

Formuły, zwroty, wskazówki praktyczne

Zebrania i konferencje w języku angielskim



**Wersja symetryczna
z tłumaczeniem w języku polskim**





Wersja symetryczna
z tłumaczeniem w języku polskim

Zebrania i konferencje w języku angielskim

Jochem Kießling-Sonntag

Wydano na licencji Cornelsen Verlag GmbH & Co. OHG, Berlin.

Przy opracowywaniu edycji polskiej wykorzystano tekst, układ graficzny oraz ilustracje z niemieckiego oryginału.

Tytuł oryginału: *Meetings und Moderation*

Przekład: Karol Zabłocki

Redakcja: Magdalena Hornung

Korekta: Urszula Badowska

Skład: Logoscript

Ilustracja na okładce: altrendo images, getty images

Wszelkie prawa zastrzeżone. Zabrania się wykorzystywania niniejszej książki i jej części do innych niż prawnie ujętych celów, bez uprzedniej pisemnej zgody wydawcy. Zgodnie z prawem autorskim, bez uprzedniej zgody wydawcy zabrania się powielania, zapisywania, oraz zamieszczania dzieła lub jego części w sieci komputerowej, a także w wewnętrznej sieci szkół i innych placówek oświatowych.

© Cornelsen Verlag GmbH & Co. OHG, Berlin 2007

© BC Edukacja sp. z o.o., Warszawa 2008

Wydanie I

ISBN: 978-83-7802-012-7

Spis treści/Contents

Przedmowa	6	Foreword	7
Część A Przygotowanie		Part A Preparation	
1. Udana zebranie	8	1. Slim & Trim Meetings	9
2. Czego chcemy, a czego możemy oczekiwać od zebrań i konferencji .	16	2. What We Can and Want to Achieve with the Meeting ...	17
2.1 Program zebrania. Ograniczenie a swoboda w wyborze tematu	16	2.1 The Framework: Limits and Leeway in Preparing the Subject Matter	17
2.2 Wymiana informacji, szukanie rozwiązań, podejmowanie decyzji. Główne cele i rodzaje zebrań	22	2.2 Information Exchange, Searching for Solutions, Decision-Making – Central Types of Goals in Meetings	23
2.3 Formułowanie konkretnych celów	24	2.3 Formulate Aims in a Defined and Assessable Manner	25
2.4 Społeczna rola zebrań i konferencji	28	2.4 Additional Important Functions of Meetings ..	29
 Style komunikacji	32	 Communication Styles	33
2.5 Kiedy zebrania nie są konieczne	36	2.5 When One Should Forgo a Meeting	37
3. Harmonogram	38	3. The Agenda	39
3.1 Harmonogram zebrania jako podstawa pracy zewnętrznego moderatora	40	3.1 The Agenda as the Assignment Basis for an External Moderator	41
3.2 Elementy harmonogramu	42	3.2 Components of the Agenda	43
3.3 Przygotowanie harmonogramu	44	3.3 The Process of Preparing the Agenda	45
3.4 Od harmonogramu do scenariusza	46	3.4 From the Agenda to a Script for Moderation ...	47
3.5 Forma zaproszenia	50	3.5 The Form of the Invitation	51
4. Wybór uczestników .	50	4. Selecting the Group of Participants	51
5. Sprawy organizacyjne	54	5. Organisational Matters	55
5.1 Wybór lokalizacji	56	5.1 Selection of the Meeting Location	57

5.2	Jakie wymogi ma spełniać sala konferencyjna	56
5.3	Rozmieszczenie zebranych	58

Część B Prowadzenie zebrania

1. Przebieg zebrania ... 64

1.1	Czynności wstępne	64
1.2	Precyzowanie tematów, celów i spraw organizacyjnych	68
1.3	Praca nad zagadnieniami	70
1.4	Zestawienie wyników ...	72
1.5	Podsumowanie	74


2. Moderowanie spotkania 76

2.1	Udzielanie głosu	78
2.2	Stawianie pytań	80
2.3	Aktywne słuchanie	86
2.4	Rekapitulacja wypowiedzi	88
2.5	Zmiana głównego wątku	90
2.6	Parafrazowanie	90
2.7	Taktowna interwencja	92
2.8	Błyskawiczna runda	94

3. Struktura zebrania .. 96

3.1	Fazy rozwiązywania problemu	96
3.2	Etapy pracy warsztatowej	98

4. Techniki moderacji i wizualizacji wspomagające pracę 102

4.1	Użycie technik multimedialnych w komunikacji grupowej ..	102
	 Prezentacja z udziałem międzynarodowego grona odbiorców	108
4.2	Metody pracy i wizualizacji w grupie	110
4.3	Regulamin zebrań	140

5.2	Meeting Room Requirements	57
5.3	The Seating Arrangement	59

Part B Execution

1. Direction of the Course of the Meeting 65

1.1	The Introduction	65
1.2	Clarification of Topics, Objectives and Organisational Matters	69
1.3	Working on the Topics	71
1.4	Compilation of Results – Measures	73
1.5	The Conclusion	75

2. Meeting Direction as a Moderation Task 77

2.1	Giving the Floor	79
2.2	Posing Questions	81
2.3	Active Listening	87
2.4	Reformulating Statements, Introducing Compilations	89
2.5	Offer a Change of Focus ..	91
2.6	Reframing	91
2.7	Tactful Blocking	93
2.8	Flashlight Rounds	95

3. Provide Structure ... 97

3.1	Problem-Solving Procedure	97
3.2	Work Phases in Workshop Moderation	99

4. Moderation Techniques and Visualisations in Support of the Process 103

4.1	Media in Group Communication	103
	 Presenting in front of an International Team	109
4.2	Work and Visualisation Techniques for Groups ..	111
4.3	Rules for Meetings	141

5. Role i postawa moderatora 144

- 5.1 Menedżer w roli moderatora 144
 -  Indywidualizm a kolektywizm 146
- 5.2 Członek zespołu w roli moderatora 148
- 5.3 Moderator zewnętrzny .. 150
- 5.4 Neutralna postawa moderatora 152

6. Kierowanie pracą zespołu 154

- 6.1 Cztery poziomy komunikacji 154
- 6.2 Moderowanie a rozwój zespołu 164

7. Trudni uczestnicy 168

8. Łagodzenie konfliktów 172

- 8.1 Konflikty interesów. Rozwój konfliktów 172
- 8.2 Mediacja w otwartym konflikcie 176

Część C Działania wdroż.

1. Protokół 180

- 1.1 Rola protokolanta 180
- 1.2 Elementy protokołu 182
- 1.3 Standard i forma protokołu 182
- 1.4 Fotoprotokół 182

2. Wspieranie procesów wdrożeniowych 186

3. Analiza prac dokonywana przez moderatora 186

Bibliografia 195

5. Roles and Posture of the Moderator 145

- 5.1 A Manager as Moderator 145
 -  Individualism vs. Collectivism 147
- 5.2 A Team Colleague of Equal Rank as the Moderator .. 149
- 5.3 An External Moderator to Guide the Process 151
- 5.4 The Neutral, Appreciative Posture of the Moderator 153

6. Guiding the Group Process 155

- 6.1 Four Levels of Group Communication 155
- 6.2 Moderation as Team Development 165

7. Dealing with Challenging Behaviour .. 169

8. Conflict Clarification 173

- 8.1 Signs of Conflict Dynamics – The Progression of Conflicts 173
- 8.2 Active Conflict Mediation 177

Part C Follow-Up

1. The Minutes 181

- 1.1 The Role of the Minutes Taker 181
- 1.2 Components of the Minutes 183
- 1.3 Minutes Standard and Form 183
- 1.4 Photo Minutes 183

2. Supporting Implementation 187

3. Personal Follow-Up Work of the Moderator 187

Bibliography 195

Przedmowa

Kontakt osobisty wciąż jeszcze odgrywa ważną rolę w codziennym życiu biznesowym. Komunikacja zajmuje prawie 90% czasu pracy kadry kierowniczej firm. Rozmowy bezpośrednie i telefoniczne oraz uczestnictwo w spotkaniach to największa część zadań komunikacyjnych, a **umiejętność sprawnego organizowania efektywnych spotkań stanowi podstawę sukcesu zawodowego.**

Oprócz spotkań szerokie zastosowanie mają także warsztaty biznesowe. Moderator warsztatów, wykorzystując swoje umiejętności prowadzącego, ma duże możliwości zapewnienia wsparcia poszczególnym grupom pracowników.

W niniejszej książce proponujemy **gotowe rozwiązania, które warto stosować w organizacji i moderowaniu efektywnych spotkań.** Najpierw zajmiemy się przygotowaniem do zebrań i warsztatów. Następnie pokażemy, jak moderator powinien organizować pracę zespołu. Na zakończenie omówimy problem skuteczności zebrania i realizacji jego wyników w praktyce. Załącznik zawiera kwestionariusz, który Czytelnik może wypełnić wraz ze swym zespołem, aby zanalizować, a następnie udoskonalić spotkania we własnym środowisku pracy.

Internacjonalizacja praktyk biznesowych przyczyniła się do znacznego ujednolichenia procedur związanych z prowadzeniem spotkań. Wypracowana głównie w krajach angielsko- i niemieckojęzycznych zasada ścisłego określania celów i ich realizacji wykazała, że aby utrzymać mocną pozycję w dyskusji, nie trzeba wcale odrzucać racji oponenta. Zaleca się raczej **podtrzymywanie dialogu i odnoszenie się do rozmówcy z należyłym szacunkiem.**

Książka ta jest pomyślana jako pomoc w prowadzeniu spotkań biznesowych również na szczeblu międzynarodowym. Prezentuje metody, które ułatwią prowadzącemu wywrzeć pozytywny wpływ na zebranych i nie stracić kontroli nad przebiegiem zebrania lub konferencji. Życzymy Ci, drogi Czytelniku, aby Twoje spotkania biznesowe były owocne i aby przynosiły trwałe korzyści

Jochem Kießling-Sonntag

Werther, latem 2007

Foreword

Personal get-togethers in meetings continue to play a prominent role in the daily life of business. Communication consumes up to 90 percent of the working time of management personnel, and along with face-to-face dialogues and telephone calls, participating in meetings makes up the largest share of the communication tasks that have to be completed. This means that **the ability to arrange meetings effectively and in a manner that is interpersonally satisfying is a prerequisite for professional success.**

Aside from managing meetings, workshops are often the forum used for working out solutions. Building on the competence as a meetings supervisor, the moderator has numerous opportunities in workshops to provide support for the work of the respective group.

In this book, you will find **the tools that you need for efficient meetings and solution-oriented moderating.** We will focus initially on the preparation for meetings and workshops. Afterwards, we will concentrate on how you as the moderator can best promote the work of the group. And in conclusion, we will direct our attention to the question of how to follow up on meetings so that their results are put into practice. The appendix contains a questionnaire that you can use together with your team to analyse and further improve the meeting culture in your own working environment.

The **internationalisation of business practice** has resulted in a significant alignment or conformity of how meetings are conducted, particularly in the English-speaking and German-speaking world. An orientation on goals and structured procedure are priorities in both cultural territories. And in the German-speaking world, the realisation, long practised in English-speaking circles, has asserted itself that strongly-held positions should not be represented by “brushing off” the discussion partner, but rather by **proceeding in a verbally respectful manner.**

This book is intended to help you in meetings – also at the international level – to maintain an overview and to use your individual sovereignty to exercise a positive influence on the group and on the working process. With this in mind, I wish you good, sustainable and effective results for your meetings.

Jochem Kießling-Sonntag

Werther, Germany – Summer 2007

Część A Przygotowanie

Atmosfera spotkania biznesowego nie powinna być sztywna, przeciwnie – jego uczestnicy powinni się czuć jak najbardziej naturalnie. Należy też zadbać o taką organizację i zastosować takie metody, które pozwolą osiągnąć wyznaczone cele spotkania.

1. Udane zebranie

Bądźmy zwięzli i rzeczowi

Ludzie od wieków konsultują się ze sobą w najróżniejszych sprawach. Sztuka komunikacji, której celem jest uzgadnianie planów, sięga czasów starożytnych. We wszystkich kulturach starszyzna lub najwyższe rangą osoby w danej społeczności zbierały się, aby dyskutować o sprawach egzystencjalnych. Omawiano takie problemy, jak: zaopatrzenie w żywność, karanie członków społeczności za niedozwolone działanie, zasady związków między kobietą a mężczyzną, podejmowano decyzje o wypowiedzeniu wojny czy zawarciu pokoju, o osiedleniu się w jakimś miejscu czy poszukiwaniu w tym celu lepszego miejsca. Wszystko to odbywało się w poszanowaniu obowiązujących wierzeń i tradycji. Choć nie było dawniej takich narzędzi służących do prezentacji, jak tablice typu flipchart, projektory, podejmowano na ogół właściwe decyzje. Inaczej poszczególne zbiorowości nie przetrwałyby i nie stworzyłyby obecnego społeczeństwa, które opiera swoje funkcjonowanie na zasadzie zbiorowego podejmowania decyzji.

Istnieje, oczywiście, druga strona medalu: a establishment w każdej epoce naruszał tę zasadę i, stosując przemoc, usiłował utrudnić lub unieważnić proces grupowego podejmowania decyzji. Oczywiście w większości społeczeństw mimo sporów, manipulacji, zastraszania i nadużywania władzy, (np. w zwalczaniu opozycji), starcie różnych sił pozwala osiągnąć konsensus.

Wszystkie te zjawiska są całkowicie naturalne. **Nasza zdolność do ustalania rodzaju spotkania jest jednym z podstawowych narzędzi człowieka, nabywaną już w dzieciństwie.** Kiedy uczestniczymy w spotkaniu, korzystamy przede wszystkim z naszej wrodzonej zdolności do komunikowania się. W wielu sytuacjach dyskusja, która rozwija się w sposób naturalny, sprzyja osiągnięciu pozytywnych rezultatów. Nie jest wtedy konieczne używanie specjalistycznych technik, ułatwiających rozwiązanie problemu. Usiłowanie narzu-