

УПРАВЛЕНИЕ НА СРЕЩИ

7

ресурсен
материал



Този материал е създаден в рамките на инициативата Next Gen. Next Gen е съвместна инициатива на Оператора на Фонд Активни граждани България и Операторите на Фонд Активни граждани от Словакия и Литва за повишаване капацитета на млади лидери на граждански организации.

Оператор на Фонд Активни граждани България е Фондация „Институт Отворено общество – София“ в партньорство с Фондация „Работилница за граждански инициативи“ и Фондация „Тръст за социална алтернатива“.

София 2023

Този материал е създаден с финансовата подкрепа на Фонд Активни граждани България по Финансовия механизъм на Европейското икономическо пространство. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Оператора на Фонд Активни граждани България и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Финансовия механизъм на Европейското икономическо пространство.

УПРАВЛЕНИЕ НА СРЕЩИ

В много организации има поне една точка, по която всички постигат съгласие: срещите са ужасни. Те са загуба на време, нищо не постигат, започват късно и продължават твърде дълго, не стигат до решения или взимат решения, които се отменят на следващата среща. Списъкът с оплаквания е безкраен и забележително последователен.

Срещите не трябва да бъдат ужасни! Те могат да бъдат полезни, информативни, провокативни и дори вълнуващи. Но добрите срещи не стават с магия; те трябва да бъдат внимателно планирани и управлявани.

Този ресурсен материал се занимава с:

- видове срещи;
- цикли на срещите;
- дневен ред и планиране;
- председателстване и участие;
- водене и използване на протокола.

Защо да правим срещи?

Добрите срещи започват с изясняване на главната им цел. Тя може да бъде:

- информация: обмен на информация какво се случва или какво ще се случи;
- консултиране: разглеждане на становищата и предложенията на участниците, без участниците в срещата да имат правото да взимат решения;
- взимане на решения: обсъждане какво трябва да прави групата и как трябва да го прави и взимане на решения на основата на тези дискусии;
- правни норми: осъществяване на бизнес, който да отговаря на правните изисквания (съгласно законодателството или учредителния договор на организацията);
- обучение/образование: научаване повече по тема, касаеща групата, например чрез лектор, видеоматериал или дискусия;
- работа в мрежа: провеждане на неофициални срещи и обмен на мнения с колеги;
- (социална) подкрепа: срещи с приятели, споделяне на интереси или оказване на взаимна подкрепа.

Всичките се припокриват, но са различни. Проектна среща, на която представители от няколко екипа докладват какво прави всеки от екипите е различно от среща, на която представителите решават бъдещето на даден проект. Общо годишно събрание за определяне на минималните законови изисквания за получаване на годишните отчети, назначаване на одитор и избор на съвет трябва да бъде планирано по различен начин от това, което ще включва широка гама дискусии за бъдещите насоки в развитието на организацията (и дали тази дискусия ще бъде консултативна или ще се взимат решения) и на дадено обществено събитие.

Компетенцията на съвета, изпълнителната комисия или друга група ще определи какви въпроси могат да се разглеждат на срещите и дали целта е информативна, консултативна за взимане на решения или комбинация от всичките. Група с ясни компетенции е по-малко вероятно да вземе решенията, които друга група предполага, че тя трябва да направи.

Бизнес срещи

На бизнес срещите не се стига до решения за всичко, което се обсъжда там. Така както срещите се провеждат по различни причини, така и отделни теми са включени в дневния ред по различни причини.

- **Информационна среща:** доклади за нещо, което се е случило или ще се случи. Може да хвърля светлина по определена тема, но информационните срещи обикновено не включват много обсъждане. Информационен доклад, представен устно, трябва да бъде отразен в протокола, а ако е представен в писмен вид на заседание на управителния съвет или друга официална среща, трябва да бъде официално отразен.
- **Дискусионна среща:** за обсъждане на теми, без да се взимат решения по тях.
- **Консултативна среща:** да се съберат идеи, мнения и предложения, но крайното решение да бъде взето на следваща среща или от друга група.
- **Среща за вземане на решения:** на основание на представените или приетите на срещата предложения или препоръки.
- **Среща за утвърждаване / въвеждане на решения:** да се потвърди решение взето законосъобразно другаде (например на среща на персонала, на изпълнителната комисия или по усмотрение на председателя), но изискващо одобрение от тази среща.
- **Среща за мониторинг:** да се прецени дали вече взето решение е изпълнено, е било добро и дали трябва да се предприеме допълнително действие.

Участниците са объркани и притеснени, ако не знаят защо нещо е включено в дневния ред: например, дали от тях се очаква да вземат решение или просто се иска тяхното мнение.

Деловите срещи могат да бъдат много формални, с предложения, с хора правещи предложения и поддържащи предложенията, които започват изказванията си с „господин Председател“ или „госпожо Председател“. Такава строга формалност обикновено е неподходяща за малки групи и може да бъде много смущаваща за хора, несвикнали със събрания или незапознати с правилата за провеждане на събрания.

Неформалните срещи могат също да бъдат смущаващи, заради неправилно представени въпроси, докладчици, които се отклоняват от темата, постоянни прекъсвания и с неразбиране от кой кога е взето решението или какво е то.

Няма „правилно“ ниво на формалност. Това ще зависи от броя на участниците, сериозността на въпросите, нивото на разногласия в групата и преди всичко организационната култура и стила на председателя.

Събрания за спазване на законовите изисквания

Някои срещи като общите годишни събрания трябва да бъдат провеждани в съответствие със закона и/или учредителния договор, както и решенията, които се вземат по време на тях. Това включва избор на почетни членове и членове на управителния съвет, приемане на годишния отчет и доклад, назначаване на одитор на организацията и обсъждане на предложения за промяна на учредителния договор.

Особено важно за членовете е да получават точно съобщение за тези срещи, съгласно изискванията на учредителния договор, а за бизнеса - да бъде договарян и вписван стриктно, съгласно учредителния договор, а при дружествата ограничени по гаранция, съгласно фирмения закон.

Правният наръчник за гражданския сектор (виж края на Ресурсния материал) обяснява правните изисквания за събранията.

Събранията като обществени събития

Хората често искат събранията да бъдат по-скоро социални, отколкото делови събития, възможност да се видят с колеги и приятели. Тъй като обществените сбирки са неформални, членовете се опитват да прехвърлят тази неформалност на въпросния бизнес - като че ли чрез ръководене на бизнеса неформално биха могли някак да спечелят социалната близост, която искат от срещата.

Това може да действа в много малки групи. Но когато една група се разраства и става по-сложна, тенденцията е или да продължава с неформалния подход, който става все по-неподходящ и неефективен, или да отиде далеч в другата посока и да стане строго формален.

Ако срещите се използват като поводи за социализация, най-добре е това да се приеме и допуска. Иначе социалните нужди на участниците може да попречат на бизнеса или могат да се посрещнат по други начини (като посещаване на заведение след това), което изключва някои членове и създава впечатление, че групата се дели.

Не е трудно да се посрещнат социалните нужди на участниците. Групите могат, например:

- да предложат предварително закуски, така че хората да трябва да дойдат рано и да поговорят или пък да останат след това;
- да се предвиди почивка по време на срещата, която не само допуска неформални раз-говори, но и дава на хората възможност да се ободрят, да се разтърчат, да пушат и да посетят тоалетната.

Социалната и деловата част на срещата трябва да бъдат ясно разграничени.

Цикли на срещите

Един от начините да се управляват по-добре срещите е на тях да се гледа не в последователност, а като част от цикъл (виж следващата страница). Първата част на цикъла включва подготовка и съставяне на дневния ред и планиране на срещата, втората е самата среща, а третата включва протоколи и изпълнение, както и контрол по изпълнение на решенията. Проследяването става първа част от планирането на следващия цикъл.

Всеки етап от цикъла е важен и е много по-лесен, ако предният етап е правилно изграден. Както показва цикълът, добре организираната среща изисква госта повече време предварително, отколкото отнема самото провеждане.

Цикъл на срещите

- Планиране на дневния рег (идеи за следващия дневен рег; чай).
- Съставяне на дневния рег
(материали за цикъла на срещата, готови за изпращане).
- Планиране на срещата
(Програма — 1. Настаняване по места — 2. Кои председателства?)
- СРЕЩАТА с добро председателство и ясно взети решения.
(Да купим ли нов, ергономичен стол?);
- Водене на протокол —
(точка 6 — ПРИЕМА СЕ — Данчо и Соня да купят ергономичен стол).
- Изпълнение на решението (Стол 150 лева).
- Проследяване на изпълнението (Купуване на ергономичен стол — изпълнено).

Друг вид цикъл включва съставяне на списък за всички срещи, провеждани от организацията и осигуряване логическата връзка помежду им. Ако управителният съвет иска да вземе предвид мненията на бенефициентите на проекта, няма много голям смисъл да се провежда среща на бенефициентите в седмицата след събирането на управителния съвет. Ако изпълнителната комисия по финансите трябва да представи писмен доклад пред целия управителен съвет, срещата ѝ трябва да бъде предвидена достатъчно рано, за да се изготви доклада и да се разпратят материалите на управителния съвет. Годишен (или поне шест-месечен) календар на събранията би бил от голяма помощ, особено ако включва и крайни срокове за материалите, изпращане на дневен ред и протоколи и други основни изисквания.

Участници със специални нужди

Когато хората, присъстващи на срещите имат специални нужди, трябва да се направи сериозно усилие да се разбере предварително за какво става дума и да се осигури достъп и удобство за всички присъстващи. Най-малкото това може да включва:

- провеждане на срещите на места, достъпни за хора с физически или зрителни увреждания, и ако е възможно, да бъдат удобни за достъп с обществен транспорт, както и да има обезопасени паркинги;
- материалите да се изготвят в по-едър шрифт и да се осигури възможност за тяхното увеличаване при желание на някои от участниците;
- в началото да има кратко описание на всички материали и отделни точки, така че хората, които имат затруднения да четат или учат (или просто бързат) да могат да прочетат всичко;
- председателстване по начин, който поощрява участието на хора със зрителни, говорни и слухови проблеми или такива, които са неуверени, или за които българският не е първи език.

Препоръчаните в този ресурсен материал процедури помагат срещите да са достъпни и удовлетворителни за всички.

Уведомление и дневен ред

Дневният ред позволява на всички да разберат какво ще се обсъжда на дадена среща. Дневният ред за общата среща, общото годишно събрание или среща на управителния съвет е обикновено формалното известие, изисквано съгласно условията на устава на организацията и трябва да бъде разпратен в стриктно съответствие с тези изисквания. Нарушаването на тези изисквания би означавало, че срещата и решенията, взети на нея са невалидни и могат да бъдат оспорвани в съда.

Дори там, където няма такова законово изискване, дневният ред трябва да бъде изпратен предварително, за да имат възможност хората да се подготвят за срещата. Разполагането с дневния ред означава, че всички, а не само председателстващото лице, носят отговорност за преглеждане на всички въпроси.

Най-отгоре на дневния ред трябва да се изпише името на организацията, съвета или групата, датата, часа и мястото на провеждане на срещата, както и съгласуваната продължителност, ако има такава.

Ако групата избира председател на срещите и протоколчик на ротационен принцип, техните имена трябва да бъдат включени в дневния ред. Също трябва да бъде посочено как да се получи допълнителна информация по дневния ред и крайните срокове за това.

На срещите, които се провеждат главно за изслушване на доклади, а не за взимане на решения, може да е по-подходящо да имат стандартен дневен ред, в който са изброени всички екипи или групи, които ще докладват на срещата или стандартните теми, които ще се разглеждат. Този дневен ред не трябва да бъде изпращан предварително, а само да бъде предоставен на лицето, председателстващо срещата.

Ако групата се събира толкова често, че няма време да се разпраща предварително дневен ред, той ще се предоставя в началото на срещата като електронен документ или записано на флип-чарт.

Лицето, което свиква среща и съставя дневния ред, но не заема винаги председателското място, понякога се нарича организатор.

Формат на дневния рег

Последователният дневен рег може да бъде полезен, например:

1. Посрещане, приветствие и прочитане на дневния рег.
2. Протокол от предишна среща.
3. Въпроси, възникнали извън дневния рег.
4. Вътрешни проблеми на съвета (нов член на комисията и др.)
5. Финансов доклад
6. Финансиране и набиране на средства
7. Проблеми на персонала
8. Дейности или въпроси, специфични за организацията или срещата
9. Обучение
10. Бъдещи срещи (включително председател и протоколчик за следващата среща, ако са на ротационен принцип)
11. Други.

Такъв дневен ред показва на участниците в общи линии какви теми ще се обсъждат, но не дава никакви идеи за специфичните точки на срещата. Дневният ред би бил далеч по-полезен, ако под всяко заглавие се изброят точките, които ще се разглеждат. Пример:

Извънкласни и ваканционни занимания

- A. Клуб за извънкласни занимания
- B. Група по занятията
- C. Плувен клуб
- D. Великденски мероприятия.

Това дава по-голяма яснота какво ще бъде включено в дневния ред, но участниците все още не знаят защо се избира дадена тема: за информация, обсъждане, консултиране, решение, утвърждаване или преглед. Много по-лесно е да се председателства среща или да се участва в нея, ако се добави „защо-то“ и ако се посочва кой ще представи темата.

Извънкласни и ваканционни занимания

A. Клуб за извънкласни занимания: доклад за текущи и бъдещи дейности (Сара).

B. Група по занятията: доклад (Сара).

C. Плувен клуб: доклад за проблемите с басейна (Алина).

D. Великденски мероприятия: първоначални предложения от персонала (Ирина).

Съветът е поканен да ги обсъди, да направи допълнителни предложения и да реши кои са приоритетите.

Такъв дневен ред може да изглежда необичаен, но той просто предоставя информация, която вече е в главата на председателя, мениджъра или друга ключова фигура. С тази информация повече хора могат да разберат какво се случва и как могат да участват. Това е особено важно, ако членовете на съвета и служителите са нови и неуверени.

Един подробен дневен рег също ограничава неудобството, когато някой си мисли, че ще се взимат решения, а срещата е само за обсъждане на дадена тема, или обратно. Ако някакъв материал, свързан с дневния рег, е разпространен предварително, се приложи към дневния рег или се предостави на срещата, това трябва да бъде отбелязано до съответната точка в дневния рег.

Запомнете, че дневният рег или материалите не трябва да показват какво трябва да се реши. Думата „дали“ трябва да присъства: „Изисква се решение дали да се прекратят по-нататъшни събития на басейна, докато се изяснят финансовите условия“, вместо „Изисква се решение за прекратяване по-нататъшни събития“. Първото показва, че хората на срещата имат избор. Последното им показва, че решението вече е било взето и те са там само, за да го потвърдят.

Планиране на дневния рег

Дневният рег може да бъде съставен от човек, който председателства срещата, секретарят, управителят или друг, който има ясна идея за какво е срещата. Няма значение кой го прави, доколкото всички са наясно чия е отговорността за това и как да включат теми в него.

Без да има ясен процес за включване на точки в дневния рег, той ще бъде контролиран от отделно лице или група. Останалите ще чувстват, че нямат право да добавят теми или ще трябва да включат всичко в точка „други“.

Лицето, което съставя дневния ред трябва да презгледва протокола от предишната среща или срещи и да включи всички точки, които трябва да бъдат разгледани отново или проследени. Те не трябва да идват от повдигани въпроси.

Персоналът, почетните служители, председателите или членовете на изпълнителните комисии или работни групи трябва да бъдат попитани какво биха искали да бъде включено.

Календарът на повтарящите се теми трябва да бъде проверен. (Ако групата или организацията няма такъв, следва да си направи!) Това са въпроси, които периодично изникват, например предварителни планове за общото годишно събрание, подробни планове за него, доклад на общото годишно събрание, тримесечни отчети, получаване на годишния проекто-отчет, проектобюджета за следващата година, крайният бюджет за следващата година, отговорността за годишния доклад и планове за или доклади по повтарящи се събития, празничните игри.

Точките в дневния ред трябва да имат логическа последователност. Няма смисъл да се обсъжда въпроса за транспорта на членовете на плувния клуб до по-далечен басейн, ако групата още няма финансов отчет.

Материали за срещи

По време на срещите се отделя много време за доклади или информация, която би могла да се разпространи предварително, за да бъде прочетена и обмислена извън това време. Ресурсен материал 8 обяснява как да се изготвят такива доклади. Ясно посочете на всеки материал за какво се отнася и по коя точка от дневния ред и добавете думата „Приложение“.

Всеки материал или всяка отделна точка от материала трябва да започва с резюме на главните моменти и дали материала (или точката) е за информация, обсъждане или решение.

Всеки присъстващ на среща трябва да прочете материалите предварително и да подчертае или да си води бележки по въпроси, които иска да повдигне. Хората, които нямат възможност да присъстват, следва да представят коментарите си в писмен вид или да помолят някой от почетните служители, персонала или член на групата да се изкаже от тяхно име.

Ако материалът не може да бъде предоставен до срещата, дайте време на хората да го прочетат преди обсъждането. Никой не може да се концентрира върху обсъждането, ако чете през това време.

Планиране на среща

Разпространение на дневния рег

Дневният рег трябва да бъде разпространен в подходящо време - не толкова рано, че хората да го загубят или да изникнат много нови въпроси, които трябва да бъдат включвани, но не и много късно, така че хората да нямат време да прочетат материалите и да си набавят друга необходима информация. За общите събрания и заседанията на съвета, фирменият закон, учредителният договор или постоянните правила на организацията или други изисквания за срещи могат да определят в какъв срок да се разпространява дневния рег.

Ако участниците имат нужда да носят нещо със себе си, то трябва да бъде ясно посочено. Ако срещата се провежда на непознато място или има нов член, инструкциите за пристигане до мястото трябва да бъдат включени с всички подробности за наличие на детски център, възможности за достъп за хора с двигателни проблеми и съоръжения за хора със зрителни, слухови или говорни затруднения. Ако се предвижда закуска, информирайте за това. Ако хората трябва предварително да посочат от какво ще имат нужда - детски център или специални условия, изяснете подробностите.

Дневен ред с разпределено време за всяка точка

Има дневен ред, който дава приблизително (или дори точно) разпределение на времето за всяка точка. Макар че това изглежда тромаво, то може да бъде единственият начин да се осигури, че групата може да премине през много дълъг и труден дневен ред. Като се знае защо тези точки са включени и като се планира времето предварително, могат да се вземат разумни решения кои от въпросите да се разгледат набързо, за да се отдели повече време за по-важните. Определянето на времето трябва винаги да бъде съгласувано с човека, който ще бъде председател на срещата. Добре е определянето на време да бъде включено в самия дневен ред, така че всички да могат да споделят отговорността за неговото спазване. (Членовете на групата може би мислят, че определеното време означава, че председателят или управителят са предрешили срещата.) Ако ще се определя време по дневния ред, всички членове трябва да знаят как могат да включат определени теми или трябва да се осигури достатъчно време за въпроси, възникващи по време на срещата.

Добре е да бъде определено и време за приключване и да се обсъди такова в началото на срещата. Никой не работи ефективно в края на четиричасова вечерна среща.

При съставяне на дневен ред по часове, хората обикновено разбират, че им е нужно два пъти повече време, от това, което реално имат, особено, ако знаят кога ще започне срещата и оставят време за въпроси, възникнали по време на срещата в последната минута.

Ако няма достатъчно време за всичко, което трябва да се случи там, възможностите са:

- съкращаване на времето за някои или всички точки;
- изискване на писмени доклади или информация, които да бъдат разпространени преди срещата, вместо да се правят устни изложения;
- да се реши някои от въпросите да бъдат оставени за следващата среща (но с уверението, че тогава ще има достатъчно време);
- в бъдеще да се прехвърли по-голяма отговорност на изпълнителните комисии или работните групи, така че срещата да не се занимава с толкова много въпроси или да ги разглежда толкова подробно.

Друзи

Ако има точка „Друзи“ с отворен край, става буквално невъзможно председателят да закрие срещата навреме. По-добре би било:

- да има ясна процедура за всички членове на групи да включват теми в дневния ред и да се допускат само наистина спешни въпроси (които не биха могли да бъдат предвидени по време на съставяне на дневния ред и които трябва да бъдат обсъдени на тази среща, вместо на следващата) да бъдат добавени към дневния ред на срещата; или
- да се изисква участниците да уведомят в началото на срещата, при разглеждане на дневния ред, за въпроси, които биха искали да включат в точка „Друзи“. Това позволява на председателя да разпредели времето по време на срещата така, че да позволи включването на тези допълнителни въпроси.

Организиране и „домакинстване“ на събрания

Някой трябва да поеме отговорност за наемане и плащане на помещението, за поддръждането му, осигуряване на закуски и необходимото оборудване на мястото, правенето и сервирането на закуските, подготвянето на всички необходими материали и друга документация на срещата, посрещане на участниците (особено на новите хора) и почистване.

Аранжирането на помещението е важно. Идеалният случай е, когато всички могат да се виждат; ако това не е възможно е добре поне да се виждат от човека, който ръководи срещата. Настаняването около маса прави срещата по-формална, което може да бъде и преимущество и недостатък; това улеснява разглеждането на материалите и воденето на бележки, което е преимущество.

Ако е организиран детски кът, трябва да се знае колко деца ще бъдат доведени и на каква възраст, а някой трябва да се заеме с осигуряване на играчки и закуски за децата, както и с достъп до вода и тоалетни.

Ако хората имат специални нужди, например при изкачване на стълби или при намиране на място, откъдето да виждат всички, за да могат да следят движението на устните, те трябва да бъдат посрещани без суматоха или проблеми.

Най-добре ще бъде всеки, който влиза в заседателната зала да бъде поздравяван, а на новите хора в групата или които не са присъствали преди, трябва да им се покаже залата със закуските и тоалетната и ако е подходящо да бъдат представени на другите, за да не се чувстват изолирани.

Изпълнението на тези практически подробности понякога се нарича роля на домакин и е точно толкова важна колкото съставянето на дневния ред, ръководенето на срещата и воденето на протокола.

Ръководене на среща

Председателят е отговорен за ефективната и ефикасна работа на групата. Председател, който наистина желае да поощри участие, ще се увери, че всички присъстващи поемат отговорност да помогнат на срещата да върви гладко, вместо да поощрява зависимост от председателя. По-полезно ще бъде ако поведение, нарушаващо реда, с което се прекъсва срещата и се разсейват присъстващите, се приема като отговорност на организаторите, а не на председателя. (Ясно е, че ако организаторите се държат по този начин, председателят трябва да се намеси. Все пак по-добре би било, ако не правят това.)

Председателят има задължение да знае и разбира устава на организацията, нейните конкретни и общи цели, съответните моменти от историята ѝ, основните финансови положения и основните текущи въпроси. В добре ръководени организации и онези, в които длъжността председател е ротационна, всички ангажирани със срещата трябва да го знаят.

Председателят трябва да се увери, че е съставен добър дневен ред, съгласуван с управителя, останалите служители и почетните членове, председатели или организатори от изпълнителните комисии или работни групи и други включени в групите. Тя или той трябва да отделят време за обсъждане със секретаря или съответния човек от персонала включеното в дневния ред: защо е избрано, кой ще представи всяка точка и колко време би отнело това. Без тази информация председателят няма да знае как да води или приключи обсъждането. Той трябва да има пълна информация.

Ако дадена група откаже да направи предварително дневния ред, председателят трябва да го планира на ум в началото на срещата. Това може да става с малки групи, които нямат много въпроси за разглеждане, но по правило не е ефективно.

Откриващите

Председателят, секретарят и лицето, отговорно за подреждане на помещението трябва да пристигнат 15 минути по-рано от обявеното начало. За по-големи събрания, отговорните лица трябва да пристигнат още по-рано.

Председателят трябва да се увери, че:

- няма важни въпроси от последната минута за включване в дневния ред, което налага преразглеждане на времето;
- помещението е подредено така, че всички да се виждат или поне да виждат ръко-водещият срещата;
- има флип-чарт, бяла дъска или проектор и екран, при необходимост;
- всички необходими материали са налични;
- някой ще приветства присъстващите, особено гостите и новодошлите, при пристигането им;
- назначен е информиран протоколчик, който е снабден с копия от всички необходими материали.

В началото на срещата председателят трябва:

- да приветства хората;
- да представи гостите и новодошлите, ако е уместно, или да помоли всеки да се представи;
- да изиска извинения за отсъствия;
- накратко да обясни дневния ред, като посочи кои точки ще имат нужда от решения и кои са за обсъждане и консултации;
- ако е подходящо да попита дали има някакви други точки за включване и да посочи дали ще бъдат добавени към основния дневен ред или ще влязат в точка „други“.
- да се обявят почивките и очакваното време за закриване на срещата.

Новите точки, които не съответстват на съгласуваните теми, трябва да влязат в точка „други“ или да се прехвърлят за следващата среща. Председателят има право да откаже добавянето на нови въпроси, дори в точка „други“, ако групата има ясна процедура за включването на теми в дневния ред и те не са спазени. (Това не се отнася за спешни въпроси, които не са могли да бъдат предвидени.)

Дневният ред представлява договор за делова работа, който всички на срещата са се съгласили да приемат. Всяка нововъзникнала точка, трябва да бъде прехвърлена до следващата среща. Като се позволи на хората да продължават да добавят въпроси по време на срещата, председателят и групата като цяло се лишават от възможността да поемат отговорност за изпълнението на договореното.

Приемане и подписване на протокола

Един от първите въпроси от дневния ред, който трябва да бъде съгласуван е дали протоколът от предишната среща отразява точно какво е било обсъждано и решено. Само членове, които са били на срещата трябва да вземат участие в обсъждането (как биха могли хора, които не са присъствали да знаят дали протоколът е точен?). Само фактически положения могат да бъдат променени; това не е времето за започване на ново обсъждане.

Всички съгласувани промени трябва да бъдат незабавно добавени към оригинала на протокола (който ще бъде подписан и запазен в протоколната книга), и трябва още да бъде записан в протокола от настоящата среща.

Когато протоколът се поправи и съгласува, председателят на срещата го подписва. Той не трябва да е присъствал на предишната среща, тъй като разписва от името на присъствалите членове.

Преминаване през дневния рег

Председателят трябва накратко да представи всяка точка, или да представи лицето, което ще направи това. Ако има дневен рег по часове, председателят трябва да посочи колко време е предвидено за тази точка.

На среща, където хората не се познават, всеки, който се изказва трябва да се представя.

Обсъждането по време на заседанието трябва да е конструктивно и да се придържа към дневния рег: обикновено първо се обсъждат фактите за настоящото положение и предистория, после идва рег на мненията и чувствата, последвани от общи идеи за действие, конкретни предложения и решения, ако се налагат такива. Твърде често някой докладчик представя решението си преди повечето да са разбрали какъв е проблемът!

Ако председателят (или някой друг) забележи неясни моменти, имена или инициали, които някои хора не разбират, схващат погрешно или възникват други потенциални проблеми, те трябва да бъдат отстранени незабавно. Председателят трябва също така да осигури достатъчно време за езиков превод, подписване или други специални изисквания.

Председателят трябва да обобщава от време навреме, особено ако дискусията е сложна. Това е умение, което се придобива чрез опита. По-лесно е ако председателят си води бележки за основните точки.

Всеки, който иска, трябва да получи възможност да даде своя принос. Един от начините председателят да поощри това без да притеснява хората е да каже: „Чухме много от част от присъстващите, но по-малко от други. Някой от останалите би ли искал да добави нещо?“ Друг начин е да раздели присъстващите на малки групи, като всяка една докладва своите главни заключения.

Председателят трябва да отделя личната си роля от тази на председателстващ. Председателят трябва да отделя по-голяма част от времето в изслушване, поддържане на обсъждането и обобщаване. Ако той/тя реши да представи своето собствено мнение, то трябва да бъде ясно подчертано, че е лична гледна точка, а не обобщаване на позицията на групата. Председател, който е силно обвързан с даден въпрос или има много какво да каже по него, не трябва да ръководи обсъждането.

Ако обсъждането е сложно, председателят може да помоли някой да поеме ролята на „протоколчик“. В горната част на флипчарт или бяла дъска записващият определя проблема или въпроса и записва въпросите, още при възникването им в обсъждането, може би разделени по теми като „факти“, „мнения“ и „възможен курс на действие“, или „преимущества“ или „недостатъци“. Записването на въпросите помага на хората да се фокусират върху казаното, а на председателят - да не допуска хората да се повтарят, да говорят за известни теми, да говорят празни приказки или да се отклоняват от темата. Това помага също и на хора със слухови проблеми да се ориентират какво е казано.

Ако председателят (или някой друг) коментира тема, която е написана или показана на проектора, тя трябва да бъде изчерпателно изложена. Никога не очаквайте, че всички ще могат да разберат и прочетат за какво става дума.

Председателят трябва да има едновременно твърда позиция и да проявява разбиране, да не се притеснява да поддържа дискусията и да се придържа към въпроса. Това е много по-лесно, ако всеки знае защо дадена тема е включена в дневния ред. Прекъсванията, личните атаки, информация извън темата или мнения, губещи време, доминиращо или агресивно поведение не трябва да бъдат толерирани. Добрият председател може да се справи с всичко това без да обижда хората, главно като постоянно им напомня какво трябва да обсъждат и решават.

Председателят трябва да следи за хора, които са принудени да мълчат или стават притеснени, сърдити, неспокойни или отегчени. Тя или той не трябва да се страхува да смекчи тона на обсъждането, да попита онези, които не са взимали гумата за мнението им или да поиска почивка. Ако е абсолютно наложително, председателят има правото да отложи срещата.

Председателят трябва винаги да насочва вниманието към обединяващи, а не към разделящи теми и да поощрява членовете на групата да работят върху тях.

Задаване на въпроси на срещи

Добрият председател може да използва въпроси, за да поддържа вниманието на присъстващите. Те може да са няколко вида:

- Въпроси към цялата група за получаване на информация: „Някои имал ли е подобен проблем?“
- Въпроси към цялата група за достигане до възможни решения: „Има ли някакви предложения как можем да се справим с това?“
- Въпроси, отправени към цялата група, относно изказано мнение или въпрос, зададен от член на групата: „Това е труден въпрос. Как останалите от Вас биха постъпили?“
- Въпроси, отправени към конкретни хора, за да се получи информация или се стигне до възможно решение, с цел да се получи експертно мнение или просто да се чуе мнението на по-мълчалив член на групата: „Стефка, как Вашата група организира библиотечната си система?“ „Ради, имате ли някаква идея как можем да поправим стъпалата, без да наемаме майстор?“ Този тип въпроси винаги трябва да са отправени поименно, за да се привлече вниманието на човека.

Когато има хора, които създават постоянно проблеми или продължават да се занимават с нещо нередно, можете да им го препратите обратно. Попитайте ги дали биха искали да се справят със ситуацията или как биха отговорили на въпроса: „Разбираме, че сте притеснени от късния нощен шум. Реално погледнато, какво според Вас може да се направи в този случай?“

Приключване на обсъждането

Едно от предимствата на дневния ред по часове е, че председателят може по-лесно да приключи обсъждането с думите: „Трябва вече да приключваме този въпрос, защото няма да остане време за другите точки от дневния ред“. Ако обсъждането наистина има нужда от повече време, председателят може да реши (или да поиска съгласие от присъстващите) да увеличи предвиденото за този въпрос време. Тогава ще трябва да се вземе решение дали да се съкрати времето, предвидено по другите въпроси, да се удължи времето на срещата, да се оставят някои точки за следващата среща или да бъдат прехвърлени за работа на различни групи.

Преди приключване на обсъждането председателят трябва да се увери, че всички мнения по въпроса са били изразени и хората разбират аргументите и изводите. Председателят трябва да обобщи и обясни всички действия, които ще произтекат от обсъждането.

Вземане на решения

Ако трябва да се вземе решение по дадена точка, председателят трябва да направи така, че това да се случи. Преди да покани да се пристъпи към решение, той или говорителят трябва да обобщят основните мнения, да обяснят възможните действия и да посочат много ясно какво се решава.

Правене и утвърждаване на предложения

При юридическите въпроси, а често и в деловите, някой дава предложение, което се подкрепя от някой друг. Ако никой не го подкрепи, предложението отпада.

Поправки на предложението могат да бъдат предлагани и подкрепяни. Най-напред се гласува всяка поправка поотделно, после самото предложение (вече поправено, ако са приети поправките). Ако предложението бъде прието става решение.

На събрания, които са неформални, обикновено няма предложения и подкрепа. Председателят обобщава какво е мнението на мнозинството или мнение, което включва различни гледни точки, и иска решение чрез консенсус или гласуване.

Консенсус

Ако групата прилага консенсус, председателят трябва да посочи предложението или комбинация от предложения, които повечето хора приемат и да попита дали всички искат да продължат с този избор. Както е посочено в Ресурсен материал 6, консенсус не означава непременно всички да са съгласни с дадено решение; то означава, че всички приемат да работят по него. Председателят ще попита хората, които не харесват този избор за причините и какво трябва да се промени, за да го приемат, но няма да отдели безкрайно много време, за да постигне 100% съгласие. За всяко решение, което изисква сериозно мнение, неизбежно ще има някой разочарован. (Може би ще бъде от помощ да се прочете Ресурсен материал 12, „Управление на разногласията и конфликтите“.)

Гласуване

Председателят трябва да призове към гласуване, ако групата взима решения по този начин, или ако това се изисква от учредителния договор или фирмения закон. Разберете предварително дали председателят може да гласува. В някои организации учредителният договор не позволява на председателя да гласува, освен ако няма равенство (като решаващ глас); в други председателят има право на глас, плюс още един глас в случай на равенство; в други - председателят има право на обикновен глас, но не на решаващ. (Ако учредителният договор не разглежда ясно този въпрос, председателят получава обикновен глас.)

Уставът на организацията трябва да посочи дали гласуването изисква мнозинство на всички членове, на присъстващите членове или на присъстващите и гласуващи членове. (Представете си организация с 40 членове, от които 25 присъстват на срещата. Ако 10 гласуват „за“, осем - „против“ и седем „въздържали се“, предложението се приема, ако само присъстващите и гласуващите членове са включени, но не се приема ако е нужно мнозинство на присъстващите членове или мнозинство на всички членове, дори на неприсъстващите.) Ако учредителният договор не казва противното, гласуването се приема, ако има мнозинство на присъстващите и гласуващите членове.

Има няколко начина за провеждане на гласуване, вариращи от съвсем неформални до формални.

- По общо взаимно съгласие: при липса на възражения, председателят просто пита: „Всички ли са съгласни?“ „Някой против?“ и се предполага, че предложението се приема, ако мнозинството е съгласно. Важно е да се попита дали някой възражава, за да е сигурно, че мнозинството е съгласно.
- Акламация: приканване на онези, които приемат да кажат „да“, а онези, които възражават - „не“. Това действа само, ако има явно мнозинство.
- С вдигане на ръка: приканване на хората да гласуват чрез вдигане на ръка, първо онези, които са „за“, после другите, които са „против“, след това „въздържали се“ (не гласуващите). В големите групи или там, където има малка разлика в гласовете, или въпросът е твърде спорен, гласовете трябва да се броят поне от двама души (наречени преброители).
- Гласуване с карти: ако само някои от присъстващите имат право на глас, могат да бъдат помолени да вдигнат карти, когато се гласува с вдигане на ръце.
- Поименно гласуване: някой член, който би искал да се разграничи от дадено решение (виж раздела за ограничаване юридическата отговорност на членовете на съвета в Ресурсен материал 3) може да поиска поименно гласуване. Името на всеки присъстващ член се назовава, той казва дали гласува „за“, „против“ или „въздържал се“, и всеки глас се записва в протокола срещу съответното име.
- Тайно гласуване: писмено гласуване или чрез отпечатани бюлетини или на празен лист хартия.

Уставът може да допуска гласуване по пощата или чрез упълномощено лице (което позволява на членовете да определят друг човек, който ще гласува от тяхно име).

Обявяване на решението

При решения, взети „по общо взаимно съгласие“ или чрез акламация, председателят само казва „предложението се приема“ или „прие се“, ако всички гласуват „за“,

Председателят може да добави „единодушно“; ако никой не гласува „против“, но има въздържали се, председателят може да добави „нем кон“ (нето contr: няма „против“). При поименното или тайно гласуване председателят обикновено обявява броя на гласовете „за“ и „против“ и броя на въздържалите се. При гласуване с вдигане на ръка или карта, председателят може или само да обяви, че решението е прието или отхвърлено, или може да обяви броя на гласовете „за“ и „против“. Когато се гласува за хора (например при избор на почетни членове) броя на гласовете често не се обявява, за да се спести неудобството на загубилия.

Протоколчикът трябва да запише гласуването, както е обявено от председателя.

Независимо как е взето решението, всички, присъстващи на срещата трябва да са наясно какво точно е било решено, кой ще го направи, кога ще бъде направено и как ще бъде проследено. Председателят трябва да се увери, че всичко това е точно обсъдено и записано в протокола.

Изясняване на изпълнението

Основната причина за неудовлетвореност и безпокойство в организациите идва от факта, че се взимат решения, без да е ясно кой ще ги изпълни. „Ние“ не върши работа; това става от отделно назовани лица, които работят самостоятелно или заедно с други. Решенията никога не трябва да бъдат оставени на „ние“ ще направим нещо, или „беше решено“ да се направи нещо. Бъдете съвсем точни за това какво трябва да се направи и кой ще го направи. Ако никой не желае или не може да се заеме, то не може да бъде свършено - или ще бъде, но от някой, който вероятно ще се чувства претоварен и измъчван.

Почивки

Срещите не бива да продължават твърде дълго без почивка. Там, където хората са настанени на неудобни столове и нямат маса, на която да се облегнат, добре е да се обяви почивка след около час. Където столовете не са толкова неудобни и хората разполагат с маса пред себе си, биха могли да продължат около 75 — 90 минути.

Почивките дават възможност на хората да посетят тоалетните, да си вземат закуска или да си погледнат телефона. По-важното е, че всички могат да се поразтърчат, да доставят малко кислород на мозъка си, да побърбят неофициално и да сменят ритъма. Почивката може да е особено важна преди или след обсъждане на сложен или спорен въпрос или когато има участници с интелектуални или физически увреждания, които не им позволяват дълго време да останат седнали и концентрирани.

Приключване на среща

В края на срещата, председателят трябва да обобщи случилото се, взетите главни решения и договорените действия и да се увери, че всички са наясно какво трябва да правят, кога и къде ще се проведе следващата среща, как да се включат темите в дневния ред и кой ще поеме председателското място и протокола, ако са ротационни длъжности. Трябва да се благодари на хората за присъствието им.

Участие в събрания

В гражданския сектор голямо значение се отдава на участието на потребителите (бенефициентите) и членовете, на степента на споделяне на властта и отговорностите. Много трудно е обаче за хората да участват на събрания, ако цялата информация е обсебена от председателя, секретаря, мениджъра, представителите от персонала или малки заговорнически групи и ако цялата власт е в ръцете на тези няколко души.

Почетните членове или персонала, които притежават официална власт трябва да преценят дали с нея се злоупотребява, като се прилага предимно за контролиране, а не за ръководене на събранията.

Един от механизмите за разпределение на властта е споделяне на информацията. Това не означава на всеки член да се предоставя всяко късче хартия, постъпващо в организацията. Това обаче означава, че онези, които имат достъп до информация носят отговорност да я пресяват и да се уверят, че членовете получават онази част, която би им позволила да бъдат информирани участници.

За онези, които са нови участници в събрания или им липсва увереност, както и за опитните участници в събрания, предлагаме някои идеи за активно присъствие:

- Проучете въпроса, който ще се обсъжда.
- Прочетете протоколите от предишните събрания и материалите, раздадени за настоящото. Поговорете с хора.
- Изслушайте другите хора по време на срещата. Обърнете внимание на онова, което казват, вместо постоянно да мислите за вашите забележки или да се занимавате със собствените си идеи и мнения.
- Помислете преди да си отворите устата. Не говорете празни приказки. Ако е необходимо си запишете какво искате да кажете.
- Говорете ясно и по същество. Бъдете убедителни (изказвайте се ясно) без да се държите неприятно, агресивно или манипулативно.
- Не се страхувайте да се изказвате. Най-лошото, което може да се случи е неграмотни, груби хора да ви накарат да се чувствате непохватни или глупави. Най-хубавото е, че другите, които са по-неуверени от вас, ще приветстват изказването ви и ще добият смелост и сила.

- Бъдете разумни. Независимо какво си мислите, вашата гледна точка не е единствено вярната. Не унижавайте хората, не се опитвайте да печелите точки или да правите сцени. Оставете ги да изкажат мнението си, без постоянно да ги прекъсвате, дори ако ви критикуват или не ви разбират. Записвайте си изказвания, на които искате да отговорите.
- Бъдете толерантни. Дори ако сте напълно сигурни, че групата взима грешно решение, накрая трябва да ги оставите да го направят. Всеки прави грешки и хубавото е, че групата ще се поучи от своите. (И се въздържайте от репликата „Ами нали ви казах“, ако се окаже, че решението е катастрофално.)

Водене и ползване на протокол

Протоколът отразява какво се е случило на някаква среща. За събрания с правен статут (например общо годишно събрание и други подобни, заседания на управителния съвет или на изпълнителните комисии) протокола, след съгласуването му, има юридическа сила за работата на организацията.

Защо се води протокол?

Протоколите са за хората, които не са присъствали на срещата, както и за присъствалите, които не са обърнали внимание или имат нужда да им се напомни какво се е случило и за хора, които в бъдеще трябва или искат да знаят какво е свършила групата.

Протоколът се използва, за да се разбере:

- какво е решено;
- защо е решено;
- какво още е докладвано или обсъждано;
- какво да предприеме четящият и кога;
- какво да се очаква да предприемат останалите и кога.

Водещият протокола трябва да записва внимателно и ясно информацията, главните точки в обсъждането и всякакви решения по такъв начин, че всичко да бъде лесно откривано и разбираемо в бъдеще.

Водещият протокола трябва да знае каква е целта на организацията и групата, кои са членовете, кой получава протокола и как ще бъде използван. Обсъждането на дневния ред с председателя или други ключови фигури преди срещата улеснява задачата на протоколчика.

Какво Включва протокола?

Протоколът трябва да включва:

- името на организацията;
- описание на участниците (например управителен съвет, персонал, организационна група);
- датата (включително годината) на провеждане на срещата;
- място на провеждане (дали се провежда поради законодателни причини или по учредителния договор на организацията);
- присъстващи членове на групата (т.е. хората, имащи право на глас и постигащи кворум);
- други присъстващи хора и качеството, в което присъстват (например членове на групата, служители, наблюдатели, гости без право на глас) ;
- кой е председател на срещата и кой води протокола;
- извинения за отсъствия;
- поправки, ако се налагат, по протокола от предишна среща, и фактът, че (поправеният, ако е било необходимо) протокол е бил приет като верен документ и е подписан;
- въпроси, възникнали от предишния протокол, които не са отразени другаде;
- отделен протокол за всяка точка или тема, разглеждана на срещата;
- дата, време и място за следващата среща и кой ще води срещата и протокола, ако са ротационни длъжности.

Протоколът е отразяване на обсъжданото на срещата и темите, по които са взети решения. Той трябва да включва:

- всяко решение, взето на срещата (включително решението да не се взема решение);
- действия, нужни за изпълнение на решението;
- кой ще поеме изпълнението;
- краен срок или определено време за изпълнение.

Ако е формална среща, например общо годишно събрание или се сключват търговски спогодби, протоколът трябва също да включва:

- пълният текст на всички решения и поправки;
- имената на внасящия предложението и на поддръжниците на всяко решение;
- резултати от гласуването, както са обявени от председателстващия срещата.

За всички точки протоколчикът трябва да реши:

- колко предварителна информация да бъде предоставена;
- каква част от обсъждането да бъде отразено;
- дали да бъде записана подробно или обобщена;
- дали да се добавят коментарите към посочените имена на отделните хора.

Няма правила каква част да бъде включена. Решението зависи от това кой ще използва протокола, какво трябва да знае и какво вече знае. Всяка група трябва, все пак, да се стреми към неговата последователност.

Най-добрият начин да се реши какво да бъде включено е протоколчикът да си зададе въпроса: „Ако не бях на тази среща, какво ми е нужно да знам? Какво бих искал/а да знам?“ Обикновено не е нужно да се записва всяка информация, съобщавана на срещата, или всяко мнение в дискусиата. Но това може да реши водещият протокола. Ако има колебания, той би трябвало да се посъветва с председателя.

Основното е да се запишат решенията, главните основания за неговото взимане, какво трябва да бъде направено и кой ще го направи.

Ако заедно с дневния ред е бил разгаден и доклад или ще бъде приложен към протокола, той може да бъде споменат и накратко обобщен в него: „Докладът за обучение (приложен към настоящето) е взет предвид“ или „Докладът на административните служители (разгаден с дневния ред) бе приет.“ Много важно е да е сигурно, че всички, включително и хората, които не са били на срещата, получават доклада и че едно копие е прикачено към оригинала на протокола.

При по-сложни дискусии добър подход е да се напише нещо като „Сред въпросите, повдигнати на обсъждането бяха “ и после да бъдат обобщени. Ако в дневния ред са включени въпроси, по които да се проведе консултация, протоколът трябва да включва резюме на идеите и ясно да посочва всички, които ще бъдат предложени на срещата.

Всеки протокол трябва да е самостоятелен. Той трябва съвсем ясно да отразява всяко решение („Беше прието да“ или „Беше решено да ...“), както и всички договорени действия за изпълнение на решението. В някои случаи решението може да бъде да не се взема такова и това трябва да бъде записано.

Протоколите трябва да бъдат безпристрастни и реални. Те не трябва да включват гumi, изразяващи оценки или забележки по изказвания на хората.

Не трябва да се използват инициали, само малки имена и жаргонни гumi, освен ако не е сигурно, че всички, които използват протокола, в момента и в бъдеще, го разбират.

Ако ситуацията се е променила от провеждането на срещата, протокола трябва независимо от това, да отразява какво действително се е случило. Забележка в квадратни скоби може да бъде добавена до точката, за да информира какво се е случило впоследствие [„След срещата Диан Иванов бе назначен и ще започне работа на 1 юни“].

Докладът е не толкова официално представяне на това какво се е случило на срещата, колкото отразява онези точки, които касаят хората, до които е адресиран. Докладът може, при подходящи обстоятелства, да представи мнението на неговия автор за това какво се е случило и може да включва коментари за емоции и отношения.

Отличаване на отделните протоколи

Ако групата или организацията имат последователен формат за дневен рег, много лесно ще бъде да се изгради подобен формат за протоколите, като се използват едни и същи заглавия за дневния рег и за протоколите и отделни точки като подзаглавия на главното.

Тогава точките от някой протокол могат лесно да бъдат прехвърлени в дневния рег на следващата среща за разглеждане или за допълнително обсъждане.

Номерирането на протоколите улеснява справките, но то не бива да бъде тромаво и да се превърне в затруднение вместо помощ.

Всяка система включва:

- използване на стандартизирана система за номериране на дневния рег и протоколите и използване на същите номера винаги, дори ако няма какво да се записва на определения номер (така номер 5, например, е винаги финансов доклад, а номер 6 е винаги средства и тяхното набиране);
- номериране от 1 до края на всяка среща;
- номериране от 1 до края на всяка среща, но също се добавя и префикс за всяка от тях (така на третата среща на 2006, например, всеки протокол ще има префикс 03.2006);
- номериране от 1 до края за всяка година;
- номериране от 1 до края за всяка година, но с префикс за самата година (така всички протоколи през 2006 ще имат префикс 2006).

Независимо дали номериращата система се използва, всеки протокол трябва да бъде ясно идентифициран чрез заглавие, което е подчертано, изписано с уплътнен шрифт или главни букви. Ясно отделите точки с празен ред.

По време на срещата

Ако протоколите се пишат след срещата, протоколчикът си води бележки по време на провеждането му. Ако протоколът се пише директно в протоколния дневник, без да бъде преписван по-късно, протоколчикът трябва да го подрежда по-добре още на този етап и да отделя повече време за оформлението и представянето.

Когато се водят записки или протокол по време на срещата, много е важно да се разбира какво се обсъжда и да се фокусират главните моменти. Протоколчик, който не разбира какво става, не чува или не е наясно какво се е решило, трябва да пита. Ако обаче той не знае, вероятно и другите не знаят.

За всяко решение записките трябва да включват какво е решено, какво действие се изисква, кой ще го направи, има ли краен срок и дали изпълнението ще бъде проследявано. Протоколчик, който не е сигурен какво е било решено трябва да попита председателя за обща информация, или да прочете неговите/нейните записки и да съгласува със срещата дали са точни.

Когато си водите бележки или протокол по време на срещата, използвайте заглавия и подзаглавия, за да отделяте темите. Оставете по няколко реда между тях, за да имате възможност да добавяте информация, ако изникне по-късно на срещата (и да избегнете разчитането на страница след страница нечетливи грасканици, когато преписвате протокола).

Една идея при воденето на бележки е да използвате колона от ляво на листа, за да маркирате със звездичка особено важни точки и да записвате инициалите или името на лицето, което се изказва.

Скорописът, стенографията или съкращенията могат да бъдат полезни при водене на записки, но те трябва да бъдат разбираеми и недвусмислени. Самият протокол не може да включва скоропис, стенограми или характерни съкращения.

Бележките или ръкописният протокол трябва да бъдат и възможно най-четливи. Има голяма разлика между „Финансовото ни състояние в момента показва, че може да наемем допълнителен координатор“ и „Финансовото ни състояние показва, че не можем да наемем допълнителен координатор“.

Диктофонът може да се използва като допълнително средство, но не може да замести воденето на бележки. На записа може да се чува шума от трафика или друг фонов шум, а да не се чуват гласовете на хората, които говорят по-тихо или са в ъгъла на помещението. Освен това е ненужно/вредно да се прослушва отново цялата среща!

Опростен протокол

На срещи на персонала или други групи, където хората са в постоянен контакт, но им е необходим запис на договореното на срещата, ще е полезно да се използва много опростен формат в колони със заглавия „Тема“, „Главни точки“, „Решения“, „Кой“ и „Кога“. Колоните могат да се попълват още по време на срещата. Председателят може да отдели време за водещия протокола да прочете записаното за всяка точка, така че протоколът да бъде съгласуван или поправен на място. Напоследък се прилага често воденето на електронен протокол по време на онлайн срещи, който се поставя в споделен онлайн драйв и всички участници в срещата следят какво се записва, а в края на срещата протоколът се прочита и приема от участниците. Това спестява време за обсъждане на протокола по време на следващата среща на групата.

Друга възможност е на флип-чарта да се отбелязват точки, които ще бъдат включени в протокола, за да видят хората какво е записано.

Поверителни въпроси

Ако някоя тема се възприема като поверителна, председателят трябва ясно да каже това и да съобщи какво трябва да направи протоколчикът. В някои случаи председателят ще води бележки по поверителните въпроси; в други случаи протоколчикът ще бъде помолен да включи точката в протокола, но да предаде крайния вариант на председателя или на някой друг и да не го разпространява с останалата част от протокола.

Дори да е поверителен някой въпрос, винаги се водят бележки и протокол. Председателят ще посочи къде трябва да бъдат съхранявани и кой ще има достъп до тях.

Поверителните въпроси могат да включват, например, подробности за заболяване на някой служител или личното му положение, неизплатени задължения на някой наемател, затруднения на клиент или ползвател или преговори, свързани с отдаване под наем.

Председателят трябва да се увери, че всички присъстващи са наясно, че въпросът е поверителен и какво означава това.

Водене на бележки

Веднага след приключване на срещата, протоколчикът трябва да презледа записките и да отбележи с маркер онова, което трябва да бъде включено в протоколите.

Осигурете си достатъчно време за написание на протоколите. Оформянето на обобщен протокол може да отнеме до половината от времето за провеждане на срещата; подробен протокол може да отнеме колкото времето на срещата. Пълният протокол може ще отнеме минимум два до три пъти продължителността на срещата, ако протоколчикът е водил бележки или е стенографирал, и три до четири пъти време, ако се използва аудиозапис.

Протоколът трябва да бъде оформен възможно най-скоро след провеждане на срещата. Водените бележки трябва да се съхраняват до одобряването на протокола на следващата среща, в случай че има въпроси.

Ако бележките не са ясни, протоколчикът трябва да запише каквото мисли, че се е случило, после да поиска мнението на ръководещия срещата. Ако председателят и протоколчикът са на едно мнение, вероятно всичко е точно. Ако те не са на едно мнение, трябва да бъдат попитани още двама души. Ако въпреки това има разминаване, проектът на протокола трябва да отрази гледището на човека, който е ръководил срещата.

Протоколите са по-полезни, ако посочват кой трябва да изпълни решенията:

- подчертайте името на човека в протокола;
- или отделете колона с името или инициалите на лицето;
- или отделете ред за „изпълнение“ или абзац (подчертан по някакъв начин — с прекъснат, наклонен или удебелен шрифт) в края на всеки въпрос, който обобщава бъдещите действия и кой ще ги извърши;
- или отделете цял лист за изпълнение на решенията в края на протокола, в който да изброите всички действия, които трябва да се предприемат и лицата, които да ги извършат. (Предимството на това е, че може да се разглежда отделно от протокола.)

Също добра идея е да се включи в края на протокола списък с всички материали и доклади, разпространени преди или по време на срещата. Това помага на хората да окомплектоват всички нужни материали заедно с протокола и да потърсят липсващи документи.

Протоколът трябва винаги да посочва, кой го води (име или инициали в края, или да е включен в списъка с присъстващите в началото на протокола). Това помага, ако има въпроси в бъдеще по конкретна точка или ако ръкописът трудно се разчита.

Разпространение и използване на протокола

Преди да се разпространи протокола, той трябва да бъде уточнен с лицето, ръководило срещата. Ако протоколът не е бил оформен, съгласуван и подписан на срещата, на този етап той ще бъде проект и трябва така да бъде назован. Щом се съгласува с лицето, ръководило срещата, следва да се разпространи по най-бързия възможен начин. Това помага на хората, които не са присъствали на срещата, да се информират своевременно какво се случва и да им напомня какво трябва да бъде направено. Всички документи, раздадени на срещата, трябва да се изпратят на онези, които не са присъствали.

Лицето, което съставя дневния ред за следващата среща трябва да използва този протокол като изходна позиция. Въпросите прехвърлени за преглед или за допълнително обсъждане трябва да бъдат отразени в дневния ред в съответния раздел. Не е добра практика да се нахвърлят всички под заглавието „Възникнали въпроси“, само защото са били разглеждани на предишната среща.

Ако протоколът не е бил съгласуван на предишната среща, това (коригиране или съгласуване) трябва да стане на следващата (виж „Съгласуване и приемане/подписване на протокола“, по-горе).

Приетите и утвърдени протоколи трябва да бъдат съхранени в електронна папка с име „Протоколна книга“. Те са постоянна и правна документация на работата на организацията и трябва да бъдат третирани по същия начин както останалите правни документи. Понастоящем, електронно подписан протокол с лицензиран електронен подпис се счита за валиден правен документ, включително от публичните институции.

Достъп до протоколи

Всички членове на дадена група, които имат право на глас, имат право да виждат протоколите от събранията на групата, включително поверителните, освен ако има много специална причина те да не ги виждат. Така че всички членове на организацията, които имат право на глас имат право да виждат протоколите от общото годишно събрание и други общи събрания; всички гласуващи членове на управителния съвет имат право да виждат протоколите от неговите заседания; всички гласуващи членове на финансовата изпълнителна комисия имат право на достъп до протоколите от срещите на същата.

Общото събрание или управителният съвет могат да настояват техните членове да имат достъп до протоколите на която и да е изпълнителна комисия или работна група, образувана от тях.

Организациите трябва да имат правила за това дали други хора имат право на достъп до протоколите. Обикновено е добра практика да се допускат всички членове на организацията до протоколите на всички съвети и изпълнителни комисии при поискване. Но това право не бива да включва достъп до протоколи, касаещи отделни членове на персонала, потребители и други поверителни въпроси.

Списък с Въпроси за ефективни събрания

1. Групата разполага ли с планиран график, чрез който лицето, което съставя дневния ред се осведомява за всички въпроси, които трябва да бъдат включени и получава всички материали, които трябва да придружават дневния ред по фиксирани дати?
2. Изпратени ли са информационни материали, особено по сложни въпроси?
3. Материалите имат ли обобщение в началото за главните въпроси и действията, които се изискват?
4. Графикът дава ли възможност на хората да получат дневния ред и материалите навреме, за да прочетат всичко?
5. Има ли годишен план за повтарящи се проблеми (като например, получаване на информация от управителния съвет, планиране на годишната среща, съгласуване на бюджета за следващата година)?
6. Хората прочитат ли информационните материали преди срещата и правят ли си списък с въпросите, които искат да повдигнат?
7. Дали председателят, секретарят, управителят и други ключови фигури се срещат предварително и провеждат ли подробни разговори по телефон или чрез електронна поща, за да се уверят, че срещата е добре подготвена и има достатъчно време да се разгледат всички въпроси? (Това не е предрешаване на резултата от срещата!)

8. Дневният ред дава ли достатъчно информация на членовете за срещата за съдържанието на всяка точка и дали е включена за информация, обсъждане или решение?
9. Подреждането на помещението (табелки, мебели, оборудване, закуски) винаги ли е на ниво?
10. Създадени ли са необходимите условия за хора с двигателни, зрителни, слухови и други затруднения, за хората, водещи писмения и устен превод, за детския кът и занималня (ако организацията предоставя такива услуги на свои членове с деца)?
11. Членовете идват ли на събранията с желание да намерят най-добрите решения за групата като цяло или идват, за да доказват собствените си гледни точки и да наложат мнението си?
12. Ясно ли е дали протоколчикът трябва да запише подробности от обсъждането, главните въпроси или само решенията и съгласуваните действия?
13. Протоколите разпространяват ли се в разумни срокове след срещата, ясни ли са на хората, които не са присъствали и посочват ли точно какви действия трябва да се предприемат и кой ще ги изпълни?
13. Хората правят ли между събранията онова, което са обещали?