

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

AJDA MAKAR

**Metoda sestankov »ena na ena«:
uporabnost, zaznave in zadovoljstvo zaposlenih in vodij**

Magistrsko delo

Mentor: red. prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2022

Zahvala

Zahvaljujem se svoji družini in partnerju za podporo v času študija in pisanja magistrske naloge. Prav tako se zahvaljujem mentorici red. prof. dr. Evi Boštjančič za strokovne usmeritve in ideje.

Posebno zahvalo pa namenjam skupini študentov psihologije, s katerimi smo magistrska dela pisali skupaj in si nudili strokovno, predvsem pa moralno podporo.

Izvleček

Vse več organizacij usmerja pozornost na razvoj zaposlenih in gradnji boljših odnosov med sodelavci. Ena najnovejših metod, ki jo pretežno izvajajo visokotehnološke organizacije, so redni sestanki »ena na ena«, ki potekajo med zaposlenim in vodjo ter med njima razvijajo zaupanje in višajo psihološko varnost v delovnem okolju. V dveh mednarodnih raziskavah, ki sta preučevali to metodo, ugotavljajo, da ta prinaša veliko pozitivnih učinkov organizacijam, vodjem in zaposlenim, hkrati pa predstavlja priložnost za razvoj vodij. Sestanke »ena na ena« sem preučevala v sedmih delovnih organizacijah v Sloveniji, kjer ti še nikoli niso bili preučevani, pri tem me je zanimala njihova uporabna vrednost, zaznave, pomembnost in zadovoljstvo vodij in zaposlenih. Podatke sem zbirala preko intervjujev z osebami iz organizacij, ki metodo izvajajo in s fokusnimi skupinami za vodje in zaposlene. Podatke sem zbirala s kvalitativnimi in kvantitativnimi metodami. Ugotovila sem, da tako zaposleni kot vodje prepoznajo prednosti metode, pri čemer pa so opozorili tudi na določene pomanjkljivosti in zanje navedli predloge izboljšav. Vodje metodi pripisujejo višjo pomembnost od zaposlenih, medtem ko so zaposleni z metodo bolj zadovoljni kot vodje. Vodje so poročale, da metoda razvija predvsem njihove komunikacijske veščine, tako pri vodjah kot zaposlenih pa razvija tudi kompetenco samorefleksije. Zaznave metode so bile v vseh skupinah pretežno pozitivne, pri čemer so ne vsi udeleženci, ne glede na različno valenco njihovih začetnih vtisov (negativni, nevtralni in pozitivni) po nekaj tednih uporabe metode to zaznavali kot pozitivno in koristno. S to študijo želim opisati vsebino in način izvedbe metode, prikazati njene učinke in dodano vrednost, ki jo prinaša organizacijam.

Ključne besede: zaposleni, vodje, sestanki ena na ena, metodologija, razvoj odnosov v organizacijah

One-on-one meeting method: usefulness, perceptions and satisfaction of employees and managers

Abstract

More and more organisations have been focusing on employee development and building better relationships among co-workers and managers. One of the latest methods, mostly used in high-tech organisations, is a regular “one on one” meeting between an employee and his manager, through which they develop mutual trust and psychological safety. Two international studies have researched this method and found that one-on-one meetings bring many positive effects to organisations, managers and employees. Furthermore, this method represents an opportunity for the development of leadership competences. I researched one-on-one meetings in seven companies in Slovenia, where they had never been studied before. I was interested in the method's usefulness, perceptions, and importance, as well as in the satisfaction of employees and managers. I collected data through interviews with people that had implemented this method in their organisation through focus groups for managers and employees. For data collection I mainly used a qualitative approach, but for measuring satisfaction and importance I used the quantitative one. Both, employees and managers recognized the perks of the method, but also pointed out certain cons and suggested improvements. Managers attach more importance to the method than employees, while employees are more satisfied with the method than managers. Managers reported that the method primarily developed their communication skills, while both managers and employees said that it developed self-reflection. Regardless of the different valences of their initial impressions with the method (negative, neutral and positive), after a few weeks of using the method all participants perceived it the as positive and useful. With this study, I want to describe the method, show its effects and the added value it brings to organizations.

Keywords: employees, leaders, one-on-one meetings, methodology, relationship development in organisations

KAZALO VSEBINE

Uvod	11
Sestanki v organizacijah.....	11
Metoda sestankov »ena na ena« med vodjo in zaposlenim	18
Raziskovalni problem in vprašanja	24
Metoda	25
Udeleženci	25
Pripomočki.....	26
Postopek	27
Rezultati.....	29
Opredelitev metode sestankov "ena na ena"	29
Skupinska dinamika fokusnih skupin.....	32
Pomembnost in zadovoljstvo s sestanki "ena na ena"	34
Definicija sestankov "ena na ena"	34
Zaznave in uporabnost sestankov »ena na ena«.....	35
Razprava	42
Odločitev za uvedbo in začetni vtisi zaposlenih in vodij.....	42
Vsebina, implementacija in definicija metode	43
Uporabna vrednost metode in zaznani učinki.....	44
Predlogi za nadgradnjo metode	46
Omejitve in prednosti študije	47
Vrednost raziskave za prakso in priporočila za nadaljnje raziskave	47
Zaključki.....	49
Reference	50
Priloge	55

Uvod

Ustna komunikacija je za organizacije ključnega pomena, saj poleg predaje informacij omogoča vzpostavljanje odnosa med zaposlenimi (Duarte, 2020). Pri razvoju zaposlenih in vodij se komunikacijskim kompetencam posveča vse več časa in se jih razvija z različnimi psihološkimi metodami. Obstaja več metod za razvoj zaposlenih in vodij, pri čemer so te različno uspešne in učinkovite v različnih organizacijah. Nekatere organizacijske metode so vezane na razvoj odnosov (npr. intervizija, medkulturno usposabljanje, aktivno poslušanje), na razvoj kariere (npr. karierno svetovanje, metoda trajnostnega samoupravljanja kariere in kompetenc, karierni hitri zmenki, poslovni in osebni model razvoja kanvas, upravljanje s talenti), na strateško odločanje (npr. analiza organizacijske mreže, prezaposlovanje) itd. (Boštjančič in Lep, 2022; Boštjančič in Petrovič, 2020). Več omenjenih vrst metod se izvaja v obliki srečanj ali sestankov (npr. fokusne skupine), saj ti predstavljajo pomembno komunikacijsko aktivnost v organizacijah.

Sestanki so pomemben del vsake sodobne organizacije, pri čemer njihova vsebina vpliva na izkušnje posameznih zaposlenih, timske procese in delovanje organizacije (König, 2020). Zaposleni sestanke velikokrat začnejo videti kot rutino in dodatno obveznost, zato je posebej v času hitrih organizacijskih sprememb te potrebno evalvirati, nadgrajevati in spreminjati (Trapp, 2019).

Metoda sestankov »ena na ena« je ena od najnovejših organizacijskih metod, ki naslavlja komunikacijo in odnos med vodjo in posameznim zaposlenim. Pojavila se je kot odgovor na pomanjkljivosti metode letnih razgovorov, ki se na počutje in strokovni razvoj osredotočajo preredko (enkrat letno) in premalo poglobljeno, zato so organizacije začele izvajati pogostejše pogovore in ocenjevanja delovne učinkovitosti med letom (Hassell, 2015). Vsebinsko, način izvedbe in učinkovitost metode sestankov ena-na-ena sta do zdaj sistematično opisali le dve mednarodni raziskavi, ki sta to raziskovali v povezavi z uporabo specifičnih programov za beleženje vsebine sestankov (Fellow, 2021; Soapbox, 2019). V zadnjih nekaj letih je bila metoda vse večkrat omenjena v strokovni literaturi in v drugih prispevkih, vendar je v tem magistrskem delu prvič preučevana na znanstven način. Dosedanja literatura, ki omenja sestanke ena-na-ena je preučevala predvsem njihov način izvedbe in namen (Fellow, 2021; Magarrey, 2019; Soapbox, 2019; Tatley, 2020), zato sem se odločila poleg omenjenega analizirati tudi zadovoljstvo, pomembnost in vtise s sestanki ena na ena pri zaposlenih in vodjah v organizacijah v Sloveniji.

Sestanki v organizacijah

Oprelitev sestankov

Sestanke avtorji opredeljujejo na različne načine. Websterjev slovar opredeli sestanek kot dejanje ali proces srečanja oseb, ki ima skupen namen in poslovni sestanek kot sestanek, na katerem govorimo o poslovnih zadevah (business meeting, b. d.). Goffman (1961) opredeljuje poslovne sestanke bolj eksplicitno, in sicer, kot srečanje, ki se zgodi takrat, ko se vsi udeleženci strinjajo, da bodo svojo kognitivno in vidno pozornost usmerili na specifično temo. Hildreth (1990) doda definiciji koncept deljenega cilja in opredeli sestanke kot komunikacijsko srečanje med osebami, ki si delijo skupen namen oz. cilj. Na podlagi različnih definicij, Romano in Nunamaker (2001) podajata združeno definicijo poslovnih sestankov, ki jih opredelita kot osredotočeno interakcijo kognitivne pozornosti, načrtovano ali naključno, kjer se ljudje

strinjajo, da se zberejo za skupni namen, bodisi ob istem času na istem mestu ali ob različnih časih na različnih mestih.

Poslovni sestanki danes nimajo več samo enega namena, ampak postajajo vse bolj fleksibilni v vsebini in izvedbi. Ena od novejših definicij (Weaver, 2021) sestanke opisuje kot komunikacijsko orodje, ki omogoča vpogled v delovanje tima, povezovanje v realnem času in konstruktiven pogovor. V organizacijskih okoljih so sestanki srečanja zaposlenih iz različnih oddelkov, ki imajo različne poglede, prepričanja in nivoje avtoritete (Allen idr., 2014).

Definicije sestankov se med seboj precej razlikujejo in so odvisne od namena sestankov. Kot najpogostejše namene sestankov raziskave navajajo naslednje:

- deljenje informacij (McComas, 2003; Mroz idr., 2018),
- reševanje problemov in sprejemanje odločitev (Halvorsen in Sarangi, 2015; Mroz idr., 2018; Nyquist idr., 2018; Romano in Nunamaker, 2001),
- trening oz. izobraževanje (Clark, 1998; Romano in Nunamaker, 2001),
- razvoj in implementacija organizacijskih strategij (Mroz idr., 2018),
- načrtovanje prihodnosti (Romano in Nunamaker, 2001),
- oceni in reflektira delo zaposlenega ter ekipe (Mroz idr., 2018; Romano in Nunamaker, 2001),
- druženje (Nyquist idr., 2018; Romano in Nunamaker, 2001),

Namen in vrsta sestanka sta povezana pojma, ki oblikujeta vsebine sestankov. Namen sestanka navadno določa, za kakšno vrsto sestanka gre, pri čemer jih v grobem lahko razdelimo na sestanke posloводства (Romano in Nunamaker, 2001), ki se jih navadno udeležijo osebe, ki so v organizaciji hierarhično visoko pozicionirane in avtonomne, ter na timske sestanke, ki se jih udeležijo člani istega oddelka ali tima ter njihova vodja. V 89 % organizacijah se timski sestanki izvajajo enkrat na teden (Fellow, 2021). V večjih delovnih organizacijah se znotraj oddelkov oblikujejo projektne skupine, katere so usmerjene na specifičen projekt. S tem namenom se oblikuje vrsta sestankov imenovanih projekti sestanki, katerih se tedensko povprečno udeležuje 77 % zaposlenih in 86 % vodij (Fellow, 2021). Sestanke lahko ločimo tudi na dve glavni vrsti - rutinski sestanki, kjer udeleženci poročajo o napredku, imajo znan dnevni red, cilje in jasno strukturo, in sestanki za reševanje problemov in sprejemanje odločitev, kjer se udeleženci osredotočijo na novo kritično informacijo, zato imajo ti sestanki večji poudarek na dinamiki in fluidnosti (Halvorsen in Sarangi, 2015).

Različne vrste sestankov pa zahtevajo različne časovne vložke in so posledično različno dragi. Več oseb, kot se sestanka udeleži, višje kot imajo plače in bolj kot so sestanki dolgi, večji finančni zalogaj sestanek predstavlja za organizacijo.

Pretekle študije o sestankih se pogosto osredotočajo ravno na fenomen neekonomičnosti, ki za organizacije lahko predstavlja nižjo produktivnost in celo izgubo, zato je pri načrtovanju sestankov pomembno upoštevati časovno razpoložljivost udeležencev in dolžino trajanja. V poročilu *The Future of Meetings Report 2021* (Fellow, 2021) navajajo, da ima 48 % zaposlenih, sestanke najraje v dopoldanskem času, med 10. in 12. uro. Z ozirom na hierarhično pozicijo zaposlenega, se z višanjem te zvišuje tudi količina časa namenjenega sestankom. Na najvišji poziciji v organizaciji, ima 39 % izvršnih direktorjev povprečno več kot 16 ur sestankov na teden, 51 % direktorjev 16 ur na teden (Fellow, 2021) in supervizorji 12 ur na teden (West idr., 2016). Zaposleni delavec ima na teden povprečno 6 ur sestankov (Mroz idr., 2018; West idr., 2016) oz. vsaj 3 sestanke na teden (Nyquist idr., 2018). Različne študije konsistentno potrjujejo, da imajo med vsemi hierarhičnimi pozicijami v organizaciji največ sestankov vodje srednje velikih oddelkov, ki pod seboj nimajo vodij, da bi jim prevzele del sestankov. Ti naj bi

namenili med 75 % (Nyquist idr., 2018; Romano in Nunamaker, 2001; West idr., 2016) in 80 % (Mroz idr., 2018) svojega delovnega časa izključno sestankom.

Obdobja pred, med in po sestanku

Obdobje sestankov lahko delimo na obdobje pred, med in po sestanku, ki se med seboj razlikujejo po področjih preučevanja in dejavnikih, ki vplivajo na uspešnost posameznega sestanka (Mroz idr., 2018).

V obdobju pred sestankom je pomembno določiti načrt oz. dnevni red ter udeležence, ki so zaradi svojih znanj ali izkušenj relevantni za udeležbo na sestanku. Pozorni moramo biti na to, da je sestanek sklican samo, če je nujen, omejiti oz. določiti moramo dolžino sestanka, da je ta skladna z zastavljenimi cilji, preveriti delovanje tehnologije, ki jo uporabljamo in določiti jasne dolžnosti posameznih udeležencev (Leach idr., 2009). Če načrtujemo preveč sestankov za iste osebe, to lahko zviša njihov stres in zaznano delovno obremenitev (Luong in Rogelberg, 2005), hkrati pa se ne morejo dovolj dobro pripraviti, kar posledično vpliva na kvaliteto sestanka in diskusije (Cohen idr., 2011). Pomembno je tudi, da zagotavljamo raznolikost udeležencev, kar s prevzemanjem različnih perspektiv povečuje učinkovitost reševanja problemov (Horwitz in Horwitz, 2007).

V obdobju med sestankom je pomembno, da se udeleženci držijo vsega, kar je bilo dogovorjeno. Upoštevati moramo individualna dejanja udeležencev, interpersonalne interakcije in vedenje vodij. Zamujanje ob začetku srečanja in pritoževanje med sestankom povzroča negativne socialne interakcije (Kauffeld in Lehmann-Willenbrock, 2011) in vpliva na nižjo zaznano kvaliteto sestanka (Allen idr., 2018). Sestanki so bolj uspešni, če se udeleženci izognejo neprimernim komentarjem, pritoževanju, pretirano dominantni komunikaciji in nerelevantnim temam (Kauffeld in Lehmann-Willenbrock, 2011; Odermatt idr., 2017). Na medosebne interakcije pomembno vplivajo tudi vzorci humorja in smeha, ki spodbujajo pozitivna vedenja in zvišujejo učinkovitost tima (Lehmann-Willenbrock in Allen, 2014). Kot omenjeno je pomemben dejavnik, ki vpliva na potek sestanka vedenja vodje. Če ta s svojo komunikacijo in vedenjem spodbuja interaktivnost in sodelovanje ter hkrati zagotavlja relevantnost povedanega in s tem krajši čas sestankov, bodo udeleženci pomembno bolj angažirani (Allen in Rogelberg, 2013). Pomembno je tudi, da vodje sestankov umaknejo distrakcije in ne opravljajo več stvari hkrati (Odermatt idr., 2017). Poleg izpolnjevanja svojih dolžnosti pa vodje učinkovitih sestankov spodbujajo udeležence, da ti podajajo svoja mnenja pri sprejemanju odločitev (Yoerger Crowe in Allen, 2015) in ukrepajo, če interakcije med udeleženci postanejo disfunkcionalne (Malouff idr., 2012).

Obdobje po sestanku, kateremu udeleženci pogosto posvečajo premalo pozornosti, pa so rezultati sestanka, ki so lahko kratkoročni ali dolgoročni, pri čemer ti vplivajo na različne organizacijske procese in celo na prilagoditev strateške usmeritve organizacije (Jarzabkowski in Seidl, 2008). Zadovoljstvo s sestanki se povezuje s splošnim zadovoljstvom z delom, zato je pomembno, da te evalviramo in razvijamo (Rogelberg idr., 2010).

Sestanki se med seboj razlikujejo v različnih vidikih, pri čemer so eni glavnih, ki jih v medkulturnem okolju raziskujejo študije (König idr., 2020) naslednje: pogovor pred sestankom, načrtovanje sestankov, možnost izražanje svojega mnenja, akcija in ukrepi, ki so izvedeni na podlagi dogovorov na koncu sestanka. Omenjene spremenljivke vplivajo na razlike v sestankih, ki se pojavljajo v različnih kulturnih okoljih (Köhler in Gözl, 2015). Kljub temu pa novejša raziskava kažejo vse manjše medkulturne razlike pri izvajanju organizacijskih sestankov, saj postajajo delovna okolja vse bolj globalna (König idr., 2020). Poleg kulturne

raznolikosti, imajo tudi druge značilnosti udeležencev ključno vlogo pri načrtovanju, vodenju in učinkovitosti sestankov.

Vloge udeležencev na sestankih

Vsak sestanek je sestavljen iz različnih oseb in že sprememba prisotnosti ene osebe lahko povzroči popolnoma drugačno dinamiko sestanka. Raznolikost udeležencev lahko pripomore k bolj učinkovitemu sprejemanju odločitev in generiranju novih idej. Poleg njihovih osebnih lastnosti pa se razlikujejo tudi v medsebojnih lastnostih, med katerimi ima na potek sestankov pomemben vpliv hierarhična razdalja med udeleženci sestankov.

Hierarhična razdalja je razlika v statusu dveh oseb. Povezana je s številom oseb, ki so v neposrednem stiku in imajo različne statusne ravni izkušenj (Berson in Halevy, 2014) ter predstavlja obliko psihološke distance med zaposlenimi (Popper, 2013). House in Javidan (2004) opredelita hierarhično razdaljo tudi kot stopnjo, do katere člani organizacije pričakujejo in se strinjajo, da bi morala biti moč koncentrirana na višjih ravneh organizacije. Festingerjeva teorija socialne primerjave (1954; Nyquist idr., 2018) razlaga, da ljudje primerjamo svoje zmožnosti in lastnosti z drugimi z namenom, da izvemo več o sebi. Teorija služi kot mehanizem, ki razlaga načine usmerjanja pozornosti zaposlenih med sestanki, ne razlaga pa motivacije za spreminjanje čustvenih izrazov in povzročanje čustvenega napora. To motivacijo lahko razložimo s profesionalnimi normami, ki usmerjajo naše prilagajanje izražanja glede na osebe, ki imajo višji hierarhični status (Evetts, 2003). V okviru organizacijskih sestankov višja razdalja moči pomeni, da je vodja sestanka pooblaščen oseba, ki strukturira proces srečanja in je prav tako odgovorna za sprejemanje odločitev (König idr., 2020). Srečanja so lahko sestavljena iz posameznikov, ki so na istem statusnem nivoju (npr. vodje oddelkov) ali na različnem statusnem nivoju (npr. celoten oddelek). S hierarhično razdaljo med udeleženci sestanka se povezujeta koncepta čustven napor in psihološka varnost, ki ju ti občutijo na posameznem sestanku. Sodelavci, med katerimi je nižja hierarhična razdalja, se na sestankih srečujejo pogosteje, se med seboj bolj poznajo in poročajo o višji psihološki varnosti. Po drugi strani, pa sodelavci, med katerimi je vzpostavljena višja hierarhična razdalja, povprečno doživljajo višjo anksioznost, strah in stres. Ko zaposleni zaznavajo visoko hierarhično razdaljo med udeleženci sestanka, začnejo svoja čustva kazati bolj površinsko in v skladu s tem spreminjati svoja dejanska čustva (Nyquist idr., 2018).

Hierarhična razdalja je lahko vezana na sistematizacijo, ki je vzpostavljena v organizaciji, po drugi strani pa je hierarhična razdalja lahko vezana na zaznavo oz. občutek zaposlenega, ki je odvisen od odnosa in povezanosti z osebami, ki so mu na podlagi sistemizacije nadredne. Veliko študij se osredotoča na vpliv organizacijske hierarhije na implicitno prevzemanje vlog na sestankih (Graham, 2009; Wasson, 2022). Pozicija delovnega mesta v organizaciji lahko hitro določi vlogo, ki jo udeleženec zavzema med sestankom, kljub temu pa je narava njihove udeležbe v pogovoru med sestankom lahko dinamična in samoiniciativa. Zato je pomembno premisliti, kako se vloge udeležencev uresničujejo prek aktivnosti in diskurza na sestanku (Halvorsen in Sarangi, 2015). Različne vloge, ki jih zaposleni prevzemajo med sestanki, lahko določamo na podlagi osrednje aktivnosti sestanka, interesa za aktivnost in na podlagi kompetenc za reševanje problemov. Avtorja Halvorsen in Sarangi (2015) delita vloge udeležencev na sestankih na produkcijske in aktivacijske. Med produkcijske vloge uvrščata vloge voditelja, odzivnika, ocenjevalca in izsiljevalca, ki se povezujejo s posredovanjem informacij, reševanjem težav, omogočanjem priložnosti, deljenjem izkušenj in strokovnih mnenj ter sprejemanjem odločitev. Aktivacijske vloge pa delita na vodjo in udeležence, pri čemer so slednji razdeljeni v primarne in sekundarne udeležence. Prvi se v pogovor bolj

aktivno vključujejo in prispevajo več k odločitvam ter reševanju problemov več kot drugi. Vloga vodje sestanka se vedno vzpostavi, če se ta tega zaveda ali ne (Pomerantz and Denvir, 2007; Potter and Hepburn, 2010). Vloga vodje sestanka je omejena na čas sestanka, njene naloge pa vključujejo vodenje razprave in predajanje besede, ohranjanje nadzora nad potekom sestanka in povzemanje oblikovanih sklepov in odločitev. Vloge udeležencev sestankov lahko delimo tudi na podlagi tega, kdo govori in kdo posluša, pri čemer jih delimo na naslovnike in občinstvo. Prvi je ciljni sprejemnik z obveznostjo poslušanja, slednji pa je le ciljno usmerjen z delnimi obveznostmi poslušanja. To je še posebej pomembno določiti, kadar imajo udeleženci zelo različne organizacijske vloge, odgovornosti in področja strokovnega znanja. Vloge in dolžnosti udeležencev so v okviru sestankov lahko hitro spreminjajoče in se za njih ponekod lahko udeleženci tudi pogajajo.

Goffmanova teorija družbenega delovanja (1961) opredeljuje vloge udeležencev, ki jih določene raziskave (Halvorsen in Sarangi, 2015) aplicirajo na nivo sestankov in sodelovanja: avtor, animator, ravnatelj, prisluškovalec, opazovalec. Vloge udeležencev različnih organizacijskih srečanj, ki vsebujejo timsko delo, opredeljuje tudi teorija timskih vlog avtorice M. Belbin (2012), ki te deli v tri skupine vlog s specifičnimi značilnostmi: usmerjene v akcijo (vloge: dovrševalec, spodbujevalec, izvajalec), usmerjene v ljudi (vloge: timski delavec, raziskovalec virov, koordinator) in usmerjene v ideje (vloge: inovator, kritik, strokovnjak). Da udeleženci sestankov lahko prevzamejo timske vloge, morajo ti najprej delovati kot tim oz. ekipa.

Želene lastnosti sestankov

V času, ko morajo uspešne organizacije biti vse bolj prožne in slediti tempu novosti, je vse bolj pomembno, da so sestanki učinkoviti, kar lahko razberemo iz objektivnih rezultatov sestanka (npr. sklenjen dogovor) ali iz organizacijskih vidikov sestanka, ki jih v raziskavah opisujejo kot želene lastnosti sestankov, ki prinašajo uspeh in koristi za zaposlene in organizacijo. To področje je dobro raziskano ter zajema ugotovitve različnih raziskav, ki so konsistentne in kot želene lastnosti sestankov opisujejo:

- jasen namen (Fellow, 2021);
- dobro načrtovanje (König idr., 2020) in strukturiran dnevni red (Fellow, 2021; Leach idr., 2009);
- relevantni udeleženci, ki so eksperti za področje namena sestanka (Mroz idr., 2018);
- konstruktivna debata in izmenjava relevantnih informacij (Mroz idr., 2018);
- aktivno sodelovanje (Fellow, 2021) in možnost izražanja svojega mnenja (König idr., 2020);
- produktivnost (Mroz idr., 2018);
- beleženje sestankov oz. vodenje zapisnika, pri čemer 51% udeležencev sestankov vodijo zapisnike individualno, kar lahko vodi v različne interpretacije in posledično šum v komunikaciji, zato se svetuje deljenje dokumenta za beleženje sestankov (Fellow, 2021);
- vključevanje igralnih namigov med sestanki, ki imajo dokazano pozitiven učinek na potek sestanka, saj spodbujajo uporabo humorja (West idr., 2014);
- jasen načrt izvedbe ukrepov in akcij, na podlagi odločitev, sprejetih na sestanku (Fellow, 2021; König idr., 2020)
- preverjanje zadovoljstva oz. povratna informacija o učinkovitosti sestanka, pri čemer slednjo preverjajo različno pogosto - vedno (3,7 %), pogosto (8,6 %), včasih (23,2 %), redno (41,1 %) ali nikoli (23,4 %) (Fellow, 2021);

- upoštevanje predvidenega časovnega okvira oz. pravočasen začetek in zaključek sestanka (Leach idr., 2009; Mroz idr., 2018).

Različni avtorji kot pomembno pozitivno lastnost sestankov prepoznavajo tudi psihološko varnost (Fellow, 2021; West idr., 2016). Ta ustvari varno okolje, ki se povezuje z višjim doseganjem organizacijskih ciljev, saj omogoča visoko zavedanje notranjih in zunanjih sprememb ter pridobivanje in deljenje znanja. Prav tako psihološka varnost omogoča višje doseganje individualnih ciljev, saj se posamezniki v delovnem okolju, ki jih sprejema, počutijo bolj cenjene in pri delu izražajo višjo samozavest (Carmeli, 2007). Teorija timske inovativne klime opredeljuje štiri faktorje, ki med sestanki spodbujajo inovativnost: vizija, psihološka varnost, usmerjenost na naloge in spodbujanje inovativnosti (West, 1990).

Na opisane lastnosti, ki se povezujejo z učinkovitostjo sestankov, pomembno vpliva tudi komunikacija. Kot nadpomenka različnih vidikov sestankov (npr. sodelovanje, organizacija, sporočanje namena, možnost izražanja), predstavlja pomembno komponento uspešnega sestanka, na katero pomembno vpliva fizično okolje, pogostost sestankov in čas trajanja sestanka (Bergman idr., 2016). Komunikacijski tok pomembno odraža tudi hierarhično razdaljo med udeleženci sestankov, pri čemer naj bi vodje predajale informacije zaposlenim skoraj polovico časa (46 %), medtem ko zaposleni svoje mnenje med sestanki povprečno izražajo manj časa (13 %) (Bergman idr., 2016).

V raziskavi, ki je primerjala prakse sestankov v Nemčiji in Španiji (König idr., 2020) so ugotovili, da k učinkovitosti sestankov v največji meri pripomore dobro načrtovanje, možnost izražanja svojega mnenja in izvedba ukrepov in akcij, ki so bile dogovorjene na sestanku.

Učinkovitost sestankov

Namen študij, ki preučujejo želene lastnosti sestankov je, da organizacije te lahko oblikujejo in vodijo na način, ki zagotavlja njihovo visoko učinkovitost. Učinkovitost sestankov lahko merimo na različne načine - objektivne mere (npr. število sprejetih odločitev, število rešenih problemov, časovne mere) in subjektivne mere (npr. zaznave učinkovitosti kot jo ocenjujejo zaposleni). Za ohranjanje motivacije in angažiranosti so posebej pomembne zaznave zaposlenih. Študije ugotavljajo pet ključnih organizacijskih vidikov sestankov, ki se statistično pomembno povezujejo z zaznano učinkovitostjo (Leach idr., 2009) in kvaliteto (Cohen idr., 2011) sestankov s strani zaposlenih. Prvi organizacijski vidik, ki se pomembno povezuje z zaznano učinkovitostjo sestankov, je dnevni red oz. načrt vsebine sestanka, ki ga sestavljajo trije glavni deli: informiranost o lokaciji, datumu in času sestanka, pravočasno sporočanje tem sestanka in sporočanje časovnega obsega namenjenega diskusiji o posamezni temi (Leach idr., 2009). Drugi vidik je snemanje vsebine sestanka, ki se pomembno povezuje z zaznavo pomembnosti sestanka, držanjem dogovorov in povišanjem sodelovanja na sestanku in zato posledično statistično pomembno vpliva na zaznano učinkovitost sestanka. Ostali organizacijski vidiki so točen začetek in konec sestanka ter zagotavljanje primerne prostora za sestanek, ki omejuje distrakcije in določanje nosilca oz. vodje sestanka, ki ga skliče, organizira, vodi in koordinira. V literaturi vodje sestankov pogosto imenujejo facilitatorji. Ime izvira iz vse večje osredotočenosti na razvoj kompetence facilitacije pri vodjah v organizacijskem okolju. Vodje sestankov, ki so aktivno razvijale kompetenco facilitacije, se pomembno bolj osredotočajo na predpripravo na sestanek (npr. spoznavanje posameznikov individualno, učenje o delovanju skupine, zagotavljanje skladnosti namena sestanka in vizije udeležencev, identifikacija potencialnih konfliktov, odpravljanje morebitnih tehničnih problemov v naprej). Facilitatorji sestankov, ki niso del organizacije (eksterno delovanje) in

imajo več izkušenj, se statistično pomembno večkrat odločajo za to, da dnevni red udeleženci sestanka oz. tima določi sam, z namenom povečanja vpletenosti v sestanek. Prav tako se bolj izkušeni facilitatorji statistično pomembno pogosteje prilagodijo znotraj sestanka in so zmožni spremeniti njegov namen, v primeru, da odkrijejo bolj pomembno tematiko ali problem, ki zahteva takojšnjo obravnavo (Niederman in Volkema, 1999).

Zaznave učinkovitosti sestankov se med različnimi skupinami udeležencev razlikujejo. Vodje sestankov ocenjujejo, da je 75 % njihovih sestankov učinkovitih, medtem ko drugi udeleženci sestankov menijo, da je 30 % sestankov časovno preobsežnih, jih pri delu omejujejo ter jih zaznavajo kot nizko učinkovite (Allen idr., 2012).

Zaznana kvaliteta sestankov se pomembno povezuje z devetimi specifičnimi lastnostmi, ki jih lahko razvrstimo v štiri kategorije lastnosti sestankov - časovne lastnosti (točen začetek in konec sestanka), fizične lastnosti (prostor, dostopnost pijače in prigrizkov, temperatura prostora, ustrezna svetloba), proceduralne lastnosti (upoštevanje pravil in smernic sestanka, dostopnost dnevnega reda v času pred sestankom) in udeležba, pri čemer je manj udeležencev pomembno odražalo višje zaznano kvaliteto sestanka (Cohen idr., 2011).

Ovire, problemi in stroški sestankov

Čeprav je področje učinkovitosti in prednosti, ki jih prinašajo sestanki v delovno okolje dobro raziskano, so ti še vedno velik strošek za delodajalca, saj zaposlenim vzamejo veliko časa. Udeležba direktorja na sestanku, ki traja eno uro, stane okoli 98 dolarjev, če je njegova plača na teden med 1,568 in 2,058 dolarjev. Udeležba vodij na eno urnem sestanku pa stane okoli 56 dolarjev (Fellow, 2021). Kljub vse večjemu zavedanju, da sestanki predstavljajo velik strošek delodajalcu, večina organizacij zanje še vedno namenijo med 7 in 15 % denarja namenjenega zaposlenim (Rogelberg, 2018; Romano in Nunamaker, 2001).

Poleg stroškov, ki jih sestanki predstavljajo organizaciji, so ti prav tako velikokrat povod za oblikovanje situacij, v katerih pride do tekmovanja in primerjanja med udeleženci. Zaposleni se med seboj razlikujejo v osebnostnih lastnostih, kompetencah, preteklih delovnih okoljih, iz katerih prihajajo in delovnih izkušnjah, zato sestanki potencialno oblikujejo več konfliktov kot katerakoli druga oblika sodelovanja v organizacijah. Novi zaposleni, ki vstopajo v organizacijo, še ne poznajo organizacijskih procesov, zaradi česar lahko čutijo negotovost v povezavi z delovnimi nalogami v novih odnosih s sodelavci in med sestanki, kjer hkrati spoznavajo različne posameznike. Sestanki predstavljajo situacijo, v kateri pride do kombinacije dveh sočasnih procesov - asimilacije novega zaposlenega na skupino in akomodacije skupine na novega člana. Pri tem igra pomembno vlogo vljudnost, ki ohranja harmonične odnose in preprečuje konflikte, vendar lahko hkrati omeji deljenje iskrenega mnenja. Novinci na sestankih pogosto uporabljajo vljudnostne izraze zaradi dveh razlogov - ker imajo najmanj "moči" od vseh članov in ker, v nasprotju z drugimi udeleženci sestanka, še nimajo zaupnikov in podpornikov, ki bi podprli njihove argumente (Friess, 2013).

Za nove zaposlene je v takih primerih bolj koristno organiziranje sestankov z manj udeleženci, ki jih lahko postopno spoznavajo. Prav tako pa imajo sestanki z manj udeleženci določene pomanjkljivosti, kot so: manjše število upoštevanih stališč, ki lahko vplivajo na manj kakovostno odločitev in pomanjkanje kritične mase ljudi, ki so potrebni za vzpostavitev najboljšega kreativnega procesa reševanja problemov (Romano in Nunamaker, 2001).

Ovire in problemi, ki nastajajo v okviru poteka sestankov v organizacijah raziskujejo različne študije in med najbolj pogostimi navajajo:

- pomanjkljivo pripravo, pri čemer 46 % sestankov nima jasnega namena (Fellow, 2021) in nima jasnega dnevnega reda (Mroz idr., 2018; Romano in Nunamaker, 2001);

- preveč udeležencev in preveč informacij (Romano in Nunamaker, 2001);
- neučinkovito upravljanje s časom, podaljšan čas in zamujanje, pri čemer vodje ocenjujejo, da je povprečno 33,4 % časa sestankov neproduktivno izrabljenega (Fellow, 2021; Mroz idr., 2018; Romano in Nunamaker, 2001);
- nerelevantno spreminjanje teme (Fellow, 2021; Mroz idr., 2018; Romano in Nunamaker, 2001);
- distrakcije in motnje (Romano in Nunamaker, 2001), v smislu hkratnega opravljanja večih delovnih nalog kot je npr. pošiljanje mailov (Mroz idr., 2018);
- slabo vzdušje, negativna klima in pomanjkljivo sodelovanje (Romano in Nunamaker, 2001), kar vpliva na nižje zadovoljstvo in splošno blagostanje pri delu (West idr., 2016);
- prenizka možnost podajanja mnenja (Romano in Nunamaker, 2001); in
- neuspešno načrtovanje naslednjega koraka oz. pomanjkanje jasnih zaključkov, kar lahko opišemo kot neproduktivnost, katero študije označujejo kot največjo pomanjkljivost (Fellow, 2021; Mroz idr., 2018; Romano in Nunamaker, 2001).

Med razlogi za neuspešne sestanke se v raziskavah najbolj pogosto pojavlja pomanjkljiva predpriprava. Vodje sestankov se nanje različno učinkovito pripravijo, 33 % se nanje ne pripravi, 44 % se nanje pripravlja uro ali manj in 23 % se nanje pripravlja več kot eno uro. Med istimi udeleženci jih je 25 % poročalo, da so na sestanek zelo dobro pripravljeni, 54 %, da so pripravljeni, 15 %, da so nekoliko pripravljeni, 5 %, da niso pripravljeni in 1 %, da so zelo nepripravljeni. Podatki omenjene raziskave (Romano in Nunamaker, 2001) kažejo paradoks, da vodje ali precenjujejo svojo pripravljenost ali pa podcenjujejo čas, ki je potreben za pripravo na srečanje. Pomemben del priprave predstavlja tudi omenjen dnevni red sestanka, ki mu daje strukturo in omogoča bolj točno časovno organizacijo. Načrt oz. dnevni red je ključen del priprave na sestanek, v skladu s čimer mednarodna raziskava (Romano in Nunamaker, 2001) ugotavlja, da je pomanjkanje dnevnega reda sestanka drugi največji problem, ki ga poročajo udeleženci. Drew (1994) pravi, da je dnevni red lahko celo najboljši napovednik produktivnosti sestanka. Kljub temu da 73 % udeležencev sestankov meni, da je dnevni red pomemben, je ta oblikovan samo pri polovici vseh sestankov. Poleg obstoja dnevnega reda je pomembno tudi posredovanje in deljenje tega z udeleženci. Organizacije lahko dnevni red posredujejo udeležencem pisno, pri čemer ga 29 % posreduje pred sestankom in 8 % na začetku sestanka, in ustno, pri čemer ga 17 % posreduje vsem pred sestankom in 2 % samo nekaterim udeležencem pred sestankom (Romano in Nunamaker, 2001).

Sestanki, ki se jih udeležujejo hierarhično najvišje pozicionirane osebe (npr. direktorji), večinoma potekajo "ena na ena", torej med dvema osebama (57 %) ali med tremi osebami (43 %). Ne glede na število udeležencev sestanka 65 % verbalne komunikacije poteka v diadah, torej med dvema udeležencema (Romano in Nunamaker, 2001), na podlagi česar lahko sklepamo na potencialno visoko učinkovitost sestankov z dvema udeležencema oz. sestankov "ena na ena", saj pri teh 100 % komunikacije poteka v diadi. To lahko predstavlja pomembno prednost rednih sestankov "ena na ena", ki omogočajo udeležencema, da sta slišana s strani sogovornika in imata več priložnost izraziti svoje mnenje.

Metoda sestankov »ena na ena« med vodjo in zaposlenim

Opredelitev metode

Študije s področja organizacijske psihologije se vse pogosteje osredotočajo na pomemben vpliv dobrih odnosov, ki jih imajo ti na produktivnost, angažiranost in uspehe zaposlenih ter

posledično na delovanje delovne organizacije. Pri tem ima pomembno vlogo osebni stik, preko katerega se vodje povezujejo z zaposlenimi in zaposleni med seboj. Osebni stik, zaupanje in dober odnos z zaposlenimi lahko vodje razvijajo na različne načine, med katerimi je v zadnjih letih vse bolj preučevana metoda sestankov "ena na ena" (Fellow, 2021; Soapbox, 2019; Tatley, 2020).

Metoda sestanka »ena na ena« (ang. *1on1 meetings, check-in's, 121's*) je oblika sestanka, ki poteka med vodjo in zaposlenim v isti organizaciji. Časovno obdobje sestanka predstavlja namenski prostor v koledarju, ko se vodja z zaposlenim poveže na individualni ravni, ko drug drugemu poročata o počutju, tekočih delovnih nalogah, težavah in ovirah, ki so vezane na delo ali na odnose v timu. V obdobju zadnjih dveh let, ko so organizacije velik del svojega dela prestavile v spletno okolje in začele omogočati delo na daljavo, so sestanki "ena na ena" postali še bolj pomembni za vodje. Ob okrnjeni komunikaciji, iz katere so bili izvzeti neformalni pogovori na hodniku, na kosilu in srečanja v pisarni, so postali sestanki "ena na ena" glavno orodje za vodje, preko katerega so se lahko individualno povezale s svojim timom (Fellow, 2021). Inženirski vodja je za poročilo *The Future of Meetings Report 2021* (Fellow, 2021) povedal: "Če ne bi imel sestankov ena na ena, ne bi videl sodelavcev in hitro bi lahko pozabil, da za zasloni sedijo pravi ljudje, ki imajo svoje družine, ki morajo združevati svoje delo z vsakdanjimi obveznostmi doma."

Namen

Uporabnost metode sestankov "ena na ena" je preko opisa glavnih področij namena prikazana v Tabeli 1, v kateri so prikazani združeni podatki različnih raziskav (Fellow, 2021; Soapbox, 2019).

Tabela 1. Namen sestankov »ena na ena«

Namen	Opis
Razvijanje odnosa in zaupanja	- Preverjanje počutja zaposlenega izvaja 60,7 % managerjev. - Začetni osebni pogovor (ang. <i>check-in</i>) z namenom sprostitve, povezovanja in personaliziranega pristopa k zaposlenemu. - Iskrena in direktna komunikacija. - Razvijanje zaupanja, preverjanje počutja in razpoloženja zaposlenega.
Pogovor o statusu trenutnih projektov	- Pregled stanja in napredka pri projektih izvede 53,6 % managerjev. - Odpravljanju ovir pri delu se posveti 70,4 % managerjev. - Zaposleni lahko z vodjo razčisti morebitne ovire pri projektih, na katerih dela. - Obveščanje in usklajevanje, delitev informacij, postavljanje vprašanj, komunikacija o ovirah in prioritetah.
Povratna informacija	- Predaja dvosmerne povratne informacije (vodja zaposlenemu in zaposleni vodji) z namenom spodbujanja višje učinkovitosti in odprave ovir pri delu.

Strokovni in osebni razvoj zaposlenega	- Pogovor o rasti in razvoju med sestankom »ena na ena« (75% managerjev). - Priložnost za refleksijo in pogovor o profesionalnem razvoju ter o možnostih za izboljšanje strokovnih veščin z ozirom na osebne interese. - Naslavljanje pomembnih tem – karierni in osebni razvoj.
--	--

Pogostost izvajanja in trajanje

Zaradi pomembnosti, ki jo metoda sestanka »ena na ena« nosi, so ti najbolj učinkoviti, če se izvajajo razmeroma pogosto. Med vodjami, ki izvajajo sestanke »ena na ena«, jih te največ izvaja enkrat na teden, medtem ko jih kar 85 % vodij izvaja enkrat ali dvakrat na teden (Fellow, 2021). Pogostost izvajanja sestankov »ena na ena« je prikazana v Tabeli 2.

Tabela 2. Pogostost sestankov »ena na ena«

	State of One on ones Report (Soapbox, 2019)	The Future of Meetings Report (Fellow, 2021)
1x na teden	49 %	64 %
1x na dva tedna	33 %	21 %
1x na mesec	15 %	15 %
1x na kvartil (na tri mesece)	3 %	

Trajanje sestankov »ena na ena« 57 % managerjev ocenjuje na približno 30 minut, 19 % na 1 uro, 14 % na 45 minut, 10 % na 15 minut in 1 % na več kot eno uro. Dolžina sestanka med vodjo in zaposlenim je odvisna od vsebine, o kateri se pogovarjata, pri čemer so sestanki med osebami, ki imajo v sklopu dela več stika z ljudmi, daljši (Soapbox, 2019).

Sestavni deli in potek izvedbe

Sestavni deli sestanka »ena na ena« se v različnih organizacijah in v posameznem paru vodje in zaposlenega spreminjajo, saj gre za visoko fleksibilno metodo, katere namen je, da se jo do določene mere personalizira, da je čim bolj uporabna za uporabnika. Primer sestavnih delov, ki jih ima lahko sestanek »ena na ena« (Makar, 2021):

1. **Predstavitev metode vodjem.** Oseba, ki metodo uvaja v organizacijo, to predstavi vodjem, pri čemer razloži vsebino, namen in načrt izvajanja metode. Koristno je tudi, da vodje organizacija, preko razvijanja socialnih in komunikacijskih kompetenc, opolnomoči za izvajanje sestankov »ena na ena«.

2. **Priprava predloge.** Predloga za beleženje zapisnikov je lahko oblikovana za celotno organizacijo, vendar je pomembno, da je zastavljena široko in omogoča spreminjanje in prilagoditev za posameznike. Oblikovana je lahko v fizični ali spletni obliki, pri čemer je pomembno, da je izpolnjena za vsak sestanek in da imata do nje dostop oba udeleženca sestanka, torej vodja in zaposleni.
3. **Udeleženca določita termin in časovni obseg.** Metoda spodbuja dvosmerno komunikacijo in stremi k temu, da sta člana pogovora enakovredna, zato je pomembno, da skupaj določita termin in časovni obseg sestankov. Najbolje je, če je termin fiksni in vnesen v tedenski koledar. Glede na sprotne delovne obveznosti ga lahko izjemoma prestavita ali skrajšata, vendar je priporočljivo, da ga ne odpovedujeta.
4. **Uvoden sproščen klepet.** Gre za neformalen klepet, vezan na osebne in službene dogodke, ki traja okoli 10 minut. Informacije deli predvsem zaposleni, vodja pa aktivno posluša, lahko pa tudi sam deli. Vodja informacije ob koncu kratko zabeleži v predlogi.
5. **Pogovor o poteku in trenutnem stanju projektov ter povratna informacija vodje.** Pogovor usmerja zaposleni in deli z vodjo tiste informacije o napredku na delovnih nalogah, ki se mu zdijo pomembne, ki jih je dokončal, o katerih ima vprašanja ali pri katerih je naletel na ovire. Zaposleni ne rabi poročati o tistih nalogah, na katerih še dela, s čimer se znotraj metode "ena na ena" izognemo pretiranemu nadzoru s strani vodje. Pomembno je, da vodja zaposlenemu zaupa, kar mu na ta način pokaže in mu da vedeti, da ga prepozna kot strokovnjaka. Vodja mu odgovori na vprašanja in poda dodatno povratno informacijo o delu. Zaželeno je tudi, da zaposleni poda povratno informacijo vodji.
6. **Pogovor o novih idejah.** Ko si udeleženca že zaupata in ustvarita varen prostor, je koristno začeti izvajati metodo možganske nevihte, ki v sproščenem okolju lahko pomeni hitrejše reševanje problemov in generiranje inovativnih idej. Pomembno je, da komunikacija poteka dvosmerno, preko katere oba izrazita svoje ideje in na njih gradita načrte.
7. **Določanje prioritet dela.** Ustvarjanje idej je inovativno in nestrukturiran sestavni del metode, kjer je navadno prisotna visoka stopnja kreativnosti, zato je pomembno, da vodja in zaposleni zatem skupaj uskladiata prioritete dela. Te so vezane na vsebino dela (npr. pomembnost posameznih projektov) in časovni okvir dela (npr. določeni končni roki).
8. **Pogovor o načrtih za prihodnost.** Udeleženca v zadnjem delu odpreta teme, ki niso ali so le delno vezane na obstoječe projekte ali na osebno počutje. Izpostavita predloge za prihodnost, nove dobre prakse, ki sta jih odkrila, predloge za spremembe, zanimanje za udeležbo na zanimivih strokovnih dogodkih itd. Če imata na razpolago več časa, lahko ta del izkoristita tudi za predajo znanja.

Metoda sestankov "ena na ena" omogoča in stremi k ustvarjanju manj formalnega delovnega okolja in odnosa med vodjo in zaposlenim, pri čemer ima pomembno vlogo dvosmerna komunikacija in enakovrednost obeh udeležencev sestanka. V uvodnem klepetu vodja postavlja vprašanja, vendar pusti zaposlenemu, da s svojimi odgovori usmerja pogovor in ga do določene mere vodi. Prav tako zaposleni usmerja del sestanka, kjer poroča o svojih zaključenih nalogah ali predstavi ovire in probleme, na katere je naletel pri delu. Vodja prevzame usmerjanje pogovora na točki, ko zaposlenemu podaja povratno informacijo,

vendar dopušča dvosmeren dialog, pri čemer tudi zaposleni poda povratno informacijo vodji. V delu sestanka, kjer se pogovarjata o razvoju zaposlenega, pogovor usmerjata oba.

Harter (2015) navaja, da vedenje vodij do zaposlenih predstavlja kar 70 % variance vključevanja zaposlenih, zaradi česar je pomembno, da metodo sestankov "ena na ena" izvajajo neposredne vodje.

Ciljna populacija

Metoda je uporabna in se uporablja v majhnih (od 1 do 50 zaposlenih), srednjih (od 51 do 500 zaposlenih) in velikih (več kot 500 zaposlenih) organizacijah (Soapbox, 2019). Pri večjih organizacijah je koristno, če njihova sistemizacija delovnih mest predvideva veliko vodstvenih pozicij (npr. oddelkov, timov, projektnih ekip) in posledično več vodij, ki lahko izvajajo metodo s svojo ekipo. Za velike ekipe ali oddelke, ki imajo le eno vodjo, je ta metoda manj primerna oz. potrebuje prilagoditev.

Tedenski sestanki »ena na ena« so zelo uporabni za mlade organizacije, ki še vzpostavljajo sisteme delovanja in organizacijsko kulturo. Primerna je tudi v primeru uvajanja sprememb v organizacijo, ko je mnenje, spremljanje počutja in idej zaposlenih še posebej pomembno, da se počutijo slišani in vključeni.

Metodo najpogosteje uporabljajo delovne organizacije s področja programske opreme in tehnologije (50 %), katerim sledijo tiste, ki se ukvarjajo z dejavnostjo svetovanja (9 %) in izobraževalne ustanove (6 %) (Soapbox, 2019).

Pomanjkljivosti sestankov »ena na ena«

Razlogov, da se metoda uporablja šele zadnjih nekaj let in le v specifičnih organizacijskih panogah, je več. Ovira za izvajanje sestankov "ena na ena", ki jo opisuje največ direktorjev oz. najvišjih vodstvenih kadrov (68 %) je pomanjkanje časa, pri čemer svojo časovno obremenjenost pripisujejo vodenju ekipe, ki jo navadno sestavljajo vodje, ki imajo prav tako svoje ekipe in zadolžitve in zato z direktorjem izmenjujejo veliko informacij. Slednji kot prioriteto pred sestanki "ena na ena" postavljajo tudi doseganje delovnih ciljev ekipe (14 %), spodbujanje ekipe, da sodeluje med seboj (11 %) in ohranjanje zaposlenih v organizaciji (4 %) (Soapbox, 2019). Navedene ovire za izvajanje sestankov "ena na ena" so vezane na poročanja direktorjev (ang. *top management*), ki pa se razlikujejo od ovir in problemov, s katerimi se druge vodje soočajo med izvajanjem te metode.

Vodje kot glavne izzive izvajanja sestankov "ena na ena" zaznavajo (Soapbox, 2019):

- zagotavljanje smiselnosti in dodane vrednosti, ki jo metoda prinaša zaposlenemu (34 %),
- spodbujanje zaposlenih, da sodelujejo pri načrtovanju dnevnega reda (22 %),
- ustvarjanje kvalitetnega in pomenljivega pogovora (16 %),
- iskanje časa za izvajanje sestankov "ena na ena" (13 %)
- razumevanje čustev in počutja zaposlenih (11 %).

Veliko udeležencev, ki imajo sestanke "ena na ena", vsaj občasno delajo na daljavo, pri čemer ima približno polovica vodij (50,5 %) vsaj enega zaposlenega, s katerim to metodo izvaja na daljavo. Pri izvajanju sestankov "ena na ena" na daljavo navajajo ovire oz. izzive kot so

časovno usklajevanje svojih obveznosti (39 %) in spodbujanje posameznikov, da sodelujejo enako angažirano, kot bi v živo (22 %) (Soapbox, 2019).

Prednosti sestankov »ena na ena«

Pomembna prednost sestankov »ena na ena« pred skupinskimi je, da zaposlenemu na osebnem nivoju spodbuja občutek pomembnosti, cenjenosti in poudarja njegovo vrednost v organizaciji (Makar, 2021). Določene informacije vodja zaposlenemu ne more predati na skupnih sestankih ali ob prisotnosti drugih zaposlenih. Metoda sestanka »ena na ena« ponuja prostor za pogovor o osebnih informacijah, kar predstavlja eno od glavnih prednosti te metode (Tatley, 2020). Ob predaji osebnih in zaupnih informacij se morata tako vodja kot zaposleni počutiti varno in sproščeno, kar je posebno pomembno v treh situacijah: ko zaposleni čuti potrebo, da postavi poglobljeno vprašanje, ob predaji specifičnih navodil za delo in ob predaji osebne povratne informacije (pohvale in kritike).

Številni sestanki med vodjo in zaposlenimi potekajo v majhnih skupinah. Prednosti manjših sestankov (med 2 in 7 udeležencev) se kažejo v prilagodljivosti, hitri organizaciji, učinkovitosti pri reševanju problemov in enostavnem obvladovanju skupinske dinamike (Romano in Nunamaker, 2001). Pri sestankih »ena na ena« vodje vidijo prednosti tudi v dodatnem času, ki je namenjen:

- strukturirani povratni informaciji, s katero razrešujeta blokade pri delu,
- ustvarjanju boljšega odnosa, povezanosti z zaposleni in nujenju podpore ter posledično zmanjšanju disfunkcionalnih odnosov in konfliktov v timu,
- rasti in razvoju zaposlenega,
- povečanju produktivnosti,
- postavljanju ciljev za specifičnega zaposlenega in
- coachingu (Fellow, 2021).

Že sam vidik osebnega pristopa do zaposlenih, ki ga ta metoda nudi, omogoča razvijanje višje pripadnosti organizaciji in hkrati pri zaposlenih razvija strokovno samozavest, saj je posameznik nagovorjen individualno in je s strani vodje prepoznan kot strokovnjak na svojem področju (Carmeli, 2007).

Za odkrit pogovor, ki ga sestanki »ena na ena« predpostavljajo, je pomembna tudi psihološka varnost in občutek, da lahko iskreno deliš svoje mnenje, kar je velikokrat pogojeno z izkušnjami, ki jih ima posameznik iz različnih delovnih okolij. Za zagotavljanje varnega okolja je pomembno, da vodje z zaposlenimi individualno razrešijo vprašanja in probleme, ki jih ti morda pred skupino ne bi izpostavili (Axtell 2019). Pri razumevanju izzivov, s katerimi se zaposleni soočajo, je pomembno, da te sami razložijo vodji v zasebnem in varnem okolju, da se jih lahko reši na učinkovit način. Poleg tega kot prednost sestankov »ena na ena« vodje izpostavljajo tudi, da lažje razumejo vzdušje v timu in tempo dela ter tako lažje razporejajo naloge in nudijo podporo celotnemu timu in individualnim zaposlenim. Kot najbolj uspešne sestanke »ena na ena« zaznavajo tiste, kjer z zaposlenim odpirajo težka vprašanja, a hkrati visoko relevantna za njihovo delo in uspeh (Magarrey, 2019).

V literaturi (Fellow, 2021; Soapbox, 2019) je vsebina metode sestanka »ena na ena« opisana na različne načine, kar kaže njeno visoko mero fleksibilnosti in prilagodljivosti, ki jo vodja in organizacija lahko izkoristita sebi v prid in s tem zvišata njeno učinkovitost. Je ena izmed bolj prilagodljivih metod na področju organizacijske psihologije.

Raziskovalni problem in vprašanja

Pretekle empirične študije, ki so raziskovale sestanke v delovnem okolju (Mroz idr., 2018; Carmeli, 2007; Halvorsen in Sarangi, 2015), izpostavljajo, da je empiričnega preučevanja sestankov še vedno premalo, v čemer vidim prednost mojega magistrskega dela. Kljub temu da sestanki v delovnem okolju ostajajo premalo raziskani z empiričnega vidika, predstavljajo še vedno eno izmed edinih načinov predajanja informacij, načrtovanja prihodnjih korakov in načrtovanja razvoja delovne organizacije (Tracy in Dimock, 2004).

Čeprav metoda sestankov »ena na ena« dolgo ni bila prepoznana kot samostojna metoda, postaja v zadnjih letih precej razširjena, predvsem v visokotehnoloških organizacijah (Soapbox, 2019). Metoda je trenutno bolj razširjena v specifičnih sektorjih in bolj znana med vodjami ter managerji kot med psihologi. Kljub temu vsebuje veliko psiholoških komponent (npr. način postavljanja vprašanj, gradnja na odnosih, razvijanje zaupanja, predajanje povratnih informacij, dvosmerna komunikacija itd.), pri čemer lahko psiholog učinkovitost sestankov »ena na ena« z uporabo svojega strokovnega znanja zviša (Smith, 2015).

Različni dokazi učinkovitosti in številni psihološki vidiki, ki jih imajo sestanki »ena na ena«, predstavljajo pomembno temo za raziskovanje le-teh v okviru psihologije dela in organizacije. Ker metoda v slovenskem okolju še ni bila preučevana in je bila moja študija eksploratorna, sem se odločila, da hipotez, ki bi izhajale iz preteklih raziskav, ne oblikujem in izhajam iz pri raziskovanju zgolj iz raziskovalnih vprašanj. Vključila sem naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kakšna je vsebina in način izvajanja metode v posameznih organizacijah?
- Kako so zaposleni in vodje z metodo zadovoljni?
- Kako pomembna je metoda za zaposlene in vodje?
- Kakšna je uporabna vrednost metode v organizaciji za zaposlene in vodje?

Menim, da opisana študija lahko pripomore k nadgradnji te metode in k njeni prepoznavnosti v organizacijskih okoljih.

Metoda

Udeleženci

V zbiranje podatkov za magistrsko delo je bilo skupno vključenih 36 udeležencev, ki so predstavljali zaposlene sedmih delovnih organizacijah v Sloveniji. Za zbiranje podatkov sem uporabila kombinirano metodo (Seymour, 2012), kar pomeni, da sem uporabila tako kvalitativne kot kvantitativne načine zbiranja podatkov.

V prvem delu zbiranja podatkov sem izvajala polstrukturirane intervjuje z zaposlenimi, ki poznajo vsebino in način izvajanja metode sestankov "ena na ena" - vodje kadrovske službe in direktorji. Sodelovalo je 6 udeleženk in 1 udeleženec iz različnih organizacijah v Sloveniji, katerih povprečna starost je bila 32,1 let ($SD = 4,5$ let). Šest udeležencev je imelo družboslovno-humanistično izobrazbo in en naravoslovno-tehnično. V času izvajanja intervjuja so zasedali naslednja delovna mesta: direktorica (ang. *Chief Operating Officer*), vodje kadrovske službe ali HR oddelka (ang. *Head of corporate development*, *Chief Happiness Officer*, *Chief People Officer*), svetovalec oz. ekipni vodja (ang. *Consultant Manager*) in kadrovski specialisti in supervizorji (ang. *P&C supervisor*, *HR specialist*).

V drugem delu zbiranja podatkov pa sem organizirala in izvedla fokusne skupine, v katerih so udeleženci rešili tudi kratko anketo. Izvedla sem 3 fokusne skupine z zaposlenimi in 2 fokusni skupini z vodji sestankov "ena na ena". Udeleženci fokusnih skupin so bili heterogeni po spolu, delovnih mestih in izobrazbi (tabela 3, tabela 4).

Tabela 3. Demografske lastnosti udeležencev fokusnih skupin - zaposleni

	N(spol)		M(starost)	SD(starost)	N(izobrazba)	
	moški	ženske			humanistično-družboslovna	naravoslovno-tehnična
Fokusna skupina 1 (N = 7)	3	4	33,4	5,7	3	4
Fokusna skupina 2 (N = 7)	4	3	36,5	5,4	3	4
Fokusna skupina 3 (N = 6)	2	3	26,8	2,5	3	3
skupno	9	11	32,2	4,5	9	11

V fokusnih skupinah z zaposlenimi so udeleženci zasedali naslednja delovna mesta: poslovni asistent, agent za pomoč uporabnikom, HR asistent, produktni manager, svetovalka uporabnikom, programski razvijalec/programer, lastnik produkta, HR specialist, HR koordinator in HR poslovni partner.

Tabela 4. Demografske lastnosti udeležencev fokusnih skupin - vodje

N(spol)	M(starost)	SD(starost)	N(izobrazba)
---------	------------	-------------	--------------

	moški	ženske			humanistično- družboslovna	naravoslovno- tehnična
Fokusna skupina 1 (N = 5)	4	1	34,5	4,4	4	1
Fokusna skupina 2 (N = 5)	2	3	39,5	13,2	3	2
skupno	6	3	37,0	8,8	7	3

V fokusnih skupinah z vodji so udeleženci zasedali naslednja delovna mesta: direktor, vodja za pomoč uporabnikom, vodja poslovne enote, vodje razvojnih ekip in oddelkov, vodja tehnološkega razvoja in vodja kadrovskega oddelka.

Pripomočki

Zaradi pomanjkanja raziskav metode sestankov "ena na ena" se sem odločila za uporabo dveh kvalitativnih metod (polstrukturirani intervju in fokusna skupina) ter ene kvantitativne metode (anketa v sklopu fokusne skupine).

Raziskovalni individualni polstrukturiran intervju sem uporabila z namenom širšega razumevanja oblike metode, kot jo uporabljajo v posamezni organizaciji, saj je ta v praksi zelo prilagodljiva. Udeležence sem na začetku prosila za splošne osebne podatke (spol, starost, delovno mesto in izobrazba), nato pa je bil moj cilj pridobiti podatke znotraj štirih vsebinskih sklopov: odločitev za metodo in začetki izvajanja, opis metode, implementacija metode v organizacijo in zaznani učinki metode sestankov "ena na ena". Za vsak vsebinski sklop sem oblikovala nekaj glavnih vprašanj in predvidela dodatna vprašanja. Vsa vprašanja intervjuja se nahajajo v poglavju Priloge.

Nato sem, z namenom pridobivanja informacij o zadovoljstvu z metodo, uporabila metodo fokusnih skupin. Gre za kvalitativno metodo zbiranja podatkov v obliki skupinske diskusije. Opredeljuje jo vnaprej določena tema, o kateri udeleženci diskutirajo in načrt vprašanj, ki jih postavlja moderator (Lep, 2020). Fokusne skupine so za razliko od skupinskih intervjujev bolj eksplorativne, pri čemer ima veliko funkcijo interakcija med udeleženci, ki omogoča pridobivanje različnih informacij in mnenj. Pri interpretaciji podatkov se manj opiramo na psihološke teorije, saj je namen fokusnih skupin ravno v odkrivanju novih perspektiv in stališč udeležencev (Morgan, 1998). Prav tako se od skupinskih intervjujev razlikujejo v osredotočenosti na temo in v relativnem stopnjevanju (Kitzinger, 1995).

Ustreznost uporabe te metode utemeljujem z naslednjimi razlogi:

1. Fokusne skupine omogočajo razumevanje in odkrivanje različnih perspektiv in mnenj, kar je ključnega pomena pri raziskovanju novih konstruktov in metod, kot je metode sestankov "ena na ena".
2. Fokusne skupine omogočajo vpogled v dinamiko mnenj o metodi sestankov "ena na ena" znotraj posameznih organizacij, kar omogoča pridobivanje dodatnih informacij o delovanju in izvajanju te metode.

Znotraj fokusne skupine sem udeležencem posredovala kratko anketo, z namenom zbiranja demografskih podatkov (spol, starost, delovno mesto in izobrazba), podatkov o

zadovoljstvu z metodo in zaznani pomembnosti metode v organizaciji ter za namen zbiranja individualnih definicij metode sestankov "ena na ena". Omenjene podatke sem z opisnimi statistikami in računanjem povprečja analizirala v programu Excel.

Postopek

K sodelovanju sem predstavnike delovnih organizacij povabila z osebnim nagovorom. Vsi nagovorjeni posamezniki so se pritrdilno odzvali in mi omogočili dostop do zbiranja podatkov preko zaposlenih, pri čemer je bilo sodelovanje v raziskavi za vse udeležence prostovoljno in je potekalo preko spleta.

Začela sem z individualnim polstrukturiranim intervjujem osebe, ki je metodo sestankov "ena na ena" v organizacijo implementirala oz. jo dobro pozna. Intervju sem z dovoljenjem osebe snemala in na podlagi posnetka oblikovala transkript intervjuja. Po opravljenih 7 intervjujih sem odgovore intervjuvancev prikazala preko frekvenc, naštevanja različnih odgovorov in dobesednih citatov.

Na podlagi vnaprejšnjega dogovora z intervjuvano osebo, sem v posameznih organizacijah izvedla dve obliki fokusnih skupin, glede na vlogo, ki jo ima oseba kot udeleženec sestanka "ena na ena" - zaposleni in vodje. Preko spleta sem skupno izvedla 3 fokusne skupine z zaposlenimi in 2 z vodjami, pri čemer so bili vsi udeleženci posamezne fokusne skupine zaposleni v isti organizaciji. Tudi fokusne skupine sem s predhodnim dovoljenjem udeležencev snemala in prepisala v dobeseden transkript diskusije, pri čemer sem govor moderatorke pisala s poševno pisavo, da je bila ločljiva od odgovorov udeležencev.

Na začetku vsake fokusne skupine sem predstavila sebe, namen magistrske naloge, poudarila, da zagotavljam anonimnost udeležencev in njihove delovne organizacije ter jih prosila za dovoljenje za snemanje diskusije. Pred začetkom diskusije sem prosila vse udeležence, da izpolnijo kratko anketo (Priloga 2), v kateri so navedli svoje osnovne podatke, ocenili zadovoljstvo in pomembnost sestankov "ena na ena" in napisali kratko osebno opredelitev obravnavane metode. Vprašanja, ki sem jih kot moderatorka postavljala skupini, so bila v obeh vrstah fokusnih skupin (z zaposlenimi in z vodjami) enaka, z namenom uporabne primerjalne interpretacije rezultatov. Razdeljena so bila v vsebinske sklope: uvedba in spoznavanje z metodo, doprinos in pozitivni vidiki metode ter možnosti za izboljšave in predlogi. Med potekom fokusne skupine sem vprašanja zastavila in počakala, da se je razvila diskusija. Pazila sem, da je svoje mnenje podal vsak udeleženec in jih v nasprotnem primeru dodatno spodbudila, da delijo svoj pogled. Zavestno sem nadzirala svoj govor in poskušala odgovore čim manj komentirati, saj bi moji komentarji lahko vplivali na dinamiko skupine in vsebino odgovorov. Ob analiziranju rezultatov sem vsebinsko podobne citate iz različnih fokusnih skupin sem združevala in iskala skupna mnenja, ki se kažejo kot trend razmišljanja udeležencev. Posebej sem zbiral citate zaposlenih in vodij, pri čemer sem si pomagala tako, da sem v programih Notion in Excel besedilo obarvala z različnimi barvami. Pri tem sem upoštevala metodo "cut and paste" (Krueger in Caesy, 2000), ki predstavlja klasičen pristop analiziranja kvalitativnih podatkov.

1. V prvem koraku sem oblikovala spletno tabelo s stolpci, v katerih so bili zapisani sklopi vsebinskih področij, po katerih sem spraševala udeležence.
2. Nato sem za vsak komentar presodila ali predstavlja vsebinsko smiselni odgovor na vprašanje in če ne, ali ga lahko uvrstim kam drugam. Takih odgovorov je bilo zelo malo in so bili iz analize umaknjeni, vseeno pa sem jih na koncu pregledala in se odločila, ali morda predstavljajo svojo ločeno vsebinsko kategorijo.

3. Zbrane komentarje v vsakem vsebinskem sklopu sem razvrstila v podkategorije, sestavljene iz podobnih odgovorov oz. podobnih delov diskusije.
4. Enak postopek sem ponovila za vsako fokusno skupino.

Pri sami analizi odgovorov sem upoštevala tudi druge kriterije, in sicer: frekvenca (v koliko diskusijah se je izpostavila ista vsebina), specifičnost (odgovori, ki so bili vsebinsko drugačni od drugih ali nenavadni) in čustva (vsebine, ki so med diskusijo vzpodbudili močna čustva).

Po vsebinski analizi intervjujev in fokusnih skupin sem interpretacijo odgovorov za nekaj časa odložila. Po miselnem odmoru sem začela prevzemati posamezne vsebinske kategorije in oblikovala interpretacijo rezultatov. Na koncu interpretacije sem se vrnila k originalnim transkriptom in poiskala relevantne dobesečne citate udeležencev, ki so se glede na analizo rezultatov izkazali kot relevantni. Prav tako sem poiskala manjšinska mnenja in komentarje, ki se niso skladali s teorijo ali so po svoji vsebini drugače izstopali ter jih vključila v interpretacijo.

Rezultati

V prvem delu so opisani rezultati in analiza vsebine intervjujev, ki sem jih opravljala z osebami, ki so odgovorne za metodo sestankov "ena na ena" v njihovi delovni organizaciji in to vsebinsko poznajo ($N = 7$). Osebe so odgovarjale na štiri vsebinske sklope vprašanj (odločitev za metodo, vsebina metode, implementacija metode in zaznani učinki za organizacijo).

Opredelitev metode sestankov "ena na ena"

Odločitev za metodo

Osebe, ki so v organizacije prinesle idejo o uvedbi metode rednih sestankov "ena na ena" so se s to srečale oz. zanjo slišale v **strokovni literaturi** na internetu ($f = 2$) in v **prejšnjih delovnih okoljih** ($f = 2$), največ pa jih je poročalo, da se je metoda v organizaciji **razvila spontano** oz. kot odgovor na različne potrebe, ki so jih izpostavili zaposleni ($f = 3$). Pri tem so kot razloge za odločitev za vpeljavo metode navajali potrebo po bolj kvalitetni komunikaciji in razvoju te med sodelavci in vodjami ($f = 3$), vpeljevanje aktualnih trendov in dobrih praks na podlagi dobrih izkušenj drugih organizacij ($f = 2$), potrebo po razvoju zaupanja med sodelavci ($f = 2$) in potrebo po razvijanju dobrih odnosov ($f = 2$). Sodelujoče organizacije redne sestanke "ena na ena" izvajajo povprečno 3,3 leta (min = 1 mesec; max = 5 let).

Vsebina metode

Vsebina rednih sestankov med vodjo in zaposlenim je raznolika in fleksibilna, saj je tudi sama metoda visoko prilagodljiva glede na potrebe organizacije. Vse organizacije ($f = 7$) so poročale, da je namen metode predvsem **osebni pogovor in prepoznavanje počutja** zaposlenega (ang. *check-in*). Vsebina tega dela pogovora se nanaša na področja: družina, prijatelji, odnosi, hobiji, osebne zmage, novosti in spremembe v življenju, počutje, zadovoljstvo in drugi aktualni dogodki. Pet organizacij je poročalo, da je del vsebine tudi **pogovor o delu in tekočih delovnih nalogah**, pri čemer zaposleni deli informacije o napredku pri delu in projektih. Štiri organizacije v sestanke "ena na ena" vključuje tudi **pogovor o spodbujanju in spremljanju razvoja**, v katerem ima zaposleni priložnost izpostaviti željo za napredovanje znotraj organizacije, željo po razvoju specifičnih kompetenc, po pridobivanju novega znanja ali po dodatnem izobraževanju. Prav tako so štiri organizacije kot pomembno vsebino metode navajale **predajo dvosmerne povratne informacije**, pri čemer jo poda vodja zaposlenemu in zaposleni vodji. Intervjuvanka je navedla primer začetka pogovora: "Hočem ti pomagati, da se izboljšaš, zato predlagam to," "Kaj potrebuješ od mene in kako ti lahko pomagam?" in "Kaj bi spremenil pri mojem vodenju?" Kot vsebino sestankov "ena na ena" so prepoznali tudi **pogovor o ovirah in težavah pri delu** ($f = 3$) in **pogovor o določanju prioritet in ciljev** ($f = 3$).

V dveh organizacijah vodje delajo zapisnike sestankov "ena na ena", za kar navajajo razloge: nove informacije se ne izgubijo ali pozabijo, možnost pregleda starejših zapiskov za namen evalvacije napredka zaposlenega, spremljanje dogajanja in počutja zaposlenega v različnih obdobjih, analiza ponavljajočih izpostavljenih tematik. Poleg tega sta obe delovni organizaciji poudarili, da predloga za zapisnik služi zgolj kot usmeritev in pomoč, na podlagi katere si vsebino vodja in zaposleni prilagodita. Prav tako obe organizaciji zapisnike in dnevni red sestanka oblikujeta v deljenem dokumentu, do katerega dostopata ter ga urejata tako

vodja kot tudi zaposleni. V treh organizacijah zapisnike vodje delajo občasno oz. ko se jim zdi to potrebno (npr. ko je odprta nova pomembna tematika s strani zaposlenega). Zapisnikov, z redkimi izjemami, nikoli ne delajo v treh sodelujočih organizacijah, za kar navajajo razloge: želja po ohranjanju visoke usmerjenosti na spontano razvijanje odnosa med vodjo in zaposlenim, kar zapisovanje ali pomožni obrazec lahko omejita.

Udeleženca iz dveh organizaciji sta poročala, da pobudo za sestanek redno dajeta oba udeleženca in pet organizacij, da pobudo večkrat da vodja, pri čemer si želijo, da bi več pobude prišlo s strani zaposlenih. Metodo uporabljajo različno pogosto, odvisno od posameznega tima in potrebe po sestanku. Kljub temu so povprečno pogostost izvajanja sestankov "ena na ena" ocenili na obdobje med enim tednom in enim mesecem. Vse organizacije za sestanke "ena na ena" ne opredeljujejo točnega razpona trajanja enega srečanja, podale pa so povprečne ocene v minutah. Povprečno trajanje enega sestanka je 36,8 minut ($SD = 18,3$ minut). Največ jih je poročalo, da ti potekajo kombinirano, torej v živo in preko spleta ($f = 5$), pri čemer več prednosti prepoznavajo pri poteku v živo. Ena organizacija izvaja metodo zgolj v živo in ena zgolj na daljavo. Pri tem sta dve organizaciji poudarili tudi, da z namenom zagotavljanja sproščenega pogovora, sestanke "ena na ena" občasno vodje izpeljejo tudi izven poslovnih prostorov (npr. v kavarni) ali v primeru, da sestanek poteka na daljavo, povabijo zaposlenega, da se umakne iz osebnega delovnega okolja (npr. v dnevno sobo). Dve organizaciji sta izpostavili, da srečanj ne predstavljajo oz. jih v nujnih primerih prestavilo največ za nekaj dni. V vseh organizacijah metodo sestankov "ena na ena" izvajajo v vseh oddelkih.

Implementacija metode

V večini organizacij je metodo sestankov "ena na ena" uvedlo vodstvo (npr. direktor ali vodja oddelka) ($f = 5$), druge so poročale, da jih je uvajal kadrovski oddelek ($f = 2$), ena predstavnica organizacije pa je poročala, da metode niso uvajali sistematično, ampak se je razvila in se še razvija spontano, kar je razlog, da niso oblikovali nobenih navodil za izvajanje. Ob implementaciji metode pa je večina organizacij ($f = 6$) oblikovala smernice ali priročnik z vsebino: namen metode (npr. razvijanje odnosa in gradnja zaupanja), navodila za izvajanje sestankov, postopek priprave na izvajanje za vodje, primeri vsebinskih vprašanj in primeri pogovornih tem. V večini organizacijah so ob uvedbi metode organizirali tudi krajša izobraževanja za vodje ($f = 5$), z namenom boljšega razumevanja uporabne vrednosti in prilagodljivosti sestankov "ena na ena". V drugih organizacijah pa ob uvedbi izobraževanja ni bilo ($f = 2$), z namenom, da vodje same oblikujejo vsebino in način izvajanja sestankov, ob tem pa imajo v eni organizaciji tudi redne supervizije, kjer si vodje izmenjajo dobre prakse.

Zaznani učinki za organizacijo

Prednosti

Največ organizacij je ($f = 5$) kot prednosti izvajanja metode rednih sestankov "ena na ena" prepoznalo **hitrejšo opazanje težav, problemov in stisk**, ki jih imajo in doživljajo zaposleni. Primer: "Vodja zaposlenega na samem lahko vpraša, kako je in kaj se mu novega dogaja v življenju ter se s tem izogne ustvarjanju napačnih sklepov o njegovih vzrokih za nižjo učinkovitost ali slabše počutje. Na ta način lahko zaposlenim v težkih obdobjih stojimo ob strani in jih lažje spodbujamo." Primer: "S sestanki ena na ena izvemo za težave, ko so te še majhne in lažje rešljive, kot bi bile kasneje. Na ta način lahko pravočasno reagiramo." Primer: "Največja prednost je v tem, da ljudje povejo stvari. Izpostavijo probleme, ker jih nekdo

vpraša." Organizacije ($f = 4$) so poročale, da je prednost metode tudi **sistematično spremljanje razpoloženja in počutja** posameznikov v organizaciji in celotnih ekip, saj so vodje sproti informirane o tem kako se zaposleni počutijo. Prepoznavali so tudi, da se s tem **gradi zaupanje in vzpostavlja psihološka varnost** ($f = 4$), zagotavlja se **zaupna predaja povratnih informacij**, ki so vezane samo na posameznega zaposlenega ($f = 3$), metoda je visoko fleksibilna in vodjem omogoča, da to **prilagajajo vsakemu posamezniku** ($f = 3$), med vodjo in zaposlenim se aktivno **razvija odnos** ($f = 3$), poleg tega pa organizacije opažajo tudi, da preko sestankov "ena na ena" vodje **razvijajo vodstvene kompetence** ($f = 2$). Primer: "Posredno se krepijo kompetence vodij, predvsem komunikacije, povratna informacija, samoevalvacija, npr. ko vidiš, kako sam sprejemaš povratno informacijo. Sestanki ena na ena predstavljajo trening, kjer veščine uriš in jih daješ v prakso." Poročali so tudi, da prihaja tudi do **manj konfliktov** ($f = 1$), saj zaposlenim sestanek "ena na ena" ponuja čas in prostor, kjer lahko spregovorijo o težavah in zato te manj izpostavljajo med delom.

Pomanjkljivosti

Največ organizacij je kot pomanjkljivost metode izpostavilo, da **vodje niso dovolj izobražene za izvajanje oz. nimajo dovolj razvitih kompetenc** ($f = 4$). Pri tem so opisovale različne situacije, v katerih to lahko predstavlja težavo: ko zaposleni odpre obremenjujočo temo, se vodja ne zna pravilno odzvati oz. mu nuditi prave podpore; ko vodja izve pomembno informacijo s tem prevzame odgovornost, da ukrepa, vendar velikokrat ne ve, kaj z njo narediti oz. komu jo posredovati; ko je vodja zelo komunikativna oseba, se lahko zgodi, da pozabi poslušati zaposlenega, kar je ključen del te metode; ker imajo vodje različno razvite vodstvene kompetence in mehke veščine se kvaliteta sestankov "ena na ena" znotraj organizacije precej razlikuje. Tri organizacije so se strinjale, da sestanki "ena na ena" lahko **postanejo sami sebi namen in rutina**. Razlagajo, da jih v tem primeru zaposleni ne hajo jemati resno in se razvoj zaposlenih ustavi oz. zanemari. Primer: "Nekaj se na sestanku ena na ena mora dogajati - to je lahko pohvala, izboljšava, sproščen pogovor ali karkoli drugega. Če se ne dogaja "nič posebnega", potem vodja ne postavlja pravih vprašanj ali pa nima razvitega dovolj dobrega odnosa z zaposlenim." Dve organizaciji sta poročali, da si vodje **težko vzamejo čas**, da bi vsebino pogovorov izpeljale poglobljeno. Kot druge pomanjkljivosti so posamezne organizacije navedle še **različno pogostost izvajanja** metode v oddelkih, **negativne predstave o metodi** pred njeno uvedbo in **naporno delo z zaposlenimi, ki težko sprejemajo negativno povratno informacijo**.

Priložnosti za razvoj

Organizacije so poleg pomanjkljivosti prepoznavale tudi različne priložnosti za razvoj metode sestankov "ena na ena", med katerimi so naštevale: **analiziranje kvalitete izvajanja** sestankov preko mnenj in predlogov zaposlenih; vzpostavitev postopkov za **poenotenje kvalitete izvajanja** metode; več spodbujanja vodij, da vsebino in način izvajanja pogovorov same **izboljšujejo in evalvirajo**; **izobraževanja za izvajanje** metode za vodje; **strukturiranje metode** z oblikovanjem smernic s primeri in predloge s ključnimi vsebinami za nove vodje in **več časa namenjenega za pripravo**.

Predpogoji za uvedbo

Največ organizacij je poročalo, da je predpogoj za uvedbo metode sestankov "ena na ena" **dovolj visoka stopnja kompetentnosti vodij** ($f = 5$), pri čemer so opisovale, da je potreben nenehen razvoj mehkih veščin (npr. primerno odzivanje, prilagajanje načinov sporočanja informacij) in pridobivanje znanj iz komunikacijske psihologije. Prav tako so kot pomemben predpogoj izpostavile **zavedanje vodje o svoji vlogi** ($f = 4$), kar pomeni, da ta zna prevzeti odgovornost za informacije, ki so ji predane in se zaveda svojih vodstvenih dolžnosti ter **predhodno podporo vodstva** ($f = 4$), ki verjame v smiselnost uporabe te metode in dajejo zgled z njeno uporabo. V treh organizacijah so kot predpogoj za uvedbo metode navedli vzpostavljeno **psihološko varnost in dovolj visoko stopnjo zaupanja** v organizaciji ter **nazorno sistemizacijo delovnih mest**, ki jasno opredeljuje vodstvene delovne pozicije, njihove delovne naloge in kompetence. Ena organizacija je kot predpogoj za uvedbo metode navedla tudi, da zaposleni **prevzamejo razvojno miselnost**, saj je eden od glavnih namenov metode, da se zaposleni razvija in raste.

Vsi udeleženci sestanke "ena na ena" med vodjo in zaposlenim priporočajo vsem organizacijam, pri čemer je en navedel razloga, da je počutje, odnose in kulturo potrebno nasloviti in negovati v vsaki organizaciji, ne glede na panogo in velikost ter konkurenčno prednost, ki jo na trgu dela vse bolj predstavljajo organizacije, ki so usmerjene na svoje zaposlene.

Skupinska dinamika fokusnih skupin

V drugem delu so opisani rezultati in analiza vsebine fokusnih skupin, ki sem jih opravljala z vodjami in zaposlenimi, ki v delovnih okoljih uporabljajo metodo sestankov »ena na ena«, pri čemer so udeleženci vsake fokusne skupine prihajali iz iste organizacije. Najprej je opisana splošna dinamika posameznih fokusnih skupin, z namenom boljšega razumevanja rezultatov in ugotovitev, v nadaljevanju pa je predstavljena tudi vsebinska analiza iz fokusnih skupin.

Prva fokusna skupina – zaposleni

Splošno vzdušje prve fokusne skupine z zaposlenimi je bilo v začetku nekoliko zadržano in uradno, vendar so se udeleženci kmalu sprostili in z menoj delili svoja mnenja in zaznave. Pri udeležencih sem opazila višjo sproščenost, ko sem jim na začetku zagotovila, da bodo rezultati anonimni in namenjeni zgolj za uporabo v magistrski nalogi. Ker so bili ob koncu že bolj sproščeni, sem jih prebrala moje zapiske treh mnenj, ki so se med debato najpogosteje izpostavila in jih vprašala, ali se strinjajo, da s temi seznanim tudi vodstvo v organizaciji, s čimer so se strinjali.

Dominantno vlogo sta prevzeli predvsem dve osebi, ženska in moški, ki sta na moja začetna vprašanja odgovorili prvi. Z njunimi mnenji se je večina ostalih udeležencev strinjala in niso dodali veliko novih komentarjev, zato sem z naslednjimi vprašanji spodbudila, da najprej odgovori kdo drug. Na ta način so se v pogovor veliko bolj vključili tudi drugi udeleženci in dobila sem raznolika mnenja in odgovore. Tri osebe so bile bolj pasivne od ostali in so potrebovale več spodbude. Opazila sem, da sem mogla na začetku postaviti več pomožnih in dodatnih vprašanj. Primer: "Ima kdo drug kaj za oddati?", "Kaj se vam zdi še pomembno omeniti tukaj?", "Rada bi slišala še druga mnenja." K vzdušju je najbolj pripomogel sproščen dialog, ki se je tekom fokusne skupine razvil med sodelavci. Opazila sem, da imajo nekaj

internih šal, ki so jih nasmeje in sprostile ozračje. Odgovori prve fokusne skupine z zaposlenimi so bili precej bogati in obsežni.

Druga fokusna skupina – zaposleni

V tej skupini smo začeli z zelo sproščenim in komunikativnim vzdušjem, pri čemer sem opazila, da so udeleženci včasih zašli s teme pogovora in se odmaknili od moji vprašanj. To se je zgodilo v prvi tretjini fokusne skupine, ko sem jim nekajkrat prosila, da se držimo teme in se jim hkrati zahvalila za bogate odgovore. V nadaljevanju so bili bolj osredotočeni na temo.

Po pol ure si je posameznik, ki je imel od drugih nekoliko drugačno mnenje, upal prvič izpostaviti in opisati svoje pomisleke in razloge za drugačno mnenje. To se mi je zdelo koristno in spodbudno, saj so na ta način tudi drugi začeli metodo komentirati bolj konstruktivno in hkrati naši veliko več predlogov za razvoj in izboljšave sestankov "ena na ena".

V tej skupini nisem dobila vtisa, da bi katera oseba izstopala po načinu prevzemanja besede ali vsebine njenih komentarjev. Sta pa se pa tudi v tej skupini našli dve osebi, ki sta odgovarjali nekoliko bolj pasivno in se v večini primerov zgolj strinjali s povedanim. Uporabila sem nekaj spodbud in jima večkrat dala besedo, vendar nista povedali veliko. Odgovori drugih oseb so bili vsebinsko bogati in so se med seboj precej razlikovali in redko ponavljali. Tudi v tej skupini so se udeleženci strinjali, da moj povzetek mnenj, ki sem jim ga prebrala, delim z vodstvom organizacije, z namenom izboljšanja in nadgradnje sestankov "ena na ena".

Tretja fokusna skupina – zaposleni

V tretji skupini se mi je zdelo, da se je ustvarilo nekoliko bolj formalno okolje in so se tekom celotnega pogovora udeleženci sprostili manj kot v drugih dveh skupinah. Dve osebi sta prevzeli vodilno vlogo in odgovarjali na vprašanja na zanimiv način, ki je bil kratek, a je vseboval veliko informacij. Med seboj se člani niso pogosto dopolnjevali, ampak zgolj podali svoje mnenje. Menim, da se je v tej skupini ustvarilo najmanj dialoga in interakcije med udeleženci, kar je lahko specifična zaposlenih v tej organizaciji ali pa je nanje vplival kakšen drug dejavnik. Odgovori tretje skupine so bili nekoliko jedrnat in usmerjeni zgolj na temo vprašanja, ampak prav tako koristni za raziskavo, saj so z menoj delili nekoliko drugačne poglede.

Četrta fokusna skupina – vodje

V prvi fokusni skupini z vodjami sem hitro ugotovila, da so vodje zagnane in med seboj rade delijo mnenja z namenom razvoja vodstvenih kompetenc. Udeleženci so odgovarjali zbrano, premišljeno in časovno ekonomično. Pogovor je tekel hitro in opazila sem, da sem se morala bolj zbrati kot pri vodenju in moderiranju drugih fokusnih skupin.

Interakcije med člani so bile sproščene in videlo se je, da delajo pogosto skupaj, saj so bile vse vodje del manjše delovne organizacije. Dinamičen pogovor od mene ni zahteval postavljanja dodatnih vprašanj ali predajanja besede drugim članom, ki niso bili tako vključeni, ker takih ni bilo. Moderiranje take fokusne skupine je bilo hkrati naporno zaradi hitrega tempa in koncentracije informacij, a hkrati enostavno, saj sem dobila z nekoliko manj moderiranja več kvalitetnih odgovorov. Odgovori in celoten dialog te skupine je bil bogat z vsebino, predvsem z nasveti, primeri dobrih praks in opisi svojih izkušenj.

Peta fokusna skupina – vodje

Tudi druga skupina vodij je oblikovala motivacijsko vzdušje in se hitro sprostila. V tej skupini sem opazila nekoliko več debate in sodelovanja med udeleženci, ki so svoja mnenja pogosto prepletali med sabo. Opazila sem, da so včasih komunicirali na tak način, da so nezavedno oblikovali skupen odgovor, ki so mi ga kot "končni" odgovor povedali, zato sem jih že na začetku opozorila in jim razložila, da mi je pomembno, da slišim mnenje vsakega in da tukaj ne iščemo kompromisov v mnenjih. Razumeli so navodilo in svoja mnenja začeli izražati bolj ločeno, vendar so se o njih še vedno pogovarjali med seboj.

Tudi v tej skupini so bili odgovori obsežni in zanimivi, saj so bile osebe visoko motivirane za sodelovanje. Na neki točki sem opazila tudi, da so to fokusno skupino na nek način zaznali kot priložnost za deljenje nasvetov in razvoj vodstvenih kompetenc pri sebi.

Pomembnost in zadovoljstvo s sestanki "ena na ena"

Zaposleni so pomembnost sestankov "ena na ena" na lestvici od 1 do 5 povprečno ocenili z 4,22 ($SD = 0,88$; $min = 2$; $max = 5$), zadovoljni pa so z njimi povprečno 4,44 ($SD = 0,70$; $min = 3$; $max = 5$).

Vodje so na isti lestvici pomembnost sestankov "ena na ena" povprečno ocenile z 4,70 ($SD = 0,48$; $min = 4$; $max = 5$), zadovoljne pa so z njimi povprečno 3,75 ($SD = 0,79$; $min = 3$; $max = 5$).

Definicija sestankov "ena na ena"

Zaposleni

V kratkih definicijah sestankov "ena na ena", ki so jih zapisali zaposleni, se je pojavilo pet glavnih vsebinskih kategorij. Največ zaposlenih je zapisalo, da gre za sestanke med vodjo in zaposlenim, kjer se **pogovarjata o tekočih zadevah, ki so pomembne obema** ($f = 9$), pri čemer so nekateri poudarili, da se to navezuje na dosedanje delo in projekte, trenutno počutje in napredek ter da so vsebine lahko osebne ali službene. Zaposleni so v definicijo vključili tudi, da je to sestanek, kjer imaš **priložnost izraziti svoje mnenje** ($f = 5$), npr. želje, komentarje, vprašanja ter da metoda vključuje **pogovor o težavah, problemih in pomislekih** ($f = 5$). Primer: "Gre za zaupen pogovor med dvema osebama, kjer lahko izpostaviš svoje težave in zadeve, ki te težijo v službi ali doma." Poleg tega so v definicijah zapisali tudi, da gre za sestanek, katerega namen **razvoj zaposlenega** ($f = 4$), npr. načrtovanje izobraževanj, iskanje priložnosti za razvoj, pogovor o interesih in predaja povratne informacije ter priložnost za **spoznavanje in razvijanje odnosa** med zaposlenim in vodjo ($f = 2$).

Vodje

Vse vodje ($f = 10$) so v definiciji izpostavile, da gre za pogovore, ki so usmerjeni na **razvijanje odnosa in/ali zaupanja** med vodjo in zaposlenim, pri čemer so v definiciji vodje navedle vsaj enega od ali oba koncepta. Primer: "Ne preverja se, koliko dela je nekdo opravil, ampak gre za zaupanje in razvoj odnosa, je ena raven višje od biti samo sodelavec." Vodje so v definicijo sestankov "ena na ena" vključile tudi **ugotavljanje in reševanje težav, izzivov in problemov** ($f = 6$), ki jih imajo zaposleni. Metodo so opredelile kot pogovor, kjer se lahko preda **povratno informacijo, pohvale in kritike** ($f = 3$), kjer se lahko pogovoriš o **drugih temah**, za katere drugače zmanjka časa ($f = 2$) in o **strokovnem razvoju** zaposlenega ($f = 2$). Primer:

“Sestanki ena na ena so priložnosti, da govoriš z vodjo o temah, ki niso povezane s službo, o problemih in vprašanjih, ki jih imaš, ter o nadaljnjih korakih in ciljih.”

Zaznave in uporabnost sestankov »ena na ena«

V vseh fokusnih skupinah sem z udeleženci govorila o treh glavnih vsebinskih sklopih v povezavi z metodo sestankov “ena na ena”, pri čemer sem v vsakem sklopu predvidela tudi podvprašanja (Prilogi 3 in 4).

Uvedba in spoznavanje z metodo

Zaposleni

Z zaposlenimi smo na začetku govorili o prvih izkušnjah in vtisih, ki so jih imeli ob uvedbi oz. spoznavanju s sestanki “ena na ena”. Vsebino pogovorov iz vseh treh fokusnih skupin sem razdelila na štiri kategorije: pozitivni, negativni, spreminjajoči in nevtralni začetni vtisi. Zaposleni so prepoznali in govorili o različnih pozitivnih začetnih vtisih kot so **razvoj odnosa z vodjo** (primer: “Že v prvih seansah sem ugotovil, da je več direktnega kontakta z vodjo in se tako gradi zaupanje in odnos.”), **višji občutek pomembnosti** (primer: “Vodja da takrat čas samo tebi, imaš občutek, da si pomemben del njene ekipe in vidiš vrednost, ki jo prinašaš timu.”), **boljši pretok informacij oz. sprotna komunikacija** (primer: “Super se mi je zdelo, da bova imela pogovore redno in na ta način rešila veliko stvari že sproti.” in “Že na prvem sem si upala veliko povedati in to me je presenetilo”) in **priložnost za pogostejšo povratno informacijo** (primer: “Ker sta vodja in zaposlen sama je okolje zasebno in lahko predaš in dobiš bolj iskreno povratno informacijo.”). Zaposlena udeleženka je poročala, da je že v začetku opazila, da metoda predstavlja **obojestransko korist**, tako za vodjo kot zaposlenega: “Je odlična priložnost za vodje, da dobijo sprotne informacije o delu in dogajanju ter lažje usklajevanje prioritet in za zaposlene, ki lahko delijo počutje in težave.” Zaposleni so govorili večinoma o pozitivnih prvih vtisih, vendar je nekaj posameznikov izpostavilo tudi drugačno mnenje. Eden je opredelil svoje mnenje o metodi kot izključno negativno, ampak poudaril, da je to pod vplivom **vodje, ki sestankov ni dobro vodila**. Primer: “Kot zaposleni nisem imel dobre izkušnje, sestanki so se prestavljali in bili sami sebi namen.” Vsi ostali zaposleni, ki so imeli o sestankih “ena na ena” negativne začetne vtise, so poudarili, da so mnenje kasneje spremenili in v metodi vidijo smisel. Primera: “Na začetku sem bil skeptičen in manj odprt, potem pa sem videl, da lahko izkoristim to sebi v prid. Zdaj mi je všeč, da je planirano in načrtovano.” in “Zdelo se je zoprno, nisem se želel pogovarjati, ampak sem čez pogovor ugotovil, da sem rešil neke probleme.” Najmanj udeležencev fokusnih skupin z zaposlenimi pa je izpostavilo, da so imeli nevtralno začetno stališče o metodi in tega kasneje tudi niso spremenili. Primer: “O prvih sestankih ena na ena nimam posebnih vtisov, ne zdijo se mi škodljivi, vendar v naši odprti ekipi, ki je že prej veliko komunicirala, ne vidim opazne razlike.”

Zaposlene sem nato spodbudila, da so poleg začetnih vtisov delili tudi konkretne izkušnje in vsebine iz prvih sestankov “ena na ena”. Zaposleni so se strinjali, da se je večina pogovorov začela **sproščeno in neformalno**, pri čemer so naštevali pogovorne teme: počutje, osebne dileme, aktualni dogodki v svetu itd. V drugem delu sestankov pa so govorili bolj o **strokovnih oz. formalnih temah**, pri čemer so naštevali pogovorne teme: strokovni razvoj, razumevanje delovnega procesa, reševanje vprašanj vezanih na delo in pogovor o novostih iz strokovnega področja. Primer: “Na začetku se malo sprostiš, govoriš o osebnih temah, potem pa o delu.

Sam izpostaviš, o čem želiš govoriti, saj je od tebe odvisno, koliko želiš, da je pogovor intimen in oseben” Zaposleni so v dveh od treh fokusnih skupinah izpostavili, da so bili prvi sestanki “ena na ena” daljši, kot so jih imeli kasneje, saj jim je vodja razložila namen sestankov, poleg tega pa je večina zaposlenih ob tej novi priložnosti za deljenje mnenja želela povedati veliko stvari. Primer: “Prvi sestanek ena na ena je bil zelo dolg, poglobljen in prijeten pogovor, z vodjo sva se zelo zaklepetali.”

Vsem vključenim zaposlenim je metodo predstavila neposredna vodja. Največ zaposlenih je poročalo, da jim je bila metoda predstavljena pred prvim srečanjem, veliko pa jih je omenilo tudi, da so bili z vsebino metode prvič seznanjeni na prvem srečanju. Vodje so predstavile predvsem vsebinske dele metode in teme pogovorov, ki jih bodo naslavljali z zaposlenimi. Primeri: “Vodja mi je povedala, da se pogovoriva o mojem počutju, da ji lahko zaupam osebne stvari ali druge stvari, vezane na delo, da pogledava tekoče naloge in imava čas za brainstorming idej” in “Vodja je povedala, da je namen izmenjevanje informacij o poteku dela na določenih nalogah ter podajanje povratne informacije o delovnem zadovoljstvu in težavah.”

Vodje

Začetne vtise o sestankih “ena na ena”, o katerih so poročale vodje, sem vsebinsko razdelila v dve skupini: pozitivni in spreminjajoči (iz negativnih v pozitivne) začetni vtisi. Vodje so govorile o različnih pozitivnih vtisih, ki so jih imeli ob začetku izvajanja sestankov “ena na ena”, kot so **večja osredotočenost na potrebe posameznika** (primer: “Fokusiraj se na človeka direktno, govoriš s človekom o človeku.”), **prevzemanje vloge modela** (primer: “Pomembno je, da vodja omogoči prostor za pogovor in modelira, kako to izgleda.”) in **razvijanje odnosa z zaposlenimi** (primer: “Metoda je bila nujna, saj nam je pokazala, koliko nam še manjka pri razvoju odnosov z ekipo.”). Vodje so izpostavile tudi negativne začetne vtise o metodi, pri čemer so izpostavljale **časovno neekonomičnost** (primer: “Ojoj, koliko časa to vzame, zdelo se mi je neizvedljivo.”), **preobremenjenost** z drugimi zadolžitvami in delovnimi nalogami in **nezainteresiranost** (primer: “Sprasheval sem se o smislu še ene vrste sestanka in si mislil, kaj je tega treba.”) ter **neresen pristop k izvajanju** (primer: “Metode nisem jemal resno, kar se ni dobro obneslo. Moral je preteči čas, da sem kot vodja spoznal bistvo in je postala ta metoda ena ključnih orodij za moje vodenje.”). V obeh fokusnih skupinah so se vodje z negativnimi začetnimi vtisi soglasno strinjale, da so se zaznave metode kmalu po začetku izvajanja spremenile v pozitivne. Primer: “Prvih nekaj sestankov nima veliko učinka, potem pa z vsakim izveš več.”, “Kot vsaka stvar je tudi ta na začetku nelagodna, kot vodja moraš raziskovati, kako pristopiti do vsakega posameznika.” in “Ena na ena so zelo zelo nujni, potem ko se nanje ekipe in vodja navadijo, čeprav sem bil v začetku skeptičen, zdaj vem, da je to ključnega pomena.”

Tudi z vodjami smo pogovor nadaljevali z osredotočenostjo na konkretne izkušnje z izvajanjem prvih sestankov “ena na ena”. Vodje so poudarile, da so bili začetki z nekaterimi posamezniki **nerodni in manj sproščeni**, pri čemer bi jim prav prišlo več usmeritev ali izobraževanje. Primer: “Ni bila jasna struktura in vsebina sestankov, zato sem imel s tem težave, potreboval bi več usmeritev.” Poročali so tudi, da je bila po drugi strani **komunikacija lažja**, saj je informacije lažje predati v pogovoru s posameznikom kot pred celotno ekipo. Primer: “Veliko lažje je komunicirati na štiri oči, še posebej, ko kaj ni okej. Tudi kritiko se tako lažje preda, saj se vnaprej se pripraviš ter imaš za to namenjen čas in prostor.”

Polovica vodij je poročalo, da so vsebino metode spoznali v **delavnici znotraj organizacije**, kjer jim je metodo predstavila direktorica, v sklopu tega pa so bile oblikovane tudi interne

smernice za uporabo ter **predloga**, s katero si lahko pomagajo pri izvajanju. Druga polovica vodij pa je poročala, da so metodo spoznali preko **samoizobraževanja**, pri čemer so jo začeli izvajati samoiniciativno in samo v svoji ekipi, kar se je kasneje razširilo tudi na druge oddelke.

Prednosti in doprinos metode

Zaposleni

Zaposleni so v vseh treh fokusnih skupinah izpostavljali podobne prednosti, ki sem jih razvrstila v kategorije, ki jih povzemajo. Zaposleni so izpostavili, da vidijo pomembno prednost v **vnapij določenih terminih** sestankov (določen prostor in čas). Primer: "Včasih bi se o čem rad pogovoril, ampak ne skačeš vmes do vodje, ker je ne želim motiti. Tako imam čas, da lahko tudi dobro razmislim in povem takrat, ko imava termin za sestanek ena na ena." Zaposleni poročajo, da redni termini za pogovor z vodjo omogočajo tudi **bolj vsebinsko relevantno povratno informacijo** in **postavljanje bolj konkretnih ciljev**. Primer: "Zelo pozitivno je, da se z vodjo srečaš pogosto in zastaviš bolj konkretne cilje, ki so kratkoročni, jih hitro izpolniš in dobiš povratno informacijo. V primerjavi z letnimi razgovori, kjer si zastavil zelo široke in dolgoročne cilje, ki niso bili preverjeni ali sploh dosegljivi." Zaposleni so poudarili tudi doprinos metode pri **razvijanju odnosa in povezanosti med zaposlenim in vodjo**, pri čemer so omenili večjo sproščenost in količino komunikacije. Primer: "To pomeni, da imaš nekoga, ki te bo vprašal, kako si in se ti posvetil." Poročali so tudi, da ima vsak na voljo varen prostor za pogovor, kar prinaša v organizacijo dodatne prednosti. Zaposleni **lažje prosijo za dodatno razlago** in odgovore na vprašanja. Prav tako so opazili, da zaradi sestankov "ena na ena" **lažje izpostavijo težave, probleme ali druge manj prijetne teme** svoji vodji. Primeri: "Če se o stvareh redno pogovarjaš in vidiš, da to ni nič strašnega, se tako krepi občutek psihološke varnosti. Zaznano je, da si delimo stvari in tudi ko gre kaj narobe to povemo, ker smo vajeni, da govorimo." in "Prav pride, da imaš svoj čas z vodjo, če želiš govoriti o stvareh, ki so težje." Prednost, ki so jo izpostavili je tudi, da se **počutijo bolj slišane s strani vodje**. Primer: "Ker vsak pove več kot prej, sem opazila, da se stvari res premikajo naprej in da se težave rešujejo hitreje." Kot pozitivna vpliva metode so zaposleni opazili, da **prevzamejo več odgovornosti**, ker prioritete in časovne roke določijo skupaj z vodjo ter da se **hitreje razvijajo**, saj jih vodja redno usmerja pri razmišljanju in reševanju težav. Primer: "Zanimivo je, da me vodja, v pozitivnem smislu, malo »sprovocira« z vprašanji - *Kaj pa ti misliš? Kako boš pa ti to naredil? O kakšnih rešitvah si pa ti že razmišljal?* - ki so mi pomagala, da sem začel rešitve iskati sam." in "Opazam, da z vodjo dejansko spremljava moj napredek in ne hodim v službo samo, da opravi delo." Zaposleni so med pogovorom o prednostih pogosto omenili vpliv sestankov "ena na ena" na **višjo motivacijo**. Primer: "Za mene je največji doprinos to, da imam nekoga, ki me spomni na vizijo in namen tega, kar delam."

Eden od zaposlenih je izpostavil tudi **bolj pozitivno zaznavanje delodajalca** "Že sam sestanek, ki je namenjen tebi, pokaže, da si pomemben in zaposleni ve, da mu to nudi in omogoča redko katera organizacija."

Zaposleni iz vseh treh fokusnih skupin so soglasno poročali, da metoda sestankov "ena na ena" pri njih najbolj razvija kompetenco **samo-evalvacije oz. samo-refleksije**. Primer: "Znaš pogledati, kaj se s tabo dogaja, kaj te mori in tudi premisliš o vprašanih vodje, samoraziskuješ, da dobiš prave odgovore. To ni običajno v delovnem okolju, ampak zelo paše." in "Metoda te "prisili" zbrati podatke o svojem napredku, delu, željah, načrtih in tako redno začneš ocenjevati samega sebe - samoevalvacija." Zaposleni so poročali, da so razvili tudi druge

kompetence: podajanje povratne informacije vodji, komunikacijo, načrtovanje dela, sposobnost usklajevanja zasebnega in službenega življenja, poročanje in poslušanje.

Vodje

V fokusnih skupinah z vodjami, so te govorile o različnih prednostih, ki jih zaznavajo pri metodi sestankov "ena na ena", katere združila v vsebinske kategorije. Velik del pogovora o prednostih metode so vodje namenile tematiki dela na daljavo in pomanjkanja stika, pri čemer so v obeh fokusnih skupinah poudarile **pomembnost uvedbe metod, ki naslavlja in razvijajo odnose**. Vodje kot pomembno prednost sestankov "ena na ena" navajajo **dvig zaupanja in kvalitete odnosov** med vodjo in zaposlenim, pri čemer so poudarile povezane prednosti metode, kot so: **višanje psihološke varnosti, grajenje varnega in prijetnega delovnega okolja, več vzajemnega spoštovanja in višja iskrenosti** pri podajanju mnenj in povratnih informacij. Primer: "Kot vodja se bolj povežem s posamezniki in postopno gradim večje zaupanje, kar je pomembno, ker z vsemi ne delam vsakodnevno in predvsem, ker več delamo na daleč." Opažena pomembna prednost je tudi individualen in **personaliziran pristop do zaposlenega**, s katerim vodje zagotovijo, da se vsak počuti opaženega in ima priložnost za izražanje mnenja. Primer: "Osebe, ki niso tako glasne in težko izrazijo mnenje, s tem sestankom dobijo priložnost in delijo svoj pogled, to lažje storijo v bolj varnem okolju z manj prisotnimi." Vodje poročajo, da jim redni sestanki "ena na ena" omogočajo tudi boljše **razumevanje in sprotno reševanje problemov**. Primer: "Največja dodana vrednost je, da se identificira, kaj je problem, ker večina težav izhaja iz slabo opredeljenih problemov." in "Največja prednost je v tem, da ljudje stvari dejansko povejo. Če ni platforme, prostora in časa namenjenega za to, potem se ti ljudje ne zaupajo, zase zadržijo in nastanejo težave!" Kot pomembno prednost so vodje izpostavile tudi **visoko prilagodljivost metode**. Primer: "Vsebinsko lahko prilagodim osebi, z enim se pogovarjam osebne stvari, z drugimi le strokovne, pomembno mi je, da ohranjam kontakt z obojimi."

Pogovor o veščinah in kompetencah, ki jih sestanki "ena na ena" pri vodjah razvijajo sta oba fokusni skupini začeli s temo **čustvene inteligentnosti**, pri čemer so vodje poročale, da metoda spodbuja **razmislek o svojih odzivih in reakcijah** ter **razvoj empatije**. Primeri: "Pri sebi opažam več empatije do drugačnega mnenja in drugega pogleda." in "Po sestanku ena na ena večkrat premislim, kako bi se lahko boljše odzval in kaj bom popravil naslednjič." Povezano z opazovanjem svojih reakcij so pogovor usmerile tudi na **širšo samorefleksijo sebe v vlogi vodje**, ki jo metoda pri vodjah spodbuja. Primer: "Večkrat razmislim, kako kot vodja opažam in rešujem probleme v ekipi. S tem ko mi posamezniki poročajo o isti stvari, sem ugotovil, da so določeni problemi odvisni od mene, od vodje." Poročale so tudi o **razvoju komunikacije in združevanju različnih vlog**. Primer: "Najbolj sem razvil komunikacijo. Glede na vlogo, ki jo v določenem trenutku nosim, opažam, da sem kot vodja lahko coach, mentor, svetovalec, itd. Vloge moram prepletati, hkrati pa zaposlenemu dati dovolj prostora, da uveljavlja svoje vloge." Vodje so poročale tudi o izboljšanju kompetence **podajanja in načrtovanja povratne informacije**. Primer: "Včasih smo stvari preveč olepševali, zdaj pa z zgledom želim naučiti, da povemo objektivno, dobro in slabo in tako rastemo." Opazile so tudi, da na zaposlene gledajo bolj celostno in so razvile **razumevanje širše slike/situacije**, v kateri je posameznik.

Pomanjkljivosti in možnosti za izboljšavo metode

V fokusnih skupinah z zaposlenimi in vodjami so pri pogovoru o pomanjkljivostih metode vsi naštevati določene ovire metode, pri čemer so razmišljali tudi o potencialnih ovirah, ki pa jih pri uporabi metode ne zaznavajo trenutno. Z namenom bolj razumljivega prikaza rezultatov sem pomanjkljivosti opisala ločeno v dve kategoriji: zaznane in potencialne pomanjkljivosti metode.

Zaposleni

Zaposleni so poročali o zaznanih pomanjkljivostih sestankov "ena na ena", ki so bile večinoma vezane na vodje. Govorili so o **nepripravljenosti vodje** in omenjali pomanjkljivo in splošno povratno informacijo, pomanjkanje odgovorov na vprašanja, pomanjkanje predaje novih nalog ali usmeritev za zaposlenega. Prav tako so poročali, da občasno metoda **vzame veliko časa**, če se vodja ne drži predvidenega časovnega obsega, po drugi strani pa je občasno sestanek "ena na ena" **izveden prehitro in površno**. Kot oviro pri izvajanju metode so izpostavili **negativen odnos do metode s strani nekaterih vodij**. Primer: "Če vodja ni prepričan v metodo, bo izvedena slabo in povzročila negativno vzdušje." Kot pomembno pomanjkljivost so zaznali občasno **neupoštevanje mnenj zaposlenih**, pri čemer so opisovali, da med sestankom predajo pomembne informacije, s katerimi se občasno ne zgodi nič in ne pride do sprememb. En zaposleni je poročal tudi o tem, da pomanjkljivost predstavlja to, da imaš sestanek **vedno z isto vodjo, ki vedno prevzema isto perspektivo** ter bi si včasih želel slišati še poglede in mnenja drugih vodij v organizaciji. Poudarili so eno pomanjkljivost metode, vezano na zaposlenega, in sicer **nepripravljenost zaposlenega** na poročanje o delu in počutju.

Kot potencialne pomanjkljivosti metode so zaznavali **prepogosto izvajanje**, pri čemer bi lahko prihajalo do nekoristne porabe časa, pogovorov o nerelevantnih vsebinah, itd. V primeru, da si vodja vzame več časa za sestanek z enim zaposlenim in manj z drugimi, lahko pride do **zamer v ekipi**. Zaposleni menijo, da v primeru **nezaupanja med vodjo in zaposlenim**, ta metoda ne bo imela smisla in koristi. Prav tako so udeleženci govorili o zaposlenih, ki jim različne **oblike druženja in komunikacije predstavljajo stres in anksioznost** ter s tem to doživljajo tudi med sestanki "ena na ena".

Kot izboljšave sestankov "ena na ena" so zaposleni naštevali:

- V primeru odpovedi sestanka, naj bo naslednji daljši.
- Vsebina in potek sestankov naj se prilagodi vsakemu paru na svoj način.
- Včasih bi lahko vodje zamenjale ekipe in izvedle sestanke z drugimi zaposlenimi ter videle, kako jim gredo pogovori z drugo ekipo.
- Termin naj bodo določeni dovolj vnaprej, da se lahko zaposleni vnaprej pripravi.
- Lokacije sestanka naj se občasno zamenja, saj to lahko pripomore k odpiranju novih tematik.
- Vodja naj rešuje samo stvari, vezane na specifičnega zaposlenega znotraj te metode. V primeru reševanja konflikta, v katerega je vpletenih več oseb, naj se organizira ločeno srečanje. Primer: "Posebej pri reševanju problemov je koristno, da se na sestanek povabi vse vključene, da ne rešujemo nekih stvari, ki vključujejo še katero izmed neprizotnih oseb."
- Več pozornosti usmerjati na načrtovanje in določanje prioritet dela.
- Več izobraževanj za vodje na temo komunikacije in povratne informacije.
- Več razvoja vodij, da znajo primerno odreagirati na različne teme, ki jih izpostavi zaposleni.
- Zaposleni naj si vzame čas in pripravi povratno informacijo tudi za vodjo.

- Zaposleni si lahko povratno informacijo, ki jo prejme od vodje, zapiše, da nanjo ne pozabi.

Fokusne skupine z zaposlenimi sem zaključila z vprašanjem "Kakšen nasvet bi dal sodelavcu, ki bo z vodjo začel imeti sestanke "ena na ena"?". Največ zaposlenih je poudarilo, naj ti izkoristijo **priložnost za pogovor o stvareh, ki so jim pri delu najbolj pomembne**. Primer: "Tudi na zaposlenih je odgovornost, da stvari povejo in ne zgolj govorijo kaj bi lahko bilo bolje, vendar tega ne povejo vodji." Poleg tega so zaposleni izpostavili, naj jih ne bo strah govoriti o **težavah, problemih in rešitvah**. Nasvet, ki je bil prav tako izpostavljen v vseh treh skupinah, se je nanašal na **dobro vnaprejšnjo pripravo in zapis glavnih točk**, da česa ne pozabiš omeniti. Zaposleni so prav tako svetovali, naj osebe vstopijo na sestanek **sproščeno in brez zadržkov**. Primer: "Osebe, ki imajo težave, sebe in svoje mnenje izpostaviti v skupinah, naj te sestanke še bolj izkoristijo in se oglasio takrat."

Vodje

Vodje so poročale o zaznanih pomanjkljivostih sestankov "ena na ena", ki so bile večinoma povezane s vodstvenimi sposobnostmi, ki jih metoda zahteva od vodij. Vodje so poročale, da imajo **težave, ko zaposlenim predstavljajo dodano vrednost metode**, kar opažajo iz njihovih nezainteresiranih ali prestrašenih reakcij. Izpostavile so, da imajo pri izvajanju metode **težave pri prepletanju različnih vlog**, kar se v določenih primerih prepleta tudi s **težavo prevelikega sočustvovanja**. Primer: "Včasih se postavim preveč v vlogo prijatelja, drugič pa preveč v vlogo mentorja in opažam, da dajem nasvete zaposlenemu, tudi kadar jih morda ne potrebuje." in "Začel sem močno sočustvovati s posamezniki, ko sem videl s čim se spopadajo v svojem življenju." Vodje v pogovoru o pomanjkljivosti metode navajale tudi **neobvladovanje dolžine sestankov**, ki ga pogosto opažajo pri sebi, saj so ti **predolgi ali prekratki**. Primer: "Ko se razvije širša debata, jo je težko stlačiti v predviden časovni okvir, to se moram naučiti elegantno zapeljati in prekiniti, po drugi strani pa ne želim prekiniti osebe, ki se ti zaupa." in "Včasih sestanek prehitro zaključim in se mi zdi, da osebi ne pustim dovolj prostora, da pove vse." Vodje se zavedajo, da metoda spodbuja **neformalno komunikacijo, na katero pa niso vsi zaposleni pripravljeni**. Primer: "Vsi zaposleni niso pripravljeni deliti informacij iz svojega osebnega življenja, opazim, da včasih naredijo zid."

Kot potencialne pomanjkljivosti metode pa so vodje prepoznale naslednje: metode kvalitetno ne morejo izvajati **vodje, ki jim primanjkuje empatije**, metoda je lahko izpeljana **nekvalitetno, če sledi napornemu sestanku**, vodjem je včasih težko prepoznati, kaj zaposleni rabi, kar lahko **pri zaposlenih poveča občutek, da ni slišan** in nevarnost vidijo tudi v tem, da pogovor "ena na ena" postane preveč **rutinski in udeleženca naslavljata vedno iste teme**.

- Kot izboljšave sestankov "ena na ena" so vodje naštele:
- Za sestanek si je potrebno rezervirati dovolj časa in ga biti pripravljen podaljšati.
- Vodje naj vnaprej pripravijo vsebino povratne informacije za osebo in to prek naslednjih sestankov sistematično nadgrajujejo.
- Vodja naj si med sestankom ali po njem dela zapiske, da ve, o čem sta govorila in katere od pomembnih informacij ne pozabi. Poleg tega se vodja k zapiskom vedno lahko vrne in opaža trende počutja članov ekipe.
- Vodja naj bo pripravljen zamenjati prostor, v katerem navadno izvaja sestanke, saj to lahko pomaga povečati neformalnost metode in spodbudi zaposlenega, da odpre nove teme pogovora.

- Vodja naj se zaveda, da je cilj in fokus metode, pred delovnimi nalogami, gradnja odnosa. Primer: "Zaposleni mora na prvem mestu videti, da si mu na voljo za pogovor. Pomembno je, da metoda ni predstavljena preveč tehnično s striktno strukturo."
- Vodje naj se izobražujejo na področju komunikacije, odnosov in povratne informacije.
- Vodje si za začetne sestanke vnaprej pripravijo teme, ki mislijo, da bi zaposlenega zanimale. To lahko storijo tudi kasneje. Primer: "Včasih te ne-relevantna tema popelje do relevantnih problemov, ker se ob takem pogovoru sprostiš."
- Vodja naj tudi sama deli informacije o sebi, saj se odnos vzpostavi samo, če je pogovor dvosmeren. Primer: "Zelo pomembno se mi zdi, da se odpre tudi vodja in pove nekaj o sebi, sploh na začetnih srečanjih, na ta način se ti zaposleni odprejo."
- Vodja naj pozna tudi strokovno področje zaposlenih, s katerimi ima sestanke, saj v nasprotnem primeru težje načrtuje njihov profesionalen razvoj ali najde skupne teme pogovora. Primer: "Ker nisem poznal stroke svoje ekipe, nisem mogel načrtovati korakov za naprej in ena na ena sestanki niso bili tako uspešni."

Fokusne skupine z vodjami sem zaključila z vprašanjem "Kakšen nasvet bi dal novi vodji, ki s svojo ekipo začenja voditi sestanke ena na ena?" Največ vodij je poudarilo, da naj si **vzamejo več časa**, kot mislijo, da ga potrebujejo, naj **ostanejo pristni** in začnejo pogovore kar se da **neformalno**, pri čemer so poudarile tudi, da je **bolj kot tema pogovora, pomembno, da komunicirata**. Govorili so tudi o drugih nasvetih, kot npr. **vnaprejšnja priprava vsebine**, razporeditev sestankov čez cel teden, pri čemer naj **ne več kot dva na dan** ter naj si pridobljene informacije **zapisujejo**. Pomembno se jim je zdelo tudi, da se ne bojijo podati kritike. Primer: "Ne se bati kritizirati, saj se ljudje želijo izboljšati." Zaključna misel ene od fokusnih skupin pa je bila: "Sprašuj in deli prakse tudi z drugimi vodjami, saj si med seboj lahko najbolj konkretno pomagata."

Razprava

Na podlagi raziskav iz področja preučevanja sestankov v organizacijah in mednarodnih dveh raziskav o sestankih "ena na ena" sem oblikovala štiri raziskovalna vprašanja, katera razlagam z odgovori iz intervjujev in vsebinami iz fokusnih skupin. Zanimalo me je, kako metodo posamezne organizacije opredeljujejo in izvajajo, kako jo zaznavajo zaposleni in vodje, kako so z njo zadovoljni in kakšno pomembnost ji pripisujejo. Ker je bila metoda prvič raziskovana v slovenskem okolju, je ta študija eksploratorna.

Izbor metod prepoznavam kot pravilen, saj sem preko fokusnih skupin in intervjujev lahko dobila največ kvalitativnih podatkov in s tem opisala način izvajanja in vsebino sestankov »ena na ena« ter poleg tega pridobila ocene zadovoljstva in pomembnosti, ki so jih preko svojih vtisov in izkušenj z metodo zaposleni in vodje tudi razložili. Kljub temu da so bile fokusne skupine izvedene preko spleta, se je v večini od njih razvila vneta debata in so se izkazale kot dober vir informacij za eksploratorno študijo. Prednosti spletnih fokusnih skupin prepoznavam v časovnem in finančnem prihranku, ki jih ta zagotavlja udeležencem, ter v višji udeležbi zaradi enostavnega dostopa. Kljub temu sem opazila tudi pomanjkljivosti spletnih fokusnih skupin, kot so daljše začetno obdobje sprostitev udeležencev, več moderiranja, spodbujanja in motiviranja z moje strani ter več distraktorjev, ki jih ima vsak posameznik v okolici. Poleg tega sem med izvajanjem fokusnih skupin z zaposlenimi opazila, da so včasih pri izražanju previdni in preverjajo, ali bom podana mnenja posredovala vodstvu v njihovi organizaciji, kljub temu da sem jim na začetku zagotovila, da bodo podatki uporabljeni zgolj za namen moje magistrske naloge. Na podlagi tega spoznavam, da bi bilo fokusne skupine morda smiselno izvajati z zaposlenimi iz različnih podjetij, s čimer bi jim zagotovila večjo anonimnost, vendar bi bilo to organizacijsko zahtevnejše. Prav tako bi mogla biti pri tem pazljiva, saj se metoda izvaja na različne načine v različnih podjetjih, zaradi česar bi se debata težje razvila med vsemi udeleženci fokusnih skupin. Potek zbiranja ocen o zadovoljstvu in pomembnosti metode pri udeležencih v fokusnih skupinah, bi lahko ti dve oceni pridobila s kratko anketo pri več vodjah in zaposlenih, ki se morda fokusne skupine niso želeli udeležiti, svoje ocene pa bi vseeno podali.

Odločitev za uvedbo in začetni vtisi zaposlenih in vodij

Redni sestanki "ena na ena" predstavljajo eno od novejših metod v organizacijskih okoljih. V Sloveniji ima metodo uvedeno malo delovnih organizacij, ki skoraj izključno prihajajo iz visokotehnološkega sektorja, podobno pa je tudi v svetu, kjer metodo najpogosteje uporabljajo organizacije s področja razvoja programske opreme in tehnologije (Soapbox, 2019). Organizacije, ki so sodelovale v tej raziskavi, metodo izvajajo povprečno 3,3 leta, kar je glede na ozek izbor literature na svetovnem nivoju, ki opisuje in potrjuje obstoj metode (Fellow, 2021; Soapbox, 2019), relativno dolgo obdobje. S tem se povezuje tudi ugotovitev, da je več kot polovica vključenih organizacij metodo razvila spontano oz. kot odgovor na potrebo po razvoju boljših odnosov v ekipah.

Začetni vtisi o sestankih "ena na ena" so bili pri zaposlenih in vodjah podobni, saj so oboji poročali tako o pozitivnih kot negativnih vtisih. Pri obeh skupinah se je izkazalo, da so začetne negativne vtise o metodi kmalu spremenil v pozitivne, kar potrjuje dodano vrednost, ki jo ima ta metoda za vse deležnike. Oboji so poročali o pozitivnih začetnih vtisih kot so **razvijanje odnosa, osredotočenost na posameznika in njegove potrebe ter bolj redno in kvalitetno podajanje povratne informacije**. Navedene začetne pozitivne vtise so zaposleni in vodje

kasneje prepoznavali tudi kot ključne prednosti te metode. Prav tako so imeli podobne negativne začetne vtise, npr. **neprepoznavanje dodane vrednosti metode** in zaznavanje te kot **dodatno časovno in miselno breme**. Tudi v mednarodni raziskavi (Soapbox, 2019) je 34 % vodij poročalo o težavi prepoznavanja začetne dodane vrednosti te metode. Zaposleni in vodje so delili tudi različne izkušnje iz svojih prvih sestankov "ena na ena". Večina vodij je opisovalo, da so bile na prvih sestankih **nesproščene in opažale nerodno komunikacijo**, kar je za začetne sestanke značilno (Friess, 2013), medtem ko je večina zaposlenih prve sestanke opisala kot sproščene, neformalne in v splošnem zaznane kot pozitivne. To se povezuje tudi s podatkom, da so vodje zadovoljstvo s sestanki "ena na ena" ocenile nižje kot zaposleni. Ker je vedenje vodje eden najpomembnejših dejavnikov poteka sestankov (Allen in Rogelberg, 2013; Harter, 2015), lahko sklepamo, da vodje pri uvedbi metode potrebujejo več podpore, usmeritev in spodbud, saj glede na poročanja zaposlenih in vodij, sestanke "ena na ena" že po nekaj srečanjih začnejo zaznavati pozitivno in vidijo v njih smisel.

Vsem sodelujočim zaposlenim je metodo predstavila neposredna vodja, medtem ko se je polovica vodij o metodi samoizobraževala, polovica pa je imela v organizaciji interno izobraževanje in pripomočke s smernicami za izvajanje.

Vsebina, implementacija in definicija metode

Vsi udeleženci potrjujejo, da sta vsebina in način izvajanja rednih sestankov med vodjo in zaposlenim visoko fleksibilna in prilagodljiva za posamezen par, kar kažejo tudi pretekle raziskave (Fellow, 2021; Soapbox, 2019). Osebe iz sodelujočih organizacij so poročale, da vsebino sestankov "ena na ena" največkrat sestavlja **osebni pogovor in prepoznavanje počutja**, kar na podlagi ugotovitev preteklih raziskav razvija pripadnost zaposlenih (Carmeli, 2007). Definicije sestankov "ena na ena" so bile podobne med zaposlenimi in vodjami, pri čemer je največ zaposlenih te opredelilo kot **pogovor o tekočih zadevah**, ki so obema pomembne, največ vodij pa kot **pogovor, ki je namenjen razvijanju odnosa in zaupanja**.

Pretekle raziskave ugotavljajo, da med želene lastnosti sestankov med drugim spadajo vodenje zapisnikov in jasen načrt nadaljnjih korakov glede na sprejete odločitve med sestankom (Fellow, 2021; König idr., 2020). V dveh organizacijah, vključenih v raziskavo, vodje redno delajo **zapisnike sestankov z namenom beleženja pomembnih informacij in lažjega spremljanja napredka in počutja** zaposlenega. Organizacije, ki ne delajo zapisnikov pa so poročale, da s tem ohranjajo višjo stopnjo spontanosti, neformalnosti in sproščenosti, ki jih zapisovanje lahko omeji. Zaposleni so v fokusni skupini govorili tudi o predlogu za izboljšavo metode, ki je vključeval željo po tem, da si vodje zapišejo več stvari, da nanje ne pozabijo, kot se jim je že zgodilo. Enak predlog so nekatere vodje izrazile v ločeni fokusni skupini in dodale, da s tem lahko vodje spremljajo trende počutja članov ekipe v daljših obdobjih.

Organizacije v Sloveniji so poročale, da v večini primerov **pobudo za sestanek dajo vodje**, pri čemer si želijo, da bi prišlo več pobude tudi od zaposlenih. Pri tem sta dve organizaciji povedali, da imajo termine sestankov "ena na ena" vnaprej predvidene in zato pobude ne daje nihče, saj se izvajajo redno v terminu. Organizacije so povprečno izvajale sestanke v obdobju med enim tednom in enim mesecem. Raziskave o sestankih "ena na ena" ugotavljajo podobno, in sicer da jih največ organizacij izvaja enkrat na teden ali enkrat na dva tedna, kar je prikazano v tabeli 4 (Fellow, 2021; Soapbox, 2019). Pogosto srečevanje nižja zaznana hierarhično razdaljo med osebama, kar vpliva na nižje doživljanje anksioznosti in stresa med sestanki (Nyquist idr., 2018). Povprečno dolžino sestanka "ena na ena" v delovnih organizacijah v Sloveniji ocenjujejo na 36,8 minut, pri čemer standardna deviacija v višini 18,3

minut kaže na možnost prilagajanja časovnega vidika sestanka in s tem potrjuje fleksibilnost metode. Podobno ugotavlja mednarodna raziskava (Soapbox, 2019), da največ vodij (57 %) ocenjuje dolžino sestankov na 30 minut.

Večina organizacij sestanke "ena na ena" **izvaja v živo in na daljavo**. Vodje so poudarile, da je metoda dobila posebej velik pomen v času epidemije Covid-19, ko je večina dela potekala od doma in so bili stiki med sodelavci omejeni. Tudi druge raziskave ugotavljajo, da ima 50 % vodij vsaj z enim članom ekipe sestanke na daljavo, pri čemer pa opažajo druge pomanjkljivosti kot so aktivno sodelovanje zaposlenih, ki ni primerljivo z izvajanjem v živo (Fellow, 2021). S tem se strinjajo tudi organizacije iz moje raziskave, saj so soglasno poudarile, da opažajo **višjo dodano vrednost sestankov "ena na ena", ko ti potekajo v živo**.

Implementacija metode je v večini organizacij potekala preko **sodelovanja vodstva in kadrovskega oddelka**, pri čemer pa so te poročale, da se je pred tem uvajala in razvijala spontano v posameznih ekipah. Šest od sedmih organizacij je ob uvedbi sestankov "ena na ena" uvedlo **smernice** za uporabo in pet organizacij je izvedlo tudi krajše **izobraževanje** ali razlago metode za vodje. Kljub temu so vodje poročale, da imajo včasih težave pri komunikaciji in vnaprejšnji pripravi na sestanek ter, kot omenjeno, da so se ob prvih izvedbah počutile nesigurne in manj sproščene. Ob uvedbi metode je bila ta vodjem predstavljena interno, vendar vodje dodajajo, da je k dobremu izvajanju sestankov najbolj pripomoglo samoizobraževanje in samoiniciativen razvoj. Zaposlenim pa je namen in potek sestankov "ena na ena" v vseh organizacijah predstavila neposredna vodja na prvem srečanju. Največ vključenih organizacij meni, da **predpogoj za uvedbo "ena na ena" sestankov** visoka stopnja kompetentnosti vodje, zavedanje svoje vodstvene vloge in podpora vodstva, ki verjame v smiselnost sestankov "ena na ena". Poleg tega so omenjale, da je ključnega pomena tudi dobro opredeljena sistemizacija delovnih mest, ki opredeljuje neposredne vodje in delovna mesta, ki od oseb zahtevajo razvite vodstvene kompetence. S tem ko ima zaposleni sestanke z vodjo, s katero največ dela in ji direktno poroča, je med njima nižja tudi hierarhična razdalja, kar pripomore k višji iskrenosti pogovora (Graham, 2009; Wasson, 2022). Vse organizacije so potrdile, da je metoda primerna za vse organizacije, ne glede na panogo.

Uporabna vrednost metode in zaznani učinki

V vseh sodelujočih organizacijah sestanke izvajajo v vseh oddelkih, s čimer vsem zaposlenim omogočajo dostop do enake priložnosti do pogovora z vodjo. Prednosti, ki jih sestanki "ena na ena" prinašajo delovnim organizacijam, so tudi **razvoj vodstvenih kompetenc** pri vodjah in **sistematično spremljanje razpoloženja** zaposlenih. Organizacije opažajo tudi določene pomanjkljivosti oz. ovire metode kot je **velik časovni vložek** vodij, ki predstavlja finančno breme za organizacijo. Ker imajo vodje na različnih pozicijah povprečno že več kot 10 ur sestankov na teden (Fellow, 2021; Mroz idr., 2018; West idr., 2016), je pri uvajanju sestankov "ena na ena" smiselno začeti s krajšim časovnim okvirjem, ki ga kasneje lahko vodja prilagaja glede na razpoložljiv čas in vsebino srečanj. Kljub določenim oviram, katerim se je potrebno posvetiti, tako zaposleni kot vodje navajajo več prednosti kot pomanjkljivosti, ki jih ta prinaša v delovno okolje.

Tako zaposleni kot vodje so v raziskavi zaznavali določene skupne **prednosti**, ki jih imajo sestanki "ena na ena". Obe skupini udeležencev sta bili soglasni, da ti razvijajo **odnos med vodjo in zaposlenim**, pri čemer so imeli vsi zaposleni sestanke z neposrednim vodjem, kar glede na dosedanje raziskave predstavlja nizko hierarhično razdaljo in tem spodbuja višjo psihološko varnost (Nyquist idr., 2018). Prav to prednost so prepoznale vodje, ki so opazile, da

sestanki "ena na ena" **višajo zaupanje** udeležencev sestanka in ustvarjajo **varen prostor** za diskusijo, skladno s čimer so zaposleni poročali, da zaradi sestankov "ena na ena" pogosteje izpostavijo težave, probleme in ovire, povezane z delom ali osebnim življenjem. Izmenjavo pomembnih informacij (Mroz idr., 2018) in možnost izražanja svojega mnenja (König idr., 2020; Yoerger Crowe in Allen, 2015) kot ključni željeni lastnosti sestankov ugotavljajo tudi druge raziskave. Udeleženci so poročali o **izboljšanju komunikacije s svojo vodjo** zaradi uporabe sestankov "ena na ena". Te v 100 % sestavlja komunikacija, ki poteka med dvema osebama, v diadah in je bolj učinkovita od skupinske diskusije, katera je prisotna v skupinskih sestankih, pri čemer pa ti v povprečju vseeno vsebujejo 65 % komunikacija v diadah (Romano in Nunamaker, 2001). Poleg tega zaznana psihološka varnost v delovnem okolju omogoča višje doseganje individualnih ciljev (Carmeli, 2007). Zaposleni so opazili tudi, da se počutijo **bolj slišane**, kar se povezuje z opažanjem vodij, da pristopajo do zaposlenih **bolj osebno**, svoj način dela prilagodijo posamezniku in preko teh sestankov zagotovijo, da je vsak opazen. V primerjavi z drugimi oblikami sestankov, kjer v povprečju vodje predajajo informacije zaposlenim 46 % časa sestanka in zaposleni vodjem le 13 % (Bergman idr., 2016), metoda sestankov "ena na ena" zaposlenim omogoča več dvosmerne komunikacije in priložnosti za predajo informacij. Konsistentno z opažanjem zaposlenih, da **pogosteje izpostavijo probleme**, so vodje ugotavljale, da zaradi sestankov "ena na ena" **probleme članov ekipe bolje razumejo in rešujejo**, pri čemer tudi druge študije opisujejo oblikovanje jasnega načrta izvedbe akcij na podlagi sprejetih odločitev na sestanku kot značilnost učinkovitih sestankov (König idr., 2020). Med sestanki se vloga vodje vedno vzpostavi, če se udeleženec tega zaveda ali ne (Pomerantz and Denvir, 2007; Potter and Hepburn, 2010), kar se povezuje s poročanjem zaposlenih, da med sestanki "ena na ena" razvijajo sposobnosti **samostojnega reševanja problemov**, saj jim vodja pomaga usmerjati tok mišljenja in s tem spodbuja, da zaposleni vodijo sami sebe.

V ločenih fokusnih skupinah so vodje in zaposleni prišli do strinjanja, da sestanki "ena na ena" pri obojih najbolj razvijajo kompetenco **samoevalvacije oz. samorefleksije**. Vodje so poročale, da pred in po sestanku navadno analizirajo svoje odzive in komunikacijo ter povratno informacijo, ki so jo predale, medtem ko zaposleni pred sestankom razmislijo o opravljenem delu in vprašanjih, ki se jim pojavljajo. Vodje so izpostavile tudi, da preko sestankov "ena na ena" aktivno razvijajo emocionalno inteligentnost in empatijo, kar jim pomaga, da zaposlene bolje razumejo in s tem nižajo hierarhično razdaljo med vodjo in članom ekipe. Na ta način omogočajo, da zaposleni svojih čustev ne prikrivajo, ampak je njihovo izražanje iskreno (Nyquist idr., 2018).

Poleg prednosti pa so zaposleni in vodje opazili tudi podobne **pomanjkljivosti** metode. Vodje so poročale, da jim sestanki "ena na ena" vzamejo veliko časa in jih včasih ne znajo časovno omejiti med potekom, medtem ko so zaposleni hkrati poročali, da so sestanki včasih predolgi, drugič pa so izvedeni prehitro in čutijo, da se vodjam mudi. Ker je upoštevanje predvidenega **časovnega okvirja** ena najbolj pozitivnih lastnosti sestankov (Leach idr., 2009; Mroz idr., 2018), je pomembno, da organizacije vodje izobrazijo na področju upravljanja s časom. Zaposleni so ponudili nekaj možnosti za izboljšavo časovnega vidika sestanka, pri čemer jih je večina poudarila, naj si ob krajšem ali odpovedanem sestanku, vodja vzame več časa za naslednjega in postavi termine sestankov, ki so fiksni in določeni vnaprej. Tudi pretekle študije potrjujejo, da sta točen konec in začetek sestanka dejavnika, ki višata njihovo učinkovitost (Leach idr., 2009).

Vodje so opazile, da zaposlenim na začetku težko pojasnijo namen in dodano vrednost metode, kar se povezuje s tem, da so nekatere vodje imele negativne začetne vtise o metodi. Glede na pretekle raziskave (Mroz idr., 2018; Romano in Nunamaker, 2001) 46 % sestankov

nima jasnega namena in cilja, kar predstavlja udeležencem frustracijo. Pri tem je spodbudno, da so bili začetni vtisi zaposlenih večinoma pozitivni in so poročali o sproščenem vzdušju, kar je lahko vodjam v spodbudo ob začetku izvajanja sestankov "ena na ena". Mednarodna raziskava je ugotovila tudi, da je ravno dnevni red najboljši napovednik produktivnosti sestanka (Drew, 1994) in pomanjkanje tega največji problem sestankov (Romano in Nunamaker, 2001). Poleg tega so vodje poročale, da imajo včasih težave, ko preveč sočustvujejo s situacijo zaposlenega, nasprotno pa so opazili zaposleni, ki se jim zdi, da jih vodje včasih ne upoštevajo in na nove informacije ne reagirajo dovolj oz. primerno.

Vodje v preteklih raziskavah ocenjujejo, da je 75 % njihovih sestankov učinkovitih, s čimer se strinja le 30 % drugih udeležencev sestankov (Allen idr., 2012), kar je nasprotno z ugotovitvijo moje raziskave, kjer so bile vodje s sestanki manj zadovoljne kot zaposleni. Kljub nižjemu zadovoljstvu z metodo, so vodje ocenile njeno pomembnost zelo visoko, na podlagi česar sklepam, da so pripravljene in si želijo razvijati tako sebe kot metodo sestankov "ena na ena". Obe skupini udeležencev v raziskavi sta predlagali, da se vodjam omogoči dodatna vprašanja na temo komunikacije in podajanja povratne informacije, poleg tega pa vodje za izboljšavo metode predlagajo tudi vnaprejšnjo priprav na sestanek (npr. individualna povratna informacija, predvidene teme pogovora itd.). Pretekla raziskava ugotavlja paradoks pri zaznavah vodij, saj te ali precenjujejo svojo pripravljenost na sestanek ali pa podcenjujejo čas, ki je potreben za pripravo (Romano in Nunamaker, 2001). Ob upoštevanju navedenega sklepam, da je priprava za vodjo potrebna tudi na sestanek "ena na ena".

Predlogi za nadgradnjo metode

Izboljšave metode lahko prevzame in izvaja organizacija, vodja ali zaposleni. Udeleženci so poročali, da lahko organizacija pripomore k razvoju sestankov "ena na ena" z analiziranjem kvalitete izvajanja in omogočanjem izobraževanj za vodje. Tako vodje kot zaposleni so izpostavili, da vodje potrebujejo več izobraževanj s področja komunikacije in uporabe te metode, medtem ko si zaposleni želijo več sistematičnosti v metodi, v smislu opredelitve njenih vsebinskih delov in jasnega namena. Pet od sedmih organizacij si je zapisnike sestankov delalo v različnih oblikah, pri čemer sta imeli le dve oblikovano predlogo za sestanke "ena na ena", kamor vodja in zaposleni zapisujeta dnevni red, povratno informacijo in dogovore. To se povezuje s poročanjem zaposlenih, ki so se strinjali, da tudi sami lahko pripomorejo k večji učinkovitosti metode s tem, da si zapišejo povratno informacijo. Vodje pa so poročale, da preko zapiskov lahko opazijo trende počutja in izboljšave, ki se dogajajo v daljših obdobjih v ekipi. Na podlagi obeh ugotovitev sklepam, da je zapisovanje vsaj ključnih informacij iz sestankov "ena na ena" pomembno tako zaposlenim in vodjam kot tudi organizacijam.

Za organizacije, ki metodo že imajo, so zaposleni predlagali, da vodje občasno zamenjajo člane ekipe, s katerimi imajo sestanke "ena na ena" in tako razvijajo svoje mehke veščine. V nasprotju s tem predlogom pretekle študije ugotavljajo, da zaposleni v novih situacijah in z nepoznanimi osebami višje nadzorujejo in prilagajajo izražanje (Evetts, 2003) in doživljajo višji strah ali anksioznost (Nyquist idr., 2018).

Večina vključenih organizacij metodo izvaja kombinirano, na daljavo in v živo, pri čemer so vodje in zaposleni prepoznavali, da se sestanke "ena na ena" lahko nadgradijo ravno z izvajanjem teh v različnih okoljih, kar spodbuja sproščenost in drugačen tok misli. Organizacije so poročale, da sprememba prostora pogosto vodi v spremembo vsebin pogovora in s tem odkrivajo nove informacije, kar potrjuje tudi Bergman s sodelavci (2016), ki so ugotovili, da fizično okolje pomembno vpliva na komunikacijo v sestanku.

Kot zelo pomembno so vodje opisale tudi zavedanje, da metoda na prvem mestu služi gradnji odnosa in ne delu, na kar morajo biti vodje pri izvajanju še bolj pozorne. Skladno s tem so predlagale, da vodje delijo več informacij o sebi, kar lahko pomaga zaposlenim, da se tudi sami bolj sprostijo in počutijo varne.

Vodje so bile nižje zadovoljne z izvajanjem metode kot zaposleni, skladno s tem pa so podale tudi več predlogov za izboljšave. Predlagale so, da se vodje boljše pripravijo na podajanje povratnih informacij in predvidijo potek sestanka. Tudi v preteklih študijah sta načrtovanje dnevnega reda (Fellow, 2021; König idr., 2020; Leach idr., 2009; Mroz idr., 2018) in pred-priprava na sestanek (Romano in Nunamaker, 2001) prepoznana kot želeni lastnosti sestankov. Čeprav so zadovoljstvo s sestanki "ena na ena" ocenjevale nižje od zaposlenih, so vodje pomembnost metode ocenile višje od zaposlenih. Zadovoljstvo s sestanki na delovnem mestu vpliva na splošno zadovoljstvo z delom (Rogelberg idr., 2010), zato je pomembno, da predloge za izboljšave in nadgradnjo metode upoštevamo pri njeni implementaciji in uporabi v praksi. Informacija o tem, da vodje prepoznavajo to metodo kot visoko pomembno, vendar z njo še niso visoko zadovoljne, je spodbudna, saj v sestankih "ena na ena" vidijo smisel in doprinos ter so se pripravljene razvijati, da metodo še izboljšajo.

Omejitve in prednosti študije

V raziskavi so sodelovale organizacije, ki pretežno prihajajo iz visoko-tehnološkega sektorja, v katerem se je metoda razvila in je bolj pogosto prisotna (Soapbox, 2019), kar je omejilo moj vzorec udeležencev na bolj specifično skupino. V tem vidim tudi prednost, saj so zbrane informacije in ugotovitve študije bolj relevantne in oblikovane specifično za to skupino organizacij. Vzorec je sestavljalo le sedem organizacij, kar sem pričakovala, saj je metoda nova in še ne-ujeljavljena in raziskana, kar delno razrešuje tudi moje magistrsko delo. Pomanjkljivost moje raziskave vidim v tem, da je metodo težko opredeliti, saj je ta visoko fleksibilna in jo vsaka organizacija izvaja na svoj način. Primerjanje zaznav vodij in zaposlenih iz različnih organizacij je bilo zato težje, vendar zaradi podobnih informacij, ki so jih poročali, zaključujem, da je izvajanje metode vseeno v določenih specifikah vsem organizacijam skupno in rešuje podobne probleme. Ugotavljam, da je bil moj vzorec dovolj velik za opis vsebine, implementacije in uporabnosti metode. Hkrati ugotavljam, da bi bilo smiselno v fokusne skupine povabiti še več zaposlenih in vodij iz različnih organizacij, vendar bi bilo zaradi časovne in finančne obremenitve, ki jo to predstavlja organizacijam, to težko izvesti. Raziskovalna naloga je bila eksploratorna in vsebuje veliko informacij o metodi, ki je bila v slovenskem okolju prvič raziskovana. Hkrati zajema kvalitativne in kvantitativne podatke in predstavlja prvo študijo o metodi sestankov "ena na ena", ki je bila izvedena neodvisno od organizacij, ki ponujajo produkte za izvajanje te metode (Fellow, 2021; Soapbox, 2019) in so ugotovitve zato manj pristranske.

Vrednost raziskave za prakso in priporočila za nadaljnje raziskave

To magistrsko delo predstavlja prvo raziskavo, ki redne sestanke "ena na ena", ki potekajo med vodjo in zaposlenim, preučuje na sistematičen način in pri tem opredeljuje vsebino, predpogoje, načine implementacije, uporabnost, zaznave različnih skupin uporabnikov metode, prednosti, pomanjkljivosti in predloge za izboljšavo metode. Ugotovitve kažejo na visoko dodano vrednost, ki jo zaznavajo tako vodje in zaposleni kot tudi organizacije, kar verjamem, da bo pripomoglo k prepoznavnosti metode. Raziskovalna naloga služi tudi kot temeljit pregled in vodič pri uporabi metode in je ena izmed redkih, če ne edina metoda, ki v

delovnih okoljih na prvo mesto postavlja razvoj odnosa in zaupanja med vodjo in zaposlenim, pred delovnimi nalogami.

Priložnosti za nadaljnjo raziskovanje je veliko, saj je metoda nova in neraziskana. Zanimivo bi bilo preučevati dinamiko posameznih parov vodja-zaposleni, na podlagi česar bi lahko oblikovali tudi individualne načrte razvoja za vodje. Poleg tega bi bilo koristno ugotoviti, katere veščine morajo vodje še razvijati, da bi sestanke "ena na ena" vodile bolj kvalitetno. Študija, ki bi to preučevala bi lahko primerjala skupino vodij, ki imajo namensko razvite *coaching* veščine in tisto, ki jih namerno niso razvijale. Glede na to, da so vključene organizacije soglasne, da se metodo lahko izvaja v vseh organizacijah, bi bilo zanimivo raziskovati zaznave zaposlenih in vodij tudi iz organizacij iz drugih panog in poleg tega preučiti vsebine, ki se v pogovorih »ena na ena« najpogosteje pojavljajo v organizacijah.

Zaključki

Redni sestanki "ena na ena" so nova, prilagodljiva in v visoko-tehnoloških organizacijah dobro sprejeta metoda. Potreba po naslavljanju odnosov v organizacijah je vse večja, saj moderna delovna okolja postajajo vse bolj usmerjena na ljudi in njihovo počutje. Sestanki "ena na ena" na tem mestu ponujajo edinstveno priložnost in enostavno izvedljiv način, kako sistematično razvijati odnose med vodjo in zaposlenim in obojim omogočiti izražanje mnenja. Ravno iz te potrebe se je v visokotehnoloških organizacijah metoda razvila spontano, danes pa jo organizacije razvijajo že tudi na sistematičen in organiziran način, pri čemer jim bo v pomoč služila tudi ta študija. Magistrsko delo metodo prvič raziskuje na sistematičen in znanstven način, pri čemer pa študija vseeno temelji na eksploratornem pristopu, saj so sestanki »ena na ena« zaradi različnih razlogov, še zelo malo raziskani. Med razloge spada kratek obstoj in uporaba metode, saj jo organizacije uporabljajo le zadnjih nekaj let. Prav tako je neraziskanost metode posledica njene slabe prepoznavnosti izven visokotehnoloških organizacij, saj te zanj uporabljajo različna imena (npr. ang. *check-in*, *1:1*, *weekly 1:1*), pri čemer določene organizacije, ki to metodo izvajajo spontano in je za njihovo delovanje samoumevna, to sploh ne poimenujejo ali prepoznajo kot metodo.

Redne sestanke »ena na ena« lahko uporabljajo različne delovne organizacije, neodvisno od panoge, v kateri delujejo. Predstavnice v intervjujih so skladno s tem poudarile, da je metoda primerna za vsako ekipo, ki se želi povezati, ki želi svoje člane razvijati na njim primeren in specifičen način in ki želi, da imajo člani in vodje zagotovljen varen in sprejemajoč prostor, kjer lahko izrazijo pomisleke in iskreno podajajo svoje mnenje. Menim, da bi metodo lahko uporabljale tako ekipe v zasebnem, kot tudi v javnem sektorju, saj ravno visoka fleksibilnost izvajanja in vsebine metode omogočajo, da je ta lahko prilagojena in uporabna za vsako delovno okolje.

Metoda zaposlenim omogoča prostor za izražanje svojega mnenja in problemov, vodjam razvoj vodstvenih in komunikacijskih kompetenc in reden vpogled v klimo, ki je vzpostavljena v njihovih ekipah, organizacijam pa metoda povečuje konkurenčno vrednost in ustvarja delovno okolje, ki je sodobno in usmerjeno na zaposlene. Poleg naštetega vidim dodaten razvoj in nadgradnjo metode predvsem v dodatnem izobraževanju vodij, ki preko pogostega izvajanja sestankov »ena na ena« lahko razvijajo številne vodstvene in *coaching* kompetence. Znotraj posameznih organizacij bi bil razvoj metode smiseln tudi v smeri personalizacije posameznih sestankov »ena na ena« po vsebini, trajanju in pogostosti glede na potrebe posameznega para vodje in zaposlenega. Kljub temu da metoda organizacijam vzame nekaj dodatnega časa, jo uporabniki, tako vodje kot zaposleni, ocenjujejo kot učinkovito in koristno pri njihovem delu in razvijanju odnosov v ekipi.

Reference

- Allen, J. A., Beck, T., Scott, C. in Rogelberg, S. (2014). Understanding workplace meetings. *Management Research Review*, 37(9), 791-814. doi: 10.1108/mrr-03-2013-0067
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. in Rogelberg, S. G. (2018). Let's get this meeting started: meeting lateness and actual meeting outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 1008-1021. doi: 10.1002/job.2276
- Allen, J. A. in Rogelberg, S. (2013). Manager-led group meetings. *Group & Organization Management*, 38(5), 543-569. doi: 10.1177/1059601113503040
- Allen, J. A., Sands, S. J., Mueller, S. L., Frear, K. A., Mudd, M. in Rogelberg, S. G. (2012). Employees' feelings about more meetings. *Management Research Review*, 35(5), 405-418. doi: 10.1108/01409171211222331
- Aritzeta, A., Swailes, S. in Senior, B. (2007). Belbin's team role model: development, validity and applications for team building. *Journal of Management Studies*, 44(1), 96-118. doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00666.x
- Axtell, P. (11. 4. 2019). *Make your meetings a safe space for honest conversation*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/04/make-your-meetings-a-safe-space-for-honest-conversation>
- Belbin, R. M. (2012). *Management Teams*. Routledge.
- Bergman, C., Dellve, L. in Skagert, K. (2016). Exploring communication processes in workplace meetings: a mixed methods study in a Swedish healthcare organization. *Work*, 54(3), 533-541. doi: 10.3233/wor-162366
- Berson, Y. in Halevy, N. (2014). Hierarchy, leadership, and construal fit. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 20(3), 232-246. doi: 10.1037/xap0000017
- Boštjančič, E. in Petrovič, A. (2020). *Kako spodbujati zaposlene: psihološki pristopi od A do Ž*. Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani. doi: 10.4312/9789610603641
- Boštjančič, E. in Lep, Ž. (2022). *Kako (še) spodbujati zaposlene: psihološki pristopi od A do Ž*. Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani. doi: 10.4312/9789617128529
- Business meeting. (b.d.). V *Merriam-Webster.com dictionary*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/business%20meeting>
- Carmeli, A. (2007). Social capital, psychological safety and learning behaviors from failure in organizations. *Long Range Planning*, 40(1), 30-44. doi: 10.1016/j.lrp.2006.12.002
- Clark, T. (1998). Teaching students to enhance the ecology of small group meetings. *Business Communication Quarterly*, 61(4), 40-52. doi: 10.1177/108056999806100406
- Cohen, M. A., Rogelberg, S. G., Allen, J. A. in Luong, A. (2011). Meeting design characteristics and attendee perceptions of staff/team meeting quality. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15(1), 90-104. doi: 10.1037/a0021549
- Drew, J. (1994). *Mastering meetings: discovering the hidden potential of effective business meetings*. McGraw-Hill Companies.

- Duarte, N. (6. 5. 2020). *Good leadership is about communicating »why«*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/05/good-leadership-is-about-communicating-why>
- Evetts, J. (2003). The construction of professionalism in new and existing occupational contexts: promoting and facilitating occupational change. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 23(4/5), 22-35. doi: 10.1108/01443330310790499
- Fellow. (2021). *The future of meetings report 2021*. https://fellow.app/wp-content/uploads/2021/03/FutureofMeetingsReport_Fellow.pdf
- Friess, E. (2013). »Bring the newbie into the fold«: politeness strategies of newcomers and existing group members within workplace meetings. *Technical Communication Quarterly*, 22(4), 304-322. doi: 10.1080/10572252.2013.782261
- Graham, S. L. (2009). Hospitalk: politeness and hierarchical structures in interdisciplinary discharge rounds. *Journal of Politeness Research. Language, Behaviour, Culture* 5(1), 11-31. doi: 10.1515/jplr.2009.002
- Goffman, E. (1961). *Encounters: two studies in the sociology of interaction*.
- Halvorsen, K. in Sarangi, S. (2015). Team decision-making in workplace meetings: the interplay of activity roles and siccource roles. *Journal of Pragmatics*, 76, 1-14. doi: 10.1016/j.pragma.2014.11.002
- Harter, J. (21. 4. 2015). *Managers Account for 70% of Variance in Employee Engagement*. Business Journal. <https://news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx>
- Hassell, D. (29. 12. 2015). *How to rethink the annual performance review*. Forbes Magazine. <https://www.forbes.com/sites/thevec/2015/12/29/how-to-rethink-the-annual-performance-review/?sh=112372c67dcf>
- Hildreth, R. A. (1990). *The essentials of meeting management*.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: a meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33(6), 987-1015. doi: 10.1177/0149206307308587
- House, R. J. in Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. V R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman in V. Gupta (ur.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE study of 62 societies* (str. 9-28). Thousand Oaks. Sage Publications.
- Jarzabkowski, P. in Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, 29(11), 1391-1426. doi: 10.1177/0170840608096388
- Kauffeld, S. in Lehmann-Willenbrock, N. (2011). Meetings matter. *Small Group Research*, 43(2), 130-158. doi: 10.1177/1046496411429599
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: introducing focus groups. *BMJ*, 311(7000), 299-302. doi: 10.1136/bmj.311.7000.299
- Köhler, T. in Gölz, M. (2015). Meetings across cultures. *The Cambridge Handbook of Meeting Science*, 119-150. doi: 10.1017/cbo9781107589735.007

- König, C. J., Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A. L. in Winter, J. (2020). A comparison of business meeting practices in Germany and Spain. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 51(3), 353-362. doi: 10.1007/s11612-020-00531-z
- Krueger, R. A. in Casey, M. A. (2000). *Focus groups: a practical guide for applied research*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Leach, D. J., Rogelberg, S. G., Warr, P. B. in Burnfield, J. L. (2009). Perceived meeting effectiveness: the role of design characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 65-76. doi: 10.1007/s10869-009-9092-6
- Lehmann-Willenbrock, N. in Allen, J. A. (2014). How fun are your meetings? Investigating the relationship between humor patterns in team interactions and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1278-1287. doi: 10.1037/a0038083
- Lep, Ž. (2020). Fokusne skupine. V E. Boštjančič in A. Petrovčič (ur.), *Kako spodbujati zaposlene: psihološki pristopi od A do Ž* (str. 33-49). Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta. doi: 10.4312/9789610603641
- Luong, A. in Rogelberg, S. G. (2005). Meetings and more meetings: the relationship between meeting load and the daily well-being of employees. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(1), 58-67. doi: 10.1037/1089-2699.9.1.58
- Magarrey, P. (23. 12. 2019). *How Zapier does remote one-on-one meetings*. Hypercontext.com. <https://hypercontext.com/blog/meetings/how-zapier-does-remote-one-on-one-meetings>
- Makar, A. (26. 11. 2021). *Tedenski sestanek "ena na ena" z vodjo*. Psihologija Dela. <https://psihologijadela.com/2021/11/26/tedenski-sestanek-ena-na-ena-za-vodjo/>
- Malouff, J. M., Calic, A., McGrory, C. M., Murrell, R. L. in Schutte, N. S. (2012). Evidence for a needs based model of organizational-meeting leadership. *Current Psychology*, 31(1), 35-48. doi: 10.1007/s12144-012-9129-2
- McComas, K. A. (2003). Citizen satisfaction with public meetings used for risk communication. *Journal of Applied Communication Research*, 31(2), 164-184. doi: 10.1080/0090988032000064605
- Meeting. (b. d.) V *Merriam-Webster.com dictionary*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/meeting>
- Morgan, D. L. in Krueger, R. A. (1998). *The focus group guidebook*. SAGE.
- Mroz, J. E., Allan, J. A., Verhoeven, D. C. in Shuffler, M. L. (2018). Do we really need another meeting? The science of workplace meetings. *Current Directions in Psychological Science*, 27(6), 484-491. doi: 10.1177/0963721418776307
- Niederman, F. in Volkema R. J. (1999). The effects of facilitator characteristics on meeting preparation, set up, and implementation. *Small Group Research*, 30(3), 330-360. doi: 10.1177/104649649903000304

- Nyquist, E., Allen, J. in Erks, R. (2018). When the boss came to the meeting: hierarchical distance and emotional labor in workplace meetings. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 70(3), 207-226. doi: 10.1037/cpb0000111
- Odermatt, I., König, C. J., Kleinmann, M., Bachmann, M., Röder, H. in Schmitz, P. (2017). Incivility in meetings: predictors and outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 33(2), 263-282. doi: 10.1007/s10869-017-9490-0
- Pomerantz, A. in Denvir, P. (2007). Enacting the institutional role of chairperson in upper management meetings: the interactional realization of provisional authority. V F. Cooren (ur.), *Interacting and Organizing. Analyses of a Management Meeting* (str. 31-52). Lawrence Erlbaum.
- Popper, M. (2013). Leaders perceived as distance and close. Some implications for psychological theory on leadership. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 1-8. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.06.008
- Potter, J. in Hepburn, A. (2010). A kind of governance: rules, time and psychology in organisations. V N. Llewellyn in J. Hindmarsh (ur.), *Organisation, Interaction and Practice: Studies in Ethnomethodology and Conversation Analysis* (str. 49-73). Cambridge University Press.
- Rogelberg, S. G. (2018). *The surprising science of workplace meetings: how you can lead your team to peak performance*. Oxford University Press.
- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C. W. in Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with meetings: a contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management*, 49(2), 149-172. doi: 10.1002/hrm.20339
- Romano, N. C. in Nunamaker, J. F. (2001). Meeting analysis: findings from research and practice. *Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Science*. doi: 10.1109/HICSS.2001.926253
- Seymour, J. (2012). Combined qualitative and quantitative research design. *Current Opinion in Supportive and Palliative Care*, 6(4), 514-524. doi: 10.1097/SPC.0b013e328358214e
- Smith, B. L. (2015). *How to lead an effective meeting*. Apa.org/gradpsych. <https://www.apa.org/gradpsych/2015/11/effective-meeting>
- Soapbox (2019). *State of One-on-Ones: A report on how managers approach one-on-one meetings*. Hypercontext.com. <https://hypercontext.com/wp-content/uploads/2019/11/soapbox-state-of-one-on-ones-report.pdf>
- Tatley, K. (14. 4. 2020). *One-on-one Meeting FAQs: What are the world's top leaders doing and why?* Fellow.app. <https://fellow.app/blog/meetings/one-on-one-meeting-frequently-asked-questions/>
- Tracy, K. in Dimock, A. (2004). Meetings: discursive sites for building and fragmenting community. V P. J. Kabfleisch (ur.), *Communication Yearbook* (str. 127-165). Lawrence Erlbaum.

- Trapp, R. (30. 10. 2019). *How Leaders Can Adjust Their Organizations For Rapid Change*. Forbes Magazine. <https://www.forbes.com/sites/rogertrapp/2019/10/30/how-leaders-can-adjust-their-organizations-for-rapid-change/?sh=7c4ae7daae49>
- Wasson, C. (2022). Caution and consensus in American business meetings. *Pragmatics. Quarterly Publication Of The International Pragmatics Association (Ipra)*, 10(4), 457-481. doi: 10.1075/prag.10.4.03was
- Weaver, C. (24. 6. 2021). *Meetings. Why?* The New York Times. <https://www.nytimes.com/2021/06/24/business/work-meetings-zoom.html>
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. V M. A. West in J. L. Farr (ur.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (str. 309-333). John Wiley & Sons.
- West, S. E., Hoff, E. in Carlsson, I. (2016). Play and productivity: enhancing the creative climate at workplace meetings with play clues. *American Journal of Play*, 9(1), 71-86.
- Yoerger, M., Crowe, J. in Allen, J. A. (2015). Participate or else! The effect of participation in decision-making in meetings on employee engagement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(1), 65-80. doi: 10.1037/cpb0000029

Priloge

Priloga 1: Vprašanja intervjuja z osebo iz organizacije, ki pozna vsebino metode

Priloga 2: Anketa za udeležence fokusnih skupin

Priloga 3: Vprašanja za fokusne skupine z zaposlenimi

Priloga 4: Vprašanja za fokusne skupine z vodji

Priloga 1: Vprašanja intervjuja z osebo iz organizacije, ki pozna vsebino metode

1. Odločitev za metodo v organizaciji
 - Kje ste slišali za metodo?
 - Zakaj ste se odločili zanjo?
 - Koliko časa jo že izvajate?
2. Opis metode
 - Kateri so sestavni deli metode?
 - Imate morda osnutek za zapisnik ali template?
 - Ali delate zapisnike sestankov?
 - Kdo vodi in organizira termine sestanka?
 - Koliko časa traja v povprečju? Kako pogosto ga izvajate?
 - Ali poteka v živo, na daljavo ali mešano?
 - Kateri oddelki jo imajo?
3. Implementacija metode
 - Kdo jo je uvajal in na katerem delovnem mestu je ta oseba?
 - Na kakšen način jo je uvajala oz. po kakšnem postopku?
4. Zaznani učinki metode
 - Kje vidite prednosti v tej metodi?
 - Kaj so pomanjkljivosti metode? Na kaj morajo biti udeleženci pazljivi?
 - Kje vidite priložnosti za razvoj?
 - Kaj menite, da so predpogoji za uvedbo metode?
 - Katerim delovnim organizacijam bi jih priporočili?

Priloga 2: Anketa za udeležence fokusnih skupin

Podčrtajte:

- Spol: M / Ž
- Izobrazba: humanistično-družboslovna / naravoslovno-tehnična

Zapišite:

- Starost:
- Delovno mesto:

Ocenite:

- Kako pomembni se vam zdijo sestanki »ena na ena« od 1 (zelo pomembni) do 5 (visoko pomembni)?
- Kako ste zadovoljni s sestanki »ena na ena« od 1 (nizko zadovoljen) do 5 (visoko zadovoljne)?

Zapišite:

- V enem stavku opišite vsebino oz. definicijo sestanka "ena na ena"?

Priloga 3: Vprašanja za fokusne skupine z zaposlenimi

1. Uvedba in spoznavanje z metodo
 - Kaj ste si na začetku (ob uvedbi) mislili o metodi? Kakšni so bili vaši vtisi?
 - Kdo in na kakšen način vam je metodo predstavil?
 - Kako se spomnite svojih prvih sestankov »ena na ena«? Delite svoje izkušnje.
2. Doprinos in pozitivni vidiki metode
 - V čem vidite največji doprinos metode oz. kaj so njene prednosti?
 - Katere kompetence/veščine ste razvili zaradi uporabe te metode? V čem ste zdaj boljši?
3. Možnosti izboljšave in predlogi
 - Kje vidite pomanjkljivosti metode?
 - Kaj bi se dalo izboljšati?
 - Kakšen predlog bi dali zaposlenemu, ki bo kmalu začel imeti sestanke "ena na ena" s svojo vodjo?

Priloga 4: Vprašanja za fokusne skupine z vodji

1. Uvedba in spoznavanje z metodo
 - Kaj ste si na začetku (ob uvedbi) mislili o metodi? Kakšni so bili vaši vtisi?
 - Kdo in na kakšen način vam je metodo predstavil?
 - Kako se spomnite svojih prvih sestankov »ena na ena«? Delite svoje izkušnje.
2. Doprinos in pozitivni vidiki metode
 - V čem vidite največji doprinos metode oz. kaj so njene prednosti?
 - Katere kompetence/veščine ste razvili zaradi uporabe te metode? V čem ste zdaj boljši?
3. Možnosti izboljšave in predlogi
 - Kje vidite pomanjkljivosti metode? Kje ste kot vodja naleteli na ovire?
 - Kaj bi se dalo izboljšati?
 - Kakšen predlog bi dali vodji, ki začenja izvajati sestanke "ena na ena" s svojimi zaposlenimi?

Izjava o avtorstvu dela, tehnični brezhibnosti magistrskega dela, etični ustreznosti izvedene magistrske raziskave in konfliktu interesov

Izjavljam, da je magistrsko delo v celoti avtorsko delo, v katerem so viri in literatura navedeni v skladu s strokovnimi standardni (APA).

Celotna raziskava v sklopu magistrskega dela je etično nesporna in izvedena v skladu s Kodeksom poklicne etike psihologov Slovenije. V procesu izvajanja raziskave v sklopu magistrskega dela ni prišlo do konflikta interesov.

Ljubljana, 2022

Ajda Makar