

# Ste tudi sami taki?

Potem je čas, da se zamislite in takoj nekaj spremenite! **Anja Žagar**

Vodja, ki želi svojo »ladjo s posadko« (beri oddelek, podjetje, tim, skupino) usmeriti v pravo in zeleno smer, mora v to vložiti vso svojo energijo in delati z glavo. Če ste tudi vi vodja v svojem podjetju ali zaposleni na vodstvenem delovnem mestu in morda kdaj pomislite, da nimate dovolj moči, da bi vplivali na pozitivne spremembe, se motite. V vaših rokah je neizmerna moč, s katero lahko upravljate samo vi. To je moč vpliva na lastna dejanja. Ste se kdaj vprašali, kakšen vodja ste? Se zavedate svoje odgovornosti in vpliva na vaše sodelavce in zaposlene? V podjetjih je v današnjem času bolj kot kdajkoli pomembno, da se vodje zavedajo svoje prave moči in nenehno delajo na osebnostnem in čustvenem razvoju lastnih sposobnosti.

## Vodja kot trener moštva

Ena od mnogih nalog vodje, ki je povezana z ljudmi, je vodenje sestankov z zaposlenimi in sodelavci v podjetju. Tako kot imajo vse športne ekipe in posamezniki pred ali med tekmo »sestanke« s svojim trenerjem (vodjo moštva), tako zaposleni potrebujejo redne sestanke s svojimi vodji. Pri tem ne govorimo o sestankih kar tako, temveč **ciljno usmerjenih in strukturiranih delovnih srečanjih**. Vendar na žalost v mnogih podjetjih prevladuje zmotno prepričanje, da so sestanki bolj kot ne nujno zlo oziroma kradljivci časa. Nekateri vodje vidijo v sestankih priložnost za izvrševanje nadzora, izkazovanje ega in lastne pomembnosti, namen sestankov pa ni poročanje zaposlenih, kaj so oziroma česa niso naredili in zakaj ne. Napaka!

Naj opišem primer sestanka v nekem slovenskem podjetju, zaradi katerega me je pošteno zaskrbelo, kako lahko nujno potrebna aktivnost v podjetju postane brezciljno in mukotrpno srečanje. Če se boste v opisu našli tudi sami, je čas, da se zamislite in takoj nekaj spremenite!

## Primer iz podjetja: Dober začetek, slab konec

Vse skupaj se je začelo dokaj obetavno, saj so vsi udeleženci sestanka prišli na sestanek pravočasno, točno ob dogovorjeni uri. Sestanek se je odvijal v pisarni vodje oddelka, ki je začel sestanek s pregledom zapisnika aktivnosti iz preteklega sestanka. Pri vsaki točki zapisnika se je ustavil in začel prisotne dobesedno zasliševati, katere aktivnosti so izvedli do danes. Če aktivnosti, četudi zaradi utemeljenega razloga, še niso bile izpolnjene, je vodja z razočaranjem vrtel z očmi in gledal v mizo z nejevoljnim izrazom na obrazu. Vedel se je kot starš, ki izkazuje razočaranje nad otrokovimi dejanji. Med sestankom ali celo med tem, ko je govoril kdo izmed prisotnih, se je vodja oglašal na telefonske klice in se brez opravičila ali zadržkov pogovarjal nekaj minut. Pri delovnih aktivnostih, ki so zahtevale konkretne odločitve, je te ves čas prelagal na zaposlene, saj sam ni želel sprejemati odgovornosti za rezultate. To je bilo videti tudi pri podajanju »navodil«, saj so bila ta izražena povsem nejasno. Četudi so postajali udeleženci sestanka vse bolj vidno zmedeni, se je vodja kljub temu premikal naprej po točkah zapisnika. Ker je sestanek trajal že pol tretjo uro, so se nekateri udeleženci začeli presedati, dolgočasiti in med seboj pogovarjati, dvigovati svoje telefone, četudi ni bilo nujno, itd. Sestanek je vodji povsem ušel izpod nadzora. Po končanem pregledu zapisnika so udeleženci na sestanku še sami zelo na kratko poročali o svojem delu, saj jih je vodja ves čas priganjal, naj pohitijo, češ da so tako ali tako že predolgi s sestankom. Ker se je že vsem vidno mudilo, časa za usmeritve in diskusijo za konkretne težave zaposlenih ni bilo. Sestanek se je končal tako, da je vodja nenadoma utihnil, ostali so se začeli spogledovati in ko je vodja rekel »To je to«, so vsi nemudoma vstali in odvihrali iz pisarne.

To je nazoren primer vodenja sestanka, ko vodja ne pozna namena in pomembnosti sestankov. Bolj kot na svoje zaposlene in cilje podjetja se je osredotočal nase in svojo t. i. vlogo vodje oziroma bolj rečeno birokratskega nadzornika.

## Vedno so priložnosti za izboljšave, če jih le vidite

Vsako, ki ima pri svojem poslu oprava z ljudmi, mora v sebi nositi odgovornost, da se stvari ali veščin, ki jih ne obvlada, v najkrajšem možnem času, nauči ali priuči. Tako kot vsaka prava zgodba mora imeti tudi sestanek tri ključne dele: uvod, jedro in zaključek. Poglejmo si, kako bi moral oziroma mora potekati učinkovito zastavljen sestanek z zaposlenimi v podjetju.

## Uvod

Če ste vodja in skličete sestanek ali posredujete vabilo na sestanek, v slednjem poleg datuma, ure in lokacije sestanka, navedite tudi dnevni red oziroma **vsebinske točke**, ki bodo obravnavane na sestanku. Če gre za tedenski delovni sestanek, se izogibajte točki razno. Navedite, do kdaj predvidoma bo trajal sestanek, saj boste na ta način vabljeni na sestanek pripravili do tega, da se nanj pripravijo.

Pred sestankom si vzemite nekaj minut časa, da umirite svoje misli in se pripravite na sestanek. Vedeti morate, koliko časa boste namenili posamezni vsebinski točki, saj je vaša skrb, da ga pravočasno začnete in končate. Pomembno je, da veste, kaj je namen in cilj sestanka, ki ga sklicujete.

Kot vodja sestanka morate zagotoviti, da bo med sestankom **čim manj motečih dejavnikov**, kot so telefonski klici ali trkanje in vstopanje v pisarno. Če zazvoni vaš telefon, ga diskretno utišajte, enako navodilo morajo prejeti tudi ostali udeleženci sestanka. Če

je klic zelo pomemben, se opravičite in prosite za minuto, da telefonski klic prevzamete in uredite nujen pogovor.

## Jedro

Četudi ste se z nekaterimi udeleženci že srečali pred sestankom, vseeno na začetku sestanka pozdravite vse prisotne in nato predstavite vsebinske točke sestanka.

Na začetku naredite pregled sklepov preteklega sestanka in k njim zapišite status (urejeno ali še v izvajanju). Če kateri izmed sklepov ni bil pravočasno izvršen, odgovornega povprašajte o razlogih; ne obsojajte, ne zavijajte z očmi in ne vzdihujte – morda obstaja utemeljen razlog za to.

Za tem nadaljujte sestanek strukturirano po vsebinskih točkah ter pazite, da ima vsakdo od prisotnih **enako dovolj časa**, da pove želeno. Če se kdo od udeležencev na sestanku pretirano razgovori, ga vljudno prosite, da strne bistvo zaradi časovne omejenosti sestanka. Če bo potrebno, se boste z njim pogovorili po sestanku.

Vaša naloga je, da ustvarite takšno vzdušje in razpoloženje, da se udeleženci počutijo dovolj varne, da odkrito in aktivno sodelujejo. Delovati morate avtoritativno, vendar sodelovalno in nikakor ne na način starš - otrok. Zapo-

sleni v vašem podjetju NISO vaši otroci! Zavedati se morate, da kot vodja nosite odgovornost za izvedbo nalog v imenu vaših zaposlenih, zato ste in morate biti vi tisti, ki pomagate do končne odločitve ali pa jo celo morate sprejeti sami. Nikar zaradi slabe samopodobe tega ne prelagajte na druge, še manj pa na svoje podrejene. Na ta način izgublimate avtoriteto in, še huje, spoštovanje. Dejstvo je, da imate na sestanku ljudi, ki so različnih osebnosti, načinov razmišljanja, z različnimi izkušnjami in znanji, zato je ključno, da ste pri po-

sestanek ena na ena, kjer bosta skupaj skušala najti ustrezno rešitev.

Kot vodja morate ves čas sestanka držati rdečo nit in z dobršno mero empatije opazovati udeležence, kako sodelujejo, kako se odzivajo in izražajo.

## Zaključek

Sestanek morate pravočasno in ustrezno končati ter povzeti ključne točke kot vodilo za prihodnje dni do naslednjega sestanka. Po končanem sestanku mora tisti, ki je bil zadolžen za vodenje zapisnika, tega še isti dan po-

*Če se kdo od udeležencev na sestanku pretirano razgovori, ga vljudno prosite, da strne bistvo zaradi časovne omejenosti sestanka.*

sredovanju navodil **jasni in razumljivi**. Nikar ne uporabljajte metafor ali pogovorov, katere si lahko vsakdo razlaga drugače ali pa jih celo sploh ne razume.

Vsaka izpostavljena vsebinska točka mora na sestanku dobiti nek sklep, bodisi da je to dokončni ali pa začasni. Vendar nič ne sme ostati nedorečeno ali spregledano. Če je na sestanku izpostavljen problem ali izziv, za katerega v tistem trenutku ne najdete rešitve ali za katerega ne morete sprejeti odločitve, ga nikar ne pometite pod preprogo. Če gre za bolj kompleksno zadevo, se z udeležencem sestanka dogovorite za

sredovati vsem udeležencem sestanka. Tudi tistim, ki morebiti zaradi opravičljivih razlogov izjemoma niso bili prisotni.

Če mislite, da so sestanki izguba časa ali pa nujno potrebni, imate v obeh primerih prav. Odločitev, ali boste imeli sestanke v podjetju in kakšni bodo, je povsem vaša. In za konec še misel Rudyarda Kiplinga, ki je zapisal: »Kaj pomaga galop, če ne gremo v pravo smer.« In jaz dodajam, kaj vam pomagajo sestanki, če ne veste, kaj je njihov namen in kako jih voditi. ■



**NOVA INSIGNIA**

**POVEZANI Z NAJPOMEMBNEJŠIM.**

Izkusite edinstveno raven povezanosti, ki jo nudi sistem IntelliLink. In naše najučinkovitejše motorje doslej: od 99g CO<sub>2</sub>/km.

opel.si

Povprečna poraba goriva: 3,7 - 11,0 l/100 km. Emisije CO<sub>2</sub>: 99 - 259 g/km. Vse nadaljnje informacije o specifični porabi goriva in specifičnih emisijah CO<sub>2</sub> iz novih osebnih vozil najdete v priročniku o varčni porabi goriva in emisijah CO<sub>2</sub>, ki ga lahko brezplačno pridobite pri pooblaščenem Opel partnerju in na spletni strani [www.opel.si](http://www.opel.si). Opel Southeast Europe LLC, 2040 Budaörs, Szabadság u. 117, Madžarska

**Wir leben Autos.**