



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Komercialist  
Modul: Finance

## **PRIPRAVA IN POTEK POSLOVNIH SESTANKOV**

Mentorica: Ana Peklenik, prof.  
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Nina Haklin

Kranj, oktober 2008

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se svoji mentorici Ani Peklenik, ki mi je izdelavi diplomske naloge strokovno svetovala in me usmerjala. Prav tako se ji najlepše zahvaljujem za lektoriranje.

Zahvaljujem pa se tudi svojim domačim, ki so me podpirali pri šolanju in mi bili v veliko pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

## IZJAVA

»Študent/ka Nina Haklin izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom Ane Peklenik, prof.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

V diplomski nalogi smo najprej opredelili besedo sestanek in se seznanili z vrstami sestankov. Podrobno smo predstavili, kaj vse je potrebno pripraviti in kako poteka sestanek, pa tudi, kako se mora nanj pripraviti sklicatelj.

Zanimalo nas je, kako se v praksi vodje pripravljajo na svoj nastop in kako pripravijo sestanek, kakšen pomen dajo pripravi dnevnega reda in kako se ga držijo, kdaj pošiljajo vabila oz. na kakšen način sploh vabijo, koliko časa pred sestankom vabijo in podobno.

Ugotovitve smo nato primerjali in v povprečju anketiranci poznajo pravila za pripravo in vodenje poslovnih sestankov, vendar so na določenih mestih še vedno šibki. Njihova šibkost se je pokazala pri samem vodenju, saj imajo v povprečju veliko število sestankov, ki trajajo predolgo, pa tudi sedežnega reda ne delajo ravno pogosto.

## **KLJUČNE BESEDE**

- Poslovni sestanki
- Priprava poslovnega sestanka
- Vodenje poslovnega sestanka
- Udeleženci poslovnega sestanka
- Vodja poslovnega sestanka

## **ABSTRACT (ali: ZUSAMMENFASSUNG)**

Prevod povzetka v angleščino ali nemščino - glede na to, kateri tuji jezik je kandidat poslušal.

## **KEYWORDS (ali: SCHLÜSSELWORTE)**

- prevod ključnih besed v angleščino ali nemščino
- ....
- ....

## KAZALO

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | UVOD                                    | 2  |
| 1.1 | Predstavitve problema .....             | 2  |
| 1.2 | Metodologija .....                      | 2  |
| 2   | DEFINICIJA IN VRSTE POSLOVNIH SESTANKOV | 3  |
| 2.1 | Definicija in funkcije sestanka .....   | 3  |
| 2.2 | Vrste sestankov .....                   | 4  |
| 3   | PRIPRAVA POSLOVNEGA SESTANKA            | 6  |
| 3.1 | Smotri in cilji sestanka .....          | 6  |
| 3.2 | Udeleženci sestanka .....               | 7  |
| 3.3 | Kraj sestanka .....                     | 8  |
| 3.4 | Prostor in oprema .....                 | 8  |
| 3.5 | Sedežni red .....                       | 9  |
| 3.6 | Čas sestanka .....                      | 13 |
| 3.7 | Spored sestanka .....                   | 13 |
| 4   | POTEK POSLOVNEGA SESTANKA               | 15 |
| 4.1 | Začetek sestanka .....                  | 19 |
| 4.2 | Spodbujanje razprave .....              | 20 |
| 4.2 | Usmerjanje razprave .....               | 20 |
| 4.3 | Težave v razpravljanju .....            | 23 |
| 5   | ZAKLJUČEK SESTANKA IN PO SESTANKU       | 25 |
| 5.1 | Zapisnik sestanka .....                 | 25 |
| 5.2 | Ocenjevanje sestanka .....              | 27 |
| 6   | REZULTATI ANKETE                        | 28 |
| 7   | ZAKLJUČEK                               | 40 |
|     | Literatura in viri                      | 43 |
|     | Priloga .....                           | 44 |
|     | Kazalo tabel .....                      | 46 |
|     | Kazalo slik .....                       | 46 |
|     | Kazalo grafov .....                     | 46 |

# 1 UVOD

Sestanki so bili že v preteklosti pogosta oblika komuniciranja tudi v poslovnem svetu. Kljub vsemu napredku informacijske tehnologije nič ne kaže, da bi se število sestankov zmanjšalo. Nasprotno, njihovo število se še povečuje. Vzroke bi lahko iskali v učinkovitosti sestankov, saj predstavljajo obliko z vsemi prednostmi neposrednega komuniciranja. Poslovni sestanki s predstavniki drugih podjetij so odločilnega pomena za poslovanje podjetja in zahtevajo visoko koncentracijo ter pripravljenost na določeno temo. Sestanki so lahko dobro izpeljani, lahko so uspešni in učinkoviti, lahko pa tudi utrujajoči, breznamenski in enostavno predstavljajo najbolj naporen del delovnega dne, zato je najpomembneje, da imamo za sestanek izoblikovan cilj, ki ga želimo doseči, da sestanek pravilno in dosledno pripravimo in na koncu učinkovito vodimo. V poslovnem svetu se vodje vsakodnevno srečujejo z vodenjem, pripravo in udeležbo na sestankih. Povprečno imajo več kot pet sestankov na teden, kar je zelo naporno.

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Zanimalo nas je, zakaj tako veliko število sestankov, so morda neučinkoviti, nimajo dobro oblikovanega cilja, se vodja nanj ne pripravi dovolj dobro, ali se pojavljajo napake že pri pripravi sestanka. V praksi vodje poslovnih sestankov neredko delajo napake, zato menim, da bi se ob ustrezni poučenosti in upoštevanju nekaterih pravil takšnim težavam lahko izognili in s tem dosegli veliko večjo učinkovitost poslovnih sestankov, rezultat bolj učinkovitih sestankov pa bi bil tudi manjše število sestankov. Z zmanjšanjem števila sestankov bi pripomogli tudi k večji pripravljenosti na posamezni sestanek, saj jim bi se udeleženci imeli čas dobro pripraviti, predelati dobljeno gradivo in si narediti krajše zapiske, na kaj morajo opozoriti na sestanku, vendar jim ob tako velikem številu sestankov dnevno tega časa ne dopušča.

## 1.2 METODOLOGIJA

V teoretičnem delu bom predstavila, kaj vse moramo pripraviti za sestanek, na kaj moramo biti pozorni, kdaj moramo poslati vabila, kdaj gradivo, kako morajo udeleženci sedeti za posamezno vrsto sestanka in podobno. Prav tako sem predstavila posamezne korake sestanka, od začetka, vzpodbujanja in usmerjanja razprave do zaključka sestanka. V praktičnem delu pa sem se pripravila anketo, ki sem jo poslala v naključno izbrana podjetja in katere rezultate bom prikazala tudi s pomočjo grafov.

## 2 DEFINICIJA IN VRSTE POSLOVNIH SESTANKOV

### 2.1 DEFINICIJA IN FUNKCIJE SESTANKA

Stare opredelitve pravijo, da je sestanek srečanje ljudi, namenjeno razpravljanju ali da je sestanek srečanje, javni zbor ljudi za določen namen. Sodobnejše opredelitve pa pravijo, da je sestanek srečanje skupine ljudi, navadno večje, na katerem o čem razpravljajo, se dogovarajo, sklepajo.

Našemu pojmovanju je še najbližja opredelitev, da je sestanek zbor dveh ali več ljudi, ki imajo skupne cilje in kjer je govorno komuniciranje temeljni način za dosego le-teh. Sestanek je torej ciljno početje, kar ga ločuje od drugih družbenih srečanj. (Možina idr., 2004, str. 206)

Sestanek opravlja številne funkcije.

- Informiranje

Na sestanku lahko udeleženci drug drugemu posredujejo informacije ali pa vsi skupaj sprejemajo informacije od enega. Nekateri sestanki so namenjeni prav in izključno informiranju.

- Odločanje

Sestanek je oblika komuniciranja, na katerem lahko učinkovito poteka proces odločanja. To pomeni, da udeleženci dosežejo soglasje ali vsaj večinsko soglasje glede tega, katere akcije naj kdo in kdaj izvede. Sestanki omogočajo oblikovanje skupnega cilja in povečujejo pripadnost le-temu.

- Reševanje problemov

Ta oblika je pogosta pri obravnavanju in reševanju strokovnih problemov. Posebej takrat, kadar so o rešitvi nekega problema mnenja med strokovnjaki deljena. Takšen sestanek vključuje tudi informiranje. Navadno to sproži nove asociacije in nove rešitve. Takšen sestanek se lahko konča tudi z odločanjem.

- Oblikovanje skupinske pripadnosti

Skupni pogovori, neposredno seznanjanje s stališči drugih, neposredno verbalno in neverbalno komuniciranje itd. – vse to oblikuje skupino. Udeleženci pripadajo neki skupini, zato so sestanki za oblikovanje timov ključnega pomena. Pogosto je to edina oblika, kjer se zberejo člani celotne skupine.

- Proizvodnja novih idej

Je posebna oblika sestanka, je zelo produktivna oblika produkcije novih idej.

- Prepoznavanje statusa

Sestanek omogoča udeležencem, da na sestanku spoznajo, kakšen status jim pripisujejo drugi. (Kavčič, 2005, str. 137)

Sestanki v poslovnem svetu so nujno potrebni za reševanje problemov in sklepanje poslov. Imajo svoje prednosti in slabosti.

Tabela 1: Prednosti in slabosti poslovnih sestankov

| Prednosti sestankov  | Slabosti sestankov  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informirajo,</li> <li>- analizirajo in rešujejo zadeve,</li> <li>- spodbujajo,</li> <li>- dajejo povratne informacije,</li> <li>- prepričujejo in</li> <li>- utrjujejo obstoječe stanje.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zapravljajo čas,</li> <li>- zapravljajo denar,</li> <li>- porajajo zmešnjavo in nered,</li> <li>- kvarijo moralo udeležencem in</li> <li>- terjajo pozornost na račun bolj pomembnih zadev.</li> </ul> |

(Možina idr., 2004, str. 206)

## 2.2 VRSTE SESTANKOV

Sestanke lahko delimo po različnih kriterijih: lahko so zasebni ali poslovni, formalni ali neformalni, urejevalni ali informativni in podobno. Za sklicatelja poslovnega sestanka je najpomembneje, da ve, zakaj sploh želi sklicati sestanek oz. kakšen je njegov namen. V poslovnem svetu sta najpogostejši dve glavni vrsti sestankov, in sicer informativni sestanki, ki so namenjeni posredovanju informacij udeležencem, ter sestanki za urejanje zadev in snovanje novih zamisli.

V tabeli je predstavljena razlika med informativnim in urejevalnim sestankom glede na njun cilj in naloge vodje na sestanku.

Tabela 2: Razlika med informativnim in urejevalnim sestankom

| INFORMATIVNI SESTANKI   | UREJEVALNI SESTANKI  |
|---|--|
| CILJI SESTANKA  | CILJI SESTANKA   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seznanjanje z novimi usmeritvami, postopki, metodami,</li> <li>- seznanjanje s potekom načrtov, projektov,</li> <li>- seznanjanje s poročili o drugih enotah, delovnih skupinah,</li> <li>- seznanjanje z novimi in posebnimi znanji ter veščinami ter</li> <li>- predstavljanje izdelkov, zamisli.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opredeljevanje zadev,</li> <li>- snovanje možnih rešitev za urejanje zadev, delitev dela,</li> <li>- usklajevanje stališč, pogajanja,</li> <li>- sprejemanje skupnih odločitev ter</li> <li>- ustvarjalno snovanje novih možnosti, usmeritev, pristopov.</li> </ul> |
| NALOGE VODJA SESTANKOV  | NALOGE VODJA SESTANKOV   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zagotavlja gradivo, prostore in potek sestanka,</li> <li>- vodi priprave in oblikuje dnevni red,</li> <li>- skrbi za usmeritve in za časovni potek,</li> <li>- poskrbi za zapisovanje pomembnih ugotovitev in z njimi seznanja udeležence.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vodi vsebinske in organizacijske priprave,</li> <li>- izbira udeležence za sestanek,</li> <li>- spodbuja sodelovanje, razpravo, skrbi za rdečo nit sestanka,</li> <li>- združuje stališča, zamisli, pomaga oblikovati soglasne sklepe sestanka.</li> </ul>          |

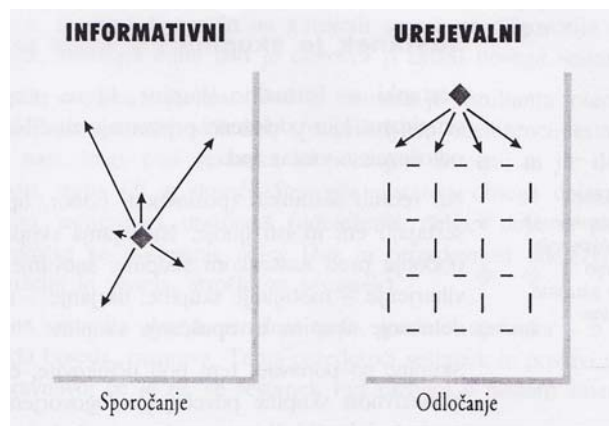
(S. Možina idr., 1998, str. 152)



Med informativnimi in urejevalnimi se pojavlja tudi velika razlika v komunikaciji med udeleženci. Na informativnem sestanku poteka večinoma enosmerna komunikacija, saj vodja skliče sestanek z namenom, da bi udeležencem nekaj predstavil. Seveda ga lahko udeleženci vprašajo, kar želijo, vendar pa v 90 % komunikacija poteka enosmerno. Drugače pa je pri problemskih sestankih, kjer je vodja le povezovalac med pogovori v skupini in nima tako velikega pomena pri komunikaciji. Njegov glavni namen je podati temo, se pravi začeti sestanek in nato vzpodbuditi, usmerjati in izpeljati razpravo do konca, tako da prinese uspešne rezultate.

Na spodaj priloženi sliki se lepo vidi, kako poteka komunikacija pri informativnem in kako pri urejevalnem oz. problemskem sestanku. Lepo je prikazano, kako morajo pri urejevalnem sestanku udeleženci med seboj sodelovati, vodja pa njihovo razpravo le usmerja in vzpodbuja, v kolikor ne steče sama.

Slika 1: Vrste sestankov



(Tavčar, 1995, str. 49)

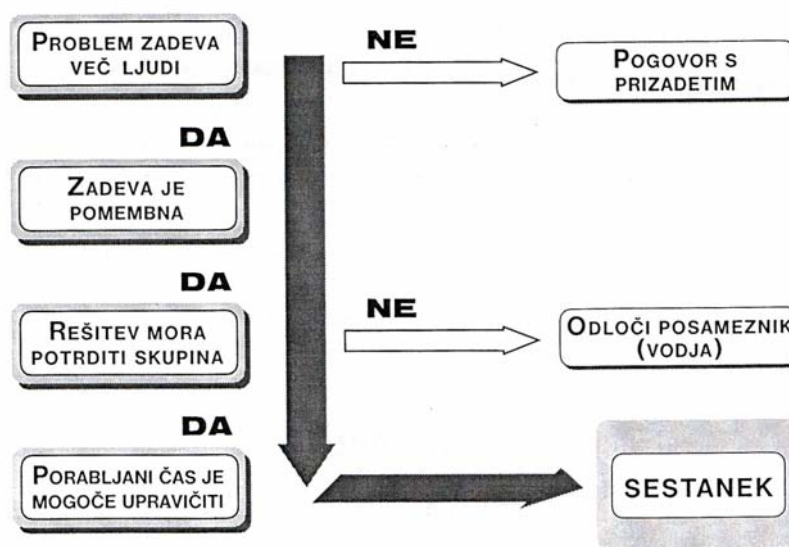
Vrsta sestanka mora vsekakor ustrezati vsebini in ciljem, kar vpliva na naslednje vidike priprave sestanka:

- število udeležencev,
- vrsto udeležencev,
- komunikacijski proces na sestanku,
- primeren prostor za izvedbo,
- učinkoviti stil vodenja,
- poudarek pri vodenju,
- ključni dejavnik uspešnosti.

### 3 PRIPRAVA POSLOVNEGA SESTANKA

Prvo vprašanje, ki si ga mora organizator postaviti, je, ali je sestanek resnično potreben. Organiziramo le tiste sestanke, ki so resnično potrebni. Najprej je bolje, da poizkusimo problem rešiti na kašen drug način. Če želimo zgolj informirati neko skupino o določenih novostih, je veliko hitreje in ceneje to storiti s kratkim pismom ali sporočilom. Če je potrebno pridobiti mnenje določenih oseb in v kolikor je teh oseb malo, je veliko hitreje, če jih o določeni zadevi povprašamo po telefonu, elektronski pošti ali pa kar z osebnim obiskom, saj bomo tako privarčevali veliko denarja in dragocenega časa. Vedno kaže preveriti, ali je mogoče zadevo priključiti kateremu drugemu zbiranju zaposlenih. V kolikor se sodelavci zjutraj zberejo na kavi, je mogoče takrat posredovati in dobiti določene informacije. Sestanki so pomembna sestavina poslovodne dejavnosti in kot vsaka dejavnost tudi ta zahteva načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje. Sestanki v organizaciji so nadvse različni: od kolegijev in nadzornih do delovnih sestankov in posvetovanj, na katerih sodelujejo tako sodelavci kot tudi zunanji udeleženci. So veliko bolj zahtevni od običajnih razgovorov med dvema ali pa tremi sodelavci. Sestanki stanejo precej denarja in časa, zato sestanek skličemo, ko je ta res potreben.

Slika 2: Kdaj imeti sestanek?



(Mihaljčič, Šantl Mihaljčič, 2000, str. 87)

#### 3.1 SMOTRI IN CILJI SESTANKA

Sestanek je ciljna dejavnost, ki ima ponavadi en sam smoter (temeljni, najpomembnejši cilj), ki so mu drugi cilji podrejeni. Tako je lahko smoter sestanka med dobaviteljem in odjemalcem skleniti pogodbo, cilji pa so: doseči primerno ceno, dogovor glede dobavnih rokov ... Cilji sestanka so podrejeni smotru, med seboj morajo biti usklajeni in morajo prispevati k smotru.

Za smoter in cilje velja:

- naj bodo takšni, da se bodo udeleženci potrudili zanje,
- naj bodo primerno zahtevni, vendar dosegljivi,
- naj bodo merljivi (cilj, ki ni merljiv tudi ni cilj, vendar so lahko merila absolutna in primerjalna, včasih pa zadostuje ocena primerne skupine).

Smotrov in ciljev sestanka ni dovolj predstaviti, treba jih je doseči. To pa je strategija sestanka, ki obsega:

- dejavnost za doseganje ciljev (vsebina sestanka in meritev sestanka),
- urejenost za doseganje ciljev (struktura sestanka, udeleženci, delitev dela, potek sestanka ...),
- resurse za doseganje ciljev (čas in prizadevanje udeležencev, informacije in znanja, stroški sestanka ...).

Sestavine strategije učinkovitega in uspešnega sestanka so usklajene med seboj, strategija pa s smotri in cilji sestanka. Ni dovolj, da je sestanek učinkovit; sestanek mora izpolniti zastavljeni smoter in cilje sestanka – biti mora uspešen. (Možina idr., 1998, str. 154)

### 3.2 UDELEŽENCI SESTANKA

Sestanek so udeleženci, zato je zelo pomembno, koliko jih bo in kdo bo. Na učinkovitih sestankih je malokdaj več kot deset udeležencev. Mnogi se sestankov otepajo, bodisi nimajo časa bodisi nimajo interesa; spet drugi pa se sami sili na sestanke, da bi se pokazali in uveljavili svoja stališča. Splošno pa je znano, da sestanek ni uspešen, če na njem niso udeleženi tisti, ki jih tja vodijo interesi in tisti, ki dovolj dobro in strokovno obvladajo obravnavane zadeve. Na sestankih se pogosto pojavijo ljudje, ki zaradi svojih lastnosti slabo vplivajo na potek sestanka. Problematičnega udeleženca mora vodja znati obvladati, drugače sestanek ne bo uspešen.

Primeri problematičnih udeležencev sestanka:

- Vsevedi dajejo na sestanku vtis, da zelo veliko vedo, vtikajo se v vsako zadevo, govorijo o svojih izkušnjah in sposobnostih, drugim udeležencem pa s svojim nastopaštvom kradejo čas. Vodja jih naj obzirno ustavi, po sestanku pa naj se z njimi pogovori.
- Čvekači zelo radi dolgo govorijo, pri tem pa ne povedo nič pomembnega. Vodja naj jih opozori na dnevni red in čas sestanka. Če opozorilo ne zaleže, naj jih obzirno ustavi.
- Bojazljivci imajo premalo zaupanja vase, saj se bojijo zamere. Če imajo takšnji ljudje znanje in sposobnosti, jih mora vodja pritegniti s konkretnimi nalogami in odgovornostjo.
- Ravnodušneži na sestanku samo sedijo in ne sodelujejo. Vodja jih naj skuša vključiti v delo z neposrednimi vprašanji, ki so blizu njihovega interesa.
- Krivoverci poskušajo na sestanku po vsej sili uveljaviti napačna stališča. Vodja naj jim ne nasprotuje naravnost. Raje naj pri ostalih udeležencih spodbudi razpravo, ki bo z argumenti pokazala, da krivoverci nimajo prav.

(Mihaljčič, Šantl Mihaljčič, 2000, str. 89–90)

Kot smo že omenili, je za učinkovitost sestanka pomembno tudi število udeležencev.

Problemski sestanek je bolj učinkovit, če je manjše število tistih udeležencev, ki so za potek sestanka odločilni. Najprimernejše število udeležencev je ponavadi med 3 in 7, največ 11 ali 13, redko več. Informativni sestanek pa je lahko obsežnejši in je na njem zbranih tudi nekaj deset udeležencev. Pomembna je primerna izenačitev po interesih, znanjih, včasih celo po položajih; neizenačenost lahko pokoplje sestanek. (Možina idr., 1998, str. 155–156)

### 3.3 KRAJ SESTANKA

Kraj sestanka navadno izberemo tako, da čim bolj ustreza udeležencem. Pogost kriterij je, da so vsi udeleženci približno enako oddaljeni. Pri nas je običajen kriterij sedež podjetja. Če so udeleženci zelo različno oddaljeni od običajnega kraja sestanka, kaže kraj menjati. Izbira kraja mora biti v funkciji učinkovitosti sestanka in ne drugih kriterijev (ugleda, moči). Če gre za serijo sestankov na isto temo, recimo med dvema poslovnima partnerjema, so lahko sestanki enkrat pri enem enkrat pri drugem.

Kraj sestanka je lahko vir dodatnih informacij za udeležence. Pri pogajanjih recimo pogosto izbiramo nek nevtralen kraj, ki ga obe stranki približno (ne)enako poznata. Sestanek pri enem od udeležencev ima prednost, da je zanj blizu in da ga je navajen (ga psihološko obvlada). Druga pomankljivost pa je, da je za udeležence iz domačega podjetja navadno veliko "nujnih zadev", ki jim onemogočajo dovolj zbrano prisostvovanje sestanku.

(Kavčič, 2005, str. 141)

### 3.4 PROSTOR IN OPREMA

Prostor in njegova ureditev vplivata na počutje udeležencev sestanka, na možno uporabo pripomočkov in s tem na njihov potek. To pomeni, da ne gre za odločilne vplive na uspešnost sestanka, vendar pa tudi teh dejavnikov ne kaže zanemarjati.

Glede prostora pa je pomembno naslednje:

- Velikost

Ta mora biti primerna številu udeležancev, da se udobno namestijo in da je mogoča uporaba avdiovizualnih pripomočkov. V majhnem prostoru nastane gneča in se udeleženci ne počutijo dobro. V velikem prostoru pa se nekako izgubijo.

- Osvetlitev in prezračenje

Svetloba mora biti primerna, da udeleženci lahko berejo in pišejo. Za uporabo nekaterih avdiovizualnih pripomočkov je potrebna delna zatemnitev. Zato je ugodno, če je osvetljenost možno spreminjati. Zračenje mora zagotoviti dovolj svežega zraka primerne temperature.

- Hrup in druge motnje

Prostor za sestanek mora biti čim bolj zaščiten pred zunanjim hrupom. V prostoru praviloma ni telefonov ali drugih aparatov, ki povzročajo hrup in odvrtačo pozornost udeležencev od dogajanja na sestanku.

- Pohištvo

Stoli morajo biti dovolj udobni, da omogočajo sedenje za več čas sestanka. Posebej če so sestanki dolgi, so neudobni stoli lahko vzrok slabega počutja, zapuščanja sestanka itd. Udeleženci morajo imeti pred seboj mize, da lahko kaj napišejo in

odlagajo materiale. Pri večjem številu udeležencev je včasih bolje mize odstraniti, da je mogoče v prostor spraviti večje število zainteresiranih in da razdalja med govorcem in poslušalci ni prevelika. Potrebna je posebna miza za grafoskop in podobne pripomočke, miza za namestitev pripravljenih materialov za udeležence, miza za osvežilno pijačo in morebitne prigrizke. Posebej pozimi ne smemo pozabiti na garderobo.

- Avdiovizualni program

Sem sodijo tabla s flomastri in priprava za brisanje ali kakršna koli druga tabla za pisanje, grafoskop s platnom, ozvočenje z mikrofonom, kartice z napisom imen udeležencev, pa tudi vedno pogosteje računalnik s projektorjem. Nekateri organizatorji mize opremijo z beležnicami in pisali. Posebno pozornost zasluži oprema za prevajanje, če je potrebna.

(Kavčič, 2005, str. 141)

### 3.5 SEDEŽNI RED

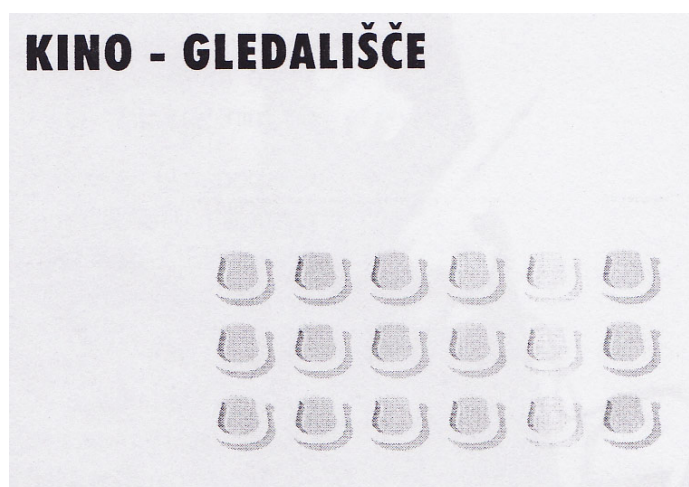
Razporeditev miz in stolov naj bi v vsakem primeru omogočala očesni stik med udeleženci in govorcem. Ker je na sestankih za odločanje predvideno enakopravno sodelovanje vseh udeležencev, je potrebno z razporedom zagotoviti možnost takega stika vsem. Pri predstavitvah ali večjih informativnih sestankih, kjer je le en glavni govorc oz. komunikacija teče med govorcem in posameznim poslušalcem, pa je treba zagotoviti očesni stik med govorcem in poslušalcem, ne pa tudi poslušalcev med seboj. Aleksandra in Husaker navajata, da obstaja sedem temeljnih vzorcev razporeda stolov in miz v prostoru za sestanek.

Oblike, ki so uporabne za velike skupine:

- Gledališki stil

Primeren je za velike informativne sestanke. Omogoča komuniciranje vprašanje – odgovor. Če je naslednja vrsta zamaknjena in dvignjena, omogoča vidni stik poslušalcev z govorcem.

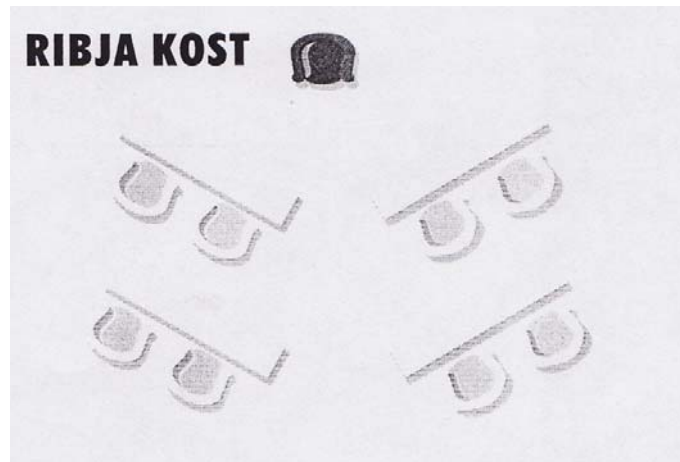
*Slika 3: Gledališki stil postavitve stolov*



(Tavčar, 1995, str. 56)

- Ribja kost

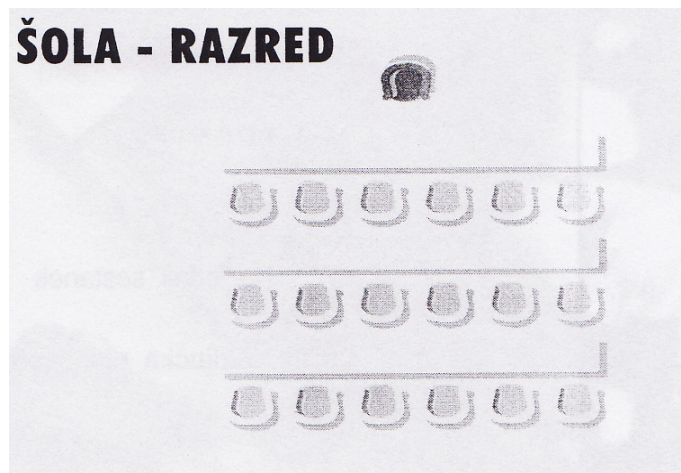
*Slika 4: Postavitev stolov v obliki ribje kosti*



(Tavčar, 1995, str. 56)

- Šolski razred
- Vrste stolov in miz so nameščene vzporedno in obrnjene proti govorcu.

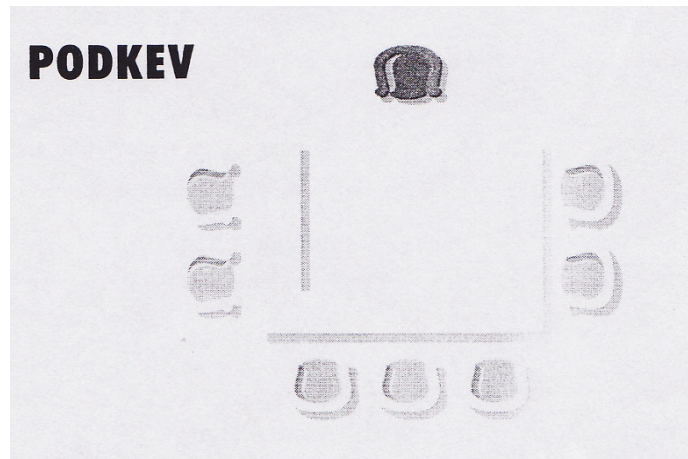
*Slika 5: Postavitev stolov kot v razredu*



(Tavčar, 1995, str. 56)

- U-stil ali stil podkve
- Vodja sedi pri posebni mizi na čelu podkvasto razporejenih miz in stolov drugih udeležencev. Stoli so samo po zunanji strani podkve, tako da si udeleženci ne kažejo hrbta. Tudi ta stil je primeren za večje skupine, posebej če udeleženci potrebujejo prostor za odlaganje materiala. Problem je velikost prostora na sredini, ki razdvaja udeležence.

Slika 6: Postavitev stolov v obliki podkve



(Tavčar, 1995, str. 56)

Oblike, ki so namenjene manjšim skupinam, pa so:

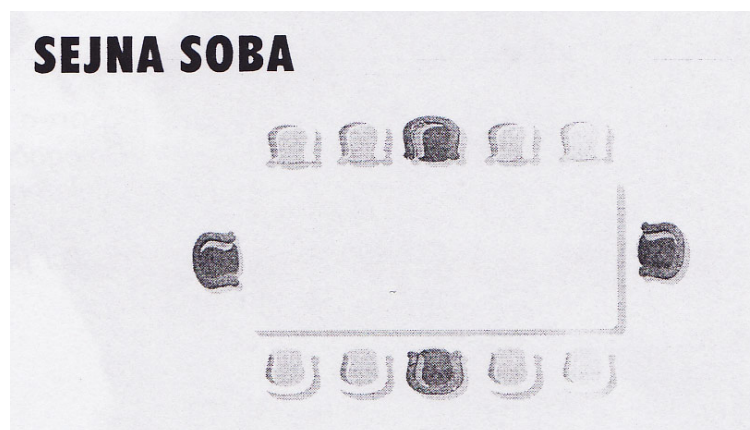
- Oblika "T"

Široki štirioglata mizi za udeležence je na koncu priključena še miza za vodje. Ta oblika omogoča manjšo razdaljo med udeleženci ter med udeleženci in vodjo. So pa vodje ločene, saj sedijo na čelu mize. Ta oblika je primerna za manjše skupine, recimo za razprave, kjer je več vodij.

- Avtoritativni stil

Udeleženci so razporejeni okrog štirioglate mize, vodja pa je sam na čelu mize. Ta razpored poudarja pomen vodje in mu omogoča kontrolo udeležencev med sestankom.

Slika 7: Postavitev stolov za avtoritativni stil vodenja



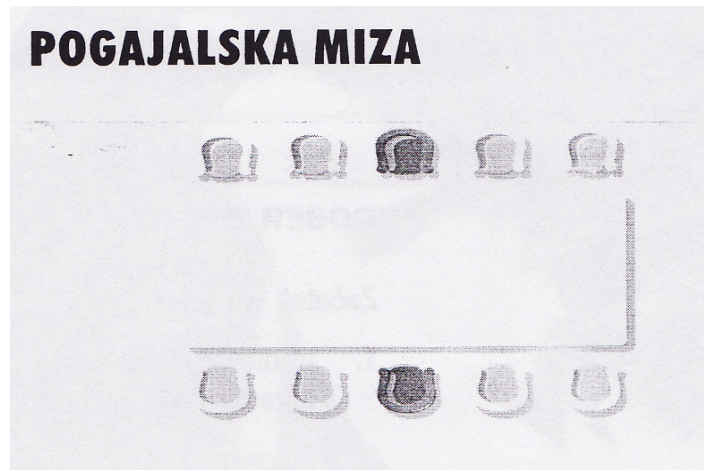
(Tavčar, 1995, str. 56)



- Demokratični stil

Udeleženci sedijo na obeh daljših straneh štirioglate mize, vodja pa je med njimi. Konci mize so prazni ali pa sedijo tam udeleženci, ne vodja. Ta oblika daje vtis odprtosti in enakosti med udeleženci, vključno z vodjo.

*Slika 8: Postavitev stolov za demokratični stil vodenja*



(Tavčar, 1995, str.56)

- Participativni stil

Za ta stil je značilna okrogla miza, udeleženci so razporejeni okrog mize. Ta stil poudarja enakost udeležencev in spodbuja njihovo sodelovanje kot enakopravnih partnerjev. Zmanjšuje razlike v statusu in moči.  
(Kavčič, 2005, str. 142)

*Slika 9: Postavitev stolov za participativni stil vodenja*



(Tavčar, 1995, str. 56)



### 3.6 ČAS SESTANKA

Čas sestanka prilagodimo tako, da bo izguba za organizacijo čim manjša. Vsekakor je pomembno termin uskladiti s pomembnimi udeleženci dovolj zgodaj, tudi več tednov prej, in se takega termina tudi držati. Lahko bi rekli, da je vsak čas primeren, če se udeleženci strinjajo in je na voljo prostor. Sicer pa sta ponedeljek in petek na splošno najslabša dneva. Vikend je blizu, zato so mnogi udeleženci že ali še z mislimi pri aktivnostih med vikendom in na sestanku ne bodo kreativni. Najboljši čas je dopoldan od torika do četrta. Ob prihodu v službo imajo mnogi operativne obveznosti. Neprimeren čas je med malico ali kosilom. Sestanek malo pred koncem delovnega časa ima to lastnost, da predvideni konec delovnega časa pritiska na udeležence, da bi prej končali. Za sestanek popoldan je potrebno računati na utrujenost udeležencev zaradi prejšnjih aktivnosti, zato je popoldanski čas primernejši za lahkotnejše teme. Tukaj lahko omenimo še trajanje sestanka, ki je naslednji najpomembnejši vidik učinkovitosti. Praviloma naj sestanki naj ne bi trajali več kot dve uri. Če so pa vseeno daljši, moramo načrtovati vmesne odmore vsakih 90 minut, tako da se udeleženci pretegnejo, popijejo kaj osvežilnega, opravijo nujen telefonski klic in podobno. Trajanje sestanka je potrebno določiti vnaprej in se potem določenega časa strogo držati. Začeti moramo, kot je predvideno, in končati najkasneje, kot je bilo določeno. Konec sestanka je lahko le pred vnaprej določenim časom, ne pa po predvidenem času.

(Kavčič, 2005, str. 140)

### 3.7 SPORED SESTANKA

Vodja vsakega sestanka mora izdelati spored za sestanek. Spored naj obsega teme oz. korake v poteku sestanka in časovni potek. Spored naj da vabljenim udeležencem zadosten vpogled v obravnavano vsebino, da se ob njej lahko opredelijo in primerno pripravijo. Pri sestavi dnevnega reda kaže upoštevati nekatere zakonitosti poteka sestanka. Začetek sestanka je bolj kreativen kot konec. Zato moramo točke, ki zahtevajo več imaginacije, več duhovne energije in bolj jasne glave, postaviti na začetek sestanka. Zadeva, ki je absolutno prioriteta, mora biti prva na dnevnem redu, da bi se izognili nevarnostim, da se izgubi med manj zanimivimi ali da zanjo zmanjka časa. Če ni absolutne prioritete, je ena možnost zaporedja točk dnevnega reda ta, da damo na začetek točke, ki bodo predvidoma hitro zaključene in bo več časa za daljše točke. Če je sestanek dolg, je dobro, da izmenoma obravnavamo problemske in informativne točke ter se tako izognemo dolgčasom. Za konec sestanka pa je priporočljiva neka točka, ki bo združila prisotne, še posebej če jih je katera od prejšnjih tem razdelila.

(Kavčič, 2005, str. 139)

Sestavine dobrega sporeda so:

- jasni opis tem,
- jasno označen kraj, datum in ura sestanka,
- gradivo za v vnaprejšnjo pripravo udeležencev na sestanek,
- časovni okvir posameznih tem in celotnega sestanka,
- nosilci tem.

Dostava sporeda z gradivom naj ne bo preveč zgodnja; običajno so roki od 3 do 5 dni pred sestankom. Dan ali dva po odpremi gradiv in vabil je dobro preveriti, če so jih udeleženci osebno prejeli. (S. Možina, M. Tavčar, A. Kneževič, 1998, str. 158–159)

Slika 10: Pomanjkljiv in dober spored sestanka

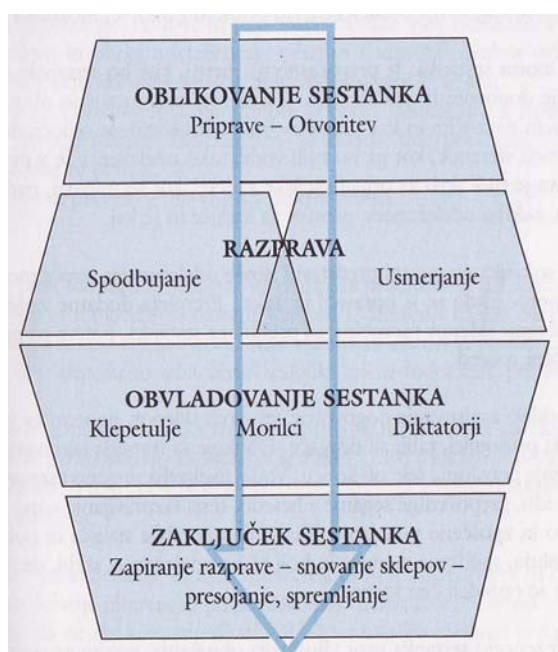
| <b>POMANJKLJIV SPORED</b>  | <b>DOBER SPORED</b>  |
|----------------------------|--|
| <b>Začetek ob 8. uri</b>   | <b>Začetek ob 8.00</b>   |
| 1. Sklepčnost              | 1. Ugotovitev navzočnosti, opravičila, dnevni red – 10 min.  |
| 2. Zapisnik                | 2. Pregled zapisnika seje 23.02.94 (priloga 1) – 10 min. – tajnik  |
| 3. Poročila                | 3. Poročila vodij vseh obratov – bistvene točke (poročila v prilogi 2) – 60 min. – vodje                                   |
| 4. Gospodarski načrt       | 4. Gospodarski načrt – popravki po navodilih nadzornega sveta (sklepi NS z dne 28.02. – priloga 3) – 30 min. – direktor    |
| 5. Novi izdelki            | 5. Predlog uvedbe novega tipa XX-5 – predlog Marketinga (ocena tržnih možnosti – priloga 4) – 45 min – direktor Marketinga |
| 6. Rano                    | 6. Razno – teme določimo ob začetku sestanka – skupaj do 30 min.   |
| 7. Naslednji sestanek      | 7. Določitev glavnih tem, poročevalcev in roka za naslednji sestanek (9. ali 13. april)                                    |
| (Čas zaključka ni naveden) | <b>Zaključek ob 10.00</b>  |

(Tavčar, 1995, str. 55)

## 4 POTEK POSLOVNEGA SESTANKA

Sestanek naj v celoti sledi delovnemu sporedu. Prva tretjina sestanka naj velja nezahtevnim temam (zapisniku prejšnjega sestanka, posredovanju splošnih informacij), druga tretjina srednje in najbolj zahtevnim zadevam, tretja tretjina pa razgovoru in najmanj zahtevnim temam. Vsak sestanek ima seveda začetek, jedro in zaključek. Pri velikih informacijskih sestankih je vloga vodje relativno enostavna. Reducirati se mora na pozdrav navzočih, predstavitev govorca, predajo besede govorcu, spodbudo vrašanj in komentarjev in zaključek sestanka. Pri sestankih za reševanje problemov pa je potek precej drugačen.

Slika 12: Potek poslovnega sestanka

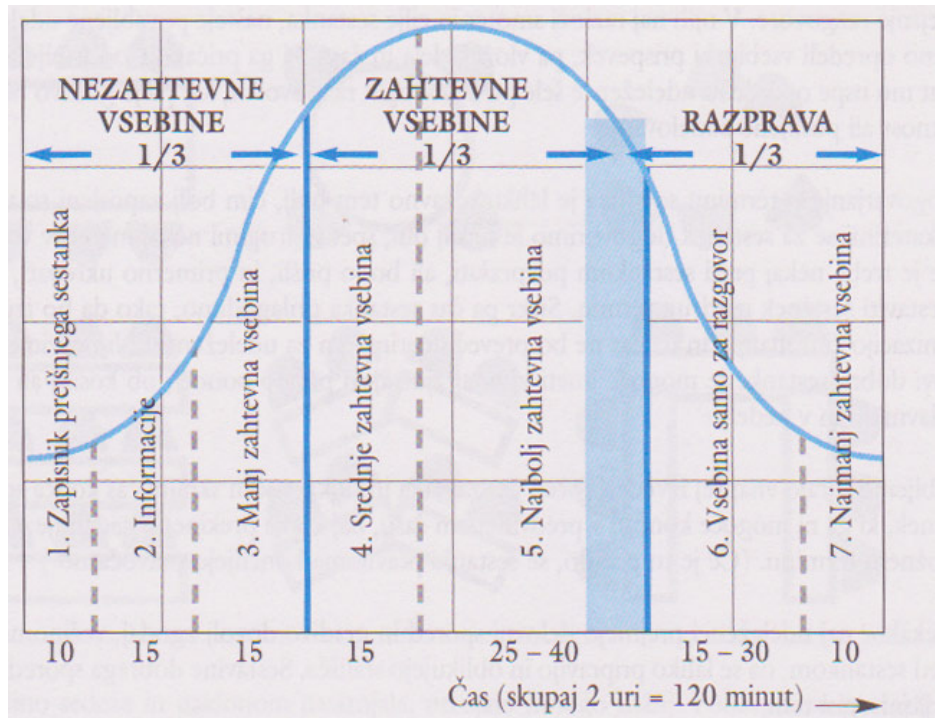


(Možina idr., 2004, str. 242–243)

Obravnavanje vsake zadeve smiselno obsega:

- Otvoritev – vodja sestanka poda izhodiščno informacijo o vsebini in razlogih za obravnavanje zadeve ter opredeli način obravnavanja.
- Spodbujanje razprave – razpravljanje mnogokrat ne steče samo od sebe, začetne pobude ga sprožijo in mu določijo temeljno smer.
- Usmerjanje razprave – razpravljanje pomeni predstavljanje, soočanje in usklajevanje stališč udeležencev sestanka. Vodja sestanka mora usmerjati in voditi razpravo, voditi "rdečo nit" obravnave.
- Obvladovanje težav – različnost stališč, osebnostne značilnosti udeležencev in odnosi med njimi terjajo obzirno, vendar trdno obvladovanje s strani vodje sestanka.
- Sklep obravnavanja – dogovori, sklepi, načrti so izidi koristne obravnave, ki naj jih pripravlja, usmerja in povzema vodja ob sodelovanju udeležencev sestanka.

Slika 11: Razpored in deleži sestavin sestanka



(Možina idr., 2004, str. 237)

Sestanki so za organizacijo draga, vendar učinkovita oblika izvajanja dejavnosti. Eden izmed pogojev pa je tudi primerna delitev dela med udeležence. Delovanje sestanka vodi vodja, delo opravijo udeleženci, oboje pa podpirajo strokovni sodelovci, za učinkovit potek pa poskrbi tudi tajnik ali tajnica.

Vodja odločilno vpliva na učinkovitost in uspešnost sestanka, s tem da:

- določa usmeritev in slog delovanja,
- postavlja jasen smoter in jasne cilje,
- osredotoča pozornost udeležencev na teme sestanka,
- skrbi, da vsi udeleženci prispevajo, kar le morejo,
- obvladuje težavne udeležence, preveč zgovorne, nataknjene, vsevedne, preglasne ipd.;
- zagotavlja, da se udeleženci držijo pravil,
- zagotavlja red na sestanku,
- zagotovi, da sestanek sprejme jasne, sprejemljive sklepe o vseh obravnavanih zadevah,
- pazi na časovni potek sestanka,
- skrbi za storitve, ki zagotavljajo udeležencem primerno udobje, možnost za delo.

Vodja je torej glava in motor sestanka. Je vedno pravočasno na mestu sestanka, pričaka in pozdravi vse udeležence. Med seboj jih predstavi, seznanji in posede na

svoja mesta. Vodja naj bo udeležencem sestanka vzor vljudnega obnašanja, pozitivne naravnosti in vedrine, pa tudi drobec humorja ne škoduje. Vodja je ustvarjalen in kritičen, spodbuja sporazumno odločanje in skrbi za primeren način pogajanj ter učinkovit zaključek sestanka.

Tajnik oziroma tajnica ima zlasti pomembno vlogo in naloge na zahtevnih formalnih sestankih. Skrbi za nemoten potek sestanka:

- varuje udeležence pred motečimi vplivi, sprejema zanje sporočila in posreduje njihova, vsem pomaga kot začasna osebna tajnica,
- skrbi za prostor (urejenost, ogrevanje in hlajenje, prezračevanje in čiščenje, osvetljenost) in za brezhibno opremo,
- nadzoruje postrežbo z osvežili, bedi nad oskrbo udeležencev, opravlja morebitne rezervacije hotelov in prevoznih sredstev, svetuje glede parkiranja,
- ob obsežnih sestankih in zborovanjih posebej pazi na udeležence z zdravstvenimi težavami,
- v bližini ima vedno tablete proti glavobolu in prvo pomoč,
- zna priklicati hitro zdravniško pomoč,
- skrbi za zapisovanje poteka in ugotovitev,
- zapisovanje na sestanku praviloma ni dobesedno, običajno je zapisovanje povzetkov glavnih tem, morda samo sklepov,
- zapisovalec mora dobro poznati obravnavano temo in podjetje, praviloma si zapisuje imena in povzetke stališč,
- zapisovalec seveda beleži pomembne zadeve, denimo izide glasovanja, uradne proteste, formalne sklepe itd.,
- je vest, spomin in desna roka vodje,
- ves čas ima pri roki potrebno dokumentacijo,
- ve za imena in položaje, naslove in telefonske številke vseh udeležencev, oskrbi vodjo s sedežnim redom in imeni udeležencev, opozori vodjo na posebne priložnosti, kot so osebni prazniki, dosežki udeležencev, pomembni gosti in podobno,
- nenehno pazi na časovni potek, na odmore in čas za oblikovanje sklepov,
- zapisuje, kaj je vodja obljubil udeležencem (za kasnejše dogovore, gradivo, podporo ipd.),
- skrbi za postopke in pravila,
- pozna predpise in pravila ter jih vnaša v delo sestanka.

Jedro sestanka so seveda udeleženci. Sestanek ni gledališka predstava in udeleženci niso zgolj obiskovalci oz. opazovalci, ki plačajo vstopnico in si ogledujejo nastope igralcev. Udeleženci sestanka so oboje – igralci in občinstvo, povrhu pa še režiserji in avtorji. Pravzaprav lahko rečemo, da se je nepošteno udeležiti sestanka, pa ne sodelovati in prispevati k uspešnosti. Poglavitne naloge udeležencev sestanka so:

- da delujejo za učinkovit in uspešen potek sestanka,
- da usklajujejo interese,
- da skrbijo za vsebino sestanka s tem, da sodelujejo pri snovanju sestanka, sodelujejo pri razpravah in pri snovanju ter uresničevanju sklepov sestanka,

- da spoštujejo pravila in pogoje sestanka (držijo se obravnavane zadeve sestanka, pravila obnašanja, spoštujejo časovni spored ...),
- da komunicirajo z vodjo in udeleženci sestanka, aktivno poslušajo ter sodelujejo pri vseh temah sestanka (ne samo tistih, ki jih še posebej zanimajo).

(<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=1232>)

Napake, ki jih lahko naredi vodja med sestankom, so:

Napake v urejenosti:

- nejasni cilji govora,
- neupoštevanje značilnosti poslušalcev,
- nejasna struktura predstavitve – ni rdeče niti,
- težave z opremo in pripomočki,
- slaba usklajenost med govorom in pripomočki,
- napačen razpored poudarkov, konec ni vrhunec,
- nejasna delitev vlog pri skupinski predstavitvi,
- preveč ali premalo časa za predstavitev.

Napake v vsebini:

- slabo obvladana vsebina,
- neprepričljivost vsebine,
- izgubljanje v podrobnostih,
- napačne ali netočne trditve,
- razkorak med vsebino in cilji predstavitve,
- nejasna členjenost vsebine,
- nenazornost,
- premalo aktualnosti, udarnosti.

Napake v izrazju:

- govorec pove vsebino, poslušalec pa si jo razlaga in osmisli po svoje,
- govorec pleteniči, se suče okrog jedra kot maček okrog vrele kaše; tako raztrese poslušalce in lahko zaide v slepo ulico,
- govorec tvori naporne, dolge stavke, v katerih so moteči vrinjeni stavki in v katerih so osebek, povedek in predmet predaleč narazen,
- predolge besede, preobilica tujk, strokovnih besed,
- uporaba podobnih besed z različnimi pomeni,
- neželene asociacije,
- nepravilna izraba izrazov,
- kopičenje prispodob zmede poslušalca.

Napake v govoru:

- nejasna izgovorjava, preveč narečja, žargona,
- glasovi obotavljanja med besedami (eeeeee, mmmmm),
- neželeni zvoki (odkašljevanje, hrkanje, smrkanje),
- sivina brez poudarkov in vrhuncev,
- ni rdeče niti za poslušalce,
- poslušalci imajo občutek, da skuša govorec manipulirati z njimi, ker so cilji nejasni,
- neprimerno izrazje in zahtevnost,

- slaba vizualizacija predstavitve,
- neustrezno izbrani mediji,
- pretirana raba tehničnih pripomočkov,
- neobvladljiva, slabo delujoča oprema,
- pretiravanje: predstavitev je bila sama sebi namen,
- časovna nedisciplina.

Napake pri obravnavanju poslušalcev:

- zanemarjena, pozabljena, prezrta vprašanja in pripombe,
- poslušalcem govorec ne da priložnosti za aktivno sodelovanje,
- neobvladana razprava,
- vzvišen odnos: napihnjen, neskromno oblečen govorec, govorjenje zviška, neprevidno ravnanje s pripomočki (palica za kazanje),
- neprimerno nebesedno komuniciranje,
- ubijanje poslušalcev s podrobnostmi,
- "mimogovor" s poslušalci zaradi različnih interesov,
- razdeljevanje gradiva med predstavitvijo,
- zbudjena nerealna pričakovanja udeležencev,
- neupoštevana nepripravljenost poslušalcev: ti pogosto ne preberejo gradiva, ki ga prejmejo vnaprej, in se izgubijo, če se govorec sklicuje na gradivo, ki ga niso mogli proučiti.

(<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=974>)

#### 4.1 ZAČETEK SESTANKA

Dober začetek naj bo kratek, zelo konkreten in pozitivno naravnani. Vodja naj vse udeležence spomni na smoter in cilje ter razpoložljiv čas, opredeli njihove prispevke ter poudari pomen skupnega dela, s tem pa tudi vlogo vodje. V začetni del sestanka sodi kratek pregled sklepov ali dogovorov morebitnega prejšnjega sestanka, sicer pa jedrnat oris okoliščin in pobud, ki so privedle do sestanka, nemara tudi kratek opis priprav in predhodnih dogovorov. Vodja seveda ob predstavitvi delovnega sporeda prosi za soglasje in morebitne dopolnilne predloge udeležencev; če slednji presegajo časovni in vsebinski okvir sestanka, je najbolje obravnavo preložiti na naslednje srečanje. Začetni del sestanka je zelo pomemben, saj določa okvir in potek sestanka, vendar naj traja čim manj časa, le nekaj minut. Začetni del poteka bolj učinkovito in uspešno, če vodjo podpira vsaj kateri izmed udeležencev. Po opravljenem začetku preide vodja na prvo zadevo, ki jo mora v nekaj besedah opredeliti, potem pa se je loti sam, ali pa jo kot je običajno bolje, preda enemu izmed udeležencev. Slediti mora jedrnata predstavitev zadeve, ki jo na bolj formalnih sestankih udeleženci že poznajo iz gradiva.

Napake, ki se lahko pojavljajo s strani vodje, so:

- navede nejasne preštevilne cilje,
- premalo opredeli vlogo udeležencev,
- posreduje preveč ali premalo izhodiščnih informacij,
- zamudi ob začetku,
- ne začrta jasnega časovnega okvirja.

(Možina idr., 2004, str. 246–247)

## 4.2 SPODBUJANJE RAZPRAVE

Razprava je jedro vsakega dobrega sestanka, odpira dostop do novih zamisli in pričakovanih rešitev. Udeleženci občutijo, da njihova mnenja štejejo, vodja pa si pridobi njihovo zaupanje in sodelovanje. Vodja mora spodbujati vse udeležence, da povedo svoje mnenje in se vključijo v razpravo. Če boste sestanek začeli s ključnimi informacijami, predstavitev problema in pomen njegove rešitve ter nadaljevali s tezami oz. predlogi rešitve, boste razpravo zlahka vzpodbudili z vprašanji o mnenjih in predlogih, medtem ko z vprašanji, ki omogočajo odgovore tipa da ali ne, razprave ne boste vzpodbudili. Če imate za pripravo tez premalo podatkov, boste namesto njihove predstavitve takoj po opredelitvi problema prešli na vprašanja, s katerimi boste poskušali problem dodatno osvetliti in ob tem razpravo usmerjati v oblikovanje predlogov.

Napotki, kako vodja spodbudi razpravo, se v bistvu nanašajo na uporabo vprašanj vodje udeležencem. Vprašanja so lahko splošna, kar pomeni, da omogočajo zelo različne odgovore, ali specifična, ki dovoljujejo le manjšo raznolikost odgovorov. Lahko so namenjena celi skupini ali pa naslovljena na konkretno osebo. Splošna vprašanja, naslovljena na celotno skupino, so manj napadalna in bolj spodbujajo k sodelovanju vseh udeležencev. Nekatero podrobnejše opredelitve, kaj lahko vodja stori, da spodbuja razpravo, pa so:

- vprašanje o mnenjih, občutkih (Kaj mislite o ..., Kje ste se prvič srečali s ...);
- parafrazira razpravo udeležencev (Če prav razumem, ste predlagali, da ..., Nisem povsem prepričan, če sem vas prav razumel ...);
- spodbudi sodelovanje tistih, ki so bolj zadržani, lahko z neposrednim vprašanjem (Gospod, kaj pa vi mislite o tem? Preden nadaljujemo, me zanima še mnenje gospoda Mlakarja ...);
- prosi za povzetek razprave;
- vpraša za pojasnilo (Gospod Mlakar, tega pa nisem povsem razumel. Ali lahko malo bolj pojasnite?);
- zahteva navedbo primerov (Gospod Mlakar, ali lahko navedete kakšen primer?);
- testira doseženo soglasje (Jaz bi se s tem strinjal. Je še kdo takšnega mnenja?);
- izvede poskusno glasovanje;
- preverja temeljno usmeritev (Sprašujem se, ali smo si postavili pravo vprašanje).

(Haynes, 1991, str. 46–51)

## 4.2 USMERJANJE RAZPRAVE

Razprava je sodelovanje udeležencev pri obravnavi določenih vprašanj, tez oz. problematike, ki smo jih uvrstili v dnevni red. Ko se razprava začne razvijati, mora vodja slediti izraženemu mnenju, obenem pa skrbeti za to, da sodeluje pri razpravi čim več udeležencev. Nasprotja v stališčih se pojavljajo v vsaki razpravi. Razprava je ustvarjalna oblika skupnega dela le v primeru, kadar utegne vsak udeleženec izraziti svoje mnenje do konca in brez zadržkov. Glede na različno sestavo



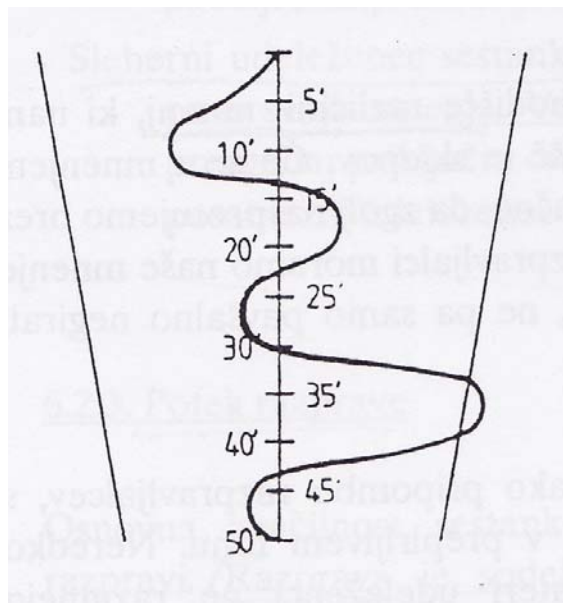
udeležencev in nasprotujoča stališča idealne razprave pravzaprav ni in je tudi ne more biti. V razpravi pridejo večkrat do izraza tudi določena čustva ali osebne težnje posameznikov, brez ozira na težo argumentov in dejstev. Prav zaradi tega mora vodja v precejšnji meri tudi sam oblikovati in usmerjati diskusijo, sicer pride do neželenih, pa tudi neobjektivnih reakcij posameznih udeležencev. Skrbeti moramo za to, da ne dopustimo razpravljati samo posameznikom, temveč moramo težiti za tem, da izrazi svoje mnenje in pripombe čim večje število udeležencev. Prav tako moramo najti ustrezne pogoje za stimuliranje oziroma poživitev razprave.

Primeri nepravilnega in ustreznega poteka razprave:

- Oddaljevanje od predvidene teme razprave

Središčna os oziroma črta ponazarja osrednjo temo ali problem, o katerem je treba razpravljati. Izhodišče oziroma začetek razprave je blizu osrednje teme. Kmalu pa se začne razprava odvijati tako, da se oddalji od predvidene teme; čez nekaj časa se je spet dotakne, toda razprava zopet začneja stvari, ki nimajo s temo nikakršne zveze (krivulja je v središčnem delu že prešla skrajni okvir nakazane problematike). V nadaljevanju razprave udeleženci bolj ali manj odstopajo od nakazane problematike, s čimer povzročajo precejšnjo izgubo časa, kar je razvidno iz časovne merilne skale, ki označuje minute. Če bi izmerili krivuljo, ki predstavlja celoten potek razprave, bi se prepričali, da je bilo dejansko izgubljeno mnogo več časa za brezplodne razgovore. Primerjamo samo središčno os z dolžino krivulje in bomo videli, da so razpravljalci za obravnavanje postavljene teme porabili dvakrat več časa, kot bi bilo potrebno po načrtu.

Slika 13: Oddaljevanje od teme sestanka



- Vračanje razpravljalcev na že obravnavano točko

Drugi primer nepravilnega sodelovanja v razpravi je nepotrebno vračanje oziroma ponavljanje istega elementa, posameznosti ali dejstva, ki so jih že predhodno načeli ali obdelali nekateri udeleženci. Iz diagrama, ki ponazarja tak način poteka razprave, vidimo, da se je diskusija precej zavlekla in da so udeleženci izgubili precej časa, ki bi ga lahko prihranili ali porabili za bolj plodno razpravljanje.



Ker je razprava izrazita oblika izmenjave mnenja, pri posegu v razpravo ne smemo zatajevati svojega mnenja, marveč ga moramo, če smo prepričani v njegovo pravilnost in utemeljenost, odkrito povedati in s tem bomo nedvomno pomembno osebno prispevali pri reševanju važnih vprašanj. Vodja naj udeležencem najprej omogoči neovirano izmenjavo mnenj, nakar naj poda tudi svojo sodbo. Pomen izmenjave stališč in sodb večjega števila udeležencev je v tem, da razprava potrdi ali zavrne pravilnost nekega skladišča. Ravno v medsebojni podpori in potrditvi stališč se kaže vrednost in prednost posvetovanj.

Vodja mora skratka obvladati potek razprave, jo držati v začrtanih mejah, preprečevati, da bi razpravljali le nekateri udeleženci, zagotavljati, da izrazi svoje mnenje in pripombe čim več udeležencev, ter spodbujati in umirjati razpravljalce.

### 4.3 TEŽAVE V RAZPRAVLJANJU

Ko se udeleženci sestanka razživijo, se pojavijo tudi težave, ki jih mora vodja sproti in obzirno obvladovati. Ob težavah se izkaže kot izkušen in več tisti vodja sestanka, ki ve, da so na sestankih z zavzetimi udeleženci težave neizbežne, vendar je to mnogo bolje od sestankov, kjer vsi samo čakajo na konec.

#### ➤ Skupinsko mišljenje

Sestanki so sklicani zato, da bi na njih prišle do izraza razlike v možnih rešitvah problema ali nasploh različne ideje glede obravnavane tematike. Sklicatelj sestanka ima o tematiki svoje stališče in da bi tega izvedel, mu ni treba sklicevati sestanka. Če želi spoznati različne možne pristope, stališča, ideje, rešitve, pa mora biti sestanek organiziran tako, da do različnih idej res pride. Udeleženci sestanka ne obravnavajo vsebine temeljito in poglobljeno, temveč na hitro in nekritično sprejmejo poglede enega udeleženca ali kakšno drugo enostavno, a priročno rešitev. Skratka, uberejo neko lahko varianto, se ne trudijo s proizvodjanjem novih idej, njihovo analizo in primerjanjem. Takšna skupina daje vtis, da vsi mislijo enako, morda zato, ker jih tematika ne zanima in želijo, da se hitro konča.

#### ➤ Težavni posamezniki

Udeleženci so si med seboj različni tako glede osebnostnih lastnosti kot glede znanja, interesov, motivov in podobno. Vse to pride do izraza pri njihovem vključevanju v delo na sestanku. Poznamo več težavnih tipov vedenja:

- osebe, ki skušajo obvladovati diskusijo,
- osebe, ki se hočejo pripraviti,
- osebe, ki začnejo drug sestanek s sosedi,
- osebe, ki so pretirano zadržane, in
- osebe, ki želijo rešiti druge probleme, kot so na dnevnem redu.

#### ➤ Konflikti

Konflikt nastane, kadar hočeta imeti dve stranki nekaj, česar ni dovolj za oba, in pri tem poskušata nekatere izriniti ali uničiti. Vzroki za konflikte so lahko razlike v zaželenih rezultatih sestanka, razlike v vrednotah, razlike v zaznavanju problema, slaba komunikacija itd.

Za obvladovanje konfliktov pa lahko vodja stori naslednje:

- pojasnjuje cilje.

Konflikt je včasih pogojen s tem, da različni udeleženci zelo različno razumejo cilje sestanka. Soglasje o ciljih zmanjšuje raven konfliktov.

- prizadeva si za razumevanje.

Konflikti na sestankih se neredko pojavijo zaradi slabega poslušanja in slabega razumevanja nasprotne strani.

- poudarja racionalnost.

Čeprav je neka mera čustvenosti koristna za razpravo in angažiranost posameznika, je pogosto ovira za reševanje konfliktov.

- razvija alternative.

Alternativne rešitve pogosto zadovoljijo potrebe obeh strani v konfliktu. Sami udeleženci tega pogosto ne vidijo, zato vodja s svojo intervencijo lahko pomaga oblikovati tak alternativo.

- preloži zadevo na drugo sejo.

To je koristno takrat, kadar vodja ugotovi, da stranki potrebujeta malo več časa, da proučita stališča druga druge.

- uporablja humor in

- uporabi odmor.

(Kavčič, 2005, str. 147–148)

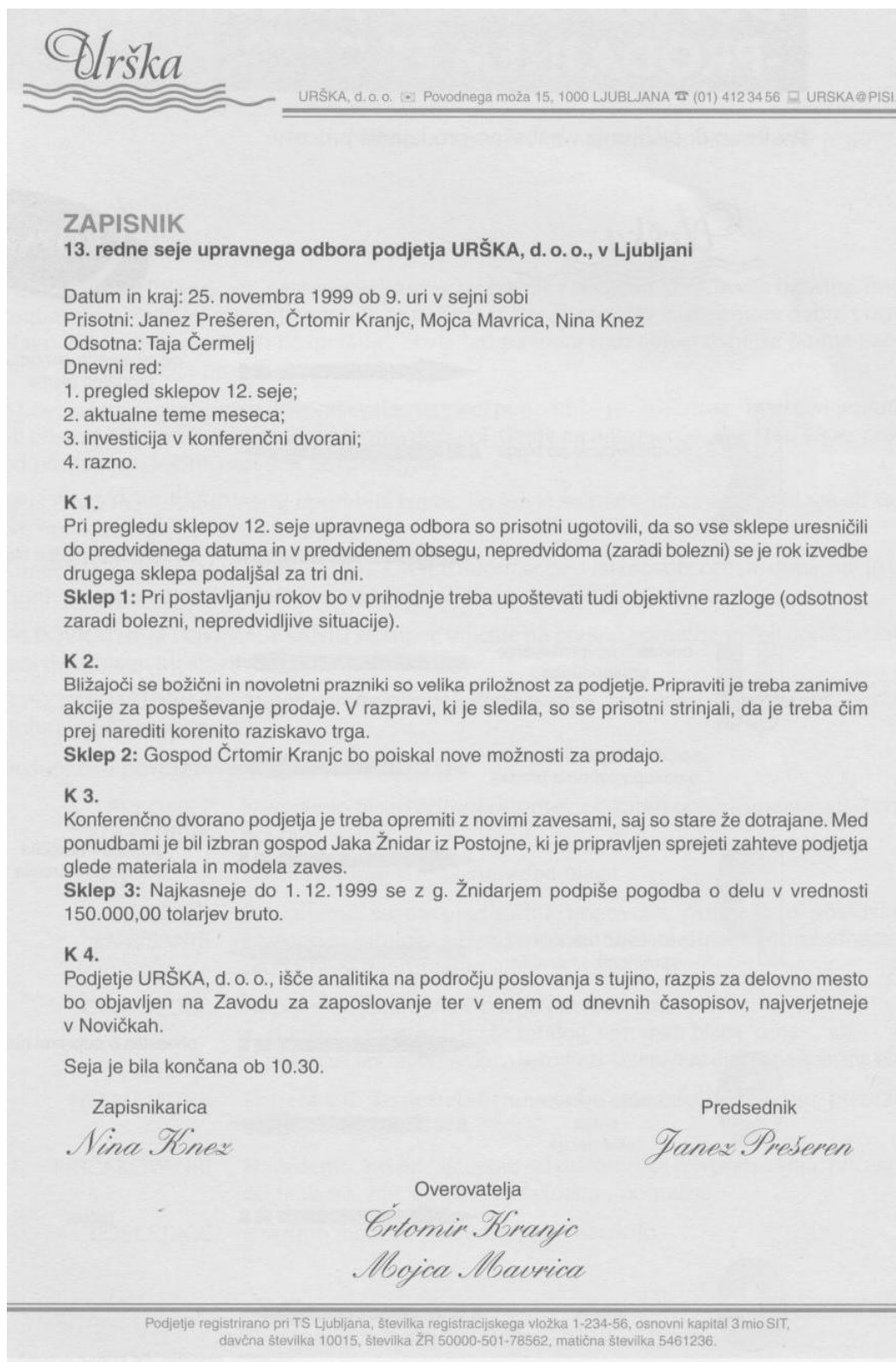
## 5 ZAKLJUČEK SESTANKA IN PO SESTANKU

Vsakega sestanka je prej ali slej konec, ni pa vseeno, kako se konča. Konec naj bo žetev sestanka, prinese naj soglasje med udeleženci o odločitvah in dejavnostih. Udeleženci morajo sklepe sestanka sprejeti za svoje, to pa terja od vodje, da vsakomur prizna njegov prispevek in da zna prispevke primerno povzeti ter povezati, obenem pa že nakazati pot do izvajanja. Vodja ve, da so dobri le sklepi, v katere verjamejo vsi ali skoraj vsi udeleženci sestanka, zato morajo biti dobro utemeljeni in prepričljivo podani. Vodja mora že med razpravo vseskozi pripravljati udeležence na oblikovanje sklepa, zato povzema, kar je bistveno, spodbuja udeležence k snovanju stališč in sklepov. Najbolje je, da vodja sproti zapisuje sklepe, ugotovitve, dogovarjanja in predloge na tablo, prosojnico ali računalnik, vsekakor tako, da so udeležencem ves čas pred očmi. Vodja ne sme preveč hitro navajati na oblikovanje sklepov sestanka, saj udeleženci tak pritisk začitijo, še posebej če jih vodja priganja in če prekinja njihove razprave. Tako izpeljan sestanek se lahko konča z premalo premišljenimi, nadzorovanimi sklepi, ki pa se kasneje ne obnesejo. Če vodja ugotovi, da so udeleženci zaradi dolgotrajnega iskanja rešitev za obravnavano zadevo že utrujeni, naj pred oblikovanjem sklepov sestanka za krajši čas prekine in tako osveži udeležence za nadaljevanje razprave in učinkovito oblikovanje sklepov. Slab sestanek ne more imeti dobrih sklepov. Vse faze sestanka so nujno potrebne za oblikovanje sklepov. Že v uvodu gre za posvetovanje, za celoten potek razprave, kakor tudi za snovanje presoj in vmesnih sklepov. Le temeljita razprava daje dobro podlago za uspešno oblikovanje sklepov. Tudi pri zaključku sestanka je vodja lahko v pomembno oporo udeležencem. Ko udeleženci zapuščajo sestanek, morajo dobro vedeti, kaj je bil namen sestanka, kakšen je bil njegov rezultat razprav in kakšni so bili dogovori in sklepi.

### 5.1 ZAPISNIK SESTANKA

Res je da ga včasih ni mogoče napisati dovolj kmalu po sestanku ali pa ga nekateri zaradi vseh mogočih drugih obveznosti sploh ne napišejo, vendar je zapisnik o sestanku je potreben, lahko bi rekli celo nujen. Priporočljivo je da že na začetku udeležence seznanite s tem, kdaj lahko pričakujejo zapisnik o sestanku, se dogovorite, kdo ga bo napisal, v kolikor ga ne boste sami. Mnogi napišejo zapisnik že kar med sestankom, in to tako, da pišejo na računalnik ob hkratni projekciji na platno. S tem dosežejo več učinkov. Prvo in zelo pomembno je da je zapisnik napisan takoj in kasnejša skrb v zvezi z tem odpade. Drugi, prav tako zelo pomemben učinek pa je, da je zapisnik uskaljen z udeleženci in zapisan na dovolj sprejemljiv način. Preden pa se lotimo takšnega prisajanja med sestankom, se moramo vprašati, ali smo zmožni tako hitro in natančno oblikovati sklepe v dovolj zgoščeni obliki in ali zmoremo dovolj hitro tipkati. Kadarkoli in kakorkoli že sestavljamo zapisnik, je glavno to, da da v njem zajamemo vse pomembne odločitve in sklepe. ter da ga udeleženci sestanka dobijo čim prej po končanem sestanku.

Slika 16: Zapisnik podjetja Urška d.o.o.



(lebinca.com/firma/gradivo\_posl\_nov05/zapisnik.jpg)

Glavne sestavine zapisnika so:

- Kdaj in kje je bil sestanek?
- Kdo je vodil sestanek?
- Kdo je sodeloval na sestanku?
- Kdo se je opravičil?
- Potrditev sklepov prejšnjega sestanka.
- Povzetek poročil.
- Povzetek razprave po poročilih.
- Pobude in dopolnitve, kot jih je oblikoval vodja sestanka.
- Imena predlagateljev posameznih pobud in dopolnitev.
- Povzetek glavnih točk razprave.
- Število članov, ki so sodelovali v glasovanju.
- Sklep ob vsakem predlogu.
- Ukrepi – kdo in kdaj.

## 5.2 OCENJEVANJE SESTANKA

Ocenjevanje sestankov je pogoj za njihovo izboljševanje. Ocenjevanje lahko opravi vodja sam zase, ocenjevanje lahko izvede nevtralni opazovalec ali pa udeleženci sami.

Ocenjuje vodja sestanka:

- po sestanku se vselej zamisli, skuša oceniti opravljeno,
- ocenjuje potek, razpravo, izid sestanka,
- vpraša se, kaj je napravil narobe, kaj bo izboljšal v bodoče.

Ocenjujejo udeleženci:

- na sestanku opazijo marsikaj, kar vodji uide,
- neformalni razgovor po sestanku z udeleženci sestanka nam razkrije številne pomankljivosti in možne izboljšave,
- tudi udeleženci subjektivno presojajo sestanek, vendar si vodja iz več ocen sestavi dokaj objektivno podobo.

Ocenjujejo nepristranski opazovalci:

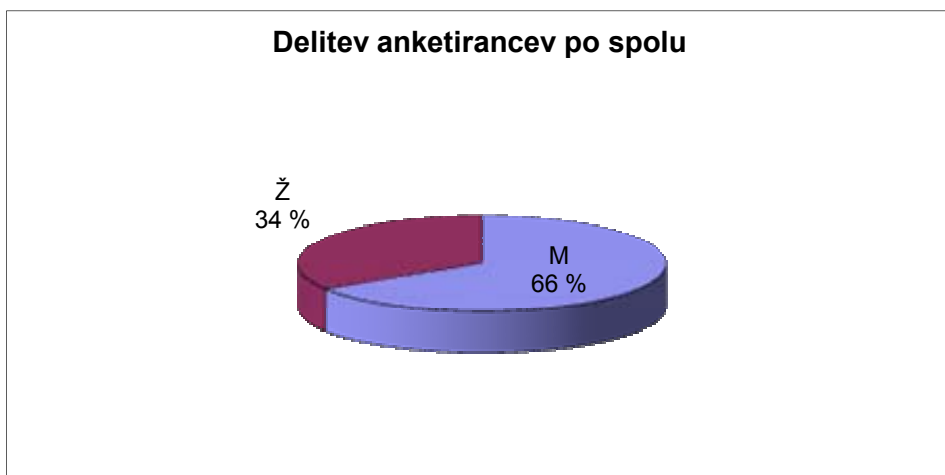
- to je najbolj objektivno in koristno ocenjevanje,
- za udeležence je vselej tujec in jih moti, obnašajo se drugače, kot bi se, če ga ne bi bilo, zato je ta način v praksi redek.

Analiziranje in ocenjevanje je najboljša pot do boljših sestankov, tako formalnih, kjer se sprejemajo odločitve, kot neformalnih, kjer nastajajo nova znanja.

## 6 REZULTATI ANKETE

Sestavila sem anketo, ki sem jo poslala v različna podjetja. Anketa je bila anonimna, da bi bili anketiranci bolj iskreni. Znano je, da ljudje neradi odgovarjamo na ankete, še posebej, če moramo vnesti ime in priimek ali pa ime podjetja, zato smo se odločili za anonimno anketo. Poslali smo 70 anket po različnih podjetjih, vrnjenih in pravilno izpolnjenih smo prejeli 50 anket, kar se mi zdi dobro glede na tematiko, ki jo obravnava anketa, in glede na pomanjkanje časa vodilnih delavcev v podjetjih, ki največkrat organizirajo sestanke in se jih tudi udeležujejo, kajti prav njim je bila namenjena.

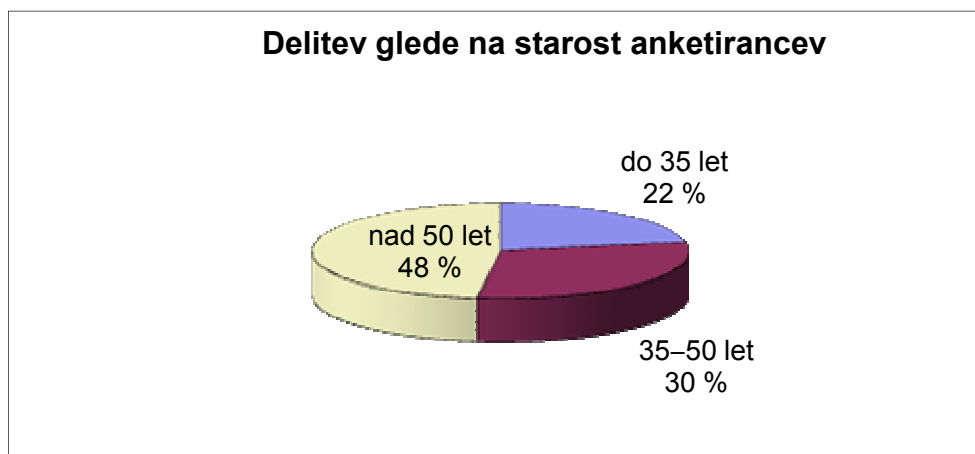
Na anketo je odgovorilo nekaj več moških, kar pa je logično glede na to, da je bila namenjena vodilnim v podjetjih oziroma tistim, ki pripravljajo in vodijo sestanke, saj po raziskavah na vodilnih položajih prevladujejo moški. Če pogledamo rezultate celotne ankete, bi lahko sklepali, da so ženske, ki so odgovarjale na anketo v veliki večini zadolžene za pripravo sestankov in zasedajo delovno mesto tajnice, poslovne sekretarke in podobno.



*Graf 1: Grafični prikaz odgovorov na 1. vprašanje v odstotkih*

Glede na starostno strukturo je najmanj anketirancev starih do 35 let, le 22 %, starih od 35 do 50 let je 30 %, največ pa jih je starih nad 50 let, kar 48 %. Starostna struktura anketirancev kaže na to, da so v podjetjih na višjih položajih v večini starejši, bolj izkušeni delavci.





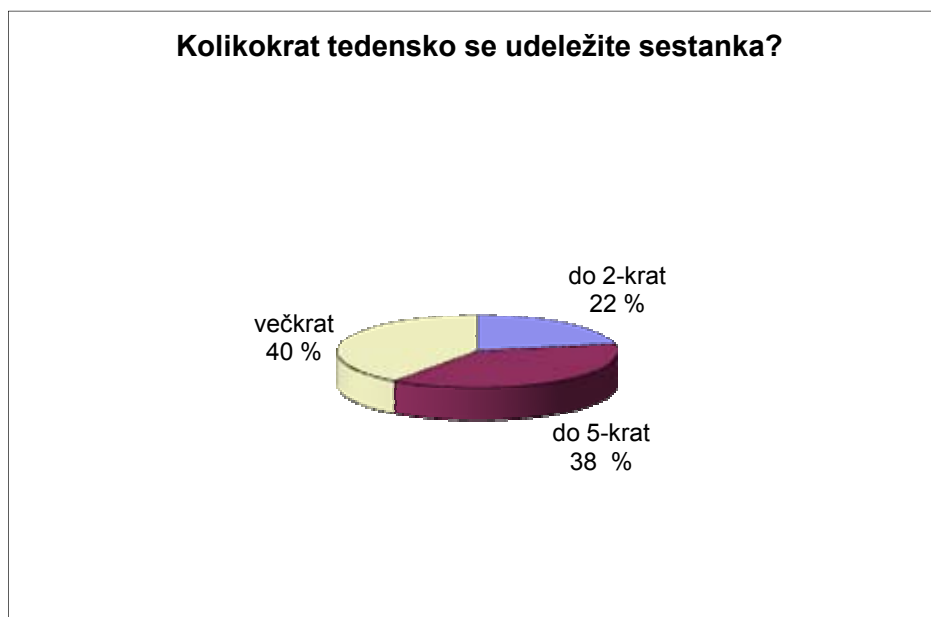
Graf 2: Grafični prikaz odgovorov na 2. vprašanje v odstotkih

Glede na stopnjo izobrazbe ima največ anketirancev, kar 60 % visokošolsko izobrazbo ali več. Zaključeno višjo šolo ima 26 % anketirancev, srednjo šolo pa ima 14 % udeležencev. Stopnja izobrazbe anketirancev je kar visoka in primerna odgovornosti, ki jo zahteva njihovo delovno mesto, saj je večina anketirancev na vodilnih mestih v podjetjih.



Graf 3: Grafični prikaz odgovorov na 3. vprašanje v odstotkih

Kot smo že omenili so na anketo odgovarjali pretežno vodilni delavci v podjetjih, kar se kaže tudi v spodnjem grafu. Zanimalo nas je, koliko sestankov imajo povprečno na teden. Rezultati nam pokažejo, da imajo zaposleni veliko število sestankov, kar 40 % vprašanih ima več kot 5, 38 % anketirancev pa do 5 sestankov tedensko. Anketiranci imajo veliko število sestankov, kar se mi zdi največji problem, podlagi katerega sem se odločila za to temo.



Graf 4: Grafični prikaz odgovorov na 4. vprašanje v odstotkih

Sestanke anketiranci večinoma pripravljajo kar v prostorih podjetja, kar je finančno ugodneje za podjetje. Ugodneje je prav tako tudi za udeležence, če so to zaposleni v podjetju, saj se jim ni potrebno voziti na sestanek in tako prihranijo na času. Če pripravljamo sestanek z udeleženci, ki prihajajo iz različnih krajev, pa je najbolj primerno izbrati kraj, ki je približno enako oddaljen za vse udeležence. Kar 84 % anketirancev ima sestanke v prostorih podjetja in le 16 % izven podjetja.



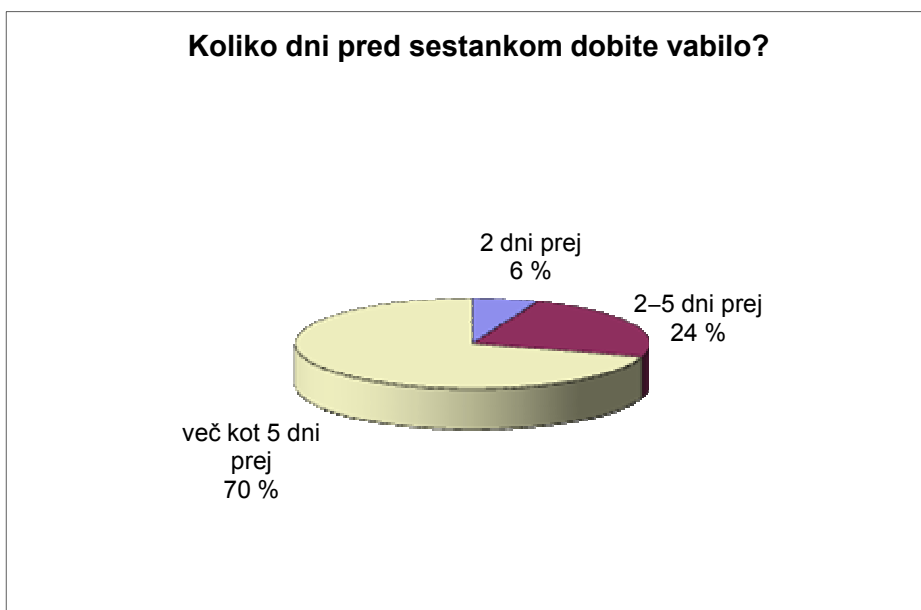
Graf 5: Grafični prikaz odgovorov na 5. vprašanje v odstotkih

Sestanki največkrat potekajo v podjetju, v kolikor pa potekajo izven podjetja, se sklicatelji zavedajo pomembnosti prostega parkirnega mesta za udeležence. Le 8 % vprašanih za svoje udeležence ne priskrbi parkirnega mesta.



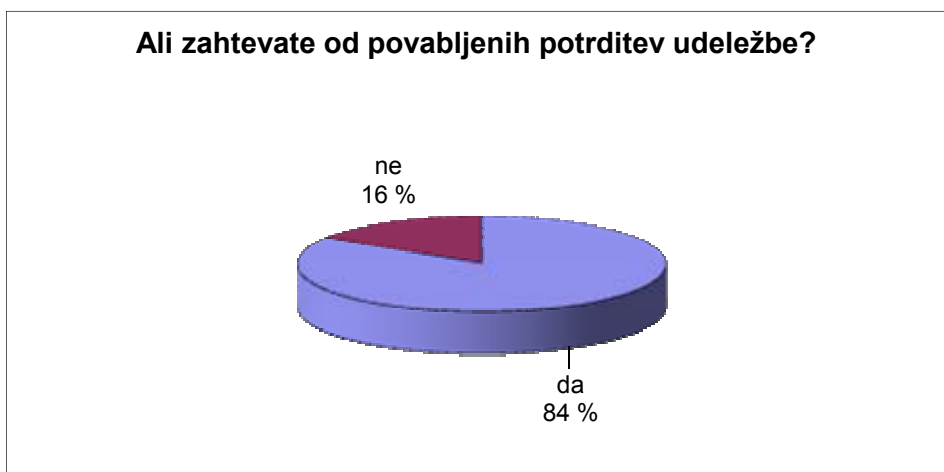
Graf 6: Grafični prikaz odgovorov na 6. vprašanje v odstotkih

Vodilni v podjetjih imajo sorazmerno veliko število sestankov, zato je pomembno, da jim sklicatelji sestanka vabilo pošljejo pravočasno, da si svoj čas lahko organizirajo. Sklicatelji po rezultatih sodeč dovolj zgodaj pošljejo vabila za sestanek, saj 70 % anketirancev dobi vabilo več kot 5 dni prej, 24 % jih prejme vabilo od 2 do 5 dni prej, le 6 % odstotkov pa jih je vabljenih prepozno.



Graf 7: Grafični prikaz odgovorov na 7. vprašanje v odstotkih

Potrditev sestanka je zelo pomembna za sklicatelja sestanka, saj le tako lahko pripravi prostor, sedežni red in ob morebitnih zamudah ve, kdo še pride. 84 % jih zahteva potrditev udeležbe, 16 % pa tega ne zahteva.



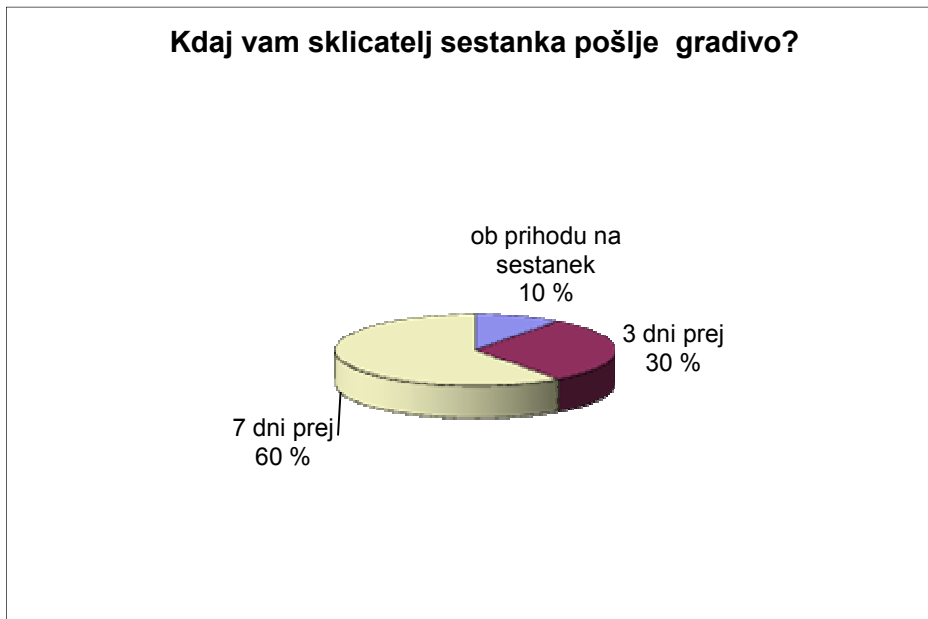
Graf 8: Grafični prikaz odgovorov na 8. vprašanje v odstotkih

Za udeležence je pomembno, da sklicatelj pošlje dnevni red, da so seznanjeni z obsegom določenih tem, z odmori, koncem sestanka in podobno. Dnevni red mora vsebovati tudi ime nosilca posamezne teme in zaporedje tem. Udeleženci kar v 80 % prejmejo dnevni red.



Graf 9: Grafični prikaz odgovorov na 9. vprašanje v odstotkih

60 % sklicateljev pošlje gradivo za sestanek pravočasno, 30 % jih gradivo pošlje prepozno, 10 % pa ga sploh ne pošlje. Razloge za neuspešnost sestanka bi lahko iskali tudi v prepoznom pošiljanju gradiva. Raziskave so pokazale da je najbolj primeren čas za pošiljanje gradiva 7 dni prej, da ima udeleženec dovolj časa, da pregleda celotno gradivo. V kolikor gradivo pošljemo prezgodaj, se nam lahko zgodi, da udeleženec sicer gradivo prebere, vendar lahko do sestanka kar nekaj pomembnih stvari pozabi. Prav tako je narobe, da gradivo prejmejo udeleženci šele ob prihodu na sestanek, saj so tako nepripravljeni in na sestanku ne morejo sodelovati.



Graf 10: Grafični prikaz odgovorov na 10. vprašanje v odstotkih

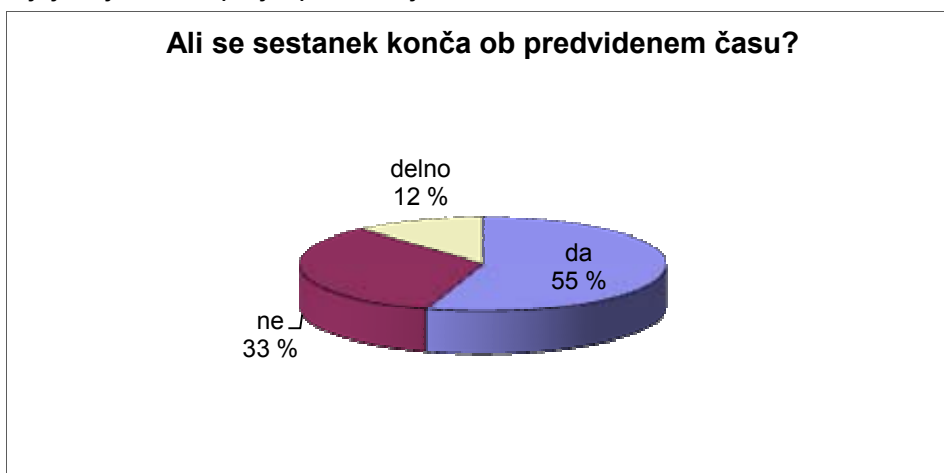
Kot smo že večkrat omenili, si morajo vodilni delavci dobro organizirati svoj čas, da so kos vsem obveznostim. Ker pa so ravno oni največkrat udeleženi na sestankih je zelo pomembno, da se vodja drži dnevnega reda. Kar 90 % anketirancev je odgovorilo, da se vodja drži dnevnega reda in le 10 % je odgovorilo, da se ga ne drži. Vodje v dnevnem redu določijo časovni okvir posameznih tem, pa tudi konec sestanka in odmore.



Graf 11: Grafični prikaz odgovorov na 11. vprašanje v odstotkih

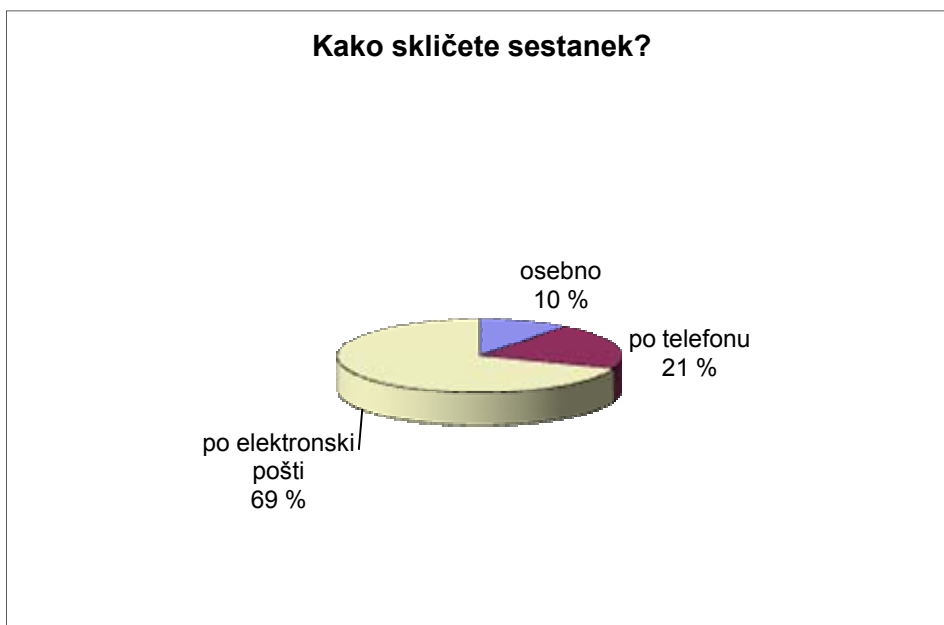
Konec sestanka mora biti določen v dnevnem redu. Lahko se zgodi, da se katera od tem zavleče in tako se lahko tudi konec sestanka spremeni. Če ko vodja sestavlja dnevni red, mora kar dobro planirati potreben čas za posamezno temo, saj edino tako lahko predvidi konec sestanka takrat, ko dejansko bo. 55 % vprašanih je

odgovorilo, da se sestanek konča, kot je predvideno, 33 % jih trdi, da sestanki trajajo dlje, 12 % pa jih pravi da je konec sestanka delno enak kot na dnevnem redu.



Graf 12: Grafični prikaz odgovorov na 12. vprašanje v odstotkih

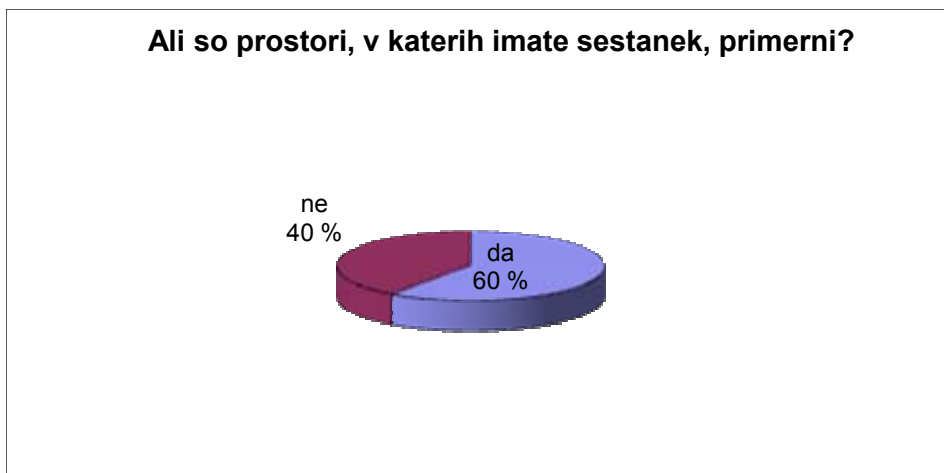
Sklicevanje sestanka je zelo pomembno. V kolikor gre za pomembne udeležence, je najbolj primerno, če jih povabite osebno, res boste potrebovali veliko časa, vendar se vam bo to obrestovalo na sestanku. V večini pa se danes uporablja elektronska pošta in tudi vabila na sestanek ponavadi pošiljajo kar po elektronski pošti, takšnih je kar 70 %. Najhitrejša oblika vabljenja na sestanke pa je po telefonu, na tak način vabi 20 % anketirancev, in le 10 % jih vabi osebno.



Graf 13: Grafični prikaz odgovorov na 13. vprašanje v odstotkih

Zheteve glede prostora smo že opisali. Sklicatelji, kot smo že omenili, največkrat organizirajo sestanek kar v podjetju, kar pa ni vedno primerno. Tudi anketa je

pokazala, da se jim prostor kar v 40 % ni zdel primeren. Največkrat so navajali motnje, ker so v prostorih, kjer imajo sestanke, telefoni, sestanek zmotijo tudi drugi zaposleni, prostori so premajhni za večje število udeležencev, pa tudi sanitarije so ponavadi na drugi strani stavbe kot pa prostor za sestanek. Če povzamemo, bi lahko rekli, da zaposleni niso najbolj zadovoljni, kadar imajo sestanke v prostorih podjetja, saj se ne morejo skoncentrirati in učinkovito slediti sestanku.



Graf 14: Grafični prikaz odgovorov na 14. vprašanje v odstotkih

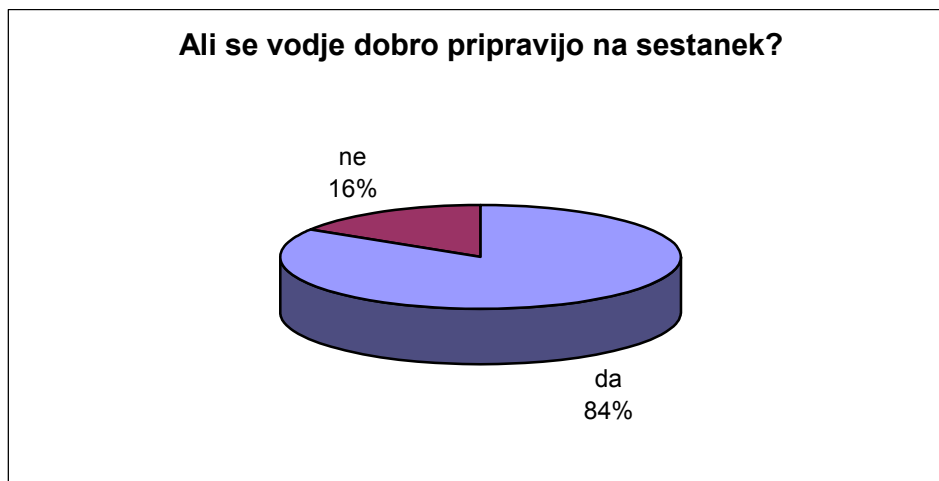
Razloge za neuspešnost sestankov bi lahko iskali tudi v tem, da vodja ne pripravi sedežnega reda. Zelo pomembno je, kako sedijo udeleženci, glede na svojo funkcijo, stališča in podobno. Pomembno je tudi, kje sedi vodja in kje drugi pomembni udeleženci, za kakšno mizo so, ali je okrogla, ali je pravokotna in podobno. Vodje malokrat naredijo sedežni red, kar 80 % ga ne naredi.



Graf 15: Grafični prikaz odgovorov na 15. vprašanje v odstotkih

Udeleženci so vodje sestankov dobro ocenili, saj jih kar 84 % trdi, da so se vodje sestanka dobro pripravili. Velikokrat slišimo, da vaja dela mojstra in ravno pri

vodenju je največjega pomena vaja. Vodja, ki ima veliko izkušenj, se v različnih situacijah odlično znajde in tako nadaljuje razpravo brez nepotrebnih zapletov.



Graf 16: Grafični prikaz odgovorov na 16. vprašanje v odstotkih

Usmerjanje razprave je zahtevno, saj nikoli ne moremo predvideti, kako bo potekala, kje se lahko zaplete ali kdaj predolgo traja. Vodja mora pravočasno ustaviti udeležence in zahtevati sklepe, drugače se razprava lahko zavleče in tako sestanek traja dlje časa ali pa za druge teme zmanjka časa. Postavljati mora vprašanja, ki razpravo na začetku vzpodbudijo, nato pa pravočasno zaključiti s sklepi. 74 % anketirancev je zadovoljnih z usmerjanjem razprave in menijo, da jo je vodja dobro izpeljal, nezadovoljnih je 26 %.



Graf 17: Grafični prikaz odgovorov na 17. vprašanje v odstotkih



Večinoma vodje na sestanek vabijo ljudi, kateri so povezani s tematiko, saj le 24 % meni, da vodja na sestanek povabi tudi osebe, ki nimajo veliko skupnega z problematiko sestanka.



Graf 18: Grafični prikaz odgovorov na 18. vprašanje v odstotkih

78 % vprašanih je že vodila sestanek, brez tovrstnih izkušenj o vodenju sestanka pa je 22 % anketirancev.



Graf 19: Grafični prikaz odgovorov na 19. vprašanje v odstotkih

Priprava na sestanek je odločilnega pomena. Sestanek ne more potekati sam od sebe, zato mora biti vodja dobro pripravljen, da uspe voditi sestanek po načrtanih poteh. Malo vodij se na sestanek pripravlja tako, da vadijo govor le 10 %, največ jih svoj govor pripravlja kar v mislih 66 %, 24 % pa se na svoj nastop in vodenje sploh ne pripravlja.



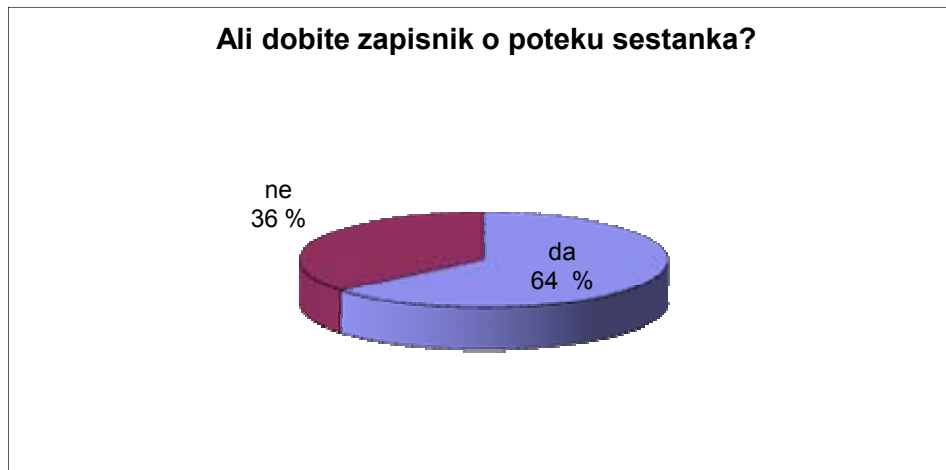
Graf 20: Grafični prikaz odgovorov na 20. vprašanje v odstotkih

6 % anketirancev ni nikoli pripravljalo sestanka, sklepamo lahko, da jim je organiziral sestanek kdo drug, na primer tajnica, poslovna sekretarka, saj se pri vprašanju o vodenju sestanka pojavi odstotek anketirancev, ki ga niso še nikoli vodili. Največkrat se pojavlja kombinacija tako vodenja kot organizacije. Ker pa je v podjetju sorazmerno veliko sestankov, si delo razdelijo in tako vodja sestanka za pripravo letega zadolži drugo osebo. Kar nekaj anketirancev pa vse od priprave do organizacije pripravi samostojno. 72 % anketirancev je že organiziralo sestanek, 22 % vprašanih pa ga je organiziralo nekajkrat.



Graf 21: Grafični prikaz odgovorov na 21. vprašanje v odstotkih

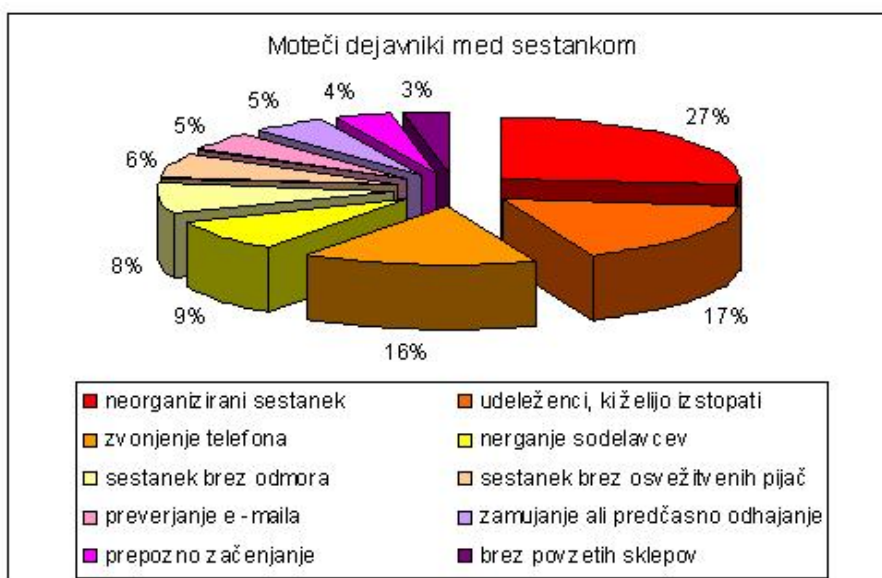
36 % vprašanih ne dobi zapisnika o poteku sestanka. Zapisnik o sestanku je potrebno napisati takoj po sestanku ali pa vsaj v roku nekaj dni. Vsak posameznik si na sestanku po svoje zapisuje trditve, s pomočjo zapisnika pa vsi udeleženi prejmejo končne sklepe sestanka, pa tudi na začetku sestanka se ponavadi pregleda in prebere zapisnik prejšnjega sestanka.



Graf 22: Grafični prikaz odgovorov na 22. vprašanje v odstotkih

## 7 ZAKLJUČEK

Anketa je pokazala, da vodje poznajo pravila za pripravo in vodenje sestankov, vendar na kakšne malenkosti nehote pozabijo. Na vodilnih mestih prevladujejo stari nad 50 let, izkušeni, mlajših od 35 let na vodilnih položajih skoraj ni. Izkušnje v poslovnem svetu so velikega pomena, zato morda mlajši s svojimi idejami ne pridejo v sam vrh, manjka jim komunikacijskih spretnosti, ki jih starejši že zelo dobro poznajo in uporabljajo. Zelo uporabni se mi zdijo različni seminarji o javnem nastopanju, ki jih organizirajo različna podjetja. Seznanijo te z načinom govora, kako obvladovati tremo, kako zastavljati vprašanja, kako posameznega poslušalca pritegniti v pogovor in podobno. Problem, ki sem ga izpostavila že v uvodu, se mi zdi veliko število sestankov. Kar 40 % anketirancev in več kot pet sestankov na teden to pomeni, da imajo kakšen dan tudi po dva sestanka. Če se želimo na posamezni sestanek dobro pripraviti, porabimo kar nekaj časa. Spet je odvisno od obsežnosti tematike, vendar nam priprava zagotovo vzame vsaj dve uri, če se v tematiko poglobimo in si za sestanek pripravimo teze. Sestanek traja v povprečju več kot dve uri. Anketirancem, ki se vsakodnevno udeležujejo sestankov, poberejo polovico delovnega časa, v kolikor pa ne utegnejo predelati celotnega gradiva, pa je to slabo za sestanek. Vodilni kadri v podjetjih so morda tudi preobremenjeni, zato so sestanki slabi in velikokrat ne dosežejo cilja. Za neuspešnost sestankov bi lahko krivili tudi sedežni red, saj ga skoraj nihče ne naredi. Komunikacija z nasproti sedečimi osebami za mizo poteka bolje kot s tistimi, ki sedijo levo in desno od nas. Nasproti moramo posesti osebe, ki imajo odločilno vlogo za sestanek. Sedežni red je tudi glede na način vodenja različen. Ponavadi pa imajo v podjetjih postavljen določen raspored in mize za različne problemske sestanke ne premikajo. Pri informativnih sestankih ponavadi odstranijo mize iz prostora, da je lahko v prostoru večje število udeležencev. Mize so prav tako največkrat pravokotne, kar pa ni vedno najbolj primerno, pri določenem načinu vodenja je bolj primerna okrogla miza, kjer se udeleženci ne ločijo po pomembnosti, ampak so si vsi enaki. Kot sem že omenila, lahko za neuspeh krivimo neprimerne prostore, saj večina sestanke organizira v podjetjih, kjer prostori po njihovem mnenju niso najbolj primerni, pojavljajo se tudi motnje. Najbolj jih motijo telefoni, vstop nepovabljenih v prostor, hrup avtomobilov, tovornjakov in podobno. V reviji Podjetnik so naredili raziskavo, kaj udeležence sestankov najbolj moti in spodaj je graf z rezultati.



Vir: revija Podjetnik, september 2007

Zanimivo je, da udeležence najbolj moti neorganiziran sestanek, udeleženci, ki izstopajo, in zvonjenje telefona. Razlog za neuspešnost sestankov bi lahko iskali tudi v tem, da sestanke sklicujejo takrat, ko niso nujno potrebni in bi lahko vse uredili z dvema telefonskima klicema. V takih primerih bi lahko vsakemu udeležencu na kratko povedali, zakaj gre, in od njega zahtevali hiter odgovor kar po telefonu. V nasprotnem primeru pa vodje povabijo morda še kakšnega udeleženca več in tako sestanek poteka dlje, kot bi bilo potrebno. Se pravi, kadar problem zajema le dve ali tri osebe, je sklicevanje sestanka nesmiselno, predrago in nepotrebno. Tudi zato je možno, da imajo v podjetjih tako veliko število sestankov. Druga slaba stran, ki smo jo ugotovili, pa je, da se vodje na svoje sestanke sploh ne pripravljajo ali pa le v mislih. Moje mnenje je, da mora vodja nujno vaditi, se dobro pripraviti na nastop, saj lahko z dobro pripravo sestanek skrajša, kar pa je velikega pomena za udeležence.

#### 10 priporočil

1. Za vsak sestanek naj se določi jasen smoter in cilje.
2. Pravočasno je potrebno razposlati spored in gradivo.
3. Osebno se dobro pripravite na sestanek.
4. Izberite primeren prostor za sestanek, poskrbite za razpored in opremo.
5. Trdno se držite sporeda.
6. Podprite informiranje, razpravo in snovanje z vizualnimi pripomočki.
7. Skrbno odmerite, kdaj in koliko časa boste govorili.
8. Uporabljajte znanje in veščine vseh udeležencev.
9. Obvladajte preveč zgovorne in preveč vase zaverovane udeležence.
10. Na sestanku je nujno potrebno gospodariti s časom.

#### 10 svaril

1. Ne sklicujte sestanka, niti rednega, če ni zares potreben.
2. Ne vabite na sestanke ljudi, ki jih tam ne potrebujete.
3. Ne sprejmite vabila na sestanek brez tehtnih razlogov.

4. Ne čakajte zamudnikov, če za to ni prav posebnih razlogov.
5. Ne dovolite, da vaši občutki do udeležencev vplivajo na potek sestanka.
6. Nikar ne skušajte biti ustvarjalni in kritični v isti sapi.
7. Ne dopuščajte vzporednih razprav na sestankih in se sami ne vpletajte vanje.
8. Ne poskušajte uveljaviti odločitve, dokler z udeleženci o njej niso dovolj razpravljali.
9. Ne polemizirajte neposredno z drugimi udeleženci; govorite vselej vodji sestanka.
10. Če vodite sestanke, pojasnite svoje poglede samo, če je to zares pomembno.

(Možina idr., 1998, str. 186)

## LITERATURA IN VIRI

Kafo, L., Učinkovito vodenje sestanka (1993). Ljubljana: samozaložba

Kavčič, B., Poslovno komuniciranje (2005). Celje: Visoka komercialna šola.

Možina, S. in Damjan, J., Poslovno komuniciranje (1993). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Možina, S., Tavčar, M., Kneževič, A., Poslovno komuniciranje (1998). Maribor: Obzorja.

Možina, S., Tavčar, M., Kneževič, A., Zupan, N., Poslovno komuniciranje (2004). Maribor: Obzorja.

Šantl Mihajličič, L., Mihaljčič, Z., Poslovno komuniciranje (2000). Ljubljana: Jutro.

Tavčar, M., Poslovno komuniciranje (1995). Ljubljana: Novi Forum.

Žmitek, J., Pogovori o sestankih (2002). Ljubljana: Izraz.

[http://www.lebinca.com/firma/gradivo\\_posl\\_nov05/zapisnik.jpg](http://www.lebinca.com/firma/gradivo_posl_nov05/zapisnik.jpg) (10.09.2008)

<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=974> (10.09.2008)

<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=1232> (10.09.2008)

## PRILOGA

### Anonimna anketa o poslovnih sestankih

Pred vami je vprašalnik, s katerim želim ugotoviti, kako se v podjetjih pripravljajo na sestanke in kako potekajo. Vprašalnik je anonimen, zato vas prosim, da nanj odgovarjate iskreno.

1. Spol
  - a. M
  - b. Ž
  
2. Starost
  - a. do 35 let
  - b. 35–50 let
  - c. nad 50 let
  
3. Stopnja izobrazbe
  - a. srednja
  - b. višja
  - c. visoka ali več
  
4. Kolikokrat tedensko se udeležite sestanka?
  - a. do 2-krat tedensko
  - b. do 5-krat tedensko
  - c. več kot 5-krat tedensko
  
5. Kje potekajo sestanki?
  - a. v prostorih podjetja
  - b. izven podjetja
  
6. Ali imate zagotovljeno parkirno mesto, če sestanek ne poteka v podjetju?
  - a. da
  - b. ne
  
7. Koliko dni pred sestankom dobite vabilo?
  - a. 2 dni ali manj
  - b. 2–5 dni
  - c. več kot 5 dni
  
8. Ali zahtevate od povabljenih potrditev udeležbe?
  - a. da
  - b. ne
  
9. Ali vam sklicatelj sestanka pošlje dnevni red sestanka?
  - a. da
  - b. ne
  
10. Kdaj vam pošlje sklicatelj sestanka gradivo?
  - a. ob prihodu na sestanek
  - b. 3 dni prej
  - c. 7 dni prej



11. Ali se vodja sestanka drži dnevnega reda (predvidenega odmora, vrstnega reda, teme ...)?
  - a. da
  - b. ne
12. Ali se sestanek konča ob predvidenem času?
  - a. da
  - b. delno
  - c. ne
13. Kako skličete sestanek?
  - a. osebno
  - b. po telefonu
  - c. po elektronski pošti
14. Ali so prostori, v katerih imate sestanek, primerni (osvetljenost, ozvočenje, stoli računalniki, projektorji ...)?
  - a. da
  - b. ne
15. Imate na sestankih določen sedežni red?
  - a. da
  - b. ne
16. Ali se vodje dobro pripravijo na sestanek?
  - a. da
  - b. ne
17. Ali vodja uspešno usmerja razpravo (časovno, tematsko)?
  - a. da
  - b. ne
18. Ali vodje povabijo na sestanek tudi osebe, ki niso povezane s tematiko sestanka?
  - a. da
  - b. ne
19. Ali ste že vodili sestanek?
  - a. da
  - b. ne
20. Ali ste se za vodenje sestanka pripravljali?
  - a. da, v mislih
  - b. vadiš sem govor
  - c. ne
21. Kolikokrat ste že organizirali sestanek?
  - a. nikoli
  - b. nekajkrat
  - c. velikokrat
22. Ali dobite zapisnik o poteku sestanka?
  - a. da
  - b. ne

HVALA ZA SODELOVANJE!

## KAZALO TABEL

|  |   |
|--|---|
| Tabela 1: Prednosti in slabosti poslovnih sestankov .....          | 4 |
| Tabela 2: Razlika med informativnim in urejevalnim sestankom ..... | 4 |

## KAZALO SLIK

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Vrste sestankov .....                                  | 5  |
| Slika 2: Kdaj imeti sestanek? .....                             | 6  |
| Slika 3: Gledališki stil postavitve stolov .....                | 9  |
| Slika 4: Postavitev stolov v obliki ribje kosti .....           | 10 |
| Slika 5: Postavitev stolov kot v razredu .....                  | 10 |
| Slika 6: Postavitev stolov v obliki podkve .....                | 11 |
| Slika 7: Postavitev stolov za avtoritativni stil vodenja .....  | 11 |
| Slika 8: Postavitev stolov za demokratični stil vodenja .....   | 12 |
| Slika 9: Postavitev stolov za participativni stil vodenja ..... | 12 |
| Slika 10: Pomanjkljiv in dober spored sestanka .....            | 14 |
| Slika 12: Potek poslovnega sestanka .....                       | 15 |
| Slika 13: Oddaljevanje od teme sestanka .....                   | 21 |
| Slika 14: Vračanje na že obdelane teme sestanka .....           | 22 |
| Slika 15: Pravilni potek sestanka .....                         | 22 |
| Slika 16: Zapisnik podjetja Urška d.o.o. ....                   | 26 |

## KAZALO GRAFOV

|   |    |
|---|----|
| Graf 1: Grafični prikaz odgovorov na 1. vprašanje v odstotkih .....   | 28 |
| Graf 2: Grafični prikaz odgovorov na 2. vprašanje v odstotkih .....   | 29 |
| Graf 3: Grafični prikaz odgovorov na 3. vprašanje v odstotkih .....   | 29 |
| Graf 4: Grafični prikaz odgovorov na 4. vprašanje v odstotkih .....   | 30 |
| Graf 5: Grafični prikaz odgovorov na 5. vprašanje v odstotkih .....   | 30 |
| Graf 6: Grafični prikaz odgovorov na 6. vprašanje v odstotkih .....   | 31 |
| Graf 7: Grafični prikaz odgovorov na 7. vprašanje v odstotkih .....   | 31 |
| Graf 8: Grafični prikaz odgovorov na 8. vprašanje v odstotkih .....   | 32 |
| Graf 9: Grafični prikaz odgovorov na 9. vprašanje v odstotkih .....   | 32 |
| Graf 10: Grafični prikaz odgovorov na 10. vprašanje v odstotkih ..... | 33 |
| Graf 11: Grafični prikaz odgovorov na 11. vprašanje v odstotkih ..... | 33 |
| Graf 12: Grafični prikaz odgovorov na 12. vprašanje v odstotkih ..... | 34 |
| Graf 13: Grafični prikaz odgovorov na 13. vprašanje v odstotkih ..... | 34 |
| Graf 14: Grafični prikaz odgovorov na 14. vprašanje v odstotkih ..... | 35 |
| Graf 15: Grafični prikaz odgovorov na 15. vprašanje v odstotkih ..... | 35 |
| Graf 16: Grafični prikaz odgovorov na 16. vprašanje v odstotkih ..... | 36 |
| Graf 17: Grafični prikaz odgovorov na 17. vprašanje v odstotkih ..... | 36 |
| Graf 18: Grafični prikaz odgovorov na 18. vprašanje v odstotkih ..... | 37 |
| Graf 19: Grafični prikaz odgovorov na 19. vprašanje v odstotkih ..... | 37 |
| Graf 20: Grafični prikaz odgovorov na 20. vprašanje v odstotkih ..... | 38 |
| Graf 21: Grafični prikaz odgovorov na 21. vprašanje v odstotkih ..... | 38 |
| Graf 22: Grafični prikaz odgovorov na 22. vprašanje v odstotkih ..... | 39 |