



Piše: Marija Pavić

Sistem sastanaka koji nama odgovara

Često imam priliku da čujem menadžere koji smatraju da ako su dovoljno prisutni među svojim ljudima, ili čak sede u prostoriji sa svojim zaposlenima, ne moraju da imaju bilo kakve formalne sastanke. Postoje čak neke industrijske grane ili korporativne kulture koje izbegavaju sastanke sa idejom da formalizacija može da načini neku štetu, naruši odnose, spontanost. Isto tako mnogi menadžeri kada zajedno analiziramo šta im je u stvari zaista potrebno da bi uspešno vodili svoje timove i saradivali sa ostalima u organizaciji shvate da su to zapravo sastanci – adekvatno vođeni i prisutni sa pravom merom učestalosti.

Naime, kao što trener bilo kog timskog sporta koristi sportski teren kako bi trenirao svoje igrače iz tima, kako bi pratio njihov napredak i s njima postizao rezultate, tako svaki rukovodilac treba da koristi sastanak kao zajednički teren za sagledavanje, dogovaranje, kreiranje novih ideja, odlučivanje, praćenje. Sastanak je u stvari vreme i mesto gde rukovodilac može da čuje, da vrši uticaj, da aktivira ljude kako bi oni nakon sastanka bili osnaženi i fokusirani za postizanje postavljenih ciljeva.

Ako imamo sastanke, kako ćemo ih organizovati?

Zato je potrebno formirati **optimalni sistem sastanaka**, što znači da svaki tim i rukovodilac treba da sagledaju šta žele da saopšte jedni drugima, da postignu, prate, dogovore i da na osnovu toga odmah unesu u kalendar koji se deli sa članovima tima i podese da se sastanci ponavljaju kako bi to postala jedna konstanta. Umesto da se svakog puta troši dodatna energija na dogovaranje sastanaka, ovakav pristup unapred organizovanih sastanaka može značajno da olakša komunikaciju.

Svaki rukovodilac dogovara i organizuje sistem sastanka koji se tiče tima kojim on rukovodi. Međutim, svaki rukovodilac ima i tim kojem pripada. Rukovodilac, pored toga što insistira na sistemu sastanka u timu kojim on rukovodi, može podstaći da i sa svojim nadređenim i kolegama takođe organizuje takav sistem sastanaka, a to dalje dovodi do toga da se taj sistem uspostavi u celoj organizaciji. Tako se svi međusobno usklađuju i na taj način kreiraju organi-

zacioni sistem sastanaka. Ovakav princip organizovanja sistema sastanaka se može pokretati odozgo na dole, ali i neki lider nižeg nivoa može takođe isto da pokrene i da pokrene viši nivo.

Šta sve rukovodilac analizira sa svojim timom? Koja je to svrha sastanaka?

Ukoliko za cilj imamo da vidimo na strateškom nivou šta treba da radimo, gde smo stigli i da pratimo svoje strateške postavke, mi ćemo time već zadati sebi **strateški sastanak**. Na strateškim sastancima ćemo dogovarati za poslovanje našeg tima bitne odluke, voditi sve to u pisanom formatu, pratiti kroz tabele, aplikacije, kontrolne table kako bismo znali gde smo u odnosu na cilj. Prateći rezultate ažuriraćemo, sagledavaćemo kakav je čiji doprinos, šta je kome potrebno na tom širem planu. Ovakav sastanak ćemo organizovati za naš tim, bez obzira koliko je visoka naša pozicija u organizaciji. Kod timova top menadžmenta to se maltene podrazumeva. Međutim, i rukovodilac koji rukovodi operativcima takođe treba da povezuje poslovanje svog tima sa strategijom i ciljevima kompanije – tako da ljudi uvek imaju širu sliku i razumevanje značaja onoga što oni rade, kako bi imali uvid da treba negde da se nešto preusmeri i revidira. U proseku gledano rukovodioci se najčešće odlučuju da jednom mesečno održe ovakav sastanak, nekad je to nešto ređe, ali ne bi trebalo da bude ređe od kvartalnog, tj. tromesečnog sastanka.

Ukoliko znamo da nam je potrebno vreme i mesto u kome pratimo tekuće, operativne zadatke i potrebe, automatski dobijamo **taktičke tj. operativne sastanke**. Taktički

sastanak se obično realizuje jednom nedeljno, a samo trajanje sastanka može varirati i zavisi od veličine tima, ali i brojnih drugih faktora. Slično kao i sa uvođenjem strateških sastanaka, na samom početku kada tim tek organizuje prve sastanke ovog tipa, otvara se puno tema, pa sam sastanak može trajati duže, ali se vremenom to trajanje potrebno za ovaj tip sastanaka smanjuje. Obično je timovima dužina od pola sata do sat i po. Na ovim sastancima se takođe prate tabele ili gantogrami upravljanja projektima i druge aplikacije koje pokazuju status članova tima operativno, analiziraju se kritične tačke u radu i šta im je potrebno za efikasan i efektivan rad.

Možemo da idemo i korak dalje, još konkretnije od toga, ako hoćemo da na još učestalijem nivou sagledavamo kako su zaposleni i izmerimo puls, da vidimo na čemu rade i šta im je potrebno, kao i ko, kako i sa kim je potrebno da se sastane. U tom slučaju ćemo imati i kratke sastanke gde u sekundama ili minutima stojeći svako daje ključne informacije relevantne za taj dan, kako bi se još bolje organizovali. Na taj način smanjujemo prekidanje i ad hoc upadice od jednog člana tima ka drugom.

Još jedna od potreba koje rukovodioci osveste (ako im od sada organizacija nije već svrstala u sistem sastanaka) je i razgovor **jedan na jedan**. Ova vrsta sastanka može biti operativnog karaktera gde se seda za sto s pojedincima, na primer jednom u dve nedelje, i to posebno kada ne postoji velika međuzavisnost između članova tima, tada se lider posvećuje kratko svakom članu tima ponaosob.

Postoje i takozvani jedan na jedan ili periodični sastanci o učinku na kojima lider u stvari pomaže zaposlenom da isprati svoje postignuće i oni se mogu organizovati jednom mesečno ili jednom u dva meseca. Ako se rukovodiocu sve to čini prečesto i da nema vremena za to, svakako je potrebno održavati ih minimum kvartalno. Kako ja nekad pomalo žargonski, ali iskreno kažem „izem ti rukovodioca koji ne može jednom u tri meseca da sedne sa svakim svojim članom tima i posveti mu sat vremena razgovora o njemu i njegovom uspehu i potrebama“.

Lideri nekada sa svojim timovima uvide da je pored svog tog fokusa na rezultate zapravo neophodno da se tim bavi svojim funkcionisanjem. Mi u H.art-u to nazivamo **Sastanci za razvoj tima**. Rukovodioci koji posvećuju, kako smo već rekli, vreme i mesto unapređenju funkcionisanja svog tima i građenju odnosa i atmosfere onda naravno i postižu neuporedivo bolje rezultate na tom polju od onih koji se time ne bave tako strukturisano i eksplicitno. Naši klijenti najčešće biraju da sastanke ovog tipa organizuju jednom mesečno do jednom u šest meseci. I naš savet u H.art-u je da minimum jednom u šest meseci rukovodilac sedne sa svojim timom i na neku zadatu temu strukturisano razgovaraju o njoj. Tim može da izađe iz svojih prostorija kako bi bili opušteniji, ali to nije nužno. Kao i za strateške sastanke i za ove sastanke se može pozvati neki fasilitator, koji je vešt sa timskim koučingom i moderiranjem ovakve vrste sastanaka, ali ni to nije nužno ako lider, ili bilo ko iz tima, ima želju da doprinese fasilitirajući takve sastanke, na strukturisan način.

Svi sastanci koji su prethodno pomenuti se zakazuju u kalendaru i dogovara se njihov ritam, tako da svako od učesnika sastanka u svom kalendaru ima označene odgovarajuće datume. Zahvaljujući tome svako svoje druge obaveze može organizovati uzimajući u obzir ove sastanke, a time se osigurava maksimalna posećenost i posvećenost. Naravno da uvek postoji mogućnost da se sastanak pomeri ukoliko je neka izuzetna situacija u pitanju.

Treba znati da će se s vremena na vreme pojaviti i *ad hoc* sastanci, gde ne znamo eksplicitno ko treba s kim da se sastane, a ni tačno vreme. Uprkos tim nepoznicama predviđamo da će se dešavati, pa je takođe potrebno predvideti određeno vreme. To su takozvani **radni sastanci**, sastanci na koji-

ma se ulazi u neki zadatak, neku temu i tu su prisutne osobe kojima je ta tema relevantna. Za ovaj vid sastanaka predviđa se vremensko trajanje od 30 do 60 minuta u proseku, uzimajući u obzir da trajanje ovih sastanaka može značajno varirati. Oni sprečavaju da brifinzi, operativni ili strateški sastanci odu u neku digresiju i da predugo traju.

Pored operativnih radnih sastanaka postoje i strateški radni sastanci, ukoliko je pokrenuta tema od velikog značaja. Njih zovemo **tematski sastanci (neko ih zove i kritični sastanci)**, a dolazi od izraza *Tematic goals*. To su *ad hoc* ciljevi koji se pojave zbog nekog tržišnog ili internog izazova, krize – neka vrsta kritičnog cilja koje je neophodno realizovati, kako bismo se onda opet fokusirali na naše već postavljene strateške ciljeve. Može da se desi da prođe i godina i više da ih nema, ali može da se desi i da ih očekujemo i da će se pojaviti i više puta u jednoj godini.

Takođe treba imati u vidu i **razvojne sastanke**, na kojima neko obučava, savetuje, mentorise, koučuje svog kolegu ili zaposlenog i oni treba da budu vezani za razvojne

Zadatak svakog od nas je da sedne, razmisli, skicira, pita svoje članove tima, takođe, ako smo mi neko ko ne rukovodi, onda je potrebno pokrenuti svog nadređenog i ostale kolege da se dogovorimo o ovim stvarima. Ovako povećavamo verovatnoću da u svom poslu budemo još efikasniji, još efektivniji, da stvaramo zdravu timsku kulturu, gde ljudi imaju priliku da iznesu svoje mišljenje, svoje potrebe, svoje ideje, da budu saslušani, da učestvuju u donošenju odluka i u planiranju.

planove. Ovi sastanci se mogu zakazati u kalendaru prilikom formiranja razvojnog plana, a mogu se organizovati i *ad hoc* kada vidimo da je nekome potrebna neka veština, novi način gledanja na stvari, neko znanje. U svakom slučaju, svaki rukovodilac bi trebalo da planira vreme i za ove sastanke.

Pored svih ovih, možda nešto za šta bi neko rekao da nije sastanak, a ja bih se u tom slučaju čak i složila, jesu **proslave uspeha**. Ovakva okupljanja se ipak mogu predvideti, pa i za njih treba izdvojiti vreme. Tu treba da budu prisutni svi članovi tima i važno je naglasiti značaj doprinosa svih članova. Ove proslave uspeha u svakom timu mogu izgledati različito – to može biti predstavljanje nekog rezultata kroz prezentaciju, sumiranje naučenih lekcija iz nekog perioda, jednostavno druženje, piće u kaficu ili nešto sasvim drugo. U svakom slučaju je potrebno i značajno.

Šta sada sa svim tim potencijalnim sastancima?

Ako neko pomisli da je za sve ove sastanke potrebno previše vremena, slede brojna pitanja:

Ako ne postoji tako strukturisan sistem sastanaka, koliki je rizik da se zapravo mnogo više vremena potroši da bi se postigao isti efekat? Koliki je rizik da lider mora da priča sa svakim ponaosob, a da pojedinci onda unakrsno pričaju i da se neusklađeno formira nekakva izvitoperena slika ili odluka? Koliki je rizik da izostane timsko rešavanje problema, odlučivanje, praćenje, izveštavanje, podsticanje i da članovi tima budu nisko angažovani, demotivisani itd.

Zapravo je samo pitanje da li ćemo „platići na mostu ili čupriji“, odnosno strukturisano ili nestrukturisano investirati vreme. Svako, naravno, ima pravo i treba da odredi svoju meru, dinamiku i broj sati planiran za sve te sastanke. Ovo što sam navodila su neki proseci primera iz prakse, a zapravo varijacije na temu mogu biti velike.

Dakle, zadatak svakog od nas je da sedne, razmisli, skicira, pita svoje članove tima, takođe, ako smo mi neko ko ne rukovodi, onda je potrebno pokrenuti svog nadređenog i ostale kolege da se dogovorimo o ovim stvarima. Ovako povećavamo verovatnoću da u svom poslu budemo još efikasniji, još efektivniji, da stvaramo zdravu timsku kulturu, gde ljudi imaju priliku da iznesu svoje mišljenje, svoje potrebe, svoje ideje, da budu saslušani, da učestvuju u donošenju odluka i u planiranju. A onda, kada svako krene da sprovodi svoj deo posla i snosi deo sopstvene odgovornosti, zna da je u potpunosti usklađen sa ostalim članovima tima! ➡



Marija Pavić,
HR saradnica
H.art development center doo
www.hart.rs
www.blanchard.rs