

Utrka

U utrci prestignete drugoga i sada ste

....

Prvi!

Netočno, vi ste drugi!

Još jedna prilika:

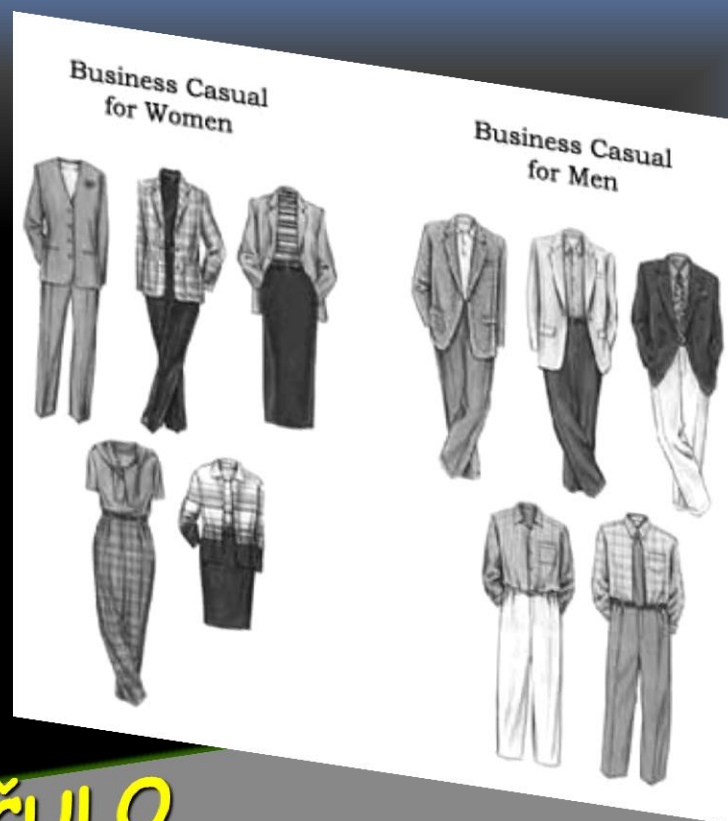
U utrci prestignete zadnjega i sada ste ..

Zadnji!

Netočno, kako možete preći zadnjega!



Dress Code



KSENIJA ČULO

KOMUNIKACIJA U MENADŽMENTU
(Sastanci 2)

VOĐENJE/ODRŽAVANJE SASTANAKA

X NOT ACCEPTABLE

Football shirts
Track suit

Sports shorts
Beach shorts

Denim trousers
or shorts

Trousers tucked
into socks

Trainers



ACCEPTABLE ✓

Shirts must have
collars and sleeves

Ladies shirts must
have collars
and sleeves

All shirts must
be tucked in

Tailored shorts
or long trousers

Long socks or
predominantly
white short socks
with shorts

Golf shoes



Početak...

- 🕒 Treba započeti u točno određeno vrijeme jer je točnost već prvi formalni dokaz njegove (i vaše) ozbiljnosti.

Vođenje sastanaka (1)

- 👉 Dobro je organizirati **što manje** sastanaka.
- 👉 **Cilj** sastanka mora biti unaprijed određen.
- 👉 Tijekom sastanka treba se **držati teme**.
- 👉 Treba zahtijevati da se na sastanke dolazi **u dogovoreno vrijeme** i ne dopustiti učestalo zakašnjanje.

Vođenje sastanaka (2)

- 👉 Na sastanku treba održavati **disciplinu** (*samo jedna osoba smije govoriti*).
- 👉 Načelno, sastanak ne bi trebao trajati dulje od **90-100 minuta**.

Vodenje sastanaka (3)

- 👉 Treba paziti da na sastanku **ne dominira** utjecaj mišljenja osoba **s višim statusom**.
- 👉 **Ne treba čitati materijale/zapisnike** ako svi imaju kopiju.
- 👉 Treba **hrabriti različita razmišljanja i uvažavati argumente**.

Vođenje sastanaka (4)

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

- *sve zapisivati,*
- *sve analizirati,*
- *sve najbolje usvojiti,*
 - *djelovati.*

Prijedlog 😊

**! AKO ŽELITE DA VAŠ PRIJEDLOG
PROĐE, ORGANIZIRAJTE SASTANAK
KADA SU VEĆ SVI UMORNI.**



Aktivnosti održavanja sastanka



Upravljanje sastankom

1. Upravljanje grupom
2. Upravljanje procesom rada u grupi
3. Upravljanje vremenom sastanka
4. Upravljanje fazama sastanka

1. Upravljanje grupom (uloga voditelja)

- stavlja voditelja u ulogu da upravlja zajedničkim životom grupe s ciljem *povoljnog stanja u grupi i kod svakog pojedinca.*

2. Upravljanje procesom rada u grupi (uloga voditelja)

a) kontrola tijeka, sadržaja i trajanja rasprave

(voditelj mora biti kratak i produktivan, a sudionici konstruktivni)

- vodi i potiče raspravu
- nastoji spriječiti prikrivene namjere i tenzije

b) vođenje zapisnika čini po rangu najmlađa osoba ili profesionalac

(zapisnik mora biti gotov najkasnije 48 sati nakon sastanka, potpisan od predsjedavajućeg, a dostavljen svim sudionicima sastanka s pravom glasa.)

**AKO SE SA ZAKLJUČCIMA NE SLAŽETE , JASNO TO
IZRECITE I TRAŽITE DA UĐE U ZAPISNIK !**

3. Upravljanje vremenom sastanka voditelj - racionalni gospodar resursa

a) Trenutak sazivanja

(omogućiti ljudima dovoljno vremena da se pripreme i da planiraju radno vrijeme)

b) Koji dani u tjednu

(ponedjeljkom manje sastanaka, a petak bez sastanka iza 12 sati.)

c) O vremenu sastanka u danu

(kada su obavljene dnevni zadatci uvažiti bioritam većine sudionika, na kraju dana ne sazivati teške sastanke)

d) O planskom trajanju i izvršenju

e) Trošenje vremena u komunikaciji

(uvodno izlaganje do 7 minuta, jaka diskusija do 3 minute, pojašnjenje do 1 minutu, iznošenje novog prijedloga do 5 minuta)

4. Upravljanje fazama sastanka

1. Otvaranje sastanka
2. Prolaz kroz dnevni red
3. Privođenje kraju i završetak
4. Evaluacija sastanka

Pojedinci?

Od 7-8 članova
govore samo 2
dominantna
koji ne moraju biti
najstručniji

Stručnjaci ponekad
šute zbog članova
visokog statusa-
gubimo korisne
informacije



Poslovna kultura na sastancima



Pažljivo slušati govornika

Ne prekidati govornika i
ne dobacivati primjedbe

Ne trošiti vrijeme drugih
sudionika na trivijalna i
nebitna pitanja

Na sebe skrenemo pažnju
samo ako možemo
iznijeti razumne ideje i
rješenja.



Prekidamo sugovornika

Ulizivački odnos prema
osobama višeg ranga

Dobacivanje

Smo narcisoidni i
arogantni prema
drugima

Pokazujemo ljutnju i
podizemo ton

Posljedice nedovoljno pripremljenog sastanka

- Skretanje s teme
- Nema dnevnog reda
 - Dugo traje
 - Nezavršenost
- Neorganiziranost
- Rasprava o nebitnim stvarima
 - Kašnjenje
- Pojedinci dominiraju
- Nema objave rezultata
 - Odgođeni sastanci

This is why I hate corporate meetings



Teške situacije koje se mogu dogoditi tijekom sastanka

- Konflikt
- Skriveni dnevni redovi
- Gubitak pažnje (*do 90 min*)

Ako sastanak zahtijeva donošenje odluka, to se može učiniti na nekoliko načina:

- formalnim glasovanjem
 - dogovorom

Sastanak završava

- voditelj ili predsjedavajući **zadužuje osobu koja prati provođenje zaključaka**, a o tome se sudionici obavještavaju na sljedećem sastanku
- na kraju sastanka **dogovoriti vrijeme sljedećeg sastanka**, ako je potrebno
- sastanak završava **rezimeom, zaključkom i zahvalom voditelja**

Sastanak treba i evaluirati

- samoanalizom

(da li sam sve priredio, da li su svi zaključci doneseni, da li sam zadovoljna...)

- neformalnim razgovorima sa sudionicima

- formalnom povratnom informacijom

Posebni oblici poslovnih sastanaka

- kultura poslovnog odijevanja
 - poslovni izlazak

Poslovni sastanak zahtijeva i kulturu poslovnog odijevanja i ponašanja .

Zaključak sastanka mora:

- Biti **jasan**
- Biti **precizan** u svojoj suštini
 - Predvidjeti svog **nositelja**
- Predvidjeti **vrijeme** za njegovo ispunjenje
 - Biti **prihvaćen** od sudionika sastanka

O ZAKLJUČCIMA SE NE RASPRAVLJA DOK
NISU USVOJENI I VERIFICIRANI

KAKO VODITI USPJEŠNU RASPRAVU

Nekoliko savjeta ...

TREBATE ZNATI ŠTO ŽELITE REĆI !

Unaprijed se pripremite

Razmislite prije nego ćete govoriti

Budite svjesni poruke koju želite prenijeti

Brzo pređite na poantu

Trebate znati kakav ishod rasprave želite

Prakticirajte uvjeravanje

Raspitajte se i saznajte nešto o drugoj strani

BUDITE UVJERLJIVI !

Govorite s uvjerenjem i entuzijazmom

Koristite podatke, činjenice, argumente

Budite konkretni

Koristite primjere i humor

Izražavajte se da vas svi razumiju
(izbjegavanje žargona, stranih riječi ...)

Naučite ispravno i razgovijetno izgovarati riječi

Prilagodite tempo i ton govora sadržaju
(poantu sporije, stanke)

Sagledajte uzročnike neke pojave

Odgovorite na tuđe argumente

Uvažavajte duh vremena

Pratite poruku govorom tijela

Ponovite glavne točke

**PRAVA UMJETNOST KONVERZACIJE JE
GOVORENJE I SLUŠANJE !**

ULOGA VODITELJA

SASTANKA

SASTANKA

ULOGA VODITELJA

1. Uloga voditelja sastanka: PRILAGODBA SUDIONICIMA SASTANKA

- kakvi su njihovi interesi i potrebe
- imaju li dovoljno stručnog znanja
- kakvo im je iskustvo glede rada i sastanaka
- što misle o problemu/misle li drugačije od voditelja

- kako ih navesti da se zainteresiraju za problem
- govore li diskutanti u svoje ili u ime neke grupe
 - kako potaknuti šutljive na djelovanje
 - kako će glasati šutljiva većina
 - kako izaći na kraj s teškim sudionicima

2. Uloga voditelja sastanka: STILOVI VOĐENJA SASTANAKA

DIKTATORSKI STIL

Voditelj se **ne obazire na sudionike**, on je autoritarni autoritet, sugestivan, sudionici se radije ne javljaju jer vjeruju da su rasprava i zaključak formalna stvar, unaprijed određeni.

Može biti prihvatljiv stil samo za informativne sastanke, neproduktivan je ukoliko sudionici trebaju sudjelovati u aktivnostima.

KONFUZNI STIL

Očit u neplaniranim sastancima, njime se gubi vrijeme.

Svatko govori što hoće, najglasniji imaju glavnu riječ, ostali se povlače, problemi se ne rješavaju, rasprave su preduge.

Donekle primjenjiv stil u manjim grupama ljudi približno jednakih sposobnosti i visokog stupnja odgovornosti.

DEMOKRATSKI STIL

Radni materijal se pravodobno dostavlja,
tema se na sastanku ukratko izloži,
zatim se o temi demokratski raspravlja,
svatko ima pravo reći svoje mišljenje,
vlada snaga argumenata,
voditelj je prvi među jednakima,
odluke su izraz volje većine.

3. Uloga voditelja sastanka: OPHOĐENJE S TEŠKIM DISKUTANTIMA

TIP DISKUTANTA	PONAŠANJE VODITELJA
Vrlo sklon dokazivanju	Kontrolirajte reakcije sebe i grupe Nastojte u izlaganju naći nešto vrijedno Nađite pogrešne dokaze i izložite grupi Razgovarajte s njim izvan sastanka
Govori izvan predmeta rasprave	Kad uzima dah zahvalite mu te na pristojan način upozorite da se udaljio od teme
Nije u pravu	“Shvaćam da tako mislite, no pogledajmo je li to u skladu sa stvarnom situacijom”

TIP DISKUTANTA	PONAŠANJE VODITELJA
Pita vas kao voditelja za mišljenje	Izbjegavajte dati rješenje umjesto grupe.
Sukob ličnosti	<p>Naglasite točke slaganja i tako umanjite neslaganje.</p> <p>Otvoreno zatražite da ne diskutira osobno.</p> <p>Prekinite ga izravnim pitanjem o problemu.</p>
Nejasan	<p>“Ako sam dobro shvatio, vi ste rekli...” i ponovite to jasnije. Ne mijenjajte misao, nego ju bolje izrazite.</p>

NEUČINKOVITI SASTANCI



INEFFICIENT MEETINGS

Neučinkoviti sastanci: ZNAKOVI

- članovi kasne na dogovore
- sastanci predugo traju
 - sastanci su dosadni
- prisutni ne pridonose mnogo raspravi
- predugo se zadržava na jednoj točki dnevnog reda, a onda se brzo prolazi kroz sve ostale
- članovi se osjećaju ljuto, frustrirano, iscrpljeno, bez ideja i imaju osjećaj gubljenja vremena

- članovi koji su trebali doći se ne pojave
(bez isprike ili je jasno da su isprike izmišljene)
- jedan ili dvoje ljudi dominira cijelim sastankom
- sastanci se koriste kao forum na kojem se skupljaju
„osobni bodovi“ kod šefa
- odluke se ne donose ili su nametnute od voditelja
nakon što rasprava nije urodila zaključkom
 - sudionici ne slušaju što se govori

Neučinkoviti sastanci: UZROCI

1. Slaba priprema sastanka

- tehnička
- stručna
- sadržajna
- nepravodobno upoznavanje sudionika s temom sastanka
- preopširan dnevni red
- smanjena pozornost zbog okolnosti

2. Slabo izlaganje cilja i teme sastanka

- čitanje teza
- preopširne teze
- čitanje izlaganja
- slabo izražavanje

3. Slabo vođena diskusija

- voditelj gubi konce, diskutanti ne diskutiraju u vidu rješenja, niti argumentirano
- ne razjašnjavaju se alternativna rješenja
- odluta se od teme
- ne vlada demokratska nego uvredljiva ili autoritarna atmosfera

4. Slabo određene odgovornosti

- nisu precizirani izvršitelji, točni zadaci, rokovi
- nisu određeni kontrolni mehanizmi

Kada je sastanak uspješan? (1)

- ako je **priprema za sastanak** kvalitetno, na vrijeme i u potpunosti obavljena
- ako se obave sve **predviđene aktivnosti** iz dnevnog reda
- ako je **trajao koliko je dogovoreno**

Kada je sastanak uspješan? (2)

- ako je završen bez sukoba i nesporazuma
- ako je bio visok postotak pozvanih sudionika
- ako su donesene kvalitetne odluke

Kako završiti sastanak?

- 🔔 Napravite rezime sastanka i sastavite pisani **zapisnik** sa sastanka.
- 🔔 Na osnovi sastanka formulirajte **konkretne zadatke** koji se moraju ispuniti do sljedećeg sastanka.
- 🔔 Na idućem sastanku prvo provjerite **da li su provedeni zaključci** s prethodnog sastanka (motivacija).

Produktivno trošenje vremena na sastancima (P)

P = broj riješenih tema/sati sastanka

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

Znatíželjni ste koliko košta sastanak kojemu ste nazočni?

Izračunajte satnicu i pomnožite s brojem sati
za sve sudionike i to zbrojite.

Kada vidite iznos, uhvatit će vas žarka želja
za skraćivanjem sastanka na optimalno
vrijeme.