



Vještine komuniciranja u inženjerstvu

Sastanci (dogovaranje)

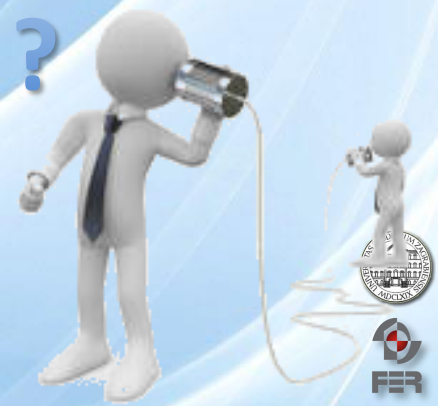
Predrag Pale





Sjednica **nije jedina vrsta** sastanka ...

KAKVIH SVE IMA SASTANAKA ?



- **sjednica**
- **telefonski** razgovor
- **razgovor** u uredu
- dogovor **na hodniku**
- ...

Zapravo,
svako **dogovaranje**
je jedan oblik **sastanka!**

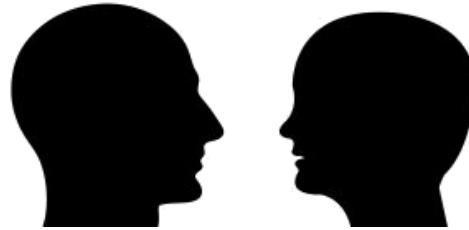
- bilo koja situacija u kojoj smo namjerno:
 - razmjenjivali **informacije**
 - **odlučivali**
 - zadavali i preuzimali **zadatke**
 - **izvještavali**
- čak i kad je trenutak bio neplaniran

Vrste sastanaka – prema svrsi

- Radni sastanak
 - ravnopravnih
 - neravnopravnih
- Pregovori
- Objava
- Pribavljanje informacija
- Razmjena
- Pokretanje projekta
- Stvaralački



- Prema **broju**
 - jedan na jedan
 - grupa
 - mnoštvo/masa



- Prema **odnosu sudionika**
 - poznati
 - nepoznati

- **Sjednica**
- **Na daljinu**
 - audio: telefon, telekonferencija
 - audio i video: telefon, telekonferencija
- **Usputni (susret) – uz neku drugu aktivnost**
 - neplanirani
 - planirani



Sastanak je ...

- **interaktivno** djelovanje
 - dvoje ili više ljudi
- u osnovi je to **komunikacijska** aktivnost
- sastanak je **loš** kad ima **greške** u
 - **proceduri**
 - međuljudskoj **komunikaciji**
- bez dosljedne **primjene dobre procedure**
 - nema dobrog sastanka



treba li **smanjiti ili povećati** broj sastanaka ?
je li sastanak ikada ikome **koristan** ?
postoje li **drugi načini** ?
može li se sastanak **izbjeći** ?

SASTANAK DA ILI NE ?

- **Dati informaciju**

- dopis
- izvještaj
- letak
- odluku



- **Pribaviti informaciju**

- izvještaji
- upit
- anketa
- odluka

- **Razmijeniti, uskladiti**

- telefonski razgovor
- telekonferencija
- forum
- diskusijska lista

Za što su sastanci korisni

- **nezamjenjivi** su za
 - razmjenu **emocija**
 - **energiziranje**
 - **lobiranje**
- **učinkovitiji** su za
 - višestrano **usklađivanje**
 - **zajednički uvid/pregled**
 - vremenski **usklađenu objavu**
 - plenarno obraćanje
- jer imaju i **korisne nuspojave**
 - druženje
 - dopunsko informiranje
 - odmjeravanje snaga



Što želimo od sastanka?

- **Informiranje**

- jednosmjerno

- sazivač/voditelj prema sudionicima
 - sudionik prema ostalima
 - sudionici prema sazivaču/voditelju

- višesmjerno

- Traženje **suglasnosti**

- Zadavanje **zadataka**

- Pregled **izvršenog**

- Donošenje **odluke**

- **Promišljanje** problema/mogućnosti



- **Sastanak** može imati **više točaka**
- **Svaka točka** može imati **drugačiju svrhu**
- Ali **svaka točka** mora imati **samo jednu svrhu**

- sastoji se od **jedne ili više točaka**
- za svaku točku treba **jasno, unaprijed** reći **kojeg je tipa**
- **početi** s informiranjem
 - **završiti** s promišljanjem
- duže i složenije točke staviti **na kraj**

Informiranje

Suglasnost

Zadaci

Izvršenja

Odlučivanje

Promišljanje

SAZIVANJE SASTANAKA



Kako znati treba li sastanak?

- Bih li na njega **putovao daleko** i dugo ?
- Bih li na njega išao čak iako se istovremeno dešava **nešto drugo važno** i ugodno ?



Sazivanje sastanka

- **Priprema sastanka**
- **Za vrijeme sastanka**
 - **Vođenje sastanka**
 - **Odlučivanje** na sastanku
 - **Uloga voditelja**
- **Poslije sastanka**



Priprema sastanka

- **Svrha** sastanka
- **Tip** sastanka
- Priprema **tema i materijala**
- Odabir **sudionika**
- Priprema **odluka i zaključaka**
- **Poziv** na sastanak



Priprema točka dnevnog reda

- **Informiranje**
 - tko, kome treba dati informaciju
 - zašto? koja se posljedica očekuje?
- Traženje **suglasnosti**
 - o čemu, od koga
- Zadavanje **zadataka**
 - tko, što, do kad, s čime?
- Pregled **izvršenog**
 - koji je bio **plan**?
 - što je **ostvareno**?
 - plan za **dalje**?
- Donošenje **odluke**
 - opcije/mogućnosti
 - prednosti/nedostaci svake opcije
- **Promišljanje** problema/mogućnosti
 - tema
 - željeni rezultat



- **Svaku točku** temeljito pripremiti
- materijale **unaprijed dostaviti**
- **tko** je nužan na kojoj točki? **zašto?**

- Određivanje **predsjedavajućeg** i njegova uloga
- Definiranje **vrste bilješke** koja će se voditi o sastanku
– fonogram/stenogram, izvaci diskusije, samo zaključci
- Utvrđivanje **dnevnog reda**
- **Upoznavanje** prisutnih i definiranje uloga
- Davanje i oduzimanje **riječi**
- Održavanje **fokusa**
- Poticanje i kontrola **diskusije**
- Kontroliranje „**teških**“ sudionika
- Kontrola **vremena**
- Oblikovanje i bilježenje **zaključaka**



- Razlikovati po vrsti
 - odluka
 - **zaključak**
 - zadavanje **zadatka**
 - **informacija**
 - **razmišljanja/mogućnosti**
- **Zabilježiti** različita mišljenja
- Definirati **rok** za zadatke
- Zabilježiti **stanje posla** kod zadataka

Onaj tko **oblikuje** zaključke
određuje i **rezultat** sastanka!



1. **Iznošenje** prijedloga
 - tek na poziv voditelja
2. **Razjašnjavanje** i formuliranje prijedloga
 - sve dok ima pitanja i nejasnoća
3. Stavljanje prijedloga na **glasanje**
 - **samo ako ga je netko podržao**
 - u protivnom se **automatski odbacuje**
4. **Ocjena** ishoda glasanja
 - u skladu s **dogovorenim metodom** donošenja odluka
 - 50% svih; 50% prisutnih; 75%; 100%;
5. Formuliranje i bilježenje **zaključka**
 - na glas, odmah, u zapisnik



- Početi i završiti **na vrijeme**
- **Planirati** trajanje svake točke i **držati se** toga
- **Kontrolirati** pojedinačne **diskusije**
 - **trajanje** diskusije
 - **smjer** diskusije



- Voditelj **ne smije** zastupati interese
 - ako ima interes u nekoj točki
 - unaprijed dogovori da netko drugi preuzme ulogu voditelja
- Aktivno **slušanje** svih sudionika
 - potpitanja i parafraziranje
- Svima **omogućiti ravnopravnost** u sudjelovanju
 - “potisnuti” glasne
 - “izdignuti” tihe
- **Poticati** donošenje odluka **suglasjem**, a ne nadglasavanjem
- **Poticati i upravljati** sjednicom: niti ofenzivno, niti defanzivno
- Poštovati i kontrolirati **vrijeme**
- **Držati fokus** na temi i ostvariti očekivani rezultat
- **Osigurati** potrebne **uvjete** i ugodnu okolinu



- **Dokumentacija** o sastanku
 - fonogrami
 - stenogrami
 - bilješke
 - zaključci
- Vođenje **kronologije** sastanaka
 - indeks zadataka
 - indeks zaključaka
- **Distribucija** dokumentacije
 - i zahvale na sudjelovanju i doprinosu
- Postići **suglasnost** svih prisutnih
 - na bilješku,
 - zaključke, odluke,
 - zadatke i rokove



Prisustvovati sastanku ili ne ?

- mogu li odbiti
- hoće li biti dobar sastanak
- ima li alternativa

ODLAŽENJE NA SASTANKE



Kako razlikovati dobar od lošeg sastanka?

- **Prije** sastanka

- zašto **MENE** zovu/šalju na sastanak
- što se od mene **očekuje**
- koja je **svrha** sastanka
- koji je očekivani **rezultat**
- jesam li **spreman** za svoju ulogu
 - imam li sve potrebne **informacije**
 - imam li potrebne **ovlasti**
 - znam li odluke/stavove/interese koje trebam **zastupati**



- **Za vrijeme** sastanka

- zna li se tko **vodi** sastanak
- zna li se kako se donose **odluke**
- zna li se tko vodi **bilješke/zaključke/odluke**
- što se **očekuje** do ove točke dnevnog reda

Kako izbjeći sastanke

- **otклонite** poziv kad
 - je nejasna **svrha** i očekivani rezultati sastanka
 - je nejasna **vaša uloga**
 - su **nedostatne informacije** za pripremu
 - **nemate ovlaštenje** i upute za donošenje odluka
- ako vam **trebaju informacije** sa sastanka
 - **pročitajte materijale** sastanka
 - poslane prije sastanak – kao priprema
 - poslane nakon sastanka – kao bilješka
 - **dogovorite s nekim** tko mora ići na sastanak
 - da vas kasnije informira
- ako od vas traže informacije/očitovanje/odluku
 - **dostavite u pisanom obliku**
 - prije sastanka
 - poslije sastanka
- **prebacite** prisustvovanje sastanku na drugoga
 - izvan vaše organizacije
 - u organizaciji
- **pratite** sastanak na daljinu
 - audio/video prijenos (streaming)
 - audio/video konferencija



Kako dobro iskoristiti sastanak

- **Priprema** za sastanak
- **Aktivno** sudjelovanje
- Upoznavanje i povezivanje s **prisutnima**
- Prikupljanje i **drugih informacija**



Priprema za sastanak

- pojasnite si **svrhu** sastanka i očekivane rezultate
- pojasnite **svoju ulogu** na sastanku
- **proučite** sve materijale koji su na raspolaganju
- **razmislite** o mogućim **smjerovima** diskusije
- razmislite o **odlukama** koje
 - sigurno **možete podržati**
 - nikako **ne možete podržati**
- definirajte **što želite dobiti** od tog sastanka
 - minimalno
 - maksimalno



“Što treba biti **rezultat** sastanka, da s njega odem jako **zadovoljan**?”

- zabilježite tko su **prisutni** i koja je njihova **uloga**
- tijekom diskusije **bilježite** njihove
 - **izjave** (činjenice koje iznose)
 - **emocije** koje pokazuju ili skrivaju
 - **sustav vrijednosti** koji se razabire
- pitanjima pomognite **da se razjasne** informacije i prijedlozi
- **parafrazirajte** izrečeno, ako niste sigurni u značenje
- ne kritizirajte čovjeka, već postupak
- **pomognite formulirati** zaključak/odluku
- budite **kratki** u svojim izlaganjima
 - **ukazite** iznosite li činjenicu ili svoje uvjerenje
 - koristite **pozitivne** rečenice
- govorite **svima**
 - a ne jednoj osobi, ako je to prikladno



- prije i poslije sastanka te u stankama
 - **upoznajte se** s prisutnima
- **informirajte se** više o njihovom radu i njihovim organizacijama
- pričajte o sebi **samo ako** vas **pitaju**
- **ponudite informacije** vezane uz njihovu
 - ulogu
 - diskusiju na sastanku



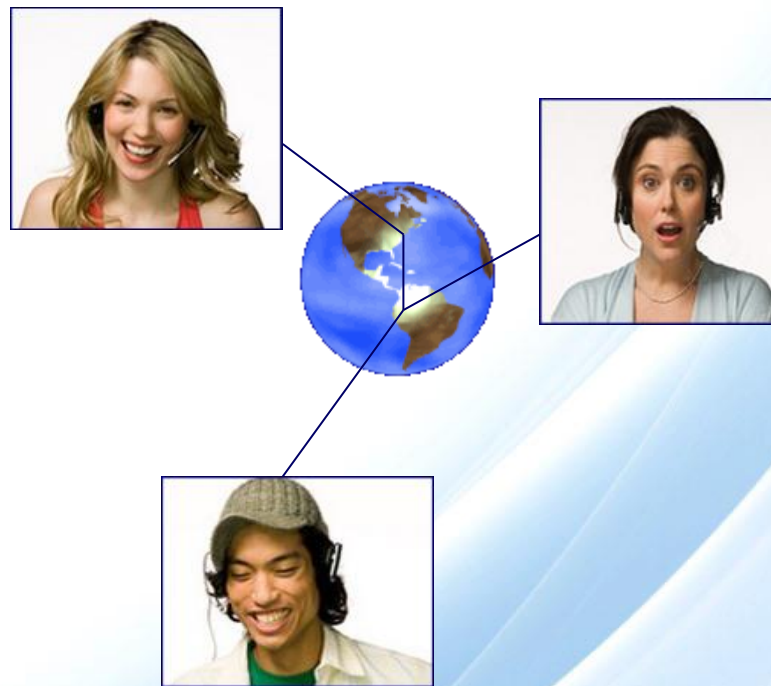
- o temama koje su **vama važne**
 - a koje su spominjane tijekom sastanka
 - zamolite za **dodatne informacije**
 - **reference** ili cijele tekstove
 - u načelu, samo **u stanci** sastanka **ili po završetku**
- raspitajte se ima li netko **informaciju** koja **vam treba**
 - čak i ako nije tema sastanka
 - **ali u stanci**



SASTANCI NA DALJINU



- **Sinkroni** sastanci
 - Telefonske konferencije
 - Video konferencije
 - web konferencije
- **Asinkroni** sastanci
 - E-mail
 - Forumi
 - Diskusijske liste
 - File archive
- **Kombinirani** sastanci



- **istovremeni rad** svih sudionika, ali na udaljenim lokacijama
- **ušteta vremena**, jer nema putovanja
 - zato i sam sastanak može **trajati kratko**
- **lakše** ga je **organizirati**
 - mogući su i **ad-hoc** sastanci
- u dobroj mjeri **prenose se i emocije**
- potrebno je **osigurati mirnu okolinu**
- **Telefonske** konferencije
 - **najjednostavnije i najbrže** za ostvariti
- **Video** konferencije
 - prenose malo **više informacija** i emocija
- **web** konferencije
 - **puni komfor** i najbolji **nadomjestak** za sastanak u živo



- koristi se **posebni SW** na jednom poslužitelju
 - **negdje** u svijetu
 - korisnici trebaju **bilo koje računalo** s Internetskim preglednikom
 - Mozilla Firefox, Chrome, Opera, Edge, Internet Explorer ...
- na ekranu se vidi govornik i materijali koje prikazuje
 - prezentacije, dokumenti, crteži, tablice, programi u izvođenju, ...
- **moderator**
 - daje i oduzima riječ
 - poziva na glasanje
- **dopunska sredstva**
 - tekstualni razgovor – chat
 - razmjena datoteka
 - snimanje konferencije
- organizacija **konferencije**
 - javna / privatna – vidljiva / nevidljiva
 - slobodan ulaz / s lozinkom



- **jedan na jedan**

- Skype
- WhatsApp, Telegram, Signal, Messenger ...
- WeChat, VSee

- **višestране konferencije**

- komercijalni
 - Adobe Connect
 - WebEx
- besplatni
 - Zoom
 - Google Chat/Meet (Hangouts)
 - MS Teams
 - oovoo
 - WebHuddle
 - DimDim
 - Elluminate Vroom

- svatko sudjeluje u vremenu i s lokacije **koja njemu odgovara**
 - manje spretno za brzo usuglašavanje i dogovaranje
- ostavlja **dovoljno vremena** da se pažljivo prouče
 - mišljenja, informacije i prijedlozi
 - mogu se konzultirati suradnici, savjetnici i dodatni izvori informacija
- ostaje **pisani trag**
- **slabo** prenosi **emocije**
 - diskusija se tako može “odteretiti” od emocija
 - ipak, često suprotni efekt: “**svađe ni oko čega**”
- moguće su i **odvojene diskusije** te “frakcije”
- moguće je voditi **više** takvih “sastanaka” **istovremeno**

- E-mail
- Forumi
- Diskusijske liste
- File archive



1. **Sastanci su dobri**, imaju svoju konkretnu namjenu.
2. Za ostale svrhe bolje je sastanak **zamijeniti** drugom metodom
3. **Razlikujte** dobar od lošeg sastanka - unaprijed
4. **Izbjegnite** loš sastanak - ako smijete
5. Dobro **pripremite** sastanak
6. Dobro **vodite** sastanak
7. I **nakon sastanka** ima važnog posla
8. I na lošem sastanku možete imati **koristi**



U rukama majstora
daje **sjajne rezultate**

**SASTANAK JE ORUĐE
KAO I SVAKO DRUGO**



- sastanak je način **dogovaranja**
- sastanak je i **telefoniranje, razgovor** u hodniku
- sastanak je potreban, samo ako je **neizbjeжан**
- sastanak treba **pripremiti**
 - za sastanak se treba pripremiti
- postoji učinkovita **procedura glasanja** za prijedloge
- svaka **točka** smije imati samo **jednu svrhu**





VJEKOM@ZESOI.FER.HR

PREDRAG.PALE@FER.HR

