

U redu, da ne duljimo, jer znam da nemate previše vremena. Pretpostavimo da je i čitanje ove knjige neka vrsta sastanka. Našli ste se s knjigom u ruci, vremena je malo (jer vas čeka puno obaveza, sastanaka i telefonskih poziva), a želite je pročitati, shvatiti, naučiti, ali i analizirati pojedine odlomke, te dati svoje mišljenje o njima.

Imate li dovoljno vremena za sve to? Pretpostavljam da nemate, budući da je nedostatak vremena osnovni problem na koji se žale svi kojima sastanci ispunjavaju veći dio (poslovnog) dana. I zato odmah pitam – zašto ne volite većinu sastanaka na kojima ste bili (možda čak i trenutno jeste, a *poskrivečki* čitate ovu knjigu) ili ćete biti? Što ili tko vas može najviše ozlovoljiti na sastancima kojima nazočite?

Evo popisa ljudi, stvari i postupaka koji iritiraju i većinu normalnih ljudi bacaju u *sastanaktitis*. Znae, to je ona bolest kod koje se bolesniku skupljaju krvne žile, pa je protok krvi u mozak slab ili nikakav, što za posljedicu ima izostanak rada mozga i prelazak na pomoćne izvore energije koji nam omogućavaju da dišemo, ali ne i da se krećemo i mislimo. Dok sjedimo na sastancima shrvani *sastankitisom* raste razina naše agresije i umora, a koža poprima 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 desetak minuta, a onda vam oduzima još pet minuta dodatnim ispričavanjem zbog kašnjenja. Na jednom od zagrebačkih fakulteta jedan je profesor imao sličnu taktiku. Došao bi na sastanak vijeća fakulteta petnaestak minuta nakon svih, a onda bi se još pozdravljao, mahao im i rukovao s kolegama, pa bi ispao zvijezda u koju svi gledaju i jedva čekaju da sjedne. Primjenom samo jednog laganog trika – zaključavanjem vrata sobe za sastanke, takvi, često profesionalni *kašnjenici*, ostat će pred vratima, a vi nećete postati njihovi kažnjenici.

Što se događa kada sastanak vodi netko tko je preskočio doručak, pa zlovoljno *razvlači* sastanak samo da bi ga odgodio za neki drugi dan? Što kada ste na dugom, predugom sastanku na kojem se nazočni uglavnom bave drugima i njihovim privatnim životima? Izluđuju li vas ljudi koji ne sudjeluju čak niti u neobaveznom razgovor prije početka, a za vrijeme sastanka umrtve se, ne daju znakove života i samo zato jer nemaju što za reći odrade sastanak poput biljke?

Što kada, suprotno *ljudskom bilju*, ljudi uzmu riječ i ne daju je više nikome, pa dominiraju sastankom poput svećenika na nedjeljnoj misi? Kada se

uhvate jedne točke sastanka *k'o pijan plota* i ne dozvoljavaju niti maleni pomak prema sljedećoj točki. Još kad točaka ima dvadesetak, ako na prosječnoj sjednici hrvatskog Sabora, onda znate da ste trebali ponijeti dekicu i termosicu budući da će ovaj sastanak potrajati. Dugo.

Što je sa razgovorima, *kikotanjem* i komentarima ispod glasa, koji iritiraju i onoga tko tog trenutka govori, ali i one koji tog trenutka žele izgovoreno čuti? Konačno, da dokažemo kako živimo u modernim vremenima, što je sa svim onim SMS porukama i *e-mejlovima* koje *škvadra* šalje i misli da ih nitko ne vidi, dok tako očito (i zvučno) tipkaju po tipkovnicama?

O.K., vi ste na redu. Što vas izluđuje na sastancima i zašto jedno društveno okupljanje, koje bi trebalo pridonijeti boljitku nazočnih, često postaje noćna mora zbog koje se budite okupani znojem? Zašto i vama druženje ljudi na kojem bi se trebalo korisno razgovarati i odlučivati postaje mjesto i vrijeme za obračun na koji biste rado ponijeli pištolj, automat, omanju atomsku bombu ili barem oštar *manikircajg*?

Istraživanje, koje je proveo The Economist Intelligence Unita (EUI)<sup>1</sup>, a koje je obuhvatilo više od 180 globalnih korporacija s tržišnom kapitalizacijom od najmanje milijardi dolara, donijelo je nimalo impresivne rezultate. Od ukupnog broja održanih sastanaka (procjenjuje se da je samo u SAD održano dnevno 11 milijuna sastanaka), najmanje polovica ih je, rekli su njihovi sudionici, bila gubitak vremena. Najviši 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 oduzimaju pitanja koja se odnose na manje od 20 posto dugoročne vrijednosti kompanije (da potvrdimo Paretov<sup>2</sup> zakon).

Samo je pet posto sudionika ispitivanja kazalo da njihova kompanija ima čvrst proces za fokusiranje pažnje na pitanja od potencijalne vrijednosti tijekom sastanaka. Kod ostalih, dnevni redovi sastanka sastavljaju se *ad hoc*, uglavnom po diktatu trenutačne krize. Prioriteti za sastanke najvišeg menedžmenta

---

<sup>1</sup> Istraživački odjel britanskog poslovnog tjednika The Economist

<sup>2</sup> Talijanski ekonomist Vilfredo Pareto (1848.-1923.) napravio je 1906. godine matematičku formulu koja je opisivala nejednaku distribuciju bogatstva u njegovoj zemlji, promatrajući kako 20% ljudi posjeduje 80% bogatstva. Dr. Joseph M. Juran (1904.-2008.) prepoznao je univerzalno načelo i primijenio ga na različita područja. Rezultati su bili iznenađujući i univerzalni. Nazvao ga je 80/20 zakon što znači da je mali broj uzroka (20 %) odgovorno za veliki broj (80 %) učinaka i obrnuto.

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 prije 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 sastancima najvišeg menedžmenta dosljedno donose odluke o važnim strateškim pitanjima, dok ih 53 posto sumnja u njihovu produktivnost. Uz to, u mnogim je organizacijama teško poštivati odluke, jer nije jasno utvrđeno što je zapravo dogovoreno.