



Efektywne prowadzenie zebrań

Gdy pracownicy firmy zbierają się na zebraniu, ich celem jest załatwienie pewnych spraw - zebranie informacji, dyskusja nad problemami oraz podjęcie decyzji i rozwiązanie tych problemów. Metody, jakich używają firmy dla wykonywania tych funkcji często zależą od rodzaju i rozmiarów zebrania. Na przykład na dorocznym walnym zebraniu jest wiele osób zgromadzonych w dużej sali i dyskusje obracają się wokół działalności firmy w ostatnim roku. Zebranie zarządu, egzekutywy lub komitetu jest mniej liczne, uczestnicy siedzą przy jednym stole, a dyskusja koncentruje się na polityce firmy i sprawach bieżącej działalności. Aby prowadzić zebrania w sposób efektywny, bez względu na ich rozmiar, potrzebne jest dokładne planowanie i przygotowanie. Celem poniższego artykułu jest przedstawienie pięciu elementów, które niezbędne są dla efektywności zebrań. Elementy te to: przewodniczący, porządek dzienny, procedura podejmowania decyzji, dobrze kierowana dyskusja oraz dobra lokalizacja i otoczenie.

Przewodniczący

Wybór przewodniczącego zebrania wymaga wiele uwagi. Osoba ta odpowiedzialna jest za prowadzenie zebrania, powinna znać procedury parlamentarne oraz dawać dobry przykład innym poprzez systematyczne stosowanie tych procedur. Jako osoba kierująca zebraniem, przewodniczący musi rozumieć przepisy i politykę firmy, cele i powód zebrania, a także powinien znać uczestników i motywować ich do brania udziału w zebraniu. Przewodniczący ma także władzę kontrolowania zebrania, jeśli zaistnieją wątpliwości co do procedury lub konflikty.

Przewodniczący odgrywa następujące ważne role:

Zna osoby biorące udział w zebraniu i pomaga im partycypować

Stwierdza, jakie umiejętności posiadają uczestnicy, włącza i motywuje ich do udziału w działaniach im przypisanych, sprawdza postępy oraz zapewnia przewodnictwo i pomoc.

Planuje

Decyduje, które aspekty działalności firmy powinny być omówione na zebraniu. Podejmuje decyzje co do możliwości i wybiera tę możliwość, która najlepiej pozwoli na osiągnięcie celu.

Przygotowuje zebranie

Planuje porządek dzienny z pomocą sekretarza i innych członków zarządu, w miarę potrzeby, oraz kontroluje przygotowania do zebrania.

Prowadzi zebranie

Podaje do wiadomości przepisy do zaakceptowania przez obecnych, pilnuje porządku dziennego, wprowadza uczestników do dyskusji oraz zapewnia przestrzeganie porządku.

Dokonuje oceny zebrania

Dokonuje oceny każdego zebrania, aby stwierdzić czy jego cele zostały osiągnięte.

Poniżej przedstawione są dwa podejścia, stosowane podczas zebrań przy podejmowaniu decyzji: procedura parlamentarna, z powodu swojej formalnej natury bardziej odpowiadająca dużym zebraniom, takim jak na przykład doroczne walne zebranie, oraz jako alternatywa, procedura podejmowania decyzji przez konsensus, bardziej odpowiednia dla mniejszych zgromadzeń, jak na przykład zebrania zarządu, egzekutywy lub komitetu. Choć formalne użycie procedury parlamentarnej jest bardziej odpowiednie dla dużych zebrań, zasady tej procedury powinny kierować wszystkimi zebraniem.

1. Procedura parlamentarna:



Poniżej znajduje się lista często zadawanych pytań i odpowiedzi, odnoszących się do zebrań w czasie których procedura parlamentarna stosowana jest "co do litery". Źródłem jest książka *Robert's Rules of Order*.

Pytanie: *Jaka jest właściwa kolejność kroków w celu przedstawienia i głosowania nad wnioskiem?*

Odpowiedź: Wniosek przechodzi przez dziewięć możliwych etapów:

- 1.** Wniosek — propozycja z sali, wniesiona po prostu jako "składam wniosek o . . .".
- 2.** Poparcie — inny uczestnik uważa, że propozycja jest warta przedyskutowania i mówi "popieram wniosek".
- 3.** Przedstawienie — przewodniczący lub sekretarz przedstawia wniosek aby upewnić się, że brzmienie zapisane będzie w sposób właściwy i że wszyscy rozumieją intencje wniosku.
- 4.** Dyskusja — każdy zabierający głos musi zwracać się do przewodniczącego w sposób kulturalny i musi mówić tylko na temat wniosku. Uczestnik, który wystąpił z wnioskiem ma prawo mówić pierwszy i powinien być do tego zaproszony. W trakcie dyskusji każdy uczestnik ma prawo mówić dwukrotnie w sprawie tego samego wniosku.
- 5.** Poprawki — zmiany w brzmieniu lub/oraz intencji wniosku, poprzez dodanie, skreślenie lub zmianę słów. UWAGA: każda poprawka przechodzi przez te same dziewięć etapów, co cały wniosek.
- 6.** Odczytanie — po wystarczającej dyskusji, zależnie od decyzji przewodniczącego, albo przedstawiony jest wniosek, następuje dyskusja i głosowanie dla zakończenia debaty, albo od razu następuje głosowanie.
- 7.** Ponowne przedstawienie — wniosek przeczytany zostaje zebraniu, aby każdy rozumiał nad czym głosuje.
- 8.** Głosowanie — przewodniczący przedstawia opcje głosowania: "wszyscy za?", "przeciwko?" lub "wstrzymujący się?" i liczy głosy oddane na każdą opcję.
- 9.** Deklaracja — wyniki głosowania są ogłoszone przez przewodniczącego i zapisane w protokole przez sekretarza do wiadomości na przyszłość.



Pytanie: *Ile poprawek można wnieść do wniosku?*

Odpowiedź: Istnieją dwa rodzaje poprawek. Poprawki odnoszące się do proponowanego wniosku nazywane są "poprawkami pierwszego rzędu" (poprawka do wniosku). Poprawki będące poprawkami do poprawek do proponowanego wniosku nazywane są "poprawkami drugiego rzędu" (poprawka do poprawki wniosku). Tylko jedna poprawka każdego rzędu może być dyskutowana jednocześnie. Do większości wniosków można wnosić nieograniczoną liczbę poprawek, lecz poprawki drugiego rzędu nie mogą być poprawiane (to znaczy nie można wnosić poprawki do poprawki do poprawki).

Pytanie: *Czy można rozpocząć zebranie bez obecności kworum?*

Odpowiedź: Kworum jest to minimalna liczba uprawnionych do głosowania, którzy muszą być obecni na konkretnym zebraniu (to znaczy na walnym zebraniu rocznym, na zebraniu rady, etc.) aby móc przeprowadzić zebranie. Liczba ta jest zwykle ustalona w przepisach organizacji. Na zebraniu rady nadzorczej, kworum jest to zwykle większość członków zarządu. Jeśli nie ma kworum o czasie, kiedy zebranie ma się rozpocząć, wtedy:

- przewodniczący lub pełniący jego rolę może rozwiązać zebranie;
- grupa może zgodzić się na prowadzenie zebrania w sposób nieformalny, przy czym podjęte decyzje będą musiały być ratyfikowane na kolejnym zebraniu; albo
- grupa może dyskutować interesujące ją tematy bez podejmowania decyzji.

Pytanie: *Kto pełni rolę przewodniczącego podczas zebrań?*

Odpowiedź: Często prezes zarządu jest desygnowany przez przepisy jako przewodniczący na zebraniach. Niektóre grupy dają pozycję przewodniczącego poprzedniemu prezesowi, specjalnemu arbitrowi lub różnym członkom zarządu na zasadzie rotacji. Pozwala to prezesowi na udział w dyskusjach.

Pytanie: *Po długiej debacie, nie jesteśmy ciągle gotowi do głosowania nad wnioskiem. Co mamy zrobić?*

Odpowiedź: Właściwy może być wniosek o odłożenie sprawy do następnego zebrania, aby móc zebrać więcej informacji. Wniosek o odłożenie pozwala zebraniu na tymczasowe odłożenie sprawy.

Wniosek może także zostać wycofany przez wnioskodawcę, jeśli nikt inny nie wnosi sprzeciwu.

Pytanie: *Co dzieje się, gdy ktoś woła z sali "pytanie"?*

Odpowiedź: Osoba wołająca "pytanie" z sali chce, aby poddać wniosek głosowaniu. Tylko jeśli przewodniczący uważa, że wniosek został właściwie przedyskutowany i że uczestnicy są gotowi do głosowania, powinien on zarządzić głosowanie ("wszyscy za?", etc.). Przewodniczący może zarządzić głosowanie co do tego, czy pytanie może być przedstawione zebraniu.

Pytanie: *Jak zebranie powinno traktować raport komisji?*

Odpowiedź: Wniosek aby "przyjąć" raport wskazuje na to, że zebranie nie podpisuje się pod konkluzjami lub rekomendacjami raportu. Przykładem może być comiesięczny, nierewidowany raport skarbnika.

Wniosek o "adopcję" raportu w całości lub w części oznacza, że zebranie zgadza się ze wszystkimi lub z niektórymi rekomendacjami raportu, co często prowadzi do podjęcia pewnych działań.

Wniosek o "akceptację" raportu oznacza, że zebranie akceptuje raport w całości.



Pytanie: Czasem, gdy jeden wniosek jest poddawany dyskusji, inny wniosek mógłby być lepszą alternatywą. Jak go przedstawić?

Odpowiedź: Autor alternatywnego wniosku i uczestnik go popierający zgłaszają się do przewodniczącego o pozwolenie przeczytania drugiego wniosku. Jeśli przewodniczący jest zdania, że wniosek alternatywny zgadza się z celami zebrania i kierunkiem dyskusji, może on pozwolić na przeczytanie wniosku. Jeśli przewodniczący jest zdania, że wniosek alternatywny nie zgadza się z dyskusją, może on nie udzielić wnioskodawcy i popierającemu go pozwolenia na przeczytanie wniosku.

Jeśli alternatywa zgodna jest z celem zebrania, przewodniczący zwraca się do oryginalnego wnioskodawcy i uczestnika popierającego ten wniosek z pytaniem, czy chcą wniosek wycofać.

Jeśli oryginalny wniosek zostanie wycofany, alternatywny wniosek zostaje zgłoszony i poparty.

Jeśli oryginalny wniosek nie zostanie wycofany, autor i popierający wniosek alternatywny mówią zebraniu, że przedstawią swój wniosek, jeśli wniosek oryginalny zostanie odrzucony, w ten sposób sugerując uczestnikom odrzucenie oryginalnego wniosku.

Porządek dzienny

Porządek dzienny jest listą spraw, którymi zajmie się zebranie. Pomaga on utrzymać zebranie na zamierzonym torze oraz zmniejsza możliwość przeoczenia lub zapomnienia o czymś. Zazwyczaj stosowany jest następujący wzór porządku dziennego:

1. Rozpoczęcie zebrania
2. Zatwierdzenie porządku dziennego
3. Odczytanie i zatwierdzenie protokołu poprzedniego zebrania
4. Raport zarządu, tzn. przewodniczącego, zastępcy przewodniczącego, sekretarza lub skarbnika
5. Raporty komitetów
6. Sprawy niedokończone lub przełożone na później
7. Nowe sprawy
8. Odroczenie/zamknięcie zebrania

Osoby zaproszone do udziału w zebraniu powinny otrzymać wstępny porządek dzienny na kilka dni wcześniej. Wymagany okres wcześniejszego zawiadomienia jest zwykle ustalony w przepisach firmy. Wcześniejsze zawiadomienie pomaga uczestnikom poprzez:

- przypomnienie im o zebraniu;
- zapewnienie, że ważne sprawy nie zostały przeoczone;
- pomoc w zauważeniu istotnych spraw i przygotowanie do dyskusji; oraz
- pomoc w skoncentrowaniu się na sprawach w trakcie zebrania.

Porządek dzienny powinien również być dostępny do rozprowadzenia w czasie zebrania.



Podejmowanie decyzji

Podejmowanie decyzji w czasie zebrania może być trudne i skomplikowane. Ważne jest aby uczestnicy, którzy chcą przemawiać i wyrazić swoje opinie, mieli do tego okazję. Ważne jest również, aby prowadzić zebranie w sposób ostrożny, słuchając obaw i opinii oraz biorąc pod uwagę alternatywy. W ten sposób, gdy podejmowana jest decyzja, jest bardziej prawdopodobne, że zaakceptuje ją większość uczestników ponieważ byli oni włączeni w tworzenie tej decyzji. Gdy decyzje podejmowane są zbyt szybko, istnieje spora możliwość, że czyjeś opinie nie zostały wysłuchane.

Następująca procedura może być stosowana dla zorganizowania procesu podejmowania decyzji:

1. Określenie diskutowanej sprawy. Wyrażenie jej jasno i, jeśli to konieczne, na piśmie.
2. Zebranie wszystkich informacji istotnych dla sprawy. Wszystkie związane ze sprawą fakty i pomysły powinny być znane a uczestnicy zebrania oraz przewodniczący muszą rozróżniać fakty od opinii. Decyzja może musieć być przełożona na później aby móc zebrać dodatkowe informacje.
3. Zrobienie listy wszystkich możliwych rozwiązań i działań. Zachęcenie do dyskusji aby stworzyć nowe pomysły i alternatywy.
4. Wybranie najlepszego możliwego rozwiązania. Zastosowanie procesu eliminacji aby uściślić i połączyć listy z punktu 3.
5. Podjęcie decyzji. Sformułowanie wniosku, który będzie formalną propozycją działania lub podjęcia decyzji przez zebranie, głosowanie nad wnioskiem i zapisanie jego wyniku.
6. Ocena wyniku. Zwykle jest to zrobione po wprowadzeniu w życie decyzji, w drodze ogólnej dyskusji lub przygotowania raportu na piśmie.

Większość zebrań stosuje jedną z form procedury parlamentarnej, stosując jako wzór zbiór reguł, taki jak *Beauchesne's Parliamentary Rules and Forms* lub *Robert's Rules of Order*. Ma to na celu zapewnienie, zastosowanie i utrzymanie demokratycznych zasad prowadzenia zebrań. Zasady te to:

- każdy uczestnik ma prawa takie same, jak każdy inny uczestnik;
- przeważa wola większości;
- mniejszość ma prawo głosu, jego prawa są chronione; oraz
- w danym czasie omawia się jeden temat.

2. Zasady zebrań w małych grupach:

Procedura parlamentarna "co do litery" zapewnia jasne zasady dla dużych zebrań, gdzie omawiane jest wiele różnych spraw. Przepisy te są bardzo formalne i sztywne. Uczestnicy mniejszych zebrań mogą zgodzić się na rozluźnienie procedury parlamentarnej.

Jedną z metod zapewnienia efektywnego podejmowania decyzji jest wprowadzanie wniosków, a więc i podejmowanie decyzji, droga konsensusu. Konsensus ma miejsce, gdy istnieje ogólna zgoda grupy co do podejmowanej decyzji. Podejście to eliminuje również skomplikowaną



procedurę wnoszenia poprawek, używaną często w procedurze parlamentarnej, a także promuje szeroki udział w dyskusjach.

Jeśli małe zebranie stosujące "rozluźnioną" procedurę parlamentarną odkryje, że nie wszystkie tradycyjne zasady demokratycznego prowadzenia zebrań są utrzymywane, bardziej formalne procedury powinny zostać wprowadzone na nowo.

Dyskusje w grupach

Dobrze prowadzone zebrania pozwalają wszystkim uczestnikom być częścią procesu podejmowania decyzji. Poniżej podajemy przykłady technik, stosowanych przez przewodniczących w celu zachęcenia i poparcia partycypacji oraz dyskusji:

Przewodniczący prosi o opinie

Przewodniczący może zasugerować, że komentarze grupy będą mile widziane, a nawet poprosić konkretne osoby o podzielenie się swoimi opiniami. W ten sposób, uczestnicy zebrania słyszą kilka skróconych opinii, zamiast jednej lub dwóch długich mów.

Przegląd

Po krótkiej dyskusji, przewodniczący prosi o szybkie głosowanie przez podniesienie ręki, aby ocenić poparcie dla proponowanych idei. Powinno to pomóc przewodniczącemu w ustaleniu dalszej drogi działania. Zachęca to uczestników do wyrażania opinii.

Grupy

Grupy mogą być bardzo użyteczne w procesie podejmowania decyzji na dużych zebraniach i przy skłanianiu uczestników do tworzenia nowych pomysłów. Na krótki czas zebranie dzieli się na mniejsze grupy, na przykład cztery do ośmiu osób, aby przedyskutować zadane im tematy. Jeden z uczestników wybierany jest na kronikarza i zapisuje konkluzje grupy. Z kolei grupy przedstawiają swoje pomysły całemu zebraniu. Uzyskane w ten sposób rozwiązania alternatywne pomagają zebraniu jako całości w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji, z którymi mogą zgodzić się wszyscy.

Burza mózgów

Jest to procedura, mająca na celu tworzenie wielu spontanicznych i różnorodnych pomysłów, które mają pomóc w znalezieniu alternatyw i w rozwiązaniu sprawy podlegającej dyskusji, a także w osiągnięciu decyzji. Oto zasady burzy mózgów:

- w czasie burzy, nie wolno krytykować pomysłów innych osób;
- mało praktyczne sugestie mogą wywołać praktyczne pomysły u innych uczestników;
- czym więcej pomysłów, tym większe prawdopodobieństwo znalezienia bardzo dobrego pomysłu;
- rozbudowuj pomysły innych, ulepsz poprzedni pomysł lub połącz kilka pomysłów w jeden;
- należy wybrać jedną osobę, aby zapisywała wszystkie pomysły na dużej planszy, aby wszyscy dobrze je widzieli i aby był zapis na piśmie; oraz
- po sesji burzy mózgów należy krytycznie odrzucić część pomysłów aż zostaną cztery lub pięć, reprezentujące konkretne sprawy lub tematy. Ponadto, jeśli burza mózgów miała miejsce w mniejszych grupach, z list poszczególnych grup należy wybrać sprawę podobną do siebie. Na koniec należy rozwinąć tę listę pomysłów w opcje do zadecydowania.



Konflikty

W czasie dyskusji na zebraniu mogą zaistnieć konflikty. Wielu ludzi z góry zakłada, że konflikt jest zjawiskiem negatywnym, lecz może on też być zjawiskiem pozytywnym jeśli prowadzi do innowacji, pozytywnych zmian lub zgody przy dyskutowaniu jakiejś sprawy. Ważne jest aby pamiętać, że brak zgody jest niezbędny w procesie podejmowania decyzji grupowych. Przewodniczący może musieć zainterweniować w celu rozwiązania konfliktu na zebraniu aby móc osiągnąć możliwą do zaakceptowania decyzję. Poniżej jest lista kroków, użytecznych przy rozwiązywaniu konfliktów:

1. Należy uznać zaistnienie konfliktu i zidentyfikować sprawę, powodującą brak zgody.
2. Należy zebrać wszystkie informacje związane z konfliktem, podzielić się nimi i ocenić je.
3. Zaproponować możliwe rozwiązania, włącznie z konsekwencjami przedstawionych propozycji.
4. Należy znaleźć rozwiązanie możliwe do zaakceptowania przez wszystkich, bez stosowania przymusu.
5. Wprowadzić w życie umowę i ocenić jej efektywność, przy udziale wszystkich stron w ewaluacji.

Jeśli zebranie wymyka się spod kontroli, należy zrobić krótka przerwę. Po przerwie przewodniczący może krótko streścić dyskusję do punktu zaistnienia konfliktu lub poprosić obie strony o streszczenie swoich pozycji. Przewodniczący może z kolei spróbować pokierować obie strony w stronę osiągnięcia rozwiązania.

Lokalizacja i otoczenie

Lokalizacja zebrania i jego otoczenie są bardzo ważne dla produktywności. Należy wziąć pod uwagę liczbę uczestników zebrania. Na przykład na dorocznym walnym zebraniu, w którym uczestniczy wiele osób, będzie praktyczne zainstalowanie mikrofonu w centrum sali, aby wszyscy słyszeli co mówią zabierający głos.

Sprzęt audio-wizualny może uatrakcyjnić prezentację i przedstawić podawane zebraniu informacje w sposób bardziej jasny. Planując, należy z góry zastanowić się nad rodzajem sprzętu audio-wizualnego wymaganego do prezentacji, a także wziąć pod uwagę rozmiar sali i liczbę uczestników. W dużej sali pełnej ludzi należy umieścić ekran na tyle wysoko, aby wszyscy go widzieli.

Zawsze należy wziąć pod uwagę długość zebrania. Jeśli uczestnicy przybywają z daleka, może być konieczne ustalenie pory rozpoczęcia i zakończenia zebrania tak, aby nie kolidowały z potrzebami podróży uczestników. Ważne jest też aby z góry przewidzieć przerwy. Przerwy mogą dobrze wpłynąć na przebieg zebrania, pozwalając uczestnikom na spotkanie się w sposób mniej formalny i przedyskutowanie spraw, których mogą nie chcieć dyskutować na forum zebrania.

Oto lista innych czynników natury fizycznej, które mają wpływ na produktywność zebrania: odpowiednie oświetlenie, rozmiar sali, akustyka, telefon, temperatura, wentylacja, wygoda i pozycja siedzeń, materiały do pisania, łazienki, szatnia, parking, kartki z imionami, napoje odświeżające, przedłużacze i lokalizacja gniazdek elektrycznych.



Ośrodek Usług Biznesowych Kanada-Ontario (The Canada-Ontario Business Service Centre, COBSC/CSECO) udziela informacji w zakresie biznesu w oficjalnych językach Kanady: w języku angielskim i francuskim. Kopie niektórych z naszych najbardziej użytecznych dokumentów zostały przetłumaczone dla dogodności na inne języki. W celu otrzymania dodatkowych informacji w zakresie biznesu prosimy telefonować pod numer 1-888-576-4444, gdzie można porozmawiać z urzędnikiem COBSC/CSECO udzielającym informacji.