Univerza v Ljubljani
FILOZOFSKA FAKULTETA

Oddelek za psihologijo

# VODENJE VIRTUALNIH SESTANKOV

Seminarska naloga pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

Avtorica: Maša Androjna, dipl. psih. (UN)

Mentorica: izr. prof. dr. Eva Boštjančič

December, 2020

## Predstavitev metode

Metoda, ki jo želim predstaviti, je pripravljena na podlagi različnih raziskav preteklih let, ki so vezane tako na izvajanje sestankov s fizičnim stikom, kot sestankov v virtualnem svetu. Ker pa je slednje področje nekoliko manj raziskano, sem skušala v metodo združiti tudi primere dobrih praks različnih organizacij po svetu, da je metoda kar se da aplikabilna in učinkovita.

Izvajanje sestankov v delovni organizaciji je ena izmed najpogostejših aktivnosti komuniciranja med dvema ali več osebami. Gre za aktivnost, ki predstavlja velik del delovnega časa zaposlenih ter je ena izmed osrednjih ključnih aktivnosti, ki zapolnjuje večji del delovnika vodij. Ker so v tako veliki meri vpete v delovni proces, so tudi ključni mediji, preko katerih se ustvarjata in širi organizacijsko znanje ter kultura (Svennevig, 2012). Hkrati sestanki predstavljajo prostor, kjer se odvija socialna interakcija med zaposlenimi, posledično pa se krepi tudi pripadnost. Na tak način zaposleni dobijo občutek, da so slišani, da imajo moč podati povratno informacijo na delovni proces in prejmejo spodbudo s strani sodelavcev (Pratt, 2001 v Koprivnik, 2015).

Ker so sestanki zelo razširjeni, je zelo pomembno, da tudi ta vidik dela ves čas razvijamo in skušamo optimizirati. Če tega ne počnemo, lahko kaj hitro tvegamo izgubo delovnih resursov – tako finančnih kot tudi časa in motivacije zaposlenih. Ko pa se z evalviranjem in razvijanjem uspešno ukvarjamo in na tak način ves čas optimiziramo ta proces, lahko v veliki meri pripomoremo k razreševanju dilem in nerazumevanja informacij, omogočimo skupinsko nadgrajevanje idej in vzdržujemo zavzetost pri zaposlenih (Pratt, 2001 v Koprivnik, 2015; Allen in Rogelberg, 2013).

V času novih tehnologij pa se vse večji del našega delovnika premika na splet in sestanki tu niso izjema. Tipični spletni sestanki vključujejo deljenje vizualne in audio vsebine med vse udeležence sestanka. Sestanki potekajo preko ene izmed za to namenjenih platform, do katere lahko udeleženci dostopajo preko svojih osebnih računalnikov ali telefonov. Ko se vsi udeleženci pridružijo sestanku, imajo po navadi možnost postavljanja vprašanj in sodelovanja ter na tak način z vodjo sestanka ustvarjajo dinamično in sodelovalno okolje tudi preko spleta (Sallam, 2016). Vendar pa lahko v virtualnem okolju in pri vodenju virtualnih sestankov pride do veliko več težav in omejitev. Zato se morajo vse vodje sestankov zavedati, da je ključno upoštevati nekatere elemente dela, ki prispevajo k bolj učinkoviti moderaciji, večji kontroli dela in lažji koordinaciji nalog zaposlenih v virtualnem okolju. Tu pa lahko vodjam pomaga predstavljena metoda, pri kateri sem proces vodenja virtualnih sestankov razdelila na tri dele, in sicer na obdobje pred sestankom, med sestankom in po njem. Ker je ena izmed težav virtualnih sestankov tudi hiter upad pozornosti in zavzetosti pri zaposlenih, sem tekom stopenj vključila tudi tri elemente, na katere moramo biti pozorni tako pri vodenju sestankov s fizičnim srečanjem, kot tudi pri virtualnih sestankih. Allen in Rogelberg (2013) sta opredelila 3 dejavnike, ki se povezujejo z zavzetostjo zaposlenih, in sicer relevantnost, izražanje mnenja in upravljanje s časom. Relevantnost se nanaša predvsem na to, da pri zaposlenih oz. udeležencih na sestanku vzpostavimo razumevanje, zakaj je sestanek zanje pomemben in smiseln ter kje se lahko vključijo. Za boljšo strukturo sestanka lahko vodja relevantnost vzpostavi že takoj na začetku sestanka oz. že v vabilu na sestanek. Prav tako se z obdobjem

pred sestankom, pa tudi med sestankom povezuje tudi dejavnik učinkovitega upravljanja s časom. Če udeleženci sestanka dobijo občutek, da vodja dobro upravlja s časom, se na tak način kaže tudi spoštovanje vodje do njihovega časa, kar pozitivno pripomore k zavzetosti in občutku pripadnosti s strani zaposlenih. Med sestankom pa je pomembno tudi, da zaposleni lahko izrazijo svoje mnenje. Da kljub novim tehnologijam in nekoliko težji koordinaciji in moderaciji vodja poskrbi, da posamezniki pridejo do besede in tako prispevajo svoj košček k delovnemu procesu.

## Zgodovinski pregled razvoja oz. nastanka metode

Premik v virtualni prostor, ki se je pospešeno začel dogajati šele v zadnjih letih, še posebej pa v času koronavirusa, je v veliki meri spremenil proces vodenja sestankov, ki smo ga vajeni s fizičnim srečanjem. Prej so se za virtualne sestanke odločale le nekatere organizacije, predvsem globalne, ki so se, zaradi različnih lokacij izvajanja delovnega procesa, težje dogovarjale s fizičnim srečanjem. Tako so se od leta 1980 dalje ustvarjali različni virtualni timi tj. timi, katerih posamezniki delujejo na različnih lokacijah (na nivoju države ali celotnega sveta), njihova komunikacija in sodelovanje pa bazirata na uporabi spletnih platform in drugih tehnologij (Pongolini, Lundin in Svensson, 2011).

Na začetku so se virtualni sestanki izvajali v hibridni obliki, ki je zajemala tako posameznike v istem prostoru (torej s fizičnim srečanjem) kot tudi posameznike preko spletnih platform. Pogoste so bile tudi oblike virtualnih sestankov, kjer so vodje vodile sestanek preko spletne platforme, medtem ko so bili ostali člani ekipe skupaj v prostoru (Muller, Weber, Braunstein, Moore in Satir, 2005). V času koronavirusa pa smo bili vsi primorani sestanke v celoti prestaviti na splet in preoblikovati vodenje na način, ki nam omogoča učinkovito delegiranje nalog, komuniciranje glede delovnih nalog, pa tudi spodbujanje zaposlenih. Ravno v tem obdobju pa se je metoda začela tudi v večji meri razvijati in velik del raziskav se danes usmerja ravno v to, kako delovni proces in vodenje sestankov preko spleta lahko še optimiziramo (npr. Jež, 2020). Področje sicer ni novo, vendar pa se je ob stalnem napredku tehnologije, na drugi strani pa privajanju vseh zaposlenih na nov princip dela, odprl prostor za raziskovanje novih dejavnikov in elementov, s katerimi lahko v veliki meri prispevamo k večji učinkovitosti vodij, zato se mi zdi raziskovanje in iskanje novih metod v trenutnem obdobju ključno.

## Uporabnost metode skozi znanstvene raziskave

Sestanki so ključne aktivnosti delavnika mnogih zaposlenih, zato moramo dobro razumeti, kako jih lahko oblikujemo in vodimo kar se da učinkovito. Pri virtualnih sestankih je to še toliko bolj pomembno, saj se poleg vsega privajamo tudi na nov princip dela. Eden izmed vidikov, ki je v metodi zajet je spodbujanje zavzetosti in občutka pripadnosti timu. Blanchard in McBride (2020) sta v svojem modelu v ta namen povezala značilnosti uspešnega vodenja sestankov v živo z značilnostmi virtualnih sestankov. V modelu sta predvidela, da so eni izmed ključnih elementov uporaba dnevnega reda in točnost, kar je v metodi opredeljeno pri obdobju pred in med sestankom. Uporaba dnevnih redov in urnikov usmerja pozornost udeležencev in jih spodbuja k uresničevanju skupnega cilja sestanka. Usmerjanje pozornosti

je tu še toliko bolj nujno, saj je motečih dejavnikov, ki pozornost motijo, veliko več. Poleg tega opredeljujeta tudi pomembnost vzpostavljanja namena in ciljev ter vzpostavljanja mej in pravil tekom virtualnega sestanka. Na tak način pri udeležencih spodbujamo občutek skupnosti, da vsi delajo z enotnim ciljem, in da se med seboj spoštujejo, kar je ključen element učinkovitega dela v timu. Vidiki, ki jih avtorja omenjata so prepleteni tekom celotne metode, s poudarkom na obdobje pred sestankom in med sestankom.

Milić, Ehrler, Molina, Saliba in Bisquert (2020) so v svojem prispevku opredelili nekaj prednosti metode virtualnih sestankov in konferenc, in sicer da so sestanki veliko bolj dostopni, kar nudi priložnost tudi tistim, ki je v živo morda ne bi imeli. Poleg tega je na tovrstnih sestankih in konferencah prisotne veliko več fasilitacije, ki prispeva k večji vključenosti vseh udeleženih. Med praksami so zaznali, da se udeleženci, kljub manj osebnemu stiku preko ekranov, lahko občasno udejstvujejo celo v večji meri kot v živo, s pomočjo različnih funkcij, ki jih ponuja platforma, vendar pa se je pokazalo, da so interakcije ena na ena in bolj osebne tematike še vedno težava, ki bi jo morali v prihodnosti bolj naslavljati.

Ključni elementi, ki so pri metodi pomembni pa se seveda povezujejo s človeškimi faktorji. Oeppen, Shaw in Brennan (2020) v prispevku opredeljujejo nekaj ključnih elementov, ki jih moramo ob uporabi metode upoštevati, da bo vodenje virtualnih sestankov kar se da uspešno. Prvi dejavnik je povezan z urnikom oz. dnevnim redom, kot ga opredeljujeta že Blanchard in McBride (2020), poleg tega poudarjajo tudi pomen odmorov. Upad pozornosti lahko vodi do izpuščanja ključnih informacij in dogovorov, informacije so lahko napačno razumljene, kar pa lahko vodi tudi do večjih napak pri delu in nižanja učinkovitosti. V izogib temu predlagajo vsaj 10 minutni odmor vsakih 90 minut, z daljšimi odmori (vsaj 20 minut) pri sestankih, ki trajajo dlje kot tri ure. Izpostavljajo tudi velik pomen spodbujanja zadovoljevanja osnovnih fizioloških potreb pri udeležencih s strani vodje. Nadalje izpostavljajo tudi pomen pravil. Tu omenjajo predvsem težavo z motečimi dejavniki, ki jih s pravili lahko vsaj do določene mere ublažimo ali celo odstranimo. Za konec pa se osredotočajo tudi na pomen skupinske dinamike. Velik del vodenja mora biti prežet tudi z mislijo na dinamiko. Vodja jo mora pri udeležencih ves čas opazovati in spodbujati vzorce, ki so efektivni oz. se odzivati na tiste, ki ne funkcionirajo. Ta element je v metodi zajet v obdobju med in po sestanku.

## Metoda: Vodenje virtualnih sestankov

NAMEN

Metoda je namenjena vsem vodjam, ki se v času, ko se večji del našega delovnega procesa premika na splet, spoprijemajo z manj učinkovitim vodenjem virtualnih sestankov. Metoda je sestavljena iz različnih vodil, ki proces vodenja sestanka razdelijo na tri dele, pri vsakem pa so opisani tudi ključni dejavniki, na katere je v virtualnem svetu potrebno biti pozoren in so ključni pri tem, da virtualni sestanki postanejo bolj učinkoviti, in da z njimi dejansko dosežemo namen in cilje. Metodo je dobro uporabiti v situacijah, ko fizičen stik ni mogoč, vendar pa so nekateri elementi pomembni tudi za sestanke »v živo« in jih lahko apliciramo tudi pri splošnem vodenju sestankov.

CILJNA POPULACIJA

Metoda vodenja virtualnih sestankov je namenjena vsem vodjam in drugim zaposlenim, ki se tekom svojega delovnega procesa srečujejo z izvajanjem raznolikih oblik timskih sestankov, sej, konferenc, seminarjev in drugih oblik sestankov prek spleta. Opisan princip dela je primeren za prav vsako vodjo, ki mora pri svojem delu koordinirati delo drugih, delegirati naloge, predstavljati različne vsebine in voditi time ali projekte.

POTEK IZVEDBE

Glede na predhodne raziskave in primere dobrih praks iz leta 2020 (npr. Shellhouse in Baker, 2020; Jež, 2020), ko smo bili v času koronavirusa vsi primorani sestanke prestaviti v spletno okolje, sem metodo razdelila na tri dele, in sicer na obdobje pred virtualnim sestankom, med njim ter po njem. Ena izmed glavnih težav izvajanja sestankov v virtualnem svetu je nižanje nivoja zavzetosti zaposlenih, ker se morda ne čutijo dovolj vključene, nimajo občutka, da se spoštuje njihov čas, v kolikor vodje slabo upravljajo s časom med sestankom ali pa se zavzetost niža, če ne čutijo, da je sestanek zanje sploh relevanten. O tem sta govorila že Allen in Rogelberg (2013), zato je izjemno pomembno, da se tekom izvajanja metode osredotočamo tudi na vidik relevantnosti, dajanja glasu zaposlenim in ustreznega upravljanja s časom.

<u>Pred sestankom</u>

Ključen dejavnik, ki vpliva na uspešno izpeljavo sestanka, je strukturirana predpriprava. Zelo pomembno se je zavedati, da novost, kot je prenos delovnega procesa na splet, lahko predstavlja veliko težavo za osebe, ki na platformah prej niso bili dejavni. Zato je še toliko pomembneje, da vsem damo enako možnost vključenosti pri delu in v ta namen pripravimo skupinsko **predstavitev** in **raziskovanje nove platforme** pred formalnim sestankom. Na predstavitvi je dobro, da zaposlenim damo tudi možnost preizkušanja določenih funkcij, ki jih platforma ponuja ter vzpostavimo ključna pravila, ki se jih potem držimo in jih spodbujamo na vseh sestankih.

Prav tako je zelo pomembno, da virtualne sestanke **skličemo nekaj dni prej** ter ob sklicu posredujemo vsem tudi **dnevni red** s ključnimi točkami, ki jih želimo nasloviti tekom sestanka (Blanchard in McBride, 2020). Pred sestankom moramo veliko več časa posvetiti tudi sami **strukturi in časovnim omejitvam** predstavljenih točk. Dobro je, da si pripravimo natančen terminski načrt, saj bomo le na tak način učinkovito usmerjali pogovore med sestankov in ob morebitnih daljših razpravah opominjali na časovne omejitve (Muller, Weber, Braunstein, Moore in Satir, 2005).

Izjemno pomembno je tudi, da v načrtu **natančno definiramo namen in ključne cilje**, ki jih želimo doseči s sestankom. Dobro je tudi, da namen zapišemo v vabilo in ga še enkrat poudarimo pred začetkom sestanka (Blanchard in McBride, 2020). Da vzdržujemo zavzetost pri zaposlenih pa ne smemo pozabiti tudi na vidik relevantnosti. Pri zaposlenih moramo že v vabilu vzpostaviti občutek, da je sestanek zanje **relevanten** in jim povedati, zakaj je pomemben ter kakšna bo njihova vloga na sestanku (Allen in Rogelberg, 2013).

Vabilo mora torej vsebovati:

- Dnevni red s ključnimi točkami,

- namen in ključne cilje, ki jih želimo doseči ter
- kdo mora biti prisoten in kakšna je njegova vloga.

Med sestankom

Pred sestankom smo natančno definirali, kdo mora biti prisoten na sestanku. Na začetku sestanka pa je dobro, da določimo tudi vlogo **zapisnikarja**, ki bo zapisoval vse ključne informacije in dogovore, sklenjene na sestanku. Na tak način si bodo udeleženci po sestanku lahko osvežili spomin, hkrati pa si bodo ključne informacije lahko prebrali tudi tisti, ki jih sestanek zadeva, pa se ga morda niso morali udeležiti.

Ko začnemo s sestankom je eden izmed ključnih faktorjev, ki se zopet povezuje z zavzetostjo zaposlenih, ustrezno upravljanje s časom. To pa je pomembno že takoj na začetku sestanka, in sicer na način, da **zamudnikov ne čakamo**, da res **dosledno sledimo urniku** in vnaprej povemo, kakšen bo princip dela in kje bodo **odmori** (Blanchard in McBride, 2020). Zatem pa je pomembno tudi, da se dogovorov o odmorih tudi držimo. Za odmore je pomembno, da se po približni 60 ali 90 minutah naredi vsaj en 10 minutni odmor.

Prav tako tekom celotnega sestanka **vzdržujemo in spodbujamo pravila dela**. Pri tem so pomembna tako pravila za sodelovanje (prižgane kamere in izklopljeni mikrofoni, dokler ne želijo spregovoriti, pred govorom pa je pomembno dvigovanje virtualne roke ali kateri izmed drugih načinov dela) (Sallam, 2016), kot pravila za odmore. Če se slednjih ne bomo držali, bomo tvegali, da bodo zaposleni postali utrujeni, nemotivirani, hkrati pa tudi manj zavzeti za delo, saj ne bodo čutili, da jih vodja spoštuje, in da spoštuje njihov čas.

Tekom sestanka je izjemno pomembno tudi, da vodja **povzema pomembne sklope in dognanja**. Informacije se v virtualnem prostoru lahko hitro izgubijo ali pa pride do slabšega razumevanja. Na tak način pa se temu lahko hitro izognemo. Prav tako je povzemanje pomembno tudi, ko se bližamo koncu sestanka in moramo dodeliti določene naloge. Ena izmed boljših praks je tudi spodbujanje zaposlenih, da ob koncu sestanka ponovijo naloge in zadolžitve, ki jih morajo opraviti do naslednjič. Na tak način se hitro lahko razrešijo določene nejasnosti, prav tako pa se vzpostavi tudi jasna struktura dela vnaprej (Shellhouse in Baker, 2020).

Po sestanku

Ker smo se znašli v novem sistemu dela, je **povratna informacija** ključnega pomena. Pri tem je pomembno, da s strani udeležencev sestanka pridobimo ključne informacije o sestanku samem, torej o vsebini, kot tudi evalvacijo sestanka. To lahko storimo s »check-out« vprašanji, s katerimi na sestanku preverimo, če smo dosegli svoje cilje. Lahko pa v ta namen pripravimo tudi kratek in jedrnat evalvacijski vprašalnik, s ključnimi vprašanji kot so: *Smo dosegli cilj? Kaj smo naredili dobro? Kaj lahko naslednjič naredimo boljše?*.

Po sestanku je pomembno tudi **posredovati zapisnik** vsem udeležencem in tistim, ki jih sestanek zadeva, pa so morda manjkali in jih dodatno opomniti na dogovore in naloge, sklenjene med sestankom. Zapisnik lahko služi tudi kot osnova za **»follow-up«**, torej sledenje

napredku zaposlenih s strani vodje sestanka. Sledenje napredku, spodbujanje in postavljanje ključnih vprašanj, ki zaposlenim lahko pomagajo pri izpolnjevanju nalog, je ena izmed pomembnejših nalog vodje sestanka, saj s tem lahko zagotovi, da so naloge razumljene, in da bodo dejansko tudi izpolnjene do naslednjega sestanka (Jež, 2020).

Zadnji stvari, ki sta pomembna po sestanku pa sta tudi **samorefleksija in refleksija** dela vodje sestanka in zaposlenih. Vodja na tak način lahko evalvira svoje delo, ohrani tisto, kar je učinkovalo oz. spremeni tiste vidike dela, ki niso bili ustrezni. Hkrati pa po opazovanju dinamike svojega tima lahko tudi pridobi vpogled v to, na kakšen način **spodbujati in razvijati določene kompetence** svojega tima. Na podlagi refleksije lahko tekom sestanka določene kompetence (npr. javnega nastopanja ali vodenja) pri zaposlenih tudi spodbujamo in na tak način tudi razvijamo svoj tim.

KONKRETEN PRIMER

Za konkreten primer uspešnega izvajanja metode vodenja virtualnih sestankov sem vzela kar svojo organizacijo, v kateri delujem. Organizacija je razdeljena na različne segmente, vsak segment pa pokriva druga vodja. Prav tako imamo znotraj segmentov in odborov več manjših projektnih skupin, tako da je delo precej dinamično in je komunikacija zato ključnega pomena. Prav tako celotno delo usmerja tudi 60 članski svet, tako da sta komunikacija in sprotno usklajevanje še toliko pomembnejša. V času koronavirusa pa smo bili primorani celotno komunikacijo omejiti le na spletne, kar je bil precej velik premik za vse zaposlene.

Ker sem tudi sama vodja enega izmed odborov, sem v namen seminarske naloge pripravile konkretno evalvacijo svojega dela, o vodenju sestankov pa sem govorila tudi s sovodjami drugih odborov in z vodjo organizacije, da bi pridobila čim boljši vpogled v metodo. Na podlagi vprašanj o različnih delih izvajanja virtualnih sestankov sem strnila ugotovitve v spodnje besedilo.

Organizacija je v času koronavirusa zelo hitro prenesla svoje delovne procese v spletno obliko dela. Večji del svojih dogovorov so prenesli na spletno platformo Zoom, kjer potekajo sestanki in seje odborov, prav tako tam potekajo tudi seje svetov. Večina vodij je svoje vodenje virtualnih sestankov predstavila kot bolj zahtevno, saj je potrebno veliko več predhodne priprave, koordinacije, pravil in moderacije. Eden izmed odborov je za lažje delo pripravil tudi priročnik, s katerim je delo na platformi za vse – tako vodje kot zaposlene – veliko enostavnejše. Opredeljuje bonton dela na platformi, torej kdaj in na kakšen način lahko pridejo do besede, da imajo kamero, če se le da, vklopljeno, da dvignejo virtualno roko, v kolikor imajo željo govoriti, kako uporabljati okno za pogovor, kako vodji sporočiti, če gre prehitro ali prepočasi oz. Če potrebujejo odmor. Vodje se prav tako zelo dobro zavedajo, da je ena izmed ključnih stvari pri vodenju virtualnih sestankov tudi konstantna moderacija, vabljenje k besedi ter sprotno povzemanje ugotovitev, saj je prisotne veliko manj socialne interakcije, kar lahko vodi v več nerazumevanja na strani vseh zaposlenih. Prav tako so veliko pomembnejši tudi odmori, saj lahko hitro pride do utrujenost, zaradi prevelike izpostavljenosti ekranom. Ravno zaradi tega smo znotraj organizacije pripravili tudi pravilo, da po najdlje uri in pol naredimo odmor. O odmorih se pogovorimo že čisto na začetku in ga predvidimo v dnevnem redu ter se tega dosledno držimo.

Do največ težav pri vodenju tovrstnih sestankov pa prihaja pri moderaciji. Žal pri nekaterih vodjah virtualni sestanki prežemajo skoraj cel delovni dan, kar pomeni ogromno dodatne predpriprave in dodatnih obremenitev, obremenjenost pa hitro vpliva tudi na učinkovitost moderacije. Vodje so poročale tudi, da je moderacija tekom virtualnih sestankov precej zahtevnejša, saj težje opazijo, ko se oseba ne vključi, sploh pri sestankih in sejah z več ljudmi. Nekoliko težje je tudi krmariti med osebami, ki bi želele besedo in skrbeti za to, da so res vse vključene.

Večji del vodij v organizaciji zelo dobro uporablja metodo. Pozorne so tako na del pred izvajanjem sestankov, imajo določena pravila, ki so jih predstavile zaposlenim pred izvajanjem sestankov, prav tako vse sestanke sklicujejo vsaj 3 dni pred izvedbo, tako da si zaposleni lahko lažje organizirajo svoj čas. Ob sklicu sestanka jasno zapišejo cilje in pripravijo dnevni red. Nekoliko več težav pa imajo s strukturiranjem trajanja posameznih točk, saj pravijo, da se zadeve lahko precej hitro zavlečejo. V vabilih zelo jasno opredelijo tudi to, kdo mora biti na sestanku prisoten in kakšna je njegova vloga oz. za koga udeležba ni obvezna. Vodje so poročale, da je delo s takšno mero predpriprave veliko bolj učinkovito, prav tako imajo z dobro strukturiranim dnevnim redom tudi veliko več kontrole nad časom. Poročale pa so tudi o tem, da se jim zdi ključnega pomena tekom sestanka, predvsem pa po koncu sestanka res konkretno povzeti vse zadolžitve in delegirati naloge. Nekatere vodje so povedale tudi, da občasno prosijo zaposlene, da svoje zadolžitve po sestanku tudi ponovijo, da preverijo, če so bile res razumljene. Po izvedenih sestankih vsaka vodja prosi zapisnikarja, da zapisnik v roku par dni posreduje vsem, ki se jih sestanek dotika, prav tako se trudijo v čim večji meri pridobivati tudi povratno informacijo s strani zaposlenih, glede novega sistema dela. To največkrat počnejo kar preko klicev, le ena izmed vodij pa uporablja tudi kratke evalvacijske vprašalnike.

Delovni proces se je tekom obdobja koronavirusa precej spremenil, vendar pa so vse vodje poročale o tem, da jih je nova oblika dela pripravila celo do večje mere učinkovitosti na sestankih. Priprave je več, vendar pa so zato sestanki tudi toliko bolj strukturirani in sedaj trajajo veliko manj časa, kot so včasih sestanki v živo.

## Omejitve uporabe metode

Pri vodenju sestankov v virtualnem svetu, v primerjavi s sestanki v živo, prihaja do kar nekaj težav. Ključne težave, ki jih je potrebno naslavljati že pred pripravo sestanka, so povezane z veliko bolj zahtevno komunikacijo, do težav lahko pride tudi, če med sestankom vloge udeležencev niso dovolj natančno dodeljene. Za izvedbo so potrebni dodatni programi, kar pa za delovno organizacijo lahko predstavlja dodatne stroške, za zaposlen epa tudi veliko več učenja. Ne smemo pozabiti tudi na tehnične težave, do katerih lahko pride tekom sestanka. Tu je res dobro, da imamo ves čas ob sebi osebo, ki nudi udeležencem tehnično podporo, vendar pa je v praksi to redkost. Ena večjih omejitev je tudi ta, da je virtualni sestanek veliko težje voditi v primerih, ko je prisotno več ljudi. V virtualnem svetu je veliko manj tudi socialne interakcije, kar lahko vpliva na kulturo in dinamiko organizacije, lahko pa pride tudi do nižje učinkovitosti pri delu. Ena izmed omejitev pa je tudi hitrejša izguba pozornosti, zato se mora vsaka vodja sestanka še dodatno truditi, da z določenimi poudarki in vključevanjem udeležencev res skuša vzdrževati njihovo pozornost.

Kar pa so ključne omejitve, ki niso toliko povezane le s prenosom sestanka v virtualni svet, ampak bolj z metodo samo, pa so npr. težave, če vodja sestanka ni dovolj dober moderator. Moderacija, dodatno povzemanje in oblikovanje zaključkov so ključni elementi uspešnega vodenja virtualnih sestankov, zato je res pomembno, da so pri vodjah te kompetence prisotne. Hkrati je zaradi večje strukture sestanka lahko prisotno manj transparentnosti in spontanosti, obenem pa tudi kreativnosti. Do težav pa lahko pride tudi pri zahtevnejših temah, saj metoda ne predvidi, na kakšen način se lahko spoprimemo in pripravimo na tovrstne izzive.

## Vloga psihologa

Vlogo psihologa v povezavi z metodo vodenja virtualnih sestankov vidim predvsem v ozaveščanju vodij in v nudenju podpore zaposlenim oz. udeležencem sestanka. Določene kompetence, ki jih mora pri tovrstnem delu izkazovati vodja, so precej bolj kompleksne, nekatere vodje se morda z njimi srečajo prvič. Tu se mi zdi, da imamo psihologi veliko znanja in lažje predstavimo in informiramo vodje o določenih vidikih vodenja in potrebah zaposlenih, na katere morajo trenutno biti še nekoliko bolj pozorni. Zato se mi zdi pomembno, da so psihologi tisti, ki pripravljajo različne delavnice vodenja, morda se povežejo s posamezniki, ki skrbijo za tehnološko plat, sami pa dodajo ključne elemente vodenja (npr. kako moderirati, kako spodbujati, kako voditi »brainstorming«), ki vodjam lahko pomagajo pri delu. Prav tako se mi zdi pomembno, da predstavimo tudi vidik pozornosti, obremenjenosti in utrujenosti, poudarimo pomen odmorov in predstavimo določene težave, do katerih lahko pride pri udeležencih sestanka, saj na tak način vodje lahko prilagodijo svoje delo še preden pride do težav. Vlogo psihologa vidim tudi v podpori udeležencem sestanka. Princip dela je nov in sprememba je lahko precej obremenjujoča za zaposlene. Dobro je, da se zavedajo, da se na psihologa lahko obrnejo za pomoč in podporo pri delu. Prav tako je lahko psiholog ključni medij, ki prenaša informacije med vodjo in udeleženci.

## Moj pogled na metodo

Metoda se mi zdi izjemno uporabna, vendar pa sem se večkrat tekom seminarja vprašala, če gre res za sistematično metodo dela, ali le za princip dela, ki ga lahko vodje sestankov implementirajo v svoj delovni proces. Kot metoda ni nikjer prav zares opredeljena, se pa veliko raziskav usmerja na učinke samega izvajanja sestankov preko spleta, glede vodenja, vezanega na virtualen prostor, pa je raziskav zaenkrat precej malo. Tu zato trenutno vidim res veliko priložnost za raziskovanje, saj se proces vodenja sestankov v virtualnem svetu vseeno precej razlikuje od vodenja sestankov v živo. Prisotnih je veliko več motečih dejavnikov, udeleženci hitreje izgubijo pozornost, hkrati pa se, zaradi pomanjkanja socialne interakcije, hitro manjša tudi zavzetost zaposlenih. Morda bi se mi zdelo ključno, da bi se raziskave usmerile predvsem v motiviranje udeležencev v virtualnem svetu, zelo pomembno pa se mi zdi raziskati tudi, kateri so ključni elementi, ki vodjam lahko pomagajo pri boljši moderaciji spletnega sestanka. To se mi zdi, da je ena izmed ključnih, pa vendar težjih nalog, s katerimi se morajo vodje trenutno spopadati.

Metoda mi je všeč, ker je večslojna. Vključuje tako dobre primere praks kot tudi elemente, ki dokazano prispevajo k bolj efektivnemu vodenju sestankov. Upošteva tudi človeške faktorje, ključna elementa pozornosti in utrujenosti, ki sta v času, ko smo vsi večji del dneva doma

pred ekrani, še toliko pomembnejša in ju moramo ves čas nagovarjati. Prav tako je za vodje zelo enostavna za uporabo, saj po korakih in zelo procesno (pred, med in po sestanku) opredeli učinkovite elemente dela, ki sicer na začetku vzamejo nekoliko več časa, vendar pa se mi zdi, da so vseeno dovolj enostavni, da lahko hitro postanejo del rutine.

Zdi se mi, da sem v metodi ustrezno združila ključne elemente dela in predstavila princip, ki lahko vodjam res pomaga do bolj učinkovitega vodenja virtualnih sestankov. Vseeno pa se mi zdi res pomembno, da trenutno obdobje, ko smo se skoraj vsi srečali s tovrstno prakso, izkoristimo za to, da se zberejo ključne dobre prakse in se metoda še dodatno dopolni.

## Literatura


Allen, A. J. in Rogelberg S. G. (2013). Manager-led group meetings: A context for promoting employee engagement. Group & Organization Management, *38*, 543-569.

Blanchard, A. L. in McBride, A. (2020). Putting the "Group" in Group Meetings: Entitativity in Face-to-Face and Online Meetings. *Managing Meetings in Organizations*. Emerald Publishing Limited.

Jež, U. (2020). Vodenje učinkovitih sestankov v treh korakih. Pridobljeno s: https://www.cnvos.si/nvo-vseved/ali-veste-kako/vodenje-ucinkovitih-sestankov-v-treh-korakih/

Koprivnik, Š. (2015) *Se že veselite naslednjega sestanka?*. Pridobljeno dne 1. 12. 2020 na povezavi: https://psihologijadela.com/2015/09/01/se-ze-veselite-naslednjega-sestanka/.

Milić, J. V., Ehrler, B., Molina, C., Saliba, M. in Bisquert, J. (2020). Online Meetings in Times of Global Crisis: Toward Sustainable Conferencing. *ACS Energy Letters*, *5*, 2024.

Muller, M., Weber, S., Braunstein, A., Moore, M. in Satir, C. (2005). Participant tool to support online meetings. *U.S. Patent Application No. 10/731,573*.

Oeppen, R. S., Shaw, G. in Brennan, P. A. (2020). Human factors recognition at virtual meetings and video conferencing: how to get the best performance from yourself and others. British Journal of Oral and Maxillofacial Surgery.

Pongolini, M., Lundin, J. in Svensson, L. (2011). Global online meetings in virtual teams: from media choice to interaction negotiation. *Proceedings of the 5th International Conference on Communities and Technologies* (str. 108-117). QUT: Brisbane, Australia.

Sallam, A. S. (2016). Conducting online meetings using user behavior models based on predictive analytics. *U.S. Patent Application No. 14/661,056*.

Shellhouse, J. A. in Baker, L. M. (2020). Don’t Fake It, Make It! Best Practices for Attending Virtual Events. EDIS, *2020*(5).

Svennevig, J. (2012). Interactions in workplace meeting. *Discourse Studies, 14*, 3-10.