniu się dyskusji i jej zmianie charakteru z rzeczowej debaty w konflikt.

Wskazówka

Jeśli w zebraniu uczestniczą osoby reprezentujące różne środowiska, dyscypliny naukowe, różne kierunki wykształcenia i zawody, musisz jako moderator dyskusji zadbać o to, aby posługiwano się językiem zrozumiałym dla wszystkich. Fachowe pojęcia powinny być stosowane w sposób oszczędny, a w trudniejszych przypadkach ich zdefiniowanie powinno następować bezpośrednio podczas rozmowy. Jako prowadzący musisz tego wymagać od uczestników spotkania.

„No to zagłosujemy”

Przypadkowe i nieuporządkowane głosowanie

Spotkanie miało zgodnie z planem trwać do godziny 10.00, a jest już 9.55. Około 9.45 okazało się, że w odniesieniu do dokumentu, który wytycza cele, do których zmierza dział firmy, występują tak sprzeczne zdania, że poszczególne frakcje zamiast zmierzać do kompromisów, raczej zaostrzają swoje stanowiska. Znaczna część współpracowników nie zgadza się z przedłożonym na piśmie projektem grupy roboczej. Kierownik działu ustalił zasady dyskusji o celach dla działu firmy w ten sposób, że najpierw przekaże swoje wyobrażenia grupie roboczej, samą dyskusją nie będzie jednak kierował, wydając ogórne polecenia. Danego słowa dotrzymał. W każdym razie do godziny za pięć dziesiąta.

„Kto zgadza się na przedłożony projekt celów, proszony jest o podniesienie ręki”. Kiedy moderator dochodzi do tego momentu posiedzenia, przedłożony przerywa dyskusję i wydaje ogórne polecenie.

Kiedy nikt już niczego nie jest pewien, wówczas z reguły następuje głosowanie. Można też powiedzieć, że decyzja zostaje podjęta wg oddanych głosów. Mniej lub bardziej przypadkowo, w zależności od tego, jak zapatrują się na to głosowanie uczestnicy i jak szybko pragną wrócić do domu lub biura.

Tego rodzaju sytuacje powstają najczęściej wtedy, gdy:

- ♦ spotkanie nie ma żadnego jasno zdefiniowanego celu;
- ♦ założonego wcześniej celu nie udaje się osiągnąć podczas spotkania;
- ♦ przebieg spotkania stawia w centrum uwagi inną kwestię niż pierwotny cel;
- ♦ zebranie jest prowadzone przez osobę, w której kompetencjach nie ma wystarczającej decyzyjności.

Niezaplanowane, a przez to często pozbawione jakichkolwiek zasad głosowanie jest chętnie stosowanym wyjściem z sytuacji. Często wybiera się je nie tylko po to, by doprowadzić sprawę do końca, ale też po to, by podjąć jakieś postanowienia.

Wskazówka

Nie możesz pozwolić na to, aby spotkanie skończyło się jak strzelanie ślepymi nabojami. Każde zebranie, nieważne czy zwołane doraźnie, czy też będące regularną naradą służbową, powinno prowadzić do *określonego* zakończenia, tj. do poczynienia jakiegoś postanowienia lub podjęcia pewnych decyzji. Także rozstrzygnięcie zakładające przełożenie podjęcia decyzji jest tego rodzaju zakończeniem.

„Już kończę”

Trudności ze znalezieniem zakończenia

W książce Kurta Tucholskiego *Ratschläge für einen schlechten Redner (Poradnik dla złego mówcy)* można przeczytać: „Zapowiedz koniec przemowy dostatecznie wcześniej, aby słuchacz nie dostał zawału serca w nagłym przyplywie radości... Zapowiedz koniec, a następnie zacznij przemowę od samego początku i mów jeszcze przez pół godziny. Można to powtórzyć kilka razy”. To, co charakteryzuje złego mówcę, właściwe jest także dla złego moderatora. Zapowiedzenie końca debaty, a zaraz potem poddanie pod dyskusję nowego tematu to działania, które rzadko wywołają zachwyt uczestników zebrania.

W istocie ważne jest, aby doprowadzić do końca nawet niezbyt uporządkowane spotkanie. Doprowadzenie do końca oznacza podsumowanie debaty i zebranie wniosków oraz w razie potrzeby nazywanie po imieniu oraz sformułowanie kwestii spornych.

Wskazówka

Nie możesz dopuścić do sytuacji, kiedy po ogłoszeniu ostatniej rundy poddawany jest pod dyskusję nowy temat. Jedyne, o czym można w końcówce zebrania dyskutować, to termin następnego spotkania.

„Break!”²

Między młotem a kowadłem

Może zdarzyć się w każdym zespole, że spotkają się dwie osoby, które „gryzą się” ze sobą. W codziennej pracy udaje im się schodzić wzajemnie z drogi i ograniczać kontakty do koniecznego minimum zawodowego. Ale podczas spotkania siedzą obok siebie w ciasnym pomieszczeniu i powinny nagle akceptować swoje odmienne poglądy. Należy spodziewać się stresu związanego z ich wzajemnymi relacjami, nawet jeśli uda im się powstrzymać nerwy na wodzy. Często jednak stres ten znajduje ujście w otwartej walce.

Wskazówka

Należy rozdzielić potencjalnych przeciwników. Przestrzennie — poprzez taki układ miejsc przy stole, aby osoby te nie siedziały obok siebie, a przede wszystkim nie naprzeciwko siebie. W przypadku dużego prostokątnego stołu konferencyjnego najlepiej rozsadzić je na przeciwległych końcach, ale po tej samej stronie stołu. Podczas narady należy też rozdzielić takie osoby czasowo, na przykład nie dając im możliwości bezpośredniej reakcji na wzajemne wypowiedzi przez udzielenie głosu innemu prowadzącemu uczestnikowi. Generalnie należy trzymać się kolejności zgłoszonych wypowiedzi. Zawsze jednak masz możliwość tymczasowej rezygnacji z kolejności, dając dojść do głosu osobie spoza kolejki w celu „bezpośredniej wypowiedzi na temat” lub „bezpośredniego zgłoszenia sprzeciwu”. Korzystaj z tej okazji, aby zaprowadzić spokój na zebraniu. Jeśli nie masz takiej możliwości, skorzystaj z prawa moderatora i krótko podsumuj poczynione dotąd podczas dyskusji wnioski.

Zamknij oczy i naprzód!

Ignorowanie nieprzygotowanych uczestników

Wszystko zostało zrobione jak należy. Pomieszczenie zarezerwowano we właściwym czasie, skontrolowano jego wystrój, stwierdzono, że wyposażenie techniczne pozostaje w najlepszym porządku,

² Przerwa, stop (z ang. *break*) — słowo stosowane w boksie, oznaczające rozkaz sędziego dla bokserów, aby przerwali walkę — *przyp. tłum.*

a dokumenty rozdane zostały punktualnie na dwa tygodnie przed spotkaniem. Uczestnicy zebrania również pojawiają się punktualnie — szefowie jak zawsze w ostatnim momencie — i zaczynają kartkować dokumentację, kiedy Ty otwierasz zebranie. Masz przed sobą dopracowany w najdrobniejszych szczegółach „rozkład jazdy” — w postaci wielopunktowego porządku zebrania. Kończysz więc wprowadzenie w temat zebrania i prosisz pierwszego uczestnika o przedstawienie prezentacji, o której mówił Ci przed tygodniem. Kiedy podnosisz wzrok, widzisz jego przerażoną twarz. Całkiem zapomniał już o tym, że tak bardzo chciał podzielić się z innymi swoimi przemyśleniami. A teraz ma to zrobić i nie może.

Prawdą jest, że ta przykra sprawa i tak spadnie na karby osoby, która nie przeczytała porządku dnia i zapomniała o własnej prezentacji. Ale taka sytuacja nie pomoże jednak samemu spotkaniu. Jeśli stanie się to raz — co może się w końcu zdarzyć każdemu — można to jeszcze jakoś znieść. Jeśli jednak stanie się regułą, że pojedynczy uczestnicy nie są przygotowani do spotkania lub nawet cały zespół pojawia się na zebraniu, nie mając bladego pojęcia o poruszanych na nim problemach i dopiero w trakcie zebrania zaczyna nerwowo kartkować w papierach — „Co to dzisiaj mamy?” — nie pozostaje Ci nic innego, jak zarządzić przerwę. Tylko w ten sposób uczestnicy będą mogli poprawić swój stan wiedzy. Szefowi się to jednak nie spodoba, zwłaszcza jeśli dotyczy to także jego osoby. Taka przerwa jest jednak zdecydowanie lepsza niż beładne szeszeszczenie kartkami przez pół spotkania.

Wskazówka

Jeśli dajesz z siebie wszystko, a uczestnicy spotkania i tak milczą jak zakłęci, to nie powód, aby się denerwować lub nagle zmieniać temat. Zarządzaj przerwę, nawet jeśli są one nieprzyjemne. Następnym razem każdy z pewnością będzie chciał ich sobie oszczędzić, a Ty możesz spodziewać się lepszego przygotowania uczestników.

„Jak to było?”

Kiedy zapomnisz o protokołowaniu spotkania lub jest już na to za późno

Tak jak porządek dzienny ważny jest dla uporządkowanego przygotowania spotkania, tak dla jego zakończenia równie ważny jest protokół. Dotyczy to nie tylko regularnych narad służbowych, gdzie protokół należy sporządzać bezwzględnie w każdej sytuacji, lecz także doraźnie zwoływanych spotkań. Należy na nich prowadzić protokół zawierający opis osiągniętych wyników i podjętych decyzji. W protokole takim nie zapisuje się dosłownie wystąpienia poszczególnych dyskutantów, jak ma to miejsce w przypadku protokołowania przebiegu konferencji. W pierwszym rzędzie zapisuje się natomiast podjęte decyzje i poczynione ustalenia oraz osiągnięte wyniki (np. stan dyskusji na końcu spotkania, punkty, w których osiągnięto porozumienie lub które nadal pozostają sporne, itd.).

Jeśli uczestnicy kładą nacisk na to, aby pewne sformułowania pojawiły się w protokole w dosłownym ich brzmieniu, muszą o tym wyraźnie poinformować, a w razie konieczności podyktować ich treść. Z kolei moderator musi w taki sposób kierować rozmową, aby podczas dyskusji wciąż można było osiągnąć „możliwe do zaprotokołowania” punkty spotkania. Niedoświadczonym protokolantom nie zawsze z łatwością przychodzi rozróżnienie między stanowiskiem a postanowieniem czy między rozważaniem a podejmowaniem decyzji. Odpowiedzialność za właściwy zapis spotkania ponosi moderator. Nie wystarczy jedynie zapytać na koniec protokolanta: „No, masz wszystko?”.

W wielu gremiach przyjęła się zasada, aby protokołowanie zlecać praktykantom, stażystom czy też najmłodszemu spośród uczestników. Jest to zrozumiałe, nikt nie przepada bowiem za spisywaniem protokołu. Jednak chociaż rozsądne jest to, że osoby najmniej doświadczone ćwiczą się w pisaniu protokołów, to wielokrotnie w takich przypadkach rezultaty są niezadowolające. Często dochodzi potem do zgłaszania sprzeciwów przeciwko zapisom w protokole, te wracają do protokolanta i muszą być na nowo opracowywane. Zdarza się i tak, że nie są jeszcze gotowe do następnego regularnego zebrania danego gremium.

Niewykluczone, że miałeś już okazję przeczytać protokół, po którego lekturze pozostało Ci do stwierdzenia tylko jedno: „Na *takim* zebraniu mnie nie było!”.

Wskazówka

Nie pozostawiaj protokołowania praktykantom. Jeśli protokół spisany ma być przez niedoświadczonego współpracownika, bo ma za zadanie się tego nauczyć, przydziel mu do pomocy doświadczoną w protokołowaniu osobę, która będzie służyć mu pomocą. Od czasu do czasu — także w stosunku do doświadczonych protokolantów — zwracaj się ze sformulowaniem: „Zapisujemy w protokole, że...” lub „A teraz kilka słów do protokołu...”. Są to swego rodzaju wstawki w przebiegu spotkania, których nie musi wyłapywać sam protokolant, ale też zwracają na nie uwagę wszyscy uczestnicy spotkania.
