

MNOGOTERO INTELIGENTEN PRISTOP K MANAGEMENTU SESTANKOV: ANALIZA IZKUŠENJ S SESTANKOV ŠTUDENTOV MANAGEMENTA

JUDITA PETERLIN,¹ VLADO DIMOVSKI¹ IN ANDREJ STARC²

¹ Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija.

E-pošta: judita.peterlin@ef.uni-lj.si, vlado.dimovski@ef.uni-lj.si

² Univerza v Ljubljani, Zdravstvena fakulteta, Ljubljana, Slovenija.

E-pošta: andrej.starc@zf.uni-lj.si

Povzetek Članek obravnava management sestankov z željo podati praktična priporočila za izboljšanje naših vsakodnevnih sestankov. Ne glede na to, v kakšni organizaciji delamo, večinoma smo že doživeli sestanke, ki kažejo pomanjkljivo pripravo ali neustrezno vodenje procesa poteka sestanka oziroma udejanjanja odločitev, sprejetih na sestanku. V teoretičnem delu na podlagi kakovostne literature s področja managementa sestankov podamo pregled sodobnih raziskav. V empiričnem delu pa predstavljamo pridobljene podatke dobrih in slabih sestankov, ki so jih doživeli študentje in študentke managementa pri predmetu, ki poteka v študijskem letu 2021/22 na Univerzi v Ljubljani in ga obiskuje 88 študentov in študentk različnih študijskih smeri. Implikacije prispevka so v smeri podajanja izkušenj in izboljšav za naše bodoče sestanke.

Ključne besede:

sestanki,
management,
vodenje,
organizacija,
refleksija.

MULTIPLY INTELLIGENT APPROACH TO MEETINGS: ANALYSIS OF STUDENTS' EXPERIENCE IN HOLDING MEETINGS

JUDITA PETERLIN,¹ VLADO DIMOVSKI¹ & ANDREJ STARC²

¹ University of Ljubljana, School of economics and business, Ljubljana, Slovenia.
E-mail: judita.peterlin@ef.uni-lj.si, vlado.dimovski@ef.uni-lj.si

² University of Ljubljana, Faculty of Health Sciences, Ljubljana, Slovenia.
E-mail: andrej.starc@zf.uni-lj.si

Abstract The article discusses meeting management with an aim to make practical recommendations for improving our day-to-day meetings. Regardless of the organization in which we work, most of us have already experienced meetings, which show a lack of preparation or inadequate management of the process of the meeting or the inappropriate implementation of decisions made at the meeting. In the theoretical part, based on the literature in the field of meeting management, we give an overview of modern research and classic studies. In the empirical part, we present the obtained data of good and bad meetings experienced by students of management in the course, which takes place in the academic year 2021/22 at the University of Ljubljana and is attended by 88 students of various fields. The implications of the paper are in the direction of providing recommendations for our future meetings.

Keywords:

meetings,
management,
leadership,
organization,
reflection.

1 Uvod

“Vemo, kaj bi morali narediti, da bi bili naši sestanki učinkoviti in z uspešnim izzidom, a le redko to naredimo. Zakaj? Morda mislimo, da enostavno ni vredno namenjati našega dragocenega časa, da bi razjasnili, kaj želimo doseči, da bi oblikovali agendo, izbrali ustrezne udeležence sestanka in poslali zapisnik z jasno določenimi sklepi in potrebnimi koraki za doseg želenega rezultata. Na nekaterih sestankih imamo občutek, da so problemi zunaj naše kontrole. Ljudje prikimavajo, ko se odloča, a nato pokažejo prava čustva in mišljenje, ko ne udejanijo vsega potrebnega za doseg dorečenega cilja. Določeni ljudje pridejo z njihovo lastno agendo na vaš sestanek. Najboljši način, da preprečimo ali premagamo te in podobne težave na sestankih, je premišljena in podrobna priprava na sestanek. Da bi naša izkušnja na sestankih bila produktivna, je treba vedeti: 1) kdaj je treba, da skličemo sestanek; 2) kako pripraviti realistično agendo; 3) identificirati namen sestanka in ga jasno artikulirati udeležencem; 4) orkestrirati proces odločanja v skupini; 5) dati enako možnost prispevanja vsem udeležencem; 6) voditi digitalne sestanke brez motečih tehničnih motenj; 7) ravnati s problematičnimi udeleženci; 8) dati udeležencem naloge in odgovornost, brez mikromanagementa; 9) paziti, da dogovorjeno na sestanku tudi izvedemo po sestanku” (Harvard Business Review guides, 2016, str. v-vi).

2 Teoretični pregled področja management sestankov

2.1 Priporočila za management sestankov na podlagi raziskav

Literatura (Gallo, 2016, str. 2-3) priporoča sestanke v manjših skupinah, do sedem ljudi, če želimo, da imajo vsi prisotni možnost prispevanja k diskusiji. Izkušnje kažejo, da pet ljudi lahko optimalno prispeva na enournem sestanku. Srečanje dveh oseb je pogosto v praksi bolj pogovor, kot pa sestanek (Pittampalli, 2016). Če je udeležencev na sestanku več, je potrebno nadgraditi usmerjanje pogovora v smeri namena in temu nameniti tudi več pozornosti (Gallo, 2016, str. 2-3). Dobrodošlo je, da vsak udeleženeec ima možnost aktivnega sodelovanja na sestanku. Prispevanje članov ni dobro le za končni rezultat sestanka, ampak tudi za počutje udeležencev. Ljudje radi slišimo, da naše mnenje šteje in da je upoštevano ter dostikrat že povpraševanje po mnenju udeležencev pripomore k njihovi zavezanosti k udejanjanju sprejetih odločitev na sestanku (Gino v Gallo, 2016, str. 6).

Sočasno opravljanje več različnih zadev na sestankih je mit. Hkrati lahko delamo le enostavne stvari, kot je npr. hoditi in govoriti hkrati, zato je smiselno ukiniti elektronske naprave med pogovorom na sestanku (npr. mobilni telefon, prenosni računalnik, ipd.). Študije kažejo, da oseba, ki skuša delati več opravil hkrati, potrebuje za to 50% več časa, da opravi nalogo in naredi kar do 50% več napak (Gino v Gallo, 2016, str. 3). Raziskave (Gallo, 2016, str. 4) tudi kažejo, da udeležence sestanka ujezi, če drugi uporabljajo naprave med sestankom - še posebej pa - če starejši vodje uporabljajo mobilni telefon med sestankom z drugimi ljudmi. Uporabljanje mobilnega telefona ali prenosnega računalnika med sestankom z drugimi ljudmi na sestanku je moteče, neprofesionalno in neproduktivno za izid sestanka, na katerem "sedimo".

Priporoča se, da sestankov ne sklicujemo, če le želimo prenesti določeno informacijo. V ta namen služi elektronsko sporočilo (Axtell v Gallo, 2016, str. 7). "*Ali sem dobro premislil/a situacijo?*" Če nam ni jasno, kaj počnemo na projektu, je vabljivo sklicevati sestanke, da imamo občutek, da delamo in da delo napreduje. Vendar razen če namen sestanka ni strukturiranje projekta, potem sestanek ni učinkovita poraba časa. Namesto sestanka raje strateško razmislimo, ovrednotimo obseg projekta, trenutno stanje in mejnike, določimo plan dela za smiselno napredovanje projektnih del. Potem, ko smo končali pripravljalna dela strateške narave, premislimo, če je treba še vedno sklicati sestanek (Saunders, 2016, str. 12). Sodobni trendi grejo v smeri krajšanja sestankov, saj smo ljudje fokusirani krajši časovni okvir. Klasične študije kažejo, da skupine prilagodijo tempo dela kot tudi stil interakcije glede na rok oddaje in časovne omejitve (Gino v Gallo, 2016, str. 4).

Ko ljudje spoznamo, da nimamo neomejeno časa, se zberemo, fokusiramo na to, kako čimprej opraviti delo (Axtell v Gallo, 2016, str. 5). Bluedorn je s sodelavci (v Gallo, 2016, str. 5) med drugim ugotovil, da so stoječi sestanki 34% krajši kot sedeči in enako produktivni v smislu rešitev.

2.2 Vrste sestankov

Vrsta sestankov, ki jo je treba preimenovali smiselno, je t. i. delovno srečanje (angl. working meeting), kjer se delo dejansko opravi (Saunders, 2016, str. 16). Kot bi priznali, da se zavedamo, da običajno na sestankih ne delamo, ampak na tokratnem sestanku, ki smo ga poimenovali "delovni sestanek", bomo pa dejansko delali.

Strokovnjak managementa, Peter Drucker (v Saunders, 2016, str. 16) pravi, da je delovno srečanje nemogoče: “*Človek bodisi sreča nekoga ali pa dela, ne more obojega hkrati.*” Večinoma res sestanki vključujejo planiranje in koordiniranje dela, ne pa njegove izvedbe, a zavedati se moramo, da je bistvo dela managerja ravno dosežati rezultate prek drugih ljudi, z motiviranjem ipd. Včasih pa npr. pisatelji, programerji, ipd. se zberejo okrog table ipd. in dejansko delajo skupaj na delovnem srečanju (Saunders, 2016, str. 16).

Dobra agenda sestanka (Slika 1) postavi jasna pričakovanja, kaj je treba, da se zgodi pred in med sestankom (Schwarz, 2016, str. 25). Če želimo, da so udeleženci sestanka zavzeti za delo na sestanku, poskrbimo, da agenda vključuje tematike, ki odražajo njihova zanimanja, nato izberemo tematike, ki so relevantne za vse udeležence. Priporoča se poimenovanje tematik kot vprašanj, na katera bomo skupanj odgovorili na sestanku. Vprašajmo udeležence v pripravi na sestanek, koliko časa so pripravljeni nameniti našemu sestanku in temu konsenzualno prilagodimo trajanje sestanka (Saunders, 2016, str. 28). Določimo tudi, kako želimo, da se udeleženci pripravijo na debate/sestaneke, delimo vsa potrebna gradiva za sprejemanje odločitev. Identificiramo odgovorne osebe, ki bodo vodile debate na posameznem področju: ta oseba zagotovi kontekst tematike, razloži ozadje, podatke ali ima okvirno odgovornost za področje. To, da določimo osebo v agendi, zagotovi, da vsak, ki je odgovoren za vodenje posamezne tematike, to ve, in se ustrezno pripravi pred sestankom. Priporočeno je, da je prva obravnavana tematika “pregled in modificiranje agende – če je potrebno”.

Določitev agende in poteka sestanka je ključno. Večina skupin zaide v procesu odločanja, ker ni jasne agende, kaj točno želimo s sestankom doseči. Preveč se nam mudi in ne upoštevamo strateške vloge sestanka. Plan nam daje priložnost, da razjasnimo naš namen in premislimo vse “sile”, ki bi nam lahko otežile doseči naš cilj (Axtell v Gallo, 2016, str. 7-8). Zavedati pa se moramo, da ne moremo vplivati na delo in naravnost, interese drugih v celoti, vendar pa lahko naredimo vse, kar je v naši moči, da bi sestanek produktivno potekal. Tako da tudi če pride do konfliktov ali nasprotovanj, vemo, da je sestankovanje partnerski odnos med različnimi ljudmi in torej potreben trud vseh, da bi dosegli zastavljene cilje. Le en vodja sestankov, pa naj bo še tako učinkovit, ne bo prav dosti dosegel, če ga drugi na sestanku ne bodo podpirali s svojo ekspertizo in podporno naravnostjo.

Slovenska akademija za management

Sekcija za izrazje

Redni letni delovni sestanek članov in članic

Datum: 21. marec 2022

Čas: 2 uri

AGENDA

+

Tematika:	Priprava:	Predlagan proces izvedbe:
1. Katere spremembe, če katere, je treba narediti na agendi? <i>Čas na razpolago: 5 minut</i> <i>Namen: odločitev</i> <i>Vodja: Judita Peterlin</i>	Je ni.	Poizvedba ali Meni .
2. Kaj iz prejšnjega sestanka se bomo podrobneje lotili danes? <i>Čas na razpolago: 15 minut</i> <i>Namen: odločitev</i> <i>Vodja: Dubravka Celinšek</i>	Pregled in priprava povzetka zapisnika prejšnjega sestanka ter dela v preteklem letu.	Dr. Celinšek poda izboljšave dela od prejšnjega sestanka in sklepe.
3. <i>Čas na razpolago: minut</i> <i>Namen:</i> <i>Vodja:</i>		Predlog članov in članic
4. <i>Čas na razpolago: minut</i> <i>Namen:</i> <i>Vodja:</i>		Predlog članov in članic
5. <i>Čas na razpolago: minut</i> <i>Namen: odločitev</i> <i>Vodja:</i>		Predlog članov in članic
6. Predlog obravnave izrazov na področju vodenja na naslednjem srečanju <i>Čas na razpolago: 10 minut</i> <i>Namen: odločitev</i> <i>Vodja: Rudi Rozman, Judita Peterlin</i>	Prof. dr. Rozman in Judita izbereta izraze, ki jih želita na sestanku iz množice izrazov na področju vodenja obravnavati s kolegi in kolegicami.	Skupaj razrešujemo dileme prevajanja strokovnih izrazov na področju vodenja.
7. Kaj smo naredili dobro na tem sestanku? Kaj spremenimo na naslednjem sestanku? <i>Čas na razpolago: 10 minut</i> <i>Namen: odločitev</i> <i>Vodja: Judita Peterlin</i>	Je ni.	Člani in članice izrazijo pluse in minuse.

□

Slika 1: Primer agende sestanka

Vir: Prirejeno po Harvard Business Review guide (2016, str. 201)

3 Empirična raziskava med študenti managementa

V študijskem letu 2021/22 smo pri predmetu na Univerzi v Ljubljani v okviru modula funkcije organiziranje kot ene izmed funkcij managementa obravnavali tudi management sestankov, saj je naša praktična izkušnja pedagoškega dela pokazala, da tako učinkovito in uspešno približamo abstraktne vsebine managementa študentom in študentkam, ki se jim pogosto management zdi oddaljen, kompleksen in na ta način, prek obravnave sestanka kot poligona managementa na operativni ravni študentje spoznajo, da je management pravzaprav del njihovega vsakdana in da je pomembno pridobiti večšine dobrega managerja sestankov, da bi lahko dosegli

ambiciozne rezultate organizacije. Empirično raziskavo smo analizirali s pomočjo kvalitativne metodologije (Vogrinc. 2008).

Študente smo povabili, da opišejo za bonus točko njihove izkušnje sestankovanja, da bi lahko gradili na njihovih obstoječih izkušnjah, kaj se je dogajalo na sestanku, kjer so se prijetno počutili in šli s tovrstnega sestanka z dobrim občutkom, da so koristno in produktivno preživeli čas na sestanku. V drugem odstavku njihove refleksije pa so razmislili in opisali sestanek, ki je bil za njih težaven, neprijeten, konflikten. Zanimalo nas je: Kaj se je dogajalo na obeh sestankih, kakšna je bila dinamika med vodjo sestanka in udeleženci?; Kakšna je bila vaša vloga?; Kako je vodja sestanka vodil sestanek?; Kako boste v prihodnosti ravnali v podobni situaciji?; Kakšno je vaše priporočilo za dober sestanek? Izbrane refleksije so anonimizirane, kodirane in agregirane ter uporabljene v pedagoško-raziskovalne namene. Pri pripravi/vaji so si študentje in študentke lahko pomagali s člankom Peterlin in Dimovski (2021), dostopen na spletni strani konference 40th International Conference on Organizational Science Development: Values, Competencies and Changes in Organizations: Conference Proceedings.

Slabi sestanki imajo skupno pomanjkljivo pripravo in nezadostno, neustrezno vodenje sestanka.

“Vodja sestanka ni bil pripravljen. Izbral je neustrezen čas, ko je bilo naročenih največ pacientov na obravnavo. Nihče ni dobil dnevnega reda in obvestila na sestanek, zato so bili pacienti prepuščeni sami sebi. Sam potek sestanka je bil ne sistematičen. Vodja sestanka ni upošteval vseh udeležencev in jih skušal razumeti. Čutiti je bilo pomanjkanje pozornosti in koncentracije” (Primer A).

Sklic sestanka je zato, da udeleženci delijo svoja znanja in mnenja, da lahko delo po sestanku bol učinkovito in uspešno poteka, če nam sestanek tega ne nudi, ostane grenak priokus neuspešnega sestanka:

“Sestanek je vodja sestanka vodila brez prezentaciji in kakršne koli predstavitve tem, o katerih naj bi govorili. Med vodjo in udeleženci ni bilo vidnega stika sodelovanja. Vodja je le obrazložila svoje plane in ni dopuščala možnosti izražanja mnenj in pripomb udeležencev. Med udeleženci je nastajal tibi nemir, saj so izgubili pozornost do sestanka. Po končanem sestanku nismo dobili konkretnih navodil za naprej in smo imeli občutek, da ni prišlo do bistvenih razlik” (Primer B).

Koliko naj vodja sestanka vztraja pri svoji odločitvi in koliko naj se pusti voditi svojim udeležencem? Dobro je, da vodja vzpostavi takšno delovno okolje, da lahko predstavi svoje možnosti pri spreminjanju odločitve, saj je včasih tudi vodja sestanka le tisti, ki posreduje odločitev vrhnje ravni managementa. Zagotovo je ključno, da se pripravi jasna agenda, tako da udeleženci vedo, ali je sestanek posvetovalne ali informativne narave in nimajo previsokih pričakovanj ali razočaranja po sestanku:

“Med »težavne« sestanke pa bi verjetno uvrstil sestanek iz prejšnjega tedna, ko smo na Zdravstveni fakulteti pri enem izmed predmetov s profesorjem razpravljali, ali bi seminarji potekali v živo ali online (po Zoomu). Vodja sestanka je bil profesor, ki že v začetku ni bil preveč naklonjen poteku seminarjev online, hkrati pa je bilo ob tako velikem številu študentov težko izraziti svoje mnenje. Pri tem so bili najbolj upoštevani seveda tisti, ki so se strinjali s profesorjem in menili, da bi bilo bolje opraviti seminarje v živo. Kljub temu, da so bili v manjšini s svojim predlogom, je njihov predlog obveljal, saj je bil vodja sestanka pristranski in ni upošteval mnenja večine. Zato se mi je zdelo, da na tem sestanku nisem imel nobene vloge, saj nisem mogel izraziti svojega mnenja. Poleg tega pa se je zdel bolj enostranski pogovor kot sestanek, kjer bi lahko vsak izrazil svoje mnenje, predloge ali ideje. Na tem sestanku sta bila dinamika in vodenje na zelo nizkem oz. slabem nivoju. Vsak udeleženc je namreč zelo težko prišel do besede, hkrati pa tudi ni bilo sloge. Takšnih sestankov si nihče ne želi, saj so zelo težavni, neprijetni in konfliktni.” (Primer C)

Empirični izsledki kažejo, da so študentje pozorni na elemente managementa v praksi. Odnosno komponentno cenijo še posebej pri prostovoljnem udejstvovanju v organizacijah, kjer ni veliko možnosti finančnega nagrajevanja: *“Že na samem začetku nas je nagovorila vodja turizma iz mojega kraja in se zahvalila za našo pripravljenost in zagnanost, saj nekateri namreč brez plačila ne bi želeli sodelovati pri tem projektu. Prijazno nam je ponudila še skodelico kave in piškote. S tem je pričarala zelo dobro vzdušje in toplino. Vsakega od nas (bilo nas je okoli 8) je povprašala, če imamo kakšne izkušnje z otroci. S tem se je prepričala, da smo primerni kandidati. Nadaljevala je s samim okvirnim programom. Hitro smo si razdelili naloge. Pripravljali bi različne igrice za otroke. Dva sta se javila, da bi pekla halloween muffine za otroke kot dobrodošlico. Dve bova zadolženi za risanje otrok po obrazu s Halloween motivi. Dve bosta risali z otroki Halloween motive. Ostali dve pa bosta imeli izdelavo Halloween motivov iz plasteline. Zelo hitro smo si razdelili naloge, se dogovorili o trajanju samih animacij in kmalu smo prišli do konca. Na koncu nam je gospa razdelila še kostume, da bodo animacije tematsko bolj zanimive in se nam zahvalila za pripravljeno sodelovanje. Tik preden smo šli, pa je vsak dobil še karto za kopanje, kar nas je izjemno razveselilo, saj tega nismo pričakovali. Sestanek je tekel tekoče, izvedeli smo vse informacije in se hitro dogovorili za sodelovanje. Zelo mi je bilo všeč, da smo*

si lahko med sabo razdelili vloge, tako je vsak našel nekaj zase. Na koncu smo bili vsi zelo zadovoljni, kar je tudi cilj sestanka". (Primer D)

Priporočila študentov za dober sestanek na podlagi njihovih praktičnih izkušenj so: manjše skupine; odmori na 1,5h; zračenje sobe/zamenjava prostora med odmorom; spoštljiv in učinkovit vodja sestanka in spoznavanje prisotnih med seboj, kot ponazarja izkušnja študentke:

"V srednji šoli sem se udeležila Modela evropskega parlamenta, kjer delo v različnih komitejih vodi predsedstvo treh članov. Na sestanku je bilo, vključno z mano, prisotnih 12 delegatov, ki smo predstavljali svoje države. Predsednica in podpredsednik sta zelo dobro vodila diskusijo, katere namen je bil izboljšati problematiko v zvezi z varovanjem okolja. Na začetku smo imeli 30-minutno spoznavanje en drugega preko smešnih iger, ki so bazirale na timskem delu. Za tem smo se vsi počutili kot del ekipe, kar je vodilo v dinamični diskusiji. Četudi se nismo strinjali, smo svoja stališča zagovarjali z argumenti ter sklepali kompromise. Po približno dveh urah je koncentracija padla, zato je predsednica določila odmor, katerega namen je bil v manjših skupinah premisliti storjeno. Odmor in delo v manjših skupinah se je izrazilo tako, da so tisti, ki se niso strinjali, odmor preživeli v debati z nasprotno osebo in prišli do zaključkov, ki so jih potem predstavili v nadaljevanju sestanka. Podpredsednik je na koncu povzel naša stališča, zato smo iz sestanka odkorali z jasnimi sporočili" (Primer E).

Enakopravna obravnava na sestankih timskega dela je bila izpostavljena kot ključna motivacijska sila za uspešno sodelovanje članov ekipe, saj omogoča, da vsak izrazi svoja vprašanja in želje. Rezultat uspešnega sestanka je jasna orientacija kaj se od nas pričakuje in nam pomeni usmeritev za nadaljnje samostojno delo:

"Moja izkušnja dobrega sestanka je bila s sošolkami glede priprave seminarske naloge. Moja vloga in vloga ostalih je bila enakopravna, saj smo bile vse na nekakšen način vodje oziroma udeležence. Sprva smo se odločile, da vsaka izmed nas pove svoje ideje in želje glede priprave seminarske naloge. Nato smo skupaj oblikovale načrt priprave le te, torej smo si enakovredno razdelile naloge ter izbrale najboljše ideje. Mislim, da je bil naš sestanek uspešen, produktiven ter iz njega sem odšla bolj bistrih misli" (Primer F).

Možnost upoštevanja želja zaposlenih je ključna, da imajo ljudje občutek, da je bil sestanek dober. Pri tem je študentka opazila, da je pomembno, da se posebno v izrednih delovnih razmerah, kot je epidemija, upošteva zaposlene, ki se sestanka ne morejo (iz objektivnih razlogov) udeležiti::

“Vodila ga je nadzorna diplomirana medicinska sestra oddelka, ki tudi sestavlja urnike dela. Zaradi odsotnosti mnogih delavcev na sestanku, so le te morali do ponedeljka vodji sestanka predati listek z željami in morebitnem koriščenju letnega dopusta. Na sestanek je vodila prinesla okviren urnik razporeda za mesec februar, ki ga je pripravila sama in v katerem je upoštevala želje delavcev, ki so bili odsotni na sestanku. Na sestanku jim je predstavila urnik. Tako so imeli delavci na sestanku možnost zamenjav službenih izmen. Zaradi epidemioloških razmer so skupaj dodatno izoblikovali še dodatno skupino 5 zdravstvenih delavcev, ki so bili pripravljeni in bi jim ustrezalo delati še na drugem oddelku nevrološke klinike, v kolikor bi prišlo sive cone sosednjega oddelka in morebitnih okužb med zdravstvenimi delavci. Po končanem sestanku je sledilo še pisno poročilo dogovorjenega, katerega je obesila na oglasni desko v sestrski sobi oddelka, da so lahko odsotni delavci prebrali, kaj se je na sestanku dogajalo” (Primer G).

Ker je vodenje sestankov zahtevno, saj terja usmerjanje debate in če je udeležencev veliko, lahko to vodi v zmedo, zato je pametno, da imamo pomočnika/kolega, s katerim si delimo delo vodenja sestanka, da ta poteka bolje organizirano. Pomembno je tudi vzpostaviti občutek kohezije, da člani čutijo lastništvo za končni rezultat sestanka:

“Sestanke sta vedno vodila 2 vodja oratorija oz. 2 člana izmed animatorjev, ki ju vsako leto na podlagi izkušenj izbere tamkajšnji dubovnik. Sestanki so potekali tako, da sta imela vodji oratorija v naprej vedno pripravljen nek načrt poteka sestanka, vsak izmed animatorjev pa je bil zadolžen za del sestanka. Moja vloga je bila pripraviti načrt velikih iger, sestaviti naloge, pripraviti igralne pripomočke ter predstaviti načrte ostalim animatorjem. Na sestankih smo zato velikokrat skupaj izbirali nove predloge za zanimive igre in jih velikokrat tam tudi preizkusili. S tem se je vzdušje na sestankih velikokrat sprevrglo v obilico smeha in zabave. Poleg sprostitve vseh članov sestanka pa smo bili tako hkrati tudi učinkoviti in videli smo, ali bi bilo mogoče izvesti določene predloge tudi pri otrocih in na oratoriju. Ostali člani pa so bili zadolženi za nove ideje na katebezah, za vodne igre, izlet v neznan, hrano, sponzorje, oratorijske knjige, oratorijske majice... Tako, da se je na sestanku vsak počutil sprejetega in koristnega” (Primer H).

Lekcije, ki so se jih študentje naučili iz svojega udeleževanja dobrih in slabih sestankov so, da je odgovornost vodje sestanka, da ustvari produktivno delovno okolje:

“Če bi bila sama vodja sestanka, bi poskušala poskrbeti za to, da se udeleženci počutijo prijetno in bi z veseljem delili svoje misli, ker bi vedeli, da se bodo njihove ideje spoštovale. Prav tako bi dopuščala, da govorijo le osebe, ki jim to ustreza in ne bi izpostavljala tišjih posameznikov” (Primer I).

Hkrati je za rezultat sestanka odgovoren vsak udeleženelec, vodja le določi smer. Bistveno je, da ne skušamo obravnavati preveč tematik in da smo na sestanku fokusirani:

“Menim da je za dober sestanek potrebno sodelovanje vseh udeležencev. Najpomembnejšo vlogo ima sicer vodja, ki mora sestanek voditi v neko smer, dobro je da ima vnaprej določene teme in točke, ki jih želi obdelati. Celoten sestanek mora imeti neki smisel oz. neko rdečo nit. Če vodja opazi, da so udeleženci utrujeni, mora narediti pavzo, spodbujati jih mora k sodelovanju, poskrbeti mora za prijetno vzdušje (npr. poskrbeti za brano, pijačo), priskrbeti primerni prostor, dobro je da nekoga določi, ki piše zapisnik. Na koncu še enkrat preleti stvari, ki so se dogovorili in udeleženci lahko potrdijo oz. popravijo če je kaj narobe zapisano”. (Primer J)

“Obvezno bi povabljeni pisno obvestil z dnevnim redom in podatki o sestanku ter s kakšno spoštljivo, toplo spremno besedo. Na začetku sestanka bi se vsem predstavil, prebral dnevni red, določil funkcije na sestanku, kot je zapisnikar, po predhodnem dogovoru tudi facilitatorja, ki bi tudi med samo diskusijo le – to malo usmerjal, da ne bi zšla s poti in skrbel, da ne bi zšla izven časovnega okvirja. Pozval bi vse, da podelijo svoja mnenja v povezavi s posameznimi točkami dnevnega reda. Spodbujal bi sodelujoče k predstavitvi idej, pohvalil dobre zamisli, zahteval bi, da razjasnimo nerazjasnjene stvari. Na koncu pa bi povzel predloge in sprejete sklepe ter, če bi se morda sprejeli novi, določil osebe, ki bi bile zadolžene za izvedbo le – teh.” (Primer K).

4 Sklep

Smiselno je, da upoštevamo priporočila dobrega managementa sestankov, osnovanih na raziskavah in naših lastnih izkušnjah, saj na ta način dobro uporabimo svoj čas, kot tudi čas drugih. Študentje managementa v zdravstvu so pokazali, da si želijo procesnega, organskega managementa sestankov (Grah, Dimovski & Peterlin,

2018) in njihovega procesa dela v prihodnosti, saj težijo k neformalnemu izmenjavanju informacij in sproščenim oblikam sodelovanja, ki so značilne za sodobne organizacijske oblike dela v učeči se organizaciji. To, da si študentje želijo socialnega stika na sestankih, omogoča družbeni vidik trajnostnega razvoja organizacije (Peterlin, Dimovski, Tvaronavičiene, Grah, & Kaklauskas, 2018). Zanimivo je, da so študentje izpostavili, da je v času pandemije bil tehnološki vidik sestankov prek spletnih aplikacij tudi zanje nov in naporen ter da so potrebovali čas, da so se prilagodili in osvojili večino poteka sestankov na spletu (Roblek, Meško, Dimovski, Peterlin, 2019).

Postavi se vprašanje, ali študentje menijo, da je dober sestanek le tisti, ki je brez zapletov?! Velikokrat so izpostavili, da je dober sestanek potekal brez zapletov. Ponavlja se razumevanje, da je dober sestanek, tisti, ki je brez konfliktov, a dober sestanek je tisti, kjer se določen konflikt v timu razreši, to je uspeh sestanka. V managerski praksi so ravno konflikti in reševanje zapletov stalnica in to ne pomeni, da je sestanek slab.

Acknowledgements

The authors acknowledge that the paper was financially supported by the Slovenian Research Agency, Program P5-0364 – The Impact of Corporate Governance, Organizational Learning, and Knowledge Management on Modern Organization.

References

- Gallo, A. (2016). The Condensed Guide to Running Meetings. The 5-minute version of everything you need to know (str. 1-8). V Harvard Business Review guides, HBR guide to making every meeting matter. Boston: Harvard Business Review Press.
- Grah, B., Dimovski, V., Peterlin, J. (2018). A Shift in Perceiving Organisational Metaphors among Business Administration Students in an EU Country: A Window into the Current Thinking of Future Employees. *Društvena istraživanja*, 27(1), 133-154.
- Harvard Business Review guides (2016). HBR guide to making every meeting matter. Boston: Harvard Business Review Press.
- Peterlin, J., Dimovski, V. (2020). Are meetings our collective value: multiple intelligent approach to leading meetings: matter od(!) strategy, not only operation?. V: Šprajc, P. (ur.), et al. 40th International Conference on Organizational Science Development = 40. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti : values, competencies and changes in organizations = vrednote, kompetence in spremembe v organizacijah : conference proceedings = konferenčni zbornik : [online, Ms Teams, March 17 - 19, 2021]. 40th International Conference on Organizational Science Development, March 17 - 19, 2021, online. 1st ed. Maribor: University of Maribor, University Press, 2021. Str. 759-771. <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/552>.

- Peterlin, J., Dimovski, V., Tvaronavičiene, M., Grah, B., Kaklauskas, A. (2018). The strategic process of developing social aspects of sustainability through the vision reflection in business education. *Technological and economic development of economy*, 24(4), 1718-1736.
- Pittampalli, A. (2016). Stop Calling Every Conversation a Meeting (str. 15-18). V *Harvard Business Review guides, HBR guide to making every meeting matter*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Roblek, V., Meško, M., Dimovski, V., Peterlin, J. (2019). Smart technologies as social innovation and complex social issues of the Z generation. *Kybernetes: the international journal of systems & cybernetics*, 48(1), 91-107.
- Saunders, E.G. (2016). Do you Really Need to Hold that Meeting? (str. 11-14). V *Harvard Business Review guides, HBR guide to making every meeting matter*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Schwarz, R. (2016). How to Design an Agenda for an Effective Meeting (str. 25-32). V *Harvard Business Review guides, HBR guide to making every meeting matter*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani.

