

Odpravite sestanke!

Klaus Schuster
mojakariera@finance.si



Pred kratkim me je po mojem predavanju »Greh! Menedžerjev. Je lahko vodenje greh?« v Gradcu neki menedžer vprašal: »Kaj menite o sestankih?« Neprostopljivo sem se moral nasmehnuti, ker je bilo vprašanje postavljeno tako zelo pavšalno. Preden sem lahko odgovoril, je menedžer rekel: »Dnevno odsedim od dva do tri sestanke. To mi gre izjemno na živce. Menim namreč, da naše seje ne prinesejo veliko. Vendar,« je nadaljeval, »večina kolegov in nadrejenih pravi, da so naši pogovori izjemno učinkoviti!« To je neumnost. Ni protestantskega papeža, ni grške proračunske stabilnosti in ni učinkovitih sestankov. Zakaj torej razumni ljudje zagovarjajo takšno neumnost? Ker so sestanki krasni!

(Ne)učinkoviti sestanki

Na sestankih se lahko napihujemo, se delamo pomembne, se bahamo, valimo krivdo na druge, zapravljamo čas, pijemo kavo, prijetno kramljamo in razdelimo odgovornost na kar največ naivnih ramen. Zaradi tega ljudje mislijo, da so sestanki »učinkoviti! Menedžer najbrž ne more reči: »Sestanki so največja potrata časa po odkritju popolne pijanosti, a voditelju seje se da med njimi lepo zlesti v zadnjico!« Tega človek ne pove. Raje reče: »Naši sestanki so učinkoviti.« To je popolna neumnost. Še huje, gre za menedžerski greh. Vendar nihče ne protestira, ko menedžer omenjeno neumnost prodaja za nekaj najboljšega na svetu. Nihče razen vas? V tem primeru pred vami snemam klobuk. Potem pripadate

menedžerski eliti te in vsake druge dežele. Ker ste spoznali resničnost. Sestanki so (predvsem) potrata časa. Kaj lahko proti temu naredite? Špricajte. No, seveda ne tako kot v šoli. Izostanite s trdnim izgovorom. Tako pogosto, kot le lahko. Poznam nekega oddelčnega vodjo, ki je od začetka leta obiskal natanko dva sestanka. Drugih 25 je prešprical. Vedno z neoporečnimi opravičili. Redno prebira zapisnike sestankov in redno prihaja do sklepa: »V njih ni ničesar, česar ne bi že vedel ali česar si ne bi mogel misliti.«

Potrudite se za izvedbo

Tuje sestanke morate preskočiti. Svoje izvedite bolje. Kako? Prvo vprašanje je vedno: »Ali sploh potrebujemo ta sestanek?« V 70 odstotkih primerov je odgovor ne. S pogovori na štiri oči, z nekaj elektronske pošte ali s telefonsko konferenco boste zaželele cilje dosegli veliko hitreje.

Če je sestanek neizogiben, se vprašajte: »Koga moramo povabiti? In koga nam ni treba?« Ponavadi pol ljudi na sestankih sedi povsem po nepotrebem. Sam sem, ko sem bil še nameščenc, s kolegi naredil lep preizkus. Hodili smo na sestanke, na katere nismo bili povabljeni. Pet minut so vsi čudno gledali, nato pa so se navadili na nas. Nikoli nismo povedali niti besede. Vendar so z nami vsi ravnali prijazno. Pijače so bile brezplačne in včasih smo dobili zastoj celo kosilo. Kako učinkovit je lahko sestanek, na katerem ne izločijo niti »slepih potnikov?«

Naredite učinkovitost za osrednjo točko dnevnega reda. Pri tem bodite kreativni. Neki področni vodja je iz svoje seje sobe denimo pometal vse mize in vanjo postavil pisalnike. Zdaj trajajo sestanki samo še dve tretjini prejšnje dolžine.

In od teh je več koristi. Neki drug menedžer, oddelčni vodja v strojogradnji, je lansko poletje dejal: »Konec bo s čekanjem. Od zdaj bomo na sestankih razčiščevali samo še, kdo bo naredil kaj do kdaj, čemu, s čim, zaradi katerega cilja in s kom. In komu mora o tem kdaj poročati. Kdor bo kvasil mimo teh točk, bo plačal pet evrov v blagajno za kavo.« V prvih treh tednih so lahko iz omenjene blagajne kupili kavni avtomat, nov kavni servis in zalogo kave za več tednov. Vendar odtlej vlada v blagajni suša. Stvar je dojel tudi že zadnji. Sestanki trajajo samo še polovico časa, a so dvakrat bolj učinkoviti kot prej.

Zapravljanje časa?

Učinkovit menedžer ne potrebuje sestankov! Tiste maloštevilne pa, ki jih še potrebuje, sfrizira v sestanke v slogu formula ena. Ti so zelo učinkoviti. Menedžer, ki meni, da so sestanki »učinkoviti«, laže. Pravi vrhunski menedžer ne bi tega nikoli trdil. Mojstrice in mojstri učinkovitosti rečejo kaj takega, kot: »Naš naslednji sestanek bo še učinkovitejši!«

Vendar apostolom sestankovanja nikdar ne povejte, da so zlagani zapravljivci časa. Če boste namreč podvomili o smislu in učinkovitosti kakšnega tujega sestanka, vam bo zapravljivec časa vedno očital: »Niste dovolj angažirani! Niste timski igralci!« Naj neučinkoviti trop mečka in naj se na nesmiselnih sestankih medsebojno trepljajo po ramenih. Niste misijonar, ampak menedžer. In ob koncu dneva boste nasmejani zmagovalec. Ker ob koncu dneva ne štejejo sestanki, temveč učinkovitost. ●

► Klaus Schuster je direktor svojega svetovalnega podjetja, coach in avtor strokovnih publikacij.