



dr. sc. Saša Petar

Evo popisa ljudi, stvari i postupaka koji iritiraju i većinu normalnih ljudi bacaju u *sastanakitis*. Zna- te, to je ona bolest kod koje se bolesniku skupljaju krv- ne žile, pa je protok krvi u mozak slab ili nikakav, što za posljedicu ima izo-

stanak rada mozga i prelazak na pomoćne izvore energije koji nam omogućavaju da di- šemo, ali ne i da se krećemo i mislimo. Dok sjedimo na sastancima shrvani *sastankitisom* raste razina naše agresije i umora, a koža po- prima nezdravu boju. Na popisu su samo osnovni uzroci, a vi još dodajte detalje koji vas posebno živciraju. Na primjer, počeo je sastanak. Vaš kolega (ili kolegica) kasni de- setak minuta, a onda vam oduzima još pet minuta dodatnim ispričavanjem zbog kaš- njenja. Na jednom od zagrebačkih fakulteta jedan je profesor imao sličnu taktiku. Došao bi na sastanak vijeća fakulteta petnaestak mi- nuta nakon svih, a onda bi se još pozdrav- ljao, mahao im i rukovao s kolegama, pa bi ispao zvijezda u koju svi gledaju i jedva če- kajaju da sjedne. Primjenom samo jednog la- ganog trika – zaključavanjem vrata sobe za sastanke, takvi, često profesionalni *kašnjeni- ci*, ostat će pred vratima, a vi nećete postati njihovi kašnjenici.

VRIJEME (NI)JE BESPLATNO

Managerima ne bi smjela biti potrebna pouka o vrijednosti vremena. Svi bi oni trebali zna- ti da je vrijeme novac, pa ipak, većina mana- gera (osobito velikih i javnih tvrtki) zapravo nema pojma o tome kako upravljati vremenom koje njihovi djelatnici provode zajedno sastančeci. Tako ne samo da se ponašaju kao da sve to vrijedi malo ili nimalo, nego vrije- me pretvaraju u sitniš kojim se razbacuju iz dana u dan. Managerima velikih javnih tvrt- ki zapravo je svejedno. Sve ide u radni staž. Ne prejako pozicionirani političari ili pak ku- movi ili nećaci u usponu često imaju *gabarite* dostatne za dohvat managerske stolice u ka- kvom javnom poduzeću. Situacija teško da može biti bolja. Imaju na raspolaganju tvrt- ku u koju se stislo nešto jadnika, koji znaju da nije važno dobro raditi, nego samo do- bro slušati i duboko se klanjati. Mogu raditi što žele (sve dok se ne zamjere mentorima) i, što je najvažnije, dobrano popraviti kućni proračun donacijama iz tvrtke.

31 SAT TJEDNO DIREKTORI TVRTKI PROVEDE NA SASTANCIMA

Istraživanje, koje je proveo The Economist

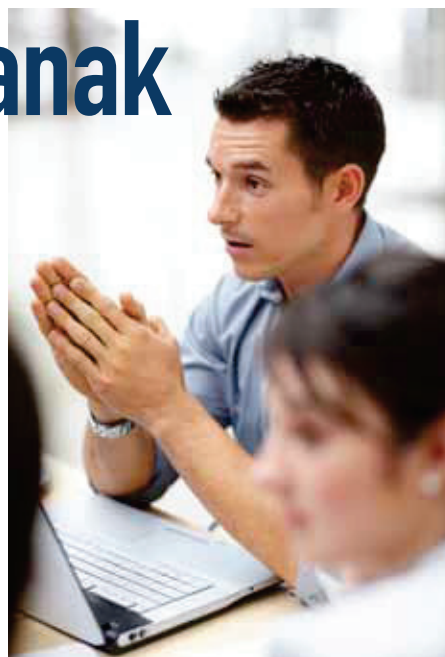
Ah, taj sastanak

Zašto ne volite većinu sasta- naka na kojima ste bili (možda čak i trenutno jeste, a *poskri- večki* čitate ovaj članak) ili ćete biti? Što ili tko vas može najvi- še ozlovoljiti na sastancima ko- jima nazočite?

Intelligence Unita donijelo je nimalo im- presivne rezultate. Od ukupnog broja odr- žanih sastanaka (procjenjuje se da je samo u SAD-u održano dnevno 11 milijuna sasta- naka), najmanje polovica ih je, rekli su nji- hovi sudionici, bila gubitak vremena. Naj- viši direktori tvrtki provode na sastancima u prosjeku 31 sat tjedno, a od toga je manje od 3 sata posvećeno strategiji i drugom poslu za koji su plaćeni. Oko 80 posto vremena odu- zimaju pitanja koja se odnose na manje od 20 posto dugoročne vrijednosti kompanije. Samo je pet posto sudionika ispitivanja kaza- lo da njihova kompanija ima čvrst proces za fokusiranje pažnje na pitanja od potencijal- ne vrijednosti tijekom sastanaka. Kod osta- lih, dnevni redovi sastanka sastavljaju se *ad hoc*, uglavnom po diktatu trenutačne krize. Prioriteti za sastanke najvišeg managemen- ta nerijetko su definirani prema omiljenim temama pojedinih direktora, kad im se god i što im se god prohtjelo.

Zbog toga, otkrilo je istraživanje, hitne, čak i *goruće* teme istiskuju one dugoročno važne. Oko 60 posto direktora reklo je da često bivaju skrenuti na sporedne stvari pri- je nego što se dospije do važnih pitanja, dok ih je 22 posto izjavilo kako je normalno da vrijeme predviđeno za sastanak istekne prije nego što se spomenu presudne teme. Samo 12 posto ispitanika vjeruje da se na sastan- cima najvišeg managementa dosljedno do- nose odluke o važnim strateškim pitanjima, dok ih 53 posto sumnja u njihovu produk- tivnost. Uz to, u mnogim je organizacijama teško poštivati odluke, jer nije jasno utvrđe- no što je zapravo dogovoreno.

Mnogo je ljudi ipak svjesno da vođenje sastanaka predstavlja temeljnu vještinu rukovođenja i da se mora naučiti. Umijeća vođenja efikasnog sastanka - razvijanje razmišljanja, motiviranja ljudi i ostvarivanje ideja, na žalost, vrlo se rijetko poučavaju. Većina profesionalaca ne razmišlja ozbiljno o učinku što ga neproduktivni sastanci imaju na njihove orga- nizacije.



O STRATEGIJI BRZOPOTEZNO

Činjenica da se samo tri radna sata tjedno i troše na strategiju i dugoročne odluke - uključujući spajanja i preuzimanja - bila je iznenađenje čak i za one koji znaju da je mnogim kompanijama vrlo teško upravlja- ti sastancima na efikasan način. Postoje nači- ni da disciplinirate i one koji sazivaju sasta- nke i one koji im nazoče. Prvo, osoba koja je zadužena za strategiju morala bi biti zadu- žena za dnevni red. Zatim, dnevni red sasta- naka treba radikalno *kljaštriti*. Timovi viših direktora donose odluke pa pitanja koja ne zahtijevaju odluke treba izbaciti. Sve odlu- ke koje se mogu donijeti telefonom, mailom ili razgovorom na hodniku također treba iz- baciti iz dnevnog reda. To uključuje mno- ga pitanja u vezi s radnom snagom, kao što su raznolikost i zadovoljstvo zaposlenika - teme koje neki desetljećima nastoje dovesti pred upravne odbore.

Pojedinim se pitanjima mora posvećivati vrijeme isključivo na osnovi njihove vrijed- nosti za kompaniju. Konačno, strategijom i svakodnevnim poslovanjem treba se baviti odvojeno, čak i na odvojenim sastancima. Jedna kompanija koja to čini je nizozemska banka ABN Amro. Nekad je njezin odbor imao dva sastanka na tjedan i svaki je trajao