تسهيلات الاجتماعات.. مسؤولية المدير الفعال



◄يُعرّف "الإجتماع" بأنّه مناقشة منظمة يقودها شخص تم تعيينه لكي يجمع أفراد المجموعة معاً. وهذا الشخص يُرشد أعضاء الإجتماع لإتجاه المناقشة. وعملية تسهيل الاجتماع مسؤولية هامة جدّاً ملقاة على كاهل المدير الفعّال. والاجتماع عنصر هام يساعد في إنجاز الأمور داخل مؤسستك. وإذا سار الاجتماع بشكلٍ فعّال، يوفر الكثير من الوقت والموارد للمؤسسة. ورغم أن أي مدير يمضي وقتاً لا يستهان به في الاجتماعات كل يوم، إلا أن معظمهم يكرهون تلك الاجتماعات بشكلٍ كبير، وذلك لأسباب مقنعة، بعضها يشتمل على الآتي: · لم يكن الاجتماع ضرورياً، وكان بالفعل مضيعة للوقت. · لم يكن هناك جدول أعمال محدد، وإن كان فلقد تم إهماله. · لم يُفَسَّر بوضوح سبب عقد الاجتماع. · عملية الإعداد كانت فقيرة. · أصبح الاجتماع رسمياً بشكل يفوق الحد؛ مما نتج عنه الوصول لحلول غير فعّالة. · لم يتم التبليغ بميعاد الاجتماع قبل عقه بوقتٍ كافٍ، مما نتج عنه عدم الإعداد بالشكل الكافي له. · إن لم يحضر الاجتماع الأشخاص المعنيون، فلم يُنجز العمل بالشكل الفعّال. وخلال هذه الساعة، سوف تمدك بالأدوات والتقنيات التي سوف تساعدك على تجنب تلك الأخطاء. لمزيد من المعلومات: م س: تكلفة الاجتماعات غير البنّاءة (وهي تمثل الأغلبية) قُدِرّت بـ37 بليون دولار سنوياً. - أنواع الاجتماعات المختلفة: فهي تقام لأسباب متنوعة؛ فقد يكون السبب هو التعرف على معلوماتٍ ما، أو تبادُل الأفكار، أو التخطيط لاجتماعات أخرى، أو لنظم مباشرة العمل الساري بالفعل. وسببان من أكثر الأسباب

شيوعاً هما الاشتراك في التعرف على المعلومات واتخاذ القرارات. ومن المهم تحديد نوع الاجتماع، لأنّه يؤثر على التخطيط وكيفية سير الاجتماع. لمزيد من المعلومات: م س: تُقدر الاجتماعات التي تُقام كل يوم بالأعمال الأمريكية بحوالي 12 مليون اجتماع. فإذا كان الاجتماع يُعقد مثلاً للإشتراك في المعلومات فلا يهم عندئذٍ، عدد الحضور، ويكون الحديث بالاجتماع، نابعاً من اتجاه واحد، ولا يشارك الحضور في ذلك. وحينئذٍ يختلف التصوّر بالنسبة لشكل الغرفة المقام بها الاجتماع. وعندما يكون هدف الاجتماع هو اتخاذ القرارات، يختلف سير الاحداث بشكلٍ كلي. فيُسمح لعدد صغير بحضور الاجتماع – عادةً لا يزيد عن 12 عضواً – وعندئذٍ يُنصح بجلوس الحضور على شكل دائري، أو حول مائدة مربعة، وذلك لكي يكون هناك تواصل ذو اتجاهين، ومناقشة متبادلة، فيرى الأعضاء بعضهم البعض عند الحديث. فالجلوس صفوفاً من شأنه أن يستخدم حينما يكون الحديث نابعاً من اتجاه واحد، فلا يتفاعل الحضور ويشتركون بالحديث. وهو الأسلوب المستعان به في المحاضرات والدروس.

- تخطيط ما قبل الاجتماع: التخطيط يُعد جوهر الاجتماع الناجح – سواء أكان ذلك الاجتماع منظماً على المستوى الرسمي أم غير الرسمي – فيجب تفحّص مختلف الأمور قبل بدء الاجتماع، مع تحديد الغرض منه وتوصيل ذلك بوضوح لكل الحضور. و"الغرض" يُعرَّف بأنّه تقرير لما يجب إنجازه. ويساعد تدوين الأهداف في عملية تنظيم الاجتماع، ويجب إدراج الغرض من الاجتماع بجدول الأعمال أو المفكرة. ويتضمن هذا التخطيط أيضاً تحديداً لأعضاء الاجتماع، وميعاد عقد الاجتماع ومكانه، وكتابة مذكرة (المفكرة) خاصة به.

- تحديد الأعضاء الحاضرين بالاجتماع: فتحديدك لهؤلاء الذين يمكنهم المساهمة هو شيء هام جدّاً لإنجاح الاجتماع، وهو يوفر وقتاً كبيراً. كذلك يجب أن يتضمن اجتماعك الأفراد الحضور الضروريين، ولا يكون مليئاً فقط بمن لا يخدمون الغرض من الاجتماع. كما أنك يجب أن تدعو من سوف يوثر عليهم سير هذا الاجتماع، ومن لديهم القدر الضروري من المعرفة التي تساعد في الوصول للأهداف. وكذلك من يتمتعون بالخبرة اللازمة المتعلقة بالموضوع المطروح للمناقشة. ومن المهم أيضاً تواجُد من لديهم وجهات نظر مختلفة، فالتنوع مفيد. وأخيراً، يجب أن تدعو من لديه القدرة على التواصل بفاعلية. وكما أسلفنا، يجب ألا يتعدى عدد الحضور 12، والعدد المثالي ما بين خمسة وسبعة أعضاء. - تحديد وقت الاجتماع ومكانه: يجب أيضاً أن تحدد تاريخاً وساعةً جيدين لعقد الاجتماع، فهو يؤثر على فاعليته، وكذلك تحديد موعد بدء الاجتماع وانتهائه. ولا ينصح بأن يكون الميعاد مقارباً لأيّة عطلات

أو إجازات، حيث يقل عندئذٍ تركيز الأشخاص. وبدلاً من اللجوء لاجتماعات مُطولَة، حاول الاستعانة بعدد أكبر من الاجتماعات. والأهم. أن تسأل الأعضاء عما يلائمهم. يجب أن تهتم بمكان عقد الاجتماع، فيكون حجم الغرفة مناسباً لاستيعاب كل الحضور. ويكون المكان نظيفاً، جيّدِ الإضاءة وذا درجة حرارة معقولة. فمهما كان تخطيط الاجتماع جيّداً، فإنّه يتعرض للفشل داخل حجرة حارة جدّاً أو صغيرة جدّاً على سبيل المثال. لحظة من فضلك: يجب أن يتمتع الحضور بالفعل أثناء الاجتماع لكي يتسنى له أن يكون فعّالاً وناجحاً. وبصفة عامة، فإنّ الجو المحيط بالاجتماع، هو الذي يحدد درجة فاعليته. فيجب أن تكون الغرفة مريحة، وهادئة، وجيدة التهوية (بلا أثر للتدخين). ويجب كذلك أن تكون درجة حرارتها ملائمة للحضور، وقد يكون انخفاض درجة الحرارة أفضل من ارتفاعها. فدفء الحرارة يبعث على الخمول. - وضع مذكرة الاجتماع (Agenda): ويُدَوّنَ بتلك المذكرة ما يجب إنجازه خلال الاجتماع، وهي تضع الخطوط العريضة للبنود التي يجب مناقشتها، مع تحديد ترتيب ذكر الموضوعات. والمذكرة ضرورية لكل اجتماع، وإلا فإنّ احتمالية الفشل سوف تزيد. وهي أداة إعداد وتنظيم للاجتماع، تمكّنك من إدارة الوقت العام للاجتماع، والوقت الذي يلزم كل بند. كما أنها أداة تقييم، يُستعان بها بعد الاجتماع لمعرفة ما إذا تم تغطية كل الأهداف خلاله. فالمذكرة بمثابة خريطة ترشد الحضور عن وجهتهم وعما يُتوقع منهم خلال الاجتماع. وهي تساعد في عدم الشرود عن لب الموضوع، وتحدد اتجاه الاجتماع، والقواعد الرسمية الجامدة من شأنها أن تقلل القدرة على الخلق والإبداع، لذا وجب اللجوء لبعض المرونة أثناء الاجتماع. والإجراء العام المتبع عند وضع هذه المذكرة هو التعامل مع البنود البسيطة أوّلاً، ثمّ تأتي الأمور الأكثر تعقيداً في الوسط؛ وبعدها، أي في نهاية الاجتماع، يختم ببنود بسيطة أخرى. وبصفة عامة، تتضمن المذكرة المعلومات التالية: · أسماء المشتركين. · تاريخ الاجتماع وموعده ومكانه. · الموافقة على ما دُوّنِ بمحضر جلسة الاجتماع. · أية تقارير سوف يقدمها الأفراد المشتركون باللحان التابعة. · الأعمال التي لم يتم البت فيها باجتماعات سابقة. · الأعمال الجديدة. · أيّة تأجيلات. وقد تحتوي عناصر المذكرة على الوقت المخصص لمناقشة كل بند، وذلك أمر يرجع إلى حرية تصرف المُعِد. كما أنّه قد تتضمن أسماء أو ألقاب الأشخاص الذين يقدمون أية تقارير. وعند الإعداد لاجتماعٍ ما، يكون من بين مسؤولياتك تحديد احتياجاتك المسبقة. فيجب توزيع أيّة تقارير متعلقة بالموضوع، أو أيّة معلومات تمهيدية على المشاركين قبل عقد الاجتماع بوقت كافٍ بشكل يمكّنهم من الاستعداد. كما يجب عليك توفير أيّة أجهزة أو معدات يتطلبها الاجتماع كالكمبيوتر وأجهزة العرض وأجهزة التلفاز، وكذلك أجهزة الفيديو. وعندما يتعلق الأمر بأعمال كبيرة وهامة، يجب تزويد المشاركين بالأوراق والأقلام. وإذا لم يكن الحضور على

سابق معرفة ببعضهم البعض، ولا يعملون معاً بشكل منتظم، فمن اللائق طباعة بطاقات صغيرة بأسماء الموجودين. ومن ثم، قبل بدء الاجتماع، يجب أن يقوم المُعِد بتأدية المهام التالية: · إعلام المشاركين بالاجتماع بشكل كتابي، مع طبع نسخة من المذكرة لكل مشترك. · توزيع المواد قبل بدء الاجتماع بشكل كافٍ. · إرسال تَذكِرَة بالاجتماع في آخر وقت.

- الاجتماع في حد ذاته: يجب أن تتأكد من أن لديك نُسَخاً إضافية من المذكرة ومن أية معلومات مبدئية قد وُزعت من قبل. فيحصل أي مشترك على نسخة إن كان قد نسي إحضارها معه. وبصفتك معداً والمدير المسئول عن الاجتماع، فإن دورك الأهم يكمن في الحفاظ على النظام والعمل على سير مناقشات الاجتماع بشكل سليم وسلس. وسوف يساعدك على ذلك المذكرة التي وُزِّعت قبل الاجتماع. لمزيد من المعلومات: م س: يقضي المدير ساعتين وربع يوماً في الاجتماعات، أي حوالي 25% من يوم العمل الكامل بفرض أنّ هذا اليوم يبلغ 8 ساعات عمل. وحاول جاهداً أن تبدأ الاجتماع في الوقت الذي تم تحديده مسبقاً، وبذلك سوف تحصل على سُمعة جيِّدة بسرعة، وسوف يتعلم المشاركون في اجتماعات أيضاً المحافظة على الحضور في الوقت المحدد. وتأكد من أنك تُدَوِّن أسماء الحضور بمحضر جلسة الاجتماع، وحاول تعريف الأشخاص ببعضهم خاصة إذا لم يعملوا معاً بشكل متكرر. ومهمتك الأولى تكمن في الحفاظ على سير المناقشة بين الأشخاص في الموضوع المحدد، على ألا يملك شخص واحد السيطرة على سير الأمور سواك. ويجب تحرُّك المجموعة ضمن بنود العمل بالمذكرة. وبصفتك المسئول عن الاجتماع، يجب أن تبدأ المناقشة من خلال طرح أسئلة. على أن تخاطب الأشخاص بأسمائهم وتصغي باهتمام لما يقولون. ويجب كذلك أن تشجع المشاركين ذوي الآراء البنّاءة، وتتدخل في المناقشة إذا لزم الأمر. وأيضاً يلزم أن تعيد إلقاء الأسئلة التي طرحها المشاركون لكي يتسنى للجميع سماعها. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن تعرض ملخصات دورية خاصة بنشاطات المجموعة وفي نهاية الاجتماع، يجب أن تقوم أنت بختامه من خلال سرد ما جرى خلال الاجتماع وتلخيص العمل الذي تم تخصيصه لكل فرد، مع تحديد موعد الاجتماع اللاحق، وإنهاء هذا الاجتماع ميعاده. ومرة أخرى، فإن إنهاء الاجتماع بلا استمرار ولا تطويل؛ سوف يقدِّره الأشخاص المشاركون معك. - محضر جلسة الاجتماع: وهو عبارة عن وثيقة كتابية تتضمن نشاطات المجموعة. وبذلك يمكن للمشاركين تقدير التقدم الذي تحرزه المجموعة على المدى الطويل، من خلال مراجعة هذه الوثيقة على فترات، ومن ثمّ فإن محضر الجلسة هو تاريخ نشاطات المجموعة. لحظة من فضلك: في بعض المؤسسات، يتم تسليم محاضر جلسات الاجتماعات من

مسئول لآخر؛ وذلك للأهمية التي تمثلها هذه المحاضر في إبراز تاريخ المجموعة. وتلك المحاضرة تفيد المجموعة في أكثر من جهة؛ فهي تجعل مَن لم يتمكن من المشاركة باجتماع ما، مواكباً لما حدث في ذلك الاجتماع. كذلك يشعر من حضر بالرضا والعرفان عندما يرى اسمه مدوناً بها. وأيضاً، حينما يحدث التباس ما بخصوص الآراء، تحسم تلك المحاضر الأمر، بصفتها السجل الرسمي لما حدث بالفعل. وهناك سكرتير (ومسجِّل للمحضر) يُدون ملاحظات خلال الاجتماع من أجل تلك المحاضر؛ وبصفتك المسئول، فإنك يجب أن تعين هذا الشخص. وأيضاً، يجب أن تراجع ذلك المحضر عند استلامه ثمّ توزع نسخاً منه على كل الحضور. ويجل أن يتضمن المحضر ما يلي: · اسم المجموعة. · تاريخ الاجتماع. · قائمة بأسماء الحضور. · اسم المسئول عن الاجتماع · الوقت الذي تم تحديده للاجتماع. · ملخص لموضوعات المناقشة (طبقاً للمذكرة). · اسم السكرتير الذي يسجل الاجتماع. · الوقت الذي انتهى فيه الاجتماع. وبعض المحاضر قد يتم فيها إبراز المهام التي تم تعيين المشاركين بالاجتماع لأدائها. والمحاضرة الجيِّدة ليست بالضرورة طويلة، ولكن يجب أن تكون مركزة ودقيقة ومطابقة للواقع وموضوعية. ويجب على من يقوم بمهمة تسجيل المحضر أن ينتبه للتعليقات التي يجب حذفها من المذكرة، لأنّه وثيقة رسمية، وقد يكون من اللائق حذف بعض ما قيل أثناء الاجتماع. ومن الأفضل لمن يقوم بمهمة التسجيل، أن يقوم بإعداد المحضر في أقرب وقت ممكن لكي يسهل تذكُّر المعلومات. ويجب أن يُلحق بالمحضر مذكرة الاجتماع، وأيّة تقارير تم تقديمها خلال الاجتماع ويُعطى للمشاركين الفرصة لمراجعة محاضر الجلسات بالاجتماع اللاحق. - تخطيط ما بعد الاجتماع: وحتى بعد انتهاء الاجتماع، فإن مهمتك لم تنته بعد، وهناك مسؤوليات عليك القيام بها. فيجب أن تقوم بتوزيع محضر جلسة الاجتماع على الأعضاء، فسوف تتم الموافقة عليه (أو مراجعته) خلال اجتماع المجموعة المقبل. كما أنّه يلزم عليك متابعة أيّة أعمال كان قد عُهد بها إلى المشاركين خلال الاجتماع. فإذا ما كان من اللازم تقديم تقارير خلال الاجتماع المقبل، فإن مسؤوليتك هي التأكد من سير الأعمال بشكل مُرضٍ. لحظة من فضلك: لتقييِّم فاعلية الاجتماع، يمكن الاستعانة بما يُعرف "بصيغة ردود أفعال ما بعد الاجتماع" (R.M.P). ويُطلب من الأعضاء ملء تلك الصيغة قبل مغادرة الاجتماع. ويمكن للمسئول عن الاجتماع استخدامها لتقييِّم الاجتماع فيما بعد. والأكثر أهمية، يجب أن تقوم بتقدير الفاعلية الشاملة للاجتماع. فسوف يساعدك ذلك في تطوير الاجتماعات المقبلة. وقد تسأل الأشخاص بشكل غير رسمي لاستقاء المعلومات التي تحتاجها. ومن خلال هذه المدخلات تستطيع أن تُحسِّن من قدرتك على إعداد الاجتماعات، وتقوي نقاط الضعف، وكذلك تقرر ما إذا تم تحقيق كل الأهداف. - دورك كمسئول عن إعداد الاجتماع: يجب أوّلاً أن تتأكد من ضرورة عقد هذا الاجتماع. فقد يُنجَز الأمر من خلال اتصال هاتفي مثلاً.

والاجتماعات التي تُقام دون ضرورة مُلحة تعد مضيعة للوقت وللموارد. وعندما تقرر أهمية عقد اجتماع، فكّرِ فيما يلي: · استعن بالاجتماع فقط عندما تكون بحاجة لرد فعل سريع على موضوعٍ ما، أو لبعض المعلومات من أعضاء المجموعة؛ أو إذا ما وجدت أنّه من الضروري إعلامهم بسرعة ببعض المعلومات الخطيرة. · تأكد من أنّ المشاركين يرغبون في الاجتماع معاً، وإلا لن يكون الاجتماع فعّالاً. · ابدأ وانتهِ في المواعيد المحددة مسبقاً. فالوقت أمر هام لكل شخص. تحذير: إذا كنت مشاركاً بالاجتماع، فإن دورك يُعَد كذلك هاماً وإيجابياً. فيجب أن تُعِد للاجتماع وتساهم في إنجاز الأهداف، وكذلك تدعم المسئول عن الاجتماع. ويصفتك مسئولاً عن الاجتماع، عليك أن تولي اهتماماً كافياً لما يلي أثناء الاجتماع: · تأكد من أنك قمت بواجبك في الإعداد جيّداً للاجتماع.

· احضر مبكراً لتطمئن على سير الأمور، ولتستقبل المشاركين عند قدومهم. · ابدأ في الوقت المحدد، فسوف يقدّرِ الآخرون منك ذلك. · عيّنِ أحد المشاركين لمهمة تسجيل محضر جلسة الاجتماع. · التزام بالمذكرة الموضوعية، وبالوقت المخصص لمناقشة كل بند، وتأكد من أنّ كل الموضوعات تمت مناقشتها. · اعمل على تنظيم سير مناقشات المجموعة وحثها على التقدم للأمام. · انْهِ الاجتماع في الوقت المحدد. فسوف يقدر المشاركون ذلك أيضاً. - تحدٍ من نوع خاص: التعامل مع الأشخاص الذين يعيقون إنجاح الاجتماع: ولأنّ الاجتماعات تتألف من أشخاص، فهناك مشكلات قد تطرأ نتيجة لاجتماع نوعيات مختلفة من الشخصيات. وهو أمر شائع الحدوث. وقد يبدو من أول وهلة أن من لا يساهم بالاجتماع لا يسبب مشكلةً ما، ولكن الأمر ليس كذلك. لأن من دُعي للاجتماع، طُلِب لأن لديه شيئاً هاماً يُشارك به، فإن لم يفعل، فإنك بذلك تتعرض لفقدان المعلومات التي يملكها وأنت بحاجة إليها. ويمكنك الاستعانة، في حالة عدم مشاركته، بالنظر مباشرة له لإقحامه في المناقشة، أو بتوجيه الأسئلة إليه. وعكس الشخص غير المساهم، هناك من يتحدث كثيراً بشكل يجعل المناقشة حكرا عليه. فيجب عليك عندئذ استيفاء المعلومات من المشاركين الآخرين، والتأكيد على أنّ الاجتماع بحاجة لطرح الجميع لوجهات نظرهم. وإذا لم يجد ذلك نفعاً، يمكنك أن تعهد لذلك الشخص مهمة تسجيل محضر الجلسة، فيتجه انتباهه للإصغاء لما يُقال وتسجيله، بدلاً من كثرة الحديث. وهذا النوع من الأشخاص الذي يُقاطع باستمرار أحاديث الآخرين – يمثّلِ مشكلةً أخرى تكمن في عدم اتباعه لآداب الحديث – مدفوعاً بحماسه ورغبته الدائمة لطرح أفكاره. وعندئذٍ، يجب عليك أن تسأله الانتظار حتى ينهي المتحدث النقطة التي كان يتكلم بشأنها. وإذا ما أثبت فشلاً في التعامل مع تلك الأمور الشخصية، سوف يقل اهتمام الأفراد بحضور اجتماعات ويتهدد بالتالي نجاحك. ولكن، تذكر دائماً أنّه يجب عليك التركيز على السلوكيات المتّبَعَة، وليس على الشخصية نفسها. - ملخص: نظراً لأنك

أدركت أنك تقضي وقتاً كبيراً في الاجتماع بالآخرين، راجع ما يلي لتضمن سير هذه الاجتماعات بنجاح وفاعلية. 1- يكره المديرون الاجتماعات للأسباب التالية فيما عدا..... أ- لم يكن الاجتماع ضرورياً. ب- لم تكن هناك مذكرة للاجتماع. ت- تواجد الأشخاص المعينيين لإنجاز العمل. ث- كون الإعداد ضعيفاً. 2- الاجتماع الخاص بمشاركة الآخرين بالمعلومات..... أ- يخطط بنفس طريقة تخطيط الاجتماع الخاص باتخاذ القرارات. ب- يتطلب تواصلاً في اتجاهين بشكل أكبر من اجتماع اتخاذ القرارات. ت- يجلس فيه الحضور متصافين، بينما يجلسون في حالة اتخاذ القرار على شكل دائري. ث- يجب اشتراك أكبر عدد من الحضور بعكس اجتماع اتخاذ القرار. 3- التخطيط هو المفتاح إلى..... أ- الاجتماعات المنظمة بشكل رسمي فقط. ب- أي اجتماع، أياً كان هيكله وتنظيمه. ت- الاجتماعات المنظمة بشكل غير رسمي فقط. ث- كتابة مذكرة جيّدة. 4- يتضمن التخطيط..... أ- تقرير من سيحضر الاجتماع. ب- كتابة المذكرة. ت- تحديد موعد انعقاد الاجتماع ومكانه. ث- كل ما سبق. 5- المذكرة الخاصة بالاجتماع..... أ- تنظم الاجتماع. ب- تُنبئ فقط عن مكان الاجتماع. ت- تُوَزّع عند الدخول لحضور الاجتماع. ث- يكون استخدامها اختيارياً عند الإعداد لاجتماعات فعّالة. 6- خلال الاجتماع، وبصفتك المعد، يجب عليك أن..... أ- تبدأ في الوقت المحدد. ب- تلتزم بالمذكرة الموضوعة. ت- تدير الاتجاه الذي تتحرك فيه المجموعة. ث- كل ما سبق. 7- محاضر جلسات الاجتماعات..... أ- اختيارية للاجتماع الفعال. ب- تستخدم ليرى الجميع أسماءهم مطبوعة. ت- توفر وثيقة كتابية لنشاطات المجموعة. ث- يُستعان بها لإعطاء المسجّل عملاً يقوم به خلال الاجتماع. 8- بعد الاجتماع..... أ- تنتهي مهمة المُعِد المسئول. ب- يجب عليك تقدير مدى فاعلية الاجتماع. ت- لا تهتم بالتعيينات التي تمت خلال الاجتماع، لأنّ المشاركين ناضجون. ث- يجب أن تتجنب أية مناقشات حول محضر الجلسة. 9- بصفتك المُعِد المسئول، دورك الأكثر أهمية يتمثل في..... أ- توزيع المذكرة. ب- الحفاظ على النظام، وتنظيم سير المناقشة بالاجتماع. ت- إمداد المشاركين بالمواد التي قد ينسونها. ث- إنهاء الاجتماع في الميعاد المحدد. 10- الأشخاص الذين يتحدثون بكثرة خلال الاجتماع..... أ- لا يمثلون مشكلة أبداً. ب- قد تحتاج لتذكيرهم بضرورة سماع كل الأطراف المشاركة. ت- يسألون الآخرين دائماً عما لديهم من معلومات.

ث- لا ينبغي أبداً أن تعهد إليهم بمهمة تسجيل الاجتماع.►

المصدر: كتاب (مهارات الإدارة/ علّم نفسك بالطريقة المثلى)