



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Logistično inženirstvo  
Modul: Cestni promet

## **USPEŠNO VODENJE POSLOVNIH SESTANKOV**

Mentorica: mag. Maja Rozman, univ. dipl. kom.  
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidat: Goran Kojadinović

Kranj, september 2015

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici mag. Maji Rozman za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Ani Peklenik, prof., ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

## IZJAVA

»Študent Goran Kojadinović izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Maje Rozman.«

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

Dne: 8. 9. 2015

Podpis:

## **POVZETEK**

Diplomska naloga obravnava poslovno komuniciranje, ki je širok pojem v poslovnem svetu. V naslednjem poglavju smo se dotaknili poslovnega sestanka, ki je jedro naloge, ter razčlenili vrste poslovnih sestankov.

V raziskovalnem delu smo pripravili spletno anketo, ki nas skozi vprašanja in odgovore pripelje do praktičnih ugotovitev. Te smo primerjali s teoretičnimi izhodišči.

Anketa je postregla z nekaterimi odgovori, ki kažejo, da se udeležencem zdijo sestanki potrebni in koristni. Odgovori kažejo tudi, da več kot polovica anketirancev ne pripravi dnevnega reda sestanka; več kot polovica anketirancev ne ocenjuje uspešnosti sestanka. Izpostavili pa bi odgovor, ki kaže, da vodje v več kot 90 odstotkih preverjajo, kako se izvajajo sklenjeni dogovori.

Sestanki so torej potrebni in koristni. Anketna raziskava kaže, da je največja težava ocena sestanka, ki jo izvaja samo 40 odstotkov anketirancev.

## **KLJUČNE BESEDE**

- Poslovno komuniciranje
- Poslovni sestanek
- Udeleženci sestanka
- Vodja
- Ocena sestanka

## **ABSTRACT**

The subject of the thesis is business communication, which is a broad concept in the business world. In the next chapter business meeting, which is the centre of the thesis, is mentioned and types of business meetings are listed.

In the research part of the thesis, an online survey is prepared, which guides us through questions and answers to practical findings. Those were compared to theoretical baseline.

Some answers that show the respondents feel the meetings are necessary and useful were revealed in the survey. The answers also show that more than half of the respondents does not prepare the agenda of the meeting; more than half of the respondents does not evaluate the success of the meeting. Some attention needs to be drawn to the answer that shows that more than 90 percent of the meeting leaders check how the agreements are being implemented.

Meetings are therefore necessary and useful. As shown by the questionnaire survey the biggest issue is the meeting evaluation, which is performed only by 40 percent of the respondents.

## **KEYWORDS**

- Business communicating
- Business meeting
- Participants of the meeting
- Meeting leader
- Meeting evaluation

## KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge .....	2
1.3	Predpostavke in omejitve .....	2
1.4	Metode dela .....	2
2	KOMUNICIRANJE .....	3
2.1	Poslovno komuniciranje .....	3
3	POSLOVNI SESTANEK.....	5
3.1	Vrste poslovnih sestankov.....	6
3.2	Udeleženci poslovnih sestankov .....	7
4	PRIPRAVA NA SESTANEK .....	8
4.1	Cilji in strategija sestanka.....	9
4.2	Delovni spored sestanka .....	10
4.3	Vabilo na sestanek.....	11
4.4	Kraj sestanka, prostor in oprema.....	13
5	IZVAJANJE SESTANKA .....	15
5.1	Potek sestanka .....	16
5.2	Uvodni del sestanka.....	16
5.3	Jedro sestanka.....	16
5.4	Spodbujanje razprave .....	17
5.5	Usmerjanje razprave .....	18
5.6	Težave v razpravljanju .....	20
6	ZAKLJUČEK SESTANKA.....	23
6.1	Zapisnik sestanka .....	24
6.2	Izvajanje dogovorov in sklepov.....	27
6.3	Ocena sestanka .....	27
6.4	Izboljševanje sestankov .....	29
7	GOVOR.....	31
7.1	Govori v poslovnem svetu .....	31
7.2	Značilnosti govora .....	31
7.3	Tehnike uspešnega govorjenja.....	32
7.4	Stil govorca .....	33
7.5	Priprava na govor.....	33
7.6	Uvod v govor.....	33
7.7	Jedro govora .....	34
7.8	Zaključek govora .....	34
8	REZULTATI ANKETE .....	35
9	ZAKLJUČEK .....	56
	LITERATURA IN VIRI .....	58
	PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	60

## KAZALO SLIK

Slika 1: Sistemi za poslovno komuniciranje .....	4
Slika 2: Informativni sestanek .....	6
Slika 3: Delovni spored sestanka – smernice za vodjo .....	10
Slika 4: Vabilo na sestanek .....	12
Slika 5: Prostor za sestanek .....	13
Slika 6: Ergonomsko oblikovan stol .....	14
Slika 7: Vodja sestanka .....	15
Slika 8: Pot do sklepov sestanka .....	24
Slika 9: Zapisnik sestanka .....	25
Slika 10: Pisanje zapiskov med sestankom .....	26
Slika 11: Vodja sestanka z udeleženci .....	29
Slika 12: Anketa .....	36

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti sestankov .....	5
Tabela 2: Razlika med informativnim in urejevalnim sestankom .....	7
Tabela 3: Preširoka in preozka razprava .....	19
Tabela 4: Značilnosti udeležencev in ravnanje vodje .....	22
Tabela 5: Priporočila in svarila za sestanke .....	30

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol anketirancev .....	37
Graf 2: Starost anketirancev .....	38
Graf 3: Vodenje sestanka .....	39
Graf 4: Povprečno število sestankov, ki se jih anketiranci udeležijo tedensko .....	40
Graf 5: Način sklicevanja sestankov .....	41
Graf 6: Pravočasen začetek sestanka .....	42
Graf 7: Pravočasno obveščanje anketirancev o času in kraju sestanka .....	43
Graf 8: Potreba po sestankih .....	44
Graf 9: Koristnost sestankov .....	45
Graf 10: Prepogostost sestankovanja .....	46
Graf 11: Povprečen čas za pripravo sestanka .....	47
Graf 12: Primernost prostorov za sestanek .....	48
Graf 13: Primerna dolžina sestankov .....	49
Graf 14: Pravočasen prihod udeležencev na sestanek .....	50
Graf 15: Odločitev o pripravi dnevnega reda .....	51
Graf 16: Ustvarjanje zapiskov, ugotovitev in predlogov med sestankom .....	52
Graf 17: Povratne informacije udeležencev sestanka .....	53
Graf 18: Analiza sestanka .....	54
Graf 19: Preverjanje izvajanja dogovorov s sestanka .....	55

# 1 UVOD

Ljudje med seboj nenehno komuniciramo. Že v začetku svojega življenja se naučimo komunicirati z bližnjimi. Komuniciranje je prejetje in oddajanje informacij. Gre za dvosmerni proces, ki omogoča doseganje različnih ciljev. Poslovno komuniciranje zavzema pomemben del poslovanja vsake organizacije. Pri doseganju zastavljenih ciljev v organizaciji so veščine poslovnega komuniciranja v veliko pomoč. Pomemben element poslovnega komuniciranja je tudi poslovni sestanek.

Dolžina sestanka niti ni tako pomembna, pomembneje je, da je sestanek dobro pripravljen, dobro izpeljan in seveda prav tako dobro zaključen. Iz pravega poslovnega sestanka moramo udeleženci potegniti tiste rešitve, ki nam pomagajo doseči boljše rezultate. Dobri in konstruktivni sestanki s pravimi ljudmi prihranijo čas in denar. V večini podjetij je sestanek delo, ki predstavlja izgubo.

Vsak sestanek torej terja določene priprave, zato naj bo predvsem upravičen. Nekateri raziskave kažejo, da zaposleni v nekaterih organizacijah kar 50 % delovnega časa preživijo na sestankih. Iz tega lahko sklepamo, za kako pomemben del poslovnega procesa gre. Zelo pomembna je priprava na sestanek, pomembno je tudi, da poznamo cilje in težave, o katerih želimo razpravljati. Da bi vse teklo, kot smo si zamislili, moramo predhodno določiti čas dogajanja, pripraviti primeren prostor, opremo in osvežitev. Osnova vsega pa je, da pridemo pravočasno.

Poslovni sestanek bi tako lahko opredelili kot skupino ljudi, ki predstavljajo neko obliko tima s skupnim ciljem. Udeleženci sestanka morajo med seboj sodelovati, se usklajevati, motivirati in podajati svoja mnenja. Sestanek je torej močno orožje za premagovanje manjših in večjih ovir na poti do zastavljenih ciljev.

## 1.1 Predstavitev problema

Sestanek je zelo učinkovito sredstvo za doseganje ciljev. Sporočilo, ki je dano na sestanku, sprejme naenkrat več ljudi, med katerimi se porajajo nove zamisli in novi pristopi. V podjetjih smo priča nenehnim sestankom. Sestanki naj bi bili kratki in jedrnat, da ne jemljejo preveč delovnega časa.

V večini podjetij je še vedno preveč sestankov. Zakaj je tako, ni vedno jasno. Morda se nismo dobro pripravili na sestanek ali sestanek ni bil dovolj dobro voden, zaključen ali pač nismo potegnili nič koristnega s prejšnjega sestanka.



## 1.2 Cilji naloge

Ugotoviti želimo, zakaj se v podjetjih organizira veliko število sestankov, pa tudi, ali so sestanki dobro pripravljene, ali so opredeljeni cilji sestanka, kakšno je vzdušje na sestanku, ali so vsi sodelujoči vpleteni v razpravo, ali je vodenje sestanka primerno, in predvsem, ali analiziramo uspešnost sestanka.

Z zmanjšanjem števila sestankov bi namreč udeleženci in vodje imeli več časa za pripravo in analizo naslednjega srečanja.

## 1.3 Predpostavke in omejitve

V podjetjih prirejamo številne sestanke. Z učinkovitostjo, boljšo pripravo in predvsem z analizo sestanka bi lahko njihovo število zmanjšali, kar bi prihranilo čas in denar. V nalogi bomo skušali odgovoriti na nekatera ključna vprašanja iz sveta poslovnih sestankov ter jih nato z raziskavo primerjati s stanjem v praksi.

## 1.4 Metode dela

V teoretičnem delu smo za prikaz obstoječega stanja uporabili deskriptivno metodo s študijem različne domače literature. Skozi poslovno komuniciranje, ki je teoretično izhodišče v obravnavo poslovnega sestanka in vseh njegovih značilnosti, smo predstavili pripravo na sestanek, izvajanje sestanka in pa zaključek sestanka.

V raziskovalnem delu naloge smo uporabili spletno anketo, ki smo jo poslali v nekatera domača podjetja. Anketa je anonimna, rezultate pa smo predstavili tudi grafično.

## 2 KOMUNICIRANJE

Ljudje delujemo v okolju in smo v nenehnih medsebojnih povezavah in vplivih. Med seboj se posvetujemo, vprašamo za nasvet, izmenjujemo izkušnje, sporočamo svoja mnenja in še bi lahko naštevali.

Uspešnejši ljudje bolje obvladujejo različne načine komuniciranja, ki še zdaleč ni usmerjeno le na pisno in ustno komuniciranje, temveč obsega široko paleto različnih govoric, ki se jih moramo naučiti prepoznati. Največji del komunikacije poteka z govorico telesa, ki je skupek kretenj, gibanja, oblačenja, vonja, otipa, okusa ipd. Spretnejši kot bomo, lažje bomo izražali svoje misli, prepričanja in spoznanja. Tako bomo uspešnejši na osebnem in poslovnem področju. Izraz komuniciranje pomeni izmenjavo znanja, izkušenj in informacij. S pomočjo komuniciranja se sporazumevamo, drug drugega prepričujemo, sporočamo svoja mnenja, skušamo vplivati na mnenja in poglede drugih ljudi (Križman, Angelovski, 2008, str. 4).

Kot ena osnovnih človeških potreb zavzema komunikacija z drugimi ljudmi izjemno pomembno mesto v življenju vsakega človeka. Vsi odnosi med ljudmi so vezani nanjo. Pri vzpostavljanju medsebojnega odnosa ne gre izključno za verbalno (besedno) sporazumevanje. Gibi, mimika (izraz obraza), celo misli in občutki, namenjeni drugim ljudem, predstavljajo način komunikacije (Križman, Angelovski, 2008, str. 4).

### 2.1 Poslovno komuniciranje

Poslovno komuniciranje je pomemben del dejavnosti članov vsake organizacije, namenjeno pa je postavljanju in doseganju ciljev organizacije. Poslovno komuniciranje poteka:

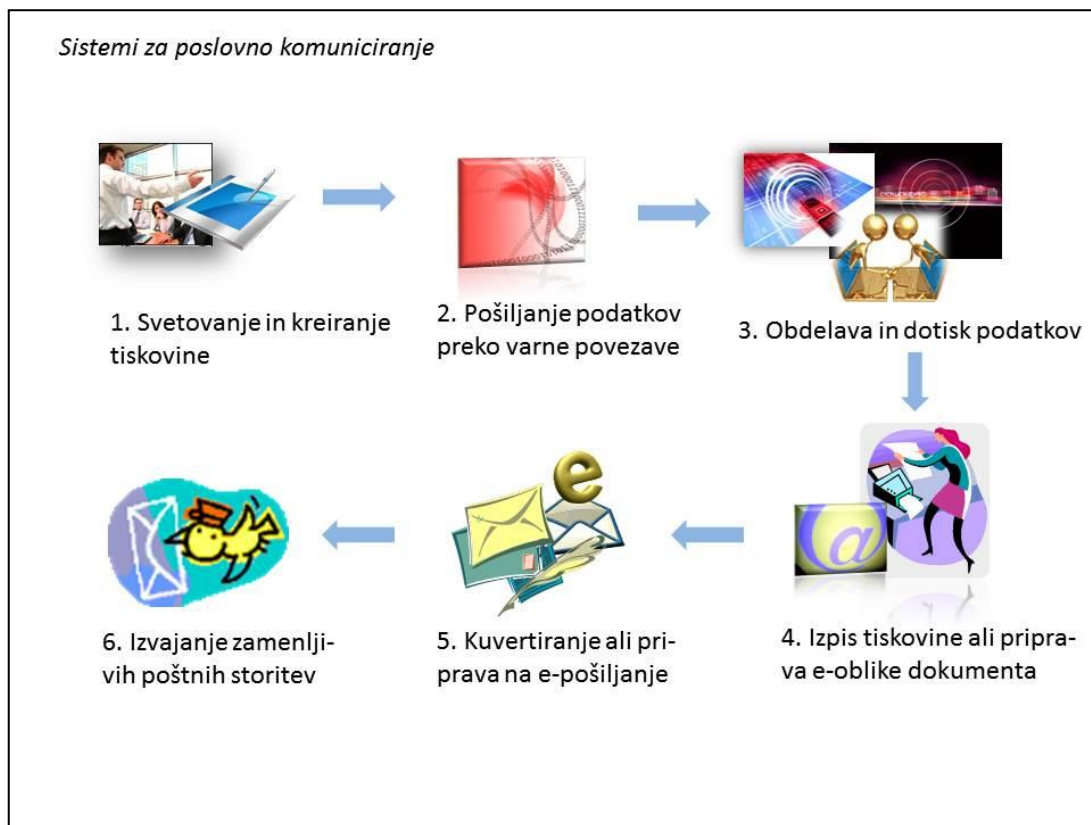
- navzven, iz organizacije v zunanje okolje, kot je komuniciranje z odjemalci in dobavitelji, konkurenti, oblastmi ipd.,
- znotraj organizacije – med ravnmi, deli in funkcijami organizacije.

Menedžerji in strokovnjaki nasploh komunicirajo zato, da bi informirali sodelavce in druge, da bi pridobivali koristne informacije in predvsem zato, da bi vplivali na sodelavce ter posameznike in skupine zunaj svoje organizacije. Skoraj ni dejavnosti v organizaciji, ki bi mogla potekati brez komuniciranja (Možina idr., 2004, str. 16).

Razne oblike komuniciranja omogočajo:

- dajanje ali dobivanje informacij,
- medsebojno izmenjavo podatkov, mnenj,
- vzdrževanje poslovnih, tržnih stikov,
- delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev,

- začenjanje, razvoj in končanje dela,
- nabavo, prodajo, pogodbe,
- pregled, usmerjanje in usklajevanje tržnih poslov, dejavnosti,
- reševanje tekočih in potencialnih problemov ipd.



*Slika 1: Sistemi za poslovno komuniciranje*  
(Vir: <http://www.cetis.si/uploads/spk.jpg>)

Katere oblike in metode komuniciranja uporabljamo, je odvisno tako od namena in cilja, ki si ga postavimo, kot od drugih dejavnikov: vsebine, ki jo želimo podati, izmenjati, števila ljudi, ki sodelujejo, njihove izobrazbe, izkušenj in motiviranosti; časa, ki ga imamo na razpolago, in končno od svojega znanja in sposobnosti, da jih uporabljamo (Možina idr., 2004, str. 17).

Komuniciranje je kot vsaka druga dejavnost v organizaciji učinkovito takrat, kadar daje kar največ izidov, rezultatov ob dani porabi sredstev organizacije ali tistega, ki komunicira (Možina idr., 2004, str. 19).

Učinkovitost lahko presojamo na dva načina. Prvi je ekonomičnost komuniciranja, ki pove, kolikšni so skupni stroški organizacije za opravljeno komuniciranje. Drugi je produktivnost komuniciranja, ki pove, kolikšne izide je dala vsaka sestavina, vsak udeleženec komuniciranja.

Za uspešnost komuniciranja šteje doseženi cilj ali opravljena naloga, ne pa obsežna in intenzivna komunikacijska dejavnost sama zase. Poslovno komuniciranje je neuspešno, če je samo sebi namen, če ni usklajeno z drugimi dejavnostmi organizacije (Možina idr., 2004, str. 19).

### 3 POSLOVNI SESTANEK

Sestanek je dogovorjeno srečanje dveh ali več ljudi, katerih skupni interes je razpravljati, se dogovarjati ali sklepati ter na takšen način dosežati zastavljene cilje. Sestanek je učinkovita oblika sporazumevanja in vključuje besedno in nebesedno komuniciranje. Temelji na dejstvu, da udeleženci sestanka delujejo skupaj učinkoviteje in uspešneje, kot bi delovali samostojno.

Doseganje ciljev pa je to, po čemer se sestanek razlikuje od drugih srečanj. Če s sestankom ne dosežemo ciljev, je nekoristen. Gre za začasno, ciljno naravnano skupino posameznikov, ki jih družijo skupni interesi. Poslovni sestanki so vedno ciljno usmerjeni. Cilji sestanka morajo biti v skladu s cilji organizacije, čeprav nanje vplivajo tudi interesi in cilji udeležencev (Mumel, 2008, str. 231).

<b><i>Prednosti sestankov:</i></b>	<b><i>Slabosti sestankov:</i></b>
- informirajo, - analizirajo in razrešujejo zadeve, - razpravljajo o pogledih,	- zapravljajo čas, - zapravljajo denar, - so ovira napredku in odlagajo ukrepanje,
- spodbujajo,	- vnašajo delitve in razdore med udeležence,
- zmanjšujejo nasprotja,	- kvarijo moralno udeležencev,
- dajejo povratne informacije,	- porajajo zmešnjavo in nered,
- prepričujejo,	- so nekonstruktivni.
- usposablajo in razvijajo, - utrjujejo obstoječe stanje, - spodbujajo spreminjanje stanj.	

*Tabela 1: Prednosti in slabosti sestankov*

(Vir: Možina idr., 2004, str. 206)

### 3.1 Vrste poslovnih sestankov

Vrsto poslovnega sestanka opredelimo glede na cilj. Ta je lahko informativni ali urejevalni. Informativni sestanki so namenjeni posredovanju informacij udeležencem sestanka, urejevalni pa snovanju novih zamisli, urejanju zadev ali iskanju skupnih usmeritev.



*Slika 2: Informativni sestanek*

(Vir: <http://www.fair-labour-mobility.eu/++co++a0a2a8e4-7312-11e4-9dbc-52540023ef1a/scaled/size/53>)

V praksi največ sestankov izpolnjuje oba cilja. V uvodnem delu so bolj informativni, v osrednjem pa bolj urejevalni.

Urejevalni sestanek je namenjen predvsem izmenjavi mnenj in iskanju rešitev. Učinkovit je pri optimalnem številu udeležencev. Najprimernejše število je med 3 in 7, največ med 11 in 13, redko več. Idealno število je pet, medtem ko ima lahko manjše število preozko znanje za doseganje ciljev in optimalno rešitev naloge. Skupina z več kot sedmimi udeleženci je težavnejša. Pojavlja se nevarnost formiranja klik ali frakcij, kar otežuje vodenje sestanka. Pri večjem številu udeležencev se posamezniki čutijo tudi manj zavezane k ciljem skupine. Informativni sestanek, ki je namenjen posredovanju informacij, torej sporočanju, pa lahko sprejme tudi več deset udeležencev.

Na splošno je število udeležencev sestanka povezano s predvidenim komuniciranjem ali sporočanjem. Komuniciranje dovoljuje manj udeležencev, sporočanje pa več (Mumel, 2008, str. 231).

<b>INFORMATIVNI SESTANEK</b>	<b>UREJEVALNI SESTANEK</b>
<b>Cilji sestanka:</b>	<b>Cilji sestanka:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- seznanjanje z novimi usmeritvami, metodami in postopki,</li> <li>- seznanjanje z novimi znanji in veščinami,</li> <li>- seznanjanje s poročili o drugih enotah,</li> <li>- seznanjanje s potekom načrtov in projektov,</li> <li>- predstavljanje novih izdelkov in zamisli.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- opredeljevanje zadev,</li> <li>- usklajevanje stališč, pogajanja,</li> <li>- sprejemanje skupnih odločitev,</li> <li>- snovanje novih možnosti, usmeritev in pristopov</li> <li>- snovanje možnih rešitev za urejanje zadev, delitev dela.</li> </ul>
<b>Naloge vodje sestanka:</b>	<b>Naloge vodje sestanka</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zagotavlja gradivo, prostore in potek sestanka,</li> <li>- vodi priprave in oblikuje dnevni red,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vodi vsebinske in organizacijske priprave,</li> <li>- izbira udeležence sestanka,</li> <li>- spodbuja sodelovanje in razpravo,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- skrbi za usmeritve in časovni potek,</li> <li>- skrbi za zapisovanje pomembnih ugotovitev in z njimi seznanja udeležence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- združuje stališča, zamisli, pomaga oblikovati soglasne sklepe sestanka.</li> </ul>

*Tabela 2: Razlika med informativnim in urejevalnim sestankom*

(Vir: Možina idr., 1998, str. 152)

### 3.2 Udeleženci poslovnih sestankov

Za sestanek je potrebna ciljno naravnana skupina posameznikov (udeležencev sestanka), ki jih navadno družijo podobni interesi. Največkrat so njihovi cilji usklajeni, vendar so lahko sestanki namenjeni tudi usklajevanju različnih ciljev. Udeleženci sestankov tvorijo skupine, ki so lahko tako formalne ali neformalne. O sestavi formalne delovne skupine odloča menedžment organizacije. Lahko so stalne (oddelki, enote ali stalne delovne skupine) ali začasne (oblikovane so za vnaprej določene naloge).

Neformalne skupine nastajajo spontano, kot podskupine znotraj formalne skupine ali iz pripadnikov več formalnih skupin. Nastanejo zato, da pomagajo delavcem pri opravljanju njihovega dela in da pomagajo zadovoljevati potrebe, ki v delovanju

organizacije ostajajo ob strani (socialne potrebe, potreba po varnosti, potreba po pripadnosti).

Na sestanek povabimo le tiste udeležence, ki lahko prispevajo k ciljem sestanka. Udeleženci sestanka morajo biti pripravljeni sodelovati. Zato na poslovne sestanke vabimo le odgovorne in nujno potrebne ljudi. To so predvsem tisti, ki morajo biti prisotni pri odločitvah (urejevalni sestanki), ali udeleženci, ki morajo biti informirani (informativni sestanki). Z vsakim dodatnim udeležencem sestanka narašča zahtevnost koordiniranja skupine, hkrati s tem pa naraščajo tudi stroški in porabljeni čas (Mumel, 2008, str. 232).

Na sestanek povabimo sodelavce le, če:

- so neposredno odgovorni in imajo vpliv pri obravnavani zadevi,
- imajo informacije, ki so potrebne za učinkovito odločanje in jih je sicer težko pridobiti drugje,
- imajo pristojnosti, da prevzamejo obveznosti za razrešitev ali izvrševanje predloga skupine.

Pri izbiri udeležencev je pomembna tudi njihova osveščenost in olika. Večkrat sta prav ta dejavnika tista, od katerih je odvisno, kako bo sestanek izpeljan in kakšna bo njegova učinkovitost za vse (Mumel, 2008, str. 232).

## 4 PRIPRAVA NA SESTANEK

Sestanki so v bistvu delovne skupine, v katerih naj bi udeleženci skupaj, na bolj ali manj formaliziran način in učinkoviteje ter uspešneje kot vsak zase dosegali zastavljene cilje. Sestanki so pomembna sestavina poslovodne dejavnosti in kot vsaka dejavnost terjajo načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje. Sestanki v organizaciji so različni, od kolegijev in nadzornih ter poslovnih odborov do nešteti delovnih sestankov in posvetovanj. K sodelovanju so povabljeni tako najrazličnejši sodelavci organizacije kot zunanji udeleženci (Možina idr. 2004, str. 233).

Sestanki so zahtevnejši od običajnih razgovorov med dvema, tremi sodelavci. Slabo pripravljene sestanke ne uspevajo, udeleženci so nezadovoljni, vodje sestanka se prime neugoden sloves, ki doseže tudi ljudi zunaj organizacije.

Sestanke stanejo. Na sestankih običajno sodelujejo udeleženci, ki organizacijo več stanejo: poučno je sešteti vse stroške sestanka (bruto osebne dohodeke udeležencev, morebitne potne stroške, stroške za prostor in opremo, stroške za pripravo in za dejavnosti po sestanku) ter jih deliti s trajanjem sestanka v urah.

Pripravljanje in izvedba sestanka terjata napor, čas in denar, zato kaže prirediti le sestanek, ki bo v zadostni meri dosegel cilje ter stregel interesom prireditelja in udeležencev.

Prireditelj bi se zato moral pred vsakim sestankom vprašati (Možina idr., 2004, str. 233):

- Ali je vsebina, ki naj bi jo obravnavali na sestanku, dovolj pomembna?
- Ali je dovolj možnosti, da bo sestanek uspel in zadovoljil prireditelja in udeležence?
- Ali ne bi bil primernejši drug način urejanja zadev?

#### 4.1 Cilji in strategija sestanka

Temeljne priprave na sestanek naj bi obsegale:

- opredelitev ciljev sestanka,
- snovanje delovnega sporeda za doseganje ciljev,
- izbiranje udeležencev,
- določitev kraja sestanka in zagotovitev prostora,
- zagotovitev okrepčil po potrebi,
- preverjanje ustreznosti prostora in opreme,
- določitev opreme (samo sedeži, sedeži in mize ipd.).

Smoter sestanka je praviloma rezultanta interesov vseh tistih, ki lahko na sestanek bistveno vplivajo; to so predvsem sklicatelj (prireditelj) in udeleženci sestanka, lahko pa tudi drugi.

Cilji sestanka so podrejeni smotru, med seboj naj bodo usklajeni in naj prispevajo k namenu. Tako je lahko smoter poslovnega sestanka med dobaviteljem in odjemalcem skleniti pogodbo o dobavah, cilji pa so: doseči primerno ceno, dogovoriti se za sprejemljive dobavne roke, določiti veljavne tehnične standarde, postaviti nosilce posla na obeh straneh ipd. (Možina idr., 2004, str. 234).

Ni dovolj, da smotre in cilje sestanka postavimo, treba jih je še doseči. Govorimo o strategiji sestanka, ki obsega:

- dejavnosti za doseganje ciljev, to so vsebina in usmeritve sestanka,
- urejenost za doseganje ciljev z delitvijo dela, pristojnosti in odgovornosti med udeleženci ter potek sestanka,
- sredstva za doseganje ciljev, to so čas in prizadevnost udeležencev, informacije in znanje, stroški sestanka.

Vsebina sestanka obsega osrednjo temo, predmet sestanka. Tema naj osredotoči sestanek in postavi meje za obravnavo na njem. Če meje ni, se sestanek razprši v



nešteto smeri. Usmeritve sestanka obsegajo razmerja med udeleženci in izhajajo iz interesov tistih, ki vplivajo na organizacije udeležencev. Tako so sestanki lahko bolj ali manj zaostreni, bolj ali manj naravnani v hitro doseganje ciljev, bolj ali manj pogajalski ali sodelovalni (Možina idr., 2004, str. 234).

## 4.2 Delovni spored sestanka

Snovanje delovnega sporeda je najpomembnejši del priprav na sestanek. Delovni spored, ki je slabo zasnovan, pa delovni spored, ki ga nedosledno izvajajo na sestanku, na vso moč neugodno vplivata na učinkovitost in uspešnost sestanka.

Nekaj značilnih napak (Možina idr., 2004, str. 235):

- Na mnogih sestankih praviloma poslušajo vrsto standardnih poročil.
- Razne vsebine uvrščajo v delovni spored nenačrtno in naključno, najzahtevnejše običajno pristanejo na koncu sestanka.
- na sestanku pregledujejo sklepe prejšnjega sestanka, ugotavljajo, da je pisec zapisoval, kaj so govorili in ne, kaj so se dogovorili. Sledi dolga nekoristna razprava, ozračje za nadaljevanje sestanka se pokvari.

Predloga kick-off sestanka – smernice za projektne vodje

# 1. O projektu

- 1.1. Korist projekta za naročnika
- 1.2. Pričakovani rezultati projekta
- 1.3. Vsebinski koncept projekta
- 1.4. Časovni načrt
- 1.5. Projektne ekipa
- 1.6. Predpostavke projekta
- 1.7. Začetna tveganja na projektu
- 1.8. Pravila igre na projektu

mag. Primož Frelih, PMP ©2011 Več projektnih obrazcev na: [www.ProjektnoVodenje.com](http://www.ProjektnoVodenje.com)

Slika 3: Delovni spored sestanka – smernice za vodjo  
(Vir: <http://image.slidesharecdn.com/kick-offsestane-110503033552-phpapp01/95/kick-off-sestane-3-728.jpg?cb=1304393818>)

Nekatera vodila za dober delovni spored so (Možina idr., 2004, str. 236):

- razporejanje časa na tretjine od lahkih preko zahtevnih tem do razprave in opustitve poročanja,
- zapisnik naj bo kratek in jedrnat, osredinjen samo na sklepe, lahko se vnesejo morebitni popravki,
- informacije naj bodo kratke, jasne in nesporne. Če katera sproži razpravo, naj bo ta tema naslednjega sestanka,
- sestanek naj se začne točno ob napovedanem času, zamudniki ostanejo brez obvestil, kar jih sili k točnosti,
- nezahtevne vsebine so na začetku, potem naj zahtevnost narašča,
- vsaka vsebina naj bo vnaprej jasno opredeljena, da udeleženci že pred sestankom vedo, kaj jih čaka,
- najzahtevnejša vsebina zahteva na začetku druge tretjine dovolj časa za razpravo (30 do 40 minut) v dvournem sestanku, to je čas, ko so prisotni vsi udeleženci. Če v 40 minutah ni odločitve, je nekaj narobe. Tedaj je bolje zadevo preložiti na naslednji sestanek. Zatem pa naj sledi kratek odmor,
- vsebine za razpravljanje naj zavzemajo zadnjo tretjino časa po kratkem odmoru in so priložnost za izražanje stališč ter prepoznavanje interesov, za ponovno vzpostavljanje složnosti po odločanju,
- najmanj zahtevna zadeva in zaključek so na vrsti v zadnjih 20 odstotkih časa. Ta čas naj bo namenjen zadevam, o katerih je odločanje lahko. Zaključek sestanka je obenem psihološki začetek naslednjega, zato naj se konča v sproščenem ozračju.

### 4.3 Vabilo na sestanek

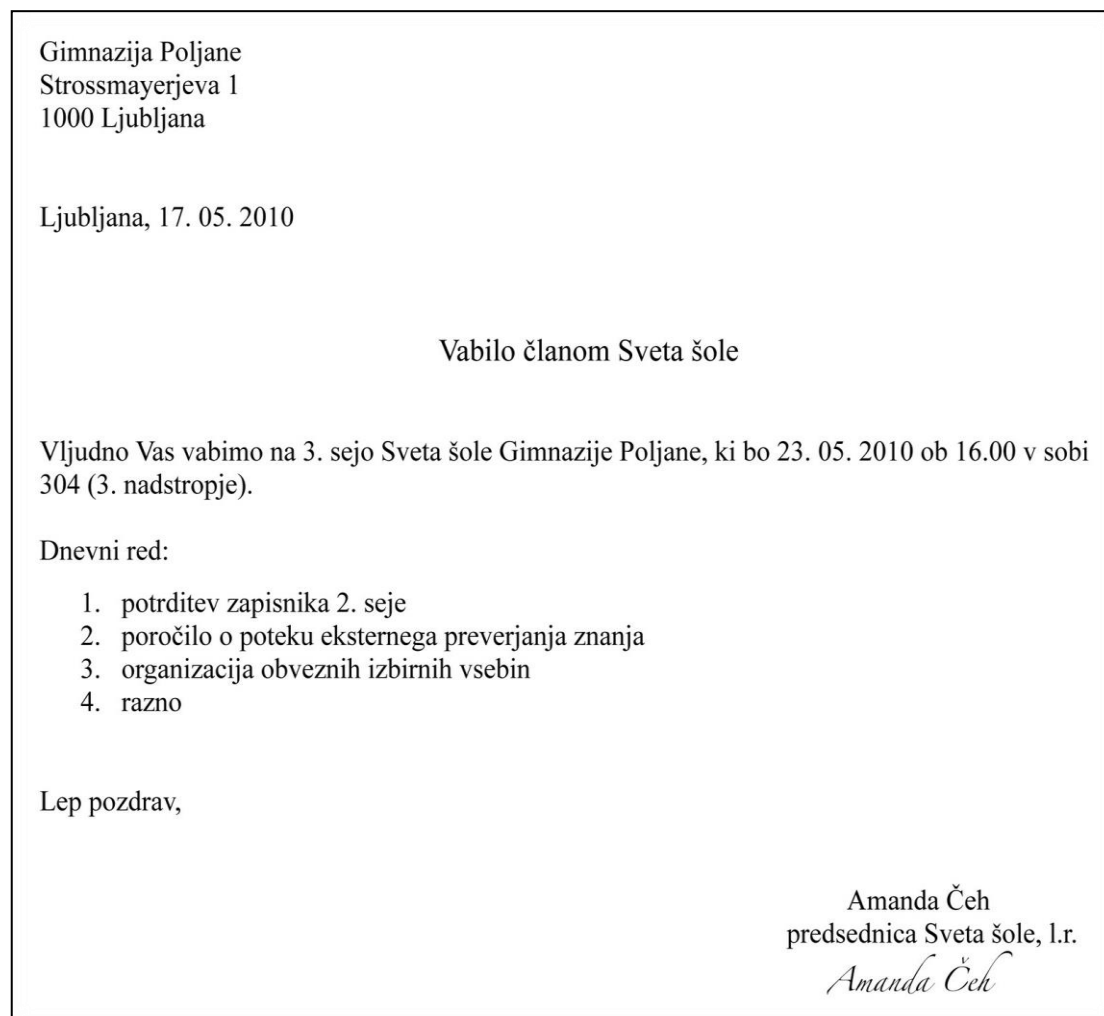
Sestanek so udeleženci, zato je nadvse pomembno, koliko jih je in kdo so. Oboje je odvisno od smotrov in stopnje formaliziranosti sestanka. Na splošno velja, da naj imajo med sestankom vsi kar največ možnosti za sodelovanje s predlogi, pripombami, ugovori, stališči. To močno omejuje število udeležencev, na drugi strani pa premajhno število udeležencev omejuje raznolikost prispevkov. Na učinkovitih sestankih je malokdaj več kot deset udeležencev.

Dogovarjanje o terminu sestanka je lahko težavno, če so vabljeni zaposleni. Z nekaterimi se za sestanek dogovorimo le nekaj dni, spet z drugimi nekaj mesecev vnaprej. Slednje je treba nekaj pred sestankom vprašati, ali bodo prišli in primerno ukrepati, včasih celo sestanek prestaviti. Sicer pa čas sestanka prilagodimo, tako da bo izguba za organizacijo čim manjša in da čas ne bo preveč neprimeren za udeležence. Neprimernih terminov ni, dobre sestanke je mogoče imeti zgodaj zjutraj in pozno ponoči, ob kosilu ali zajtrku, ob delavnikih in nedeljah.

Vabljeni morajo vnaprej izvedeti točen čas začetka in dokaj točen skrajni čas konca sestanka. Sestanek, ki ga ni mogoče končati v predvidenem času, naj vodja prekine in nadaljuje v naslednjem možnem terminu (Možina idr., 2004, str. 237).

Vsekakor naj udeleženci prejmejo delovni spored in gradivo dovolj zgodaj, večinoma teden dni pred sestankom, da se lahko pripravijo in oblikujejo stališča. Sestavine dobrega sporeda naj bodo (Možina idr., 2004, str. 238):

- jasni opisi tem,
- jasno označen kraj, dan in ura sestanka,
- gradivo za vnaprejšnjo pripravo in delo na sestanku,
- časovni okvir posameznih tem,
- imenovani nosilci tem.



Slika 4: Vabilo na sestanek

(Vir:

[http://2.bp.blogspot.com/\\_qLc9V3WED4k/S\\_WRZneAFXI/AAAAAAAAAW8/do7htlybdDM/s1600/vabilo.jpg](http://2.bp.blogspot.com/_qLc9V3WED4k/S_WRZneAFXI/AAAAAAAAAW8/do7htlybdDM/s1600/vabilo.jpg))

Spored in gradivo je dobro udeležencem dostaviti obnem. Dostava naj bo dovolj zgodnja, vendar ne preveč, običajno 3–5 dni prej. Dan ali dva po odpremi vabila in gradiva še preverimo, ali so ju udeleženci zares dobili (Možina idr., 2004, str. 238).

#### 4.4 Kraj sestanka, prostor in oprema

Kraj sestanka naj bo približno enako dostopen za vse pomembne udeležence, ki so lahko iz ene ali več organizacij, lahko so si le nekaj metrov vsaksebi, včasih se zberejo z vseh koncev sveta. Če je sestanek v organizaciji, je dostop za sodelavce običajno lažji, na voljo pa je tudi obstoječa infrastruktura.

Sestanek zunaj organizacije prinaša višje stroške, udeleženci običajno izgubijo več časa, ni običajne infrastrukture, zato pa jih nihče ne moti. Daljši sestanki naj bodo zato po možnosti zunaj organizacije.

Najboljša urejenost prostora je takšna, da je udeleženci skoraj ne opazijo. Razkošno urejen in opremljen prostor moti udeležence pri delu. Prostor naj bo predvsem miren, primerno osvetljen, primerno ogrevan ali hlajen, brez prepaha, dovolj akustičen (Možina idr., 2004, str. 238).



*Slika 5: Prostor za sestanek*

(Vir: [http://anno-2011.falkensteiner.com/website/var/tmp/image-thumbnails/50000/52348/thumb\\_\\_colorbox/konferenz-raum.jpeg](http://anno-2011.falkensteiner.com/website/var/tmp/image-thumbnails/50000/52348/thumb__colorbox/konferenz-raum.jpeg))

Pomemben je razpored udeležencev sestanka za mizo ali v prostoru. Na sestankih, kjer se redno sestajajo isti udeleženci, se mnogokrat uveljavi stalni sedežni red. Na enkratnih sestankih, zlasti bolj formalnih, pa takšnih, kjer sodelujeta dve strani, naj zasnuje in uveljavi sedežni red vodja. Ta praviloma sedi za isto mizo z udeleženci in se jim nemara zdi bolj avtoritaren, če si izbere položaj na čelu mize, in bolj sodelovalen, če sede za daljšo stranico (Možina idr., 2004, str. 239).

Za udeležence naj bodo na voljo primerni sedeži, predvsem naj bodo ergonomsko oblikovani, ne razkošni, v slednjih začne boleti hrbet že po uri ali dveh. Stoli na kolescih, po možnosti z nastavljivo višino sedeža in naklonom naslanjala, utrujajo mnogo manj. Po navadi so postavljene tudi mize, saj sicer udeleženci ne morejo uporabljati gradiva in pisati.



*Slika 6: Ergonomsko oblikovan stol*

(Vir: [http://www.funtrade.net/media/catalog/category/pisarni\\_ki\\_stoli.jpg](http://www.funtrade.net/media/catalog/category/pisarni_ki_stoli.jpg))

Če je sestanek zunaj organizacije in traja dlje, opremimo prostor s telekomunikacijami (telefon, faks, elektronska pošta, video klic) in poskrbimo za dežurno administrativno moč. Brezžični telefoni ne sodijo v prostor za sestanek. Predvideti pa je treba tudi parkirna mesta za udeležence in jih vnaprej napotiti tja, najbolje s skico ob vabilu (Možina idr., 2004, str. 240).

## 5 IZVAJANJE SESTANKA

Vodja in udeleženci imajo enako pomembne, čeprav različne vloge. Vodja naj bo kot dober dirigent, udeleženci pa kot dobri glasbeniki v orkestru. Oboji naj bodo ustvarjalni in disciplinirani. Čim bolj formalen je sestanek, bolj disciplinirani morajo biti udeleženci, vendar je za uspešnost pomembna tudi ustvarjalnost.

Vodja naj ustvarjalno obvladuje sestanek:

- sestanek naj se začne in konča ob napovedanem času,
- sestanek naj obvladuje v skladu z objavljenim delovnim sporedom,
- spodbuja naj aktivno sodelovanje s tistimi, ki očitno ne delajo za cilje skupine, pa naj se sooči ali jih ignorira,
- sprti ob delovnem sporedu naj povzame sklepe, ukrepe in priporočila, ob koncu pa naj povzame bistvene ugotovitve (Možina idr., 2004, str. 242).

Vodja skuša z udeleženci na sestanku doseči vnaprej postavljene smotre in cilje. Doseganje smotrov in ciljev je strategija sestanka, ki obsega vsebino in usmeritev sestanka, urejenost sestanka in sredstva ali zmožnosti zanj.



Slika 7: Vodja sestanka

(Vir: <http://projektistare.files.wordpress.com/2011/05/b56-kickoff.jpg>)

Urejenost sestanka zadeva delitev dela ter delitev pristojnosti in nalog na njem. Za bolj formalne sestanke terja urejenost vsebinsko in časovno skladnost poteka z delovnim sporedom, na neformalnih pa vodja in udeleženci urejenost oblikujejo sproti. Skrb za urejenost je naloga vodje, ki jo izvaja po svojih pooblastilih na formalnih in v skladu s svojo vlogo na neformalnih sestankih. Docela neurejena srečanja niso sestanki in redko dajejo koristne izide.

Sredstva so seveda predvsem udeleženci sestanka, od njihove zmožnosti in pripravljenosti, ustvarjalnosti in discipliniranosti so predvsem odvisni izidi sestanka, in ne nazadnje vodja, ki naj bo duša sestanka. Če udeleženci podpirajo vodjo, on pa skrbi, da učinkovito delujejo, je sestanek uspešnejši (Možina idr., 2004, str. 242).

## 5.1 Potek sestanka

Potek sestanka delimo v tri dele:

- uvodni del sestanka (vodja informira udeležence o vsebini sestanka in o načinu dela),
- jedro (razprava, iskanje rešitev),
- zaključek sestanka (dogovori, sklepi in načrti).

## 5.2 Uvodni del sestanka

Začetni del sestanka je zelo pomemben, saj določa okvir in potek. Cilj uvodnega dela je obveščenosť in motiviranje udeležencev za poznejše sodelovanje v razpravi. Zato mora biti uvodni del sestanka izveden jedrnatost in razumljivo. Dober začetek je kratek, konkreten in pozitivno naravnost.

Ob otvoritvi mora vodja jasno povedati, kaj je na dnevnem redu, kaj je vsebina obravnave, zakaj se je odločil za to vsebino in kaj želi s sestankom doseči. Sestanek se začne, ko je vsak na svojem mestu in je dnevni red na mizi. Če gre za redni sestanek, sodi v začetni del tudi kratek pregled sklepov ali dogovorov predhodnega srečanja (Mumel, 2008, str. 238).

## 5.3 Jedro sestanka

Razprava je jedro urejevalnega sestanka. Je osnova za doseganje namena in ciljev. Vključuje vse udeležence. Navadno jo spodbudi vodja, še posebej, če razprava ne steče sama od sebe. Razprava je uspešna le, če udeleženci izražajo svoje poglede

odkrito in brez zadržkov. Svoje poglede tudi zagovarjajo, kar je možno le, če verjamejo, da so pravilni in utemeljeni.

Vodja v fazi spodbujanja usmerja udeležence k posredovanju informacij in iskanju novih zamisli in rešitev. Zagotovi vzdušje, pri katerem lahko vsak udeleženec izraža svoje poglede in pomisleke, kar je pomembno za ustvarjanje pripadnosti skupini (Mumel, 2008, str. 239).

Morebitna nesoglasja razčisti sproti. Osnovno idejo vodja s sodelavci razvija, izboljšuje in dopolnjuje. Udeležencem pomaga pri razumevanju specifičnih problemov in tako odpravlja odpor do različnih zamisli ali nasprotij v skupini.

Sestanek, ki poteka brez problemov, kaže na nedejavnost udeležencev, lahko celo na odpor ali drugo težavo. Mnogo boljši je sestanek, na katerem se porajajo različna mnenja, predstavijo različni predlogi ter na katerem udeleženci tudi vzklijo, saj to kaže na njihovo zavzetost in sodelovanje. Tudi če se vodja z mnenji posameznih udeležencev sestanka ne strinja, jim ne nasprotuje brez ustreznih pojasnil.

Vodja usmerja sestanek, tako da ne prevladujejo nekoristne, neželene ali neobjektivne težnje in odzivi posameznikov. Namen usmerjanja je obdržati skupino budno in zbrano ter voditi sestanek k splošno sprejemljivim odločitvam. Pri usmerjanju vodja opazuje govorico telesa, ki kaže na strinjanje ali na nestrinjanje s predlogi. Nadzoruje zgovorneže in vzpodbuja neodločne, ker imajo tudi oni dobre ideje.

Vodja se pri usmerjanju odloča za posredno ali neposredno vlogo. Pri neposrednem usmerjanju aktivno zastavlja vprašanja udeležencem in načrtno spodbuja sodelovanje posameznikov in vse skupine. Pri posrednem usmerjanju posega v razpravo le, če je izzvan ali če razprava zaide na stranpot. Sicer ostaja ob strani in le posredno usmerja ter spremlja dogajanje (Mumel, 2008, str. 239).

## **5.4 Spodbujanje razprave**

Razprava je jedro vsakega dobrega sestanka, bodisi med udeleženci in vodjo bodisi med udeleženci. Razprava odpira dostop do novih zamisli in nepričakovanih rešitev. Udeleženci občutijo, da njihova mnenja štejejo, vodja pa si pridobi njihovo zaupanje in sodelovanje.

Vodja ravna prav, če spodbuja vse udeležence, naj povedo svoje mnenje. Pri tem se srečuje ne le z vsebino, temveč še z vrsto razsežnosti mnenj, z objektivnimi in subjektivnimi stališči, načelnimi in nenačelnimi pogledi, z določnimi in nedoločnimi trditvami, s konservativno in napredno naravnostjo (Možina idr., 2004, str. 247).



Razprava marsikdaj ne steče sama. Tedaj jo kaže spodbuditi z vprašanji:

- vprašanja vsem na sestanku so splošno sredstvo za spodbujanje razprave;
- usmerjena vprašanja zastavi vodja najprej vsem, potem pa še posameznemu udeležencu (kaj si misli o zadevi);
- vprašanja posamezniku vodja zastavi le enemu udeležencu, koristna so zlasti za preverjanje, ali je udeleženec razumel poprej povedano;
- retorična vprašanja so lahko dobro sredstvo za utrjevanje trditev ali spodbujanje razmišljanja, nazadnje pa lahko vodja doda še svoj odgovor;
- preusmerjena vprašanja so namenjena vodji, ta pa jih usmeri na druge (Kaj mislimo o tem?), potem lahko vprašanje usmeri še na posameznika (Kaj pravi on?);
- razvojna vprašanja služijo za spodbujanje razprave, izhajajo pa iz odgovora na prej zastavljeno vprašanje (Dobili smo ta odgovor, je še kaj drugega?).

Če ni odgovora, kaže vprašati še enkrat ali pa obmolkniti in čakati. Molk pritiska na udeležence, prej ali slej se nekdo oglasi, potem pa razprava sproščeno steče. Tudi v spodbujanju razprave lahko zavzeti udeleženec močno pomaga vodji (Možina idr., 2004, str. 247).

## 5.5 Usmerjanje razprave

Če vodja udeležence spretno uvede v razpravo, se brž oglasi prvi razpravljavec, ki potegne za seboj tudi druge, da posežejo v izmenjavo mnenj in stališč. Če se to ne zgodi, vodja skuša nadoknaditi zamujeno in zbuditi zanimanje za urejanje obravnavane zadeve, za vprašanja, ki jih zastavlja udeležencem sestanka.

Razprava je izmenjavanje mnenj. Uspe le, če udeleženci izražajo svoja stališča odkrito in brez zadržkov, če se zavzemajo zanje, saj verjamejo, da so pravilna in utemeljena. Le tako prispevajo k urejanju obravnavane zadeve. Zato naj vodja udeležencem predvsem omogoči neovirano izražanje mnenj in zastopanje stališč. Svojo presojo naj vodja prihrani za konec. Le izmenjava mnenj in dokazov med vsemi omogoča, da razprava utemeljeno potrdi ali zavrne pravilnost stališča. Ravno v medsebojni podpori in potrjevanju stališč je vrednost in prednost posvetovanj (Možina idr., 2004, str. 248).

Sodelovanje v razpravi naj sledi pravilom učinkovitega komuniciranja. Pomembno je razumljivo, privlačno in verodostojno izražanje. Vodila za usmerjanje razprave so:

- orientacija v vsebini (udeležencem kaže napovedati vsebino, saj potem bolj zavzeto poslušajo, isto velja za dele vsebine);
- struktura (sporočilo naj bo logično sestavljeno, ima naj začetek, jedro in zaključek, lahko tudi druge sestavine, ki pa jih kaže jasno napovedati, to velja tako za dolge kot za čisto kratke prispevke);

- zaporedje (kakršno koli zaporedje kaže primerno izbrati in napovedati);
- ponazarjanje in pripomočki (slika zaleže za tisoč besed, vanjo vloženo delo se bogato povrne);
- strokovno izrazje in žargon (lahko je koristno, saj skrajšuje izvajanja, lahko pa moti udeležence, ki stroko manj poznajo). Uporaba žargona je mnogokdaj nezavedna;
- izražanje (mnogo boljše je jasno, enostavno izražanje kot pleteničenje).

Snovanje alternativ naj vsekakor opravijo udeleženci sestanka in vodja sestanka kot eden izmed njih. Pri iskanju alternativ lahko vodja uporablja pripomočke. Eden od načinov je tudi ta, da vsak udeleženec zapiše svoj predlog na listič, ki jih potem zberejo in primerno razporedijo. Ob takšnem naboru se je lažje odločati, pa tudi udeleženci bolj sproščeno predlagajo svoje zamisli (Možina idr., 2004, str. 249).

Snovanje alternativ lahko preveč razširi razpravo ali pa jo tako omeji, da opusti bistvene zadeve. Značilnosti preširoke in značilnosti preozke razprave kaže naslednja tabela.

<b>ZNAČILNOSTI PREŠIROKE RAZPRAVE:</b>	<b>ZNAČILNOSTI PREVEČ OMEJENE RAZPRAVE:</b>
-izgubljanje v podrobnostih,	-zadrževanje ključnih informacij,
-razprava se suče v krogih,	-površno odločanje v naglici,
-razprava je vse manj v stiku z resničnostjo,	-malo urejenega spremljanja odločitev,
-ponavljanje in dolgčas,	-ni prave zavzetosti za sprejete odločitve,
-preveč alternativ ali preveč podrobnosti za enkratno obravnavanje zadeve,	-pat položaj (udeleženci se vkopljejo v svoje položaje, širša razprava bi olajšala pot do sporazuma),
-preveč čustev,	-slabo razpoloženje,
-pogostejši nesporazumi, nastajanje nasprotnih taborov,	-malo navdušenja,
-snovanje sklepov traja dlje ali pa jih sploh ni.	-obsedenost s preteklostjo.

*Tabela 3: Preširoka in preozka razprava*

(Vir: Možina idr., 2004, str. 249)

Jedro pri snovanju alternativ je vendarle zastavljanje vprašanj: kaj kaže storiti, kako, kdaj, kje, kdo? Vodja se izogiba zaprtim vprašanjem, ki dovoljujejo le omejeno število odgovorov (da in ne) in posega po odprtih vprašanjih, ki pa naj bodo dovolj usmerjena, da se odgovori držijo rdeče niti sestanka.

Vprašanja so ničkolikokrat boljša od predlogov, navodil, pritiskov, razlag, dokazovanja, prepričevanja. Le malo zadev je, ki jih ne bi mogli rešiti s spraševanjem. Vprašanja so dragoceno sredstvo za žlahtno spodbujanje udeležencev, vendar ne vsa in vsakršna. Vodja naj se zlasti izogiba:

- vprašanj, na katera ni odgovora, saj sprožijo zadrego in brezizhodnost,
- zaprtih vprašanj, ki dovoljujejo le odgovore (da in ne), ker se udeleženci čutijo utesnjene, saj zadeve nikdar niso preproste,
- ohlapnih, dvoumnih, nedoločnih, slabo zastavljenih vprašanj (odgovori so tako dobri kot vprašanja),
- zasliševanju, rezkim zahtevnim, hladnim vprašanjem, ki seveda zbudijo odpor in onemogočijo ustvarjalno sodelovanje (sestaneč ni sodna obravnava).

Sestaneč ostaja učinkovit in uspešno doseže smoter in cilje le, če se drži rdeče niti. Vodja mora pri tem iskati pravo pot med zanimivimi zamislimi, ki se pojavljajo med razpravo, vendar so bolj ali manj stran od začrtane smeri. Pred očmi ima smoter in cilje ter razpoložljivi čas, pazi pa tudi, da ne zatre novih zamisli in ustvarjalnosti udeležencev.

Vodja mora skratka obvladovati potek razprave, jo držati v začrtanih mejah, preprečevati, da bi razpravljali le nekateri udeleženci, zagotavljati, da izrazi svoje mnenje in pripombe čim več udeležencev spodbujati in umirjati razpravljavce. Tudi pri oblikovanju razprave lahko vodji močno pomagajo udeleženci, sodelavci na sestanku (Možina idr., 2004, str. 251).

## 5.6 Težave v razpravljanju

Ko se udeleženci sestanka razživijo, se pojavijo tudi težave, ki jih mora vodja sproti in obzirno obvladati. 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. Tako se na sestanku pojavi več vzporednih dvogovorov, kateri od udeležencev ne zna nehati, spet drugi hoče imeti v vsem prav, razvnamejo se nasprotja in celo spori. Pri tem se vodja srečuje z dvema pogostima težavama. Prvo je oddaljevanje od osrednje teme, drugo pa vračanje razpravljavcev na že povedano.

Vsaka razprava naj ima osrednjo temo, rdečo nit, ki naj ji sledi. Začetek razprave je praviloma blizu načrtane smeri, potem pa se razprava rada oddalji od bistva. Včasih se vrne k rdeči niti, in če vodja ni dovolj pozoren, spet zaide na svoja pota, načena teme, ki z obravnavano zadevo nimajo nikakršne zveze. Takšen potek zapravlja čas in potrpljenje udeležencev. Le majhen del porabljenega časa, nemara pol ali še manj, gre za koristno obravnavanje zadeve, vse ostalo pa za brezplodno govoričenje in pregovarjanje. Takšen sestanek se zavleče, pogosto izzveni v prazno ter razočara vodjo in udeležence (Možina idr., 2004, str. 252).

Domala tako škodljivo je nepotrebno vračanje na že obdelane zadeve, ponavljanje iste sestavine, posameznosti ali dejstva, ki so jih udeleženci že načeli ali obdelali. Takšna razprava se suče v začaranem krogu, zapravlja čas in zbuja negotovost bolj urejenih udeležencev, ki bi se raje lotili koristnejšega početja.

Vodja ima zato ves čas pred očmi načrtano pot, osrednjo temo, rdečo nit. Mehko, toda trdno krmari razpravo, da se ne oddaljuje od smeri. Že v prvi zatre vsak poskus vračanja in prežvekovanja zadeve. Takšen sestanek poteka učinkovito, ne zapravlja časa, udeleženci na njem sodelujejo dejavno in ustvarjalno ter naposled oblikujejo ugotovitve in sklepe, ki so blizu načrtanih ciljev sestanka.

Če bi vsi udeleženci imeli ista mnenja in stališča, bi bil sestanek nepotreben. Sestanek je srečevališče različnih pogledov in predlogov, interesov in vrednot. Zato so nasprotja neločljiva vsebina vsakega sestanka, kvas ustvarjalnosti in naprednih dogovorov. Nasprotja se sučejo okrog različnih stališč, bodisi o ciljnih bodisi o strategijah za doseganje teh ciljev in temeljijo na razumu, dejstvih, logiki (Možina idr., 2004, str. 252).

ZNAČILNOSTI UDELEŽENCEV	RAVNANJE VODJE SESTANKA
<p><b>Zgovornež</b> Lahko si le želi vzbujati pozornost, morda pa je posebej zavzet za kakšno zadevo. Lahko pa skuša obvladati razpravo, da bi dobil premoč nad stališči drugih in uveljavil kar hoče.</p>	<p>Vodja izrabi prvo priložnost, lahko le vdih, da vskoči in zaustavi poplavo besed, po možnosti s pohvalo. Potem poda besedo drugim. Zgovorneža mora ustaviti, vendar ohraniti zdravo jedro njegovih besed.</p>
<p><b>Plaz</b> Je slabši od zgovorneža, saj ima bolj temačne namere, skuša zadušiti druge in uveljaviti svoja stališča, druga pa izključiti.</p>	<p>Vodja si pomaga z delovnim sporedom in uro ter sicer discipliniranim vedenjem udeležencev. Sicer mora vskočiti tako, da povzame ali se osredini na samo eno točko izmed navedb.</p>

<p><b>Sfinga</b> Tudi molčečnej prinaša težave, še posebej če bi lahko prispeval k uspešnosti sestanka. Lahko je plah, z dolgočasen ali pa mu je vseeno.</p>	<p>Vodja predvsem sprašuje in čaka na odgovore. Včasih pomaga neprisiljen uvod, potem pa spraševanje o podrobnostih povedanega. Sicer pa se obnese tudi neposreden pristop (Kaj menite na osnovi svojih bogatih izkušenj?)</p>
<p><b>Klepetulja</b> Šepetaje se pogovarja in moti druge. Lahko je konstruktiven ali negativen.</p>	<p>Če vodja utihne, se pozornost preusmeri na klepetulje, kar že lahko zaleže. Ugotoviti kaže, kaj je bila tema tihega razgovora. Če je koristna, jo kaže nemara prihraniti za drugič, sicer pa jo obzirno preiti.</p>
<p><b>Zamorjenec</b> Kuha zamero ali sodi, da z njim na nek način grdo ravnajo. Nemara ima prav, vendar sestanek ni pravi kraj za uveljavljanje nečesa, kar ne sodi vanj.</p>	<p>Vodja skuša odkriti, kaj je razlog, saj se dostikrat za njim skriva kaj tehtnega. Če je tako in če zadevo lahko uporabi, jo prenese v skupino. Sicer spomni na temo sestanka in obljubi, da se vrne k zadevi kdaj kasneje.</p>
<p><b>Pokrita rihta</b> Govori eno, misli in čuti pa nekaj drugega. Zmanjšuje ali pretirava pri pomenu dejstev, jih skriva, skopo ravna z resnico.</p>	<p>Vodja se mora naučiti branja med vrsticami. Ugotoviti mora, kaj se dogaja, po navadi izven ciljev in poteka sestanka.</p>
<p><b>Nasilnež</b> Brezobzirno tepta vse, kar mu prekriža pot, tudi pravila in normalno obnašanje. Razlogi za to pa so lahko različni, tudi obup, ki prevlada nad razumom.</p>	<p>Vodji ne kaže čakati, da se zadeve same po sebi uredijo, poseči mora vmes takoj in odločno. Vodja odgovarja za sestanek in odločno ukrepanje je včasih nujno.</p>

Tabela 4: Značilnosti udeležencev in ravnanje vodje

(Vir: Možina idr., 2004, str. 253)

## 6 ZAKLJUČEK SESTANKA

Vsakega sestanka je prej ali slej konec, ni pa vseeno, kako se konča. Konec naj bo žetev sestanka, prinese naj soglasje udeležencev 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 (Možina idr., 2004, str. 257).

Uspešnost sestanka ali posvetovanja je odvisna od tehtnosti in pomembnosti sklepov. Udeleženci sestanka se razidejo zadovoljni le, če so prepričani, da niso zapravljali časa in moči, pa čeprav so obojega porabili več, kot so pričakovali, saj vedo, da so s sodelovanjem opravili koristno delo.

Vodja ve, da so dobri le sklepi, v katere verjamejo vsi ali skoraj vsi udeleženci sestanka. Zato naj bodo dobro utemeljeni in prepričljivo podani. To seveda pomeni snovanje čim popolnejšega soglasja med udeleženci o posameznih predlogih in tistih ugotovitvah, ki so jih zasnovali in zagovarjali sami med razpravo.

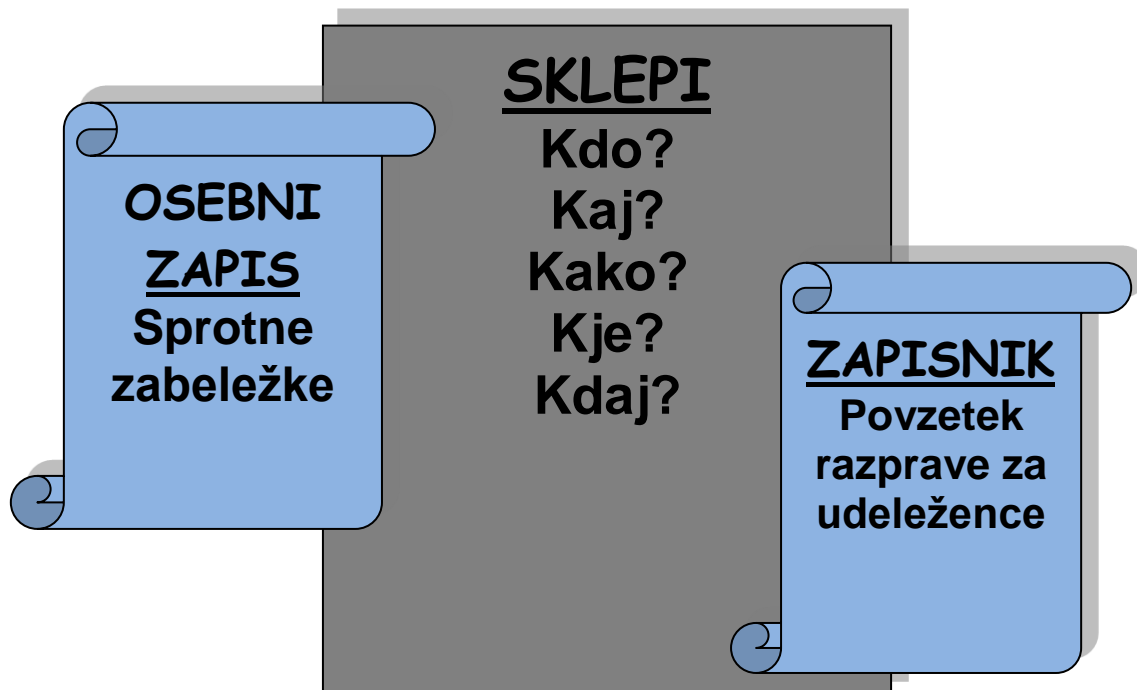
Vodja že med razpravo vseskozi pripravlja udeležence na oblikovanje sklepov. Povzema bistveno, pravočasno spodbuja udeležence k snovanju vmesnih stališč in sklepov. Pri tem se obnese sprotno zapisovanje ugotovitev, dogovorov in predlogov na tablo, liste, prosojnico, računalnik, vsekakor tako, da so udeležencem ves čas pred očmi.

Vodja ne ravna prav, če začne prehitro navajati na oblikovanje sklepov sestanka. Udeleženci ta pritisk občutijo, še posebej, če jih vodja priganja ali prekinja njihove prispevke. Tak sestanek se lahko konča s premalo premišljenimi, nedozorelimi sklepi, ki se kasneje ne obnesejo. Sledi ponovno obravnavanje, nad katerim pa visi senca poprejšnjega neuspeha.

Če vodja opazi, da so udeleženci zaradi dolgotrajnega iskanja rešitve za obravnavano zadevo že utrujeni, naj pred oblikovanjem končnih sklepov sestanek za krajši čas prekine. Tako osveži udeležence za nadaljevanje razprave in učinkovito oblikovanje sklepov. Po kratkem odmoru bo skupina spet pripravljena za kakovostno odločanje o sklepih (Možina idr., 2004, str. 257).

Slab sestanek ne more imeti dobrih sklepov. Vse faze sestanka ali posvetovanja gradijo možnosti za oblikovanje sklepov ali dogovorov. To velja tako za uvod v posvetovanje, za celotni potek razprave kakor tudi za snovanje presoj in vmesnih sklepov, ki se porajajo med razpravo. Le temeljita razprava daje dobro podlago za uspešno oblikovanje sklepov. Vodja, ki vodi živo razpravo, zagotavlja dobro sodelovanje in enotnost udeležencev ter uspešno usmerja interese in razmišljanje udeležencev, bo prav gotovo zadovoljen tudi s končnimi sklepi na posvetovanju.

Tudi pri zaključevanju sestanka je vodji lahko v pomembno oporo zavzet in sposoben udeleženec ali sodelavec (Možina idr., 2004, str. 258).

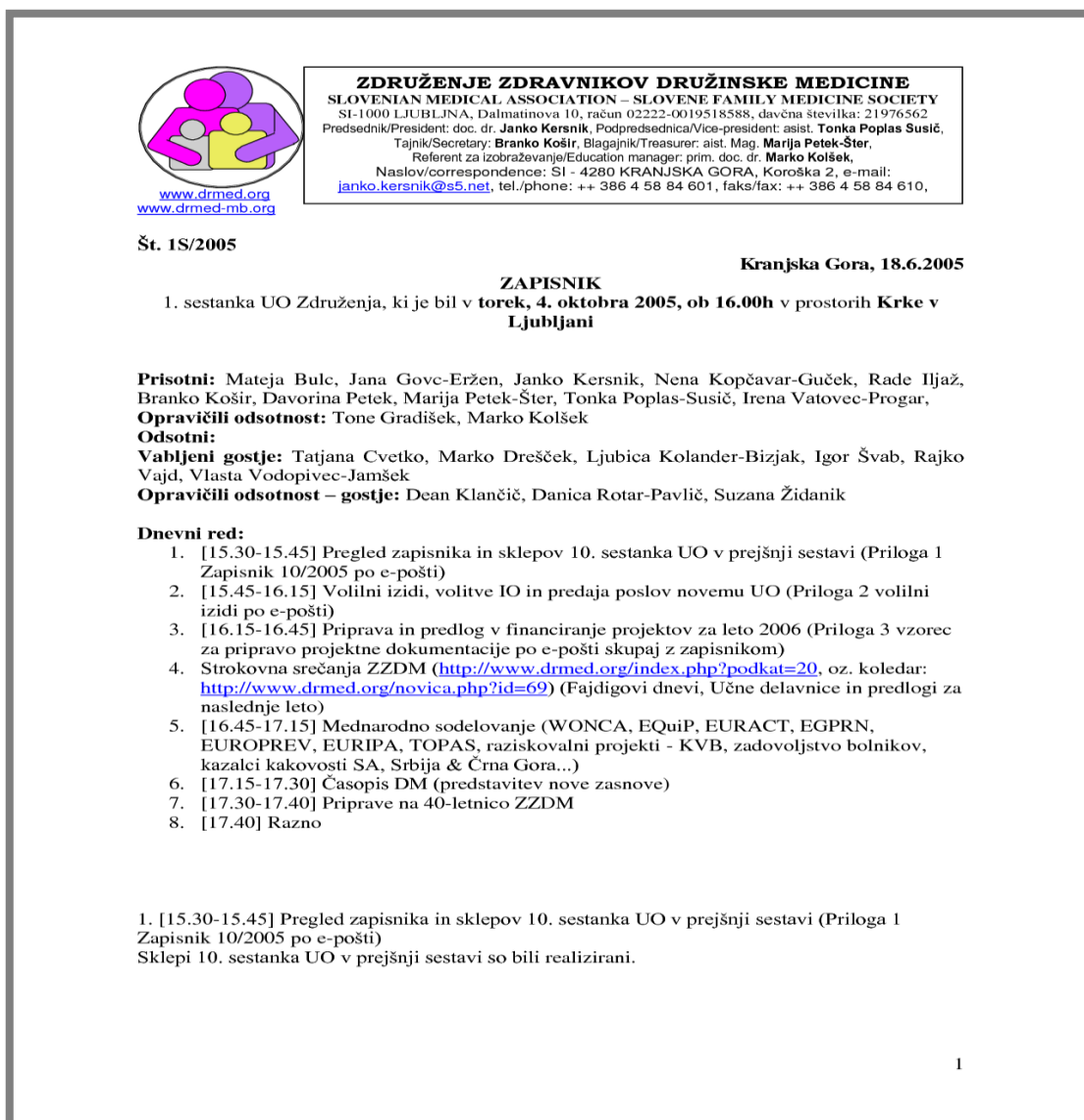


Slika 8: Pot do sklepov sestanka  
(Vir: Možina idr., 2004, str. 257)

Ko udeleženci zapustijo sestanek, naj dobro vedo, kaj je bil namen srečanja, kakšen je bil rezultat razprav in kakšni so bili dogovori ter sklepi. Ti bodo za udeležence dobri le, če jim bodo pomagali tudi k večji osebni učinkovitosti in uspešnosti v organizaciji. Vsebinsko bogato in z dobrimi sklepi zaključeno posvetovanje je izhodišče za uspešno urejanje obravnavane zadeve, za zavzeto dejavnost ter obeta ustvarjalno sodelovanje udeležencev na sestankih in posvetovanjih v prihodnje (Možina idr., 2004, str. 258).

## 6.1 Zapisnik sestanka

Samo na kratkih, rutinskih sestankih, ki obravnavajo preproste zadeve, si lahko vodja privoščiči, da se zanese na spomin udeležencev. Tedaj si tudi sam zapiše dogovorjeno v svojo beležnico za kasnejšo rabo. Če je vodja dosleden in če te zapiske kasneje tudi uporablja, se na zapisovanje navadijo tudi udeleženci. Seveda pa se pri takšnem zapisovanju rado primeri, da si vsak izmed udeležencev zapiše tisto, kar sodi, da je bilo dogovorjeno in seveda tako, kot njemu najbolj ustreza (Možina idr., 2004, str. 259).



Slika 9: Zapisnik sestanka

(Vir: <http://img.docstoccdn.com/thumb/orig/82556394.png>)

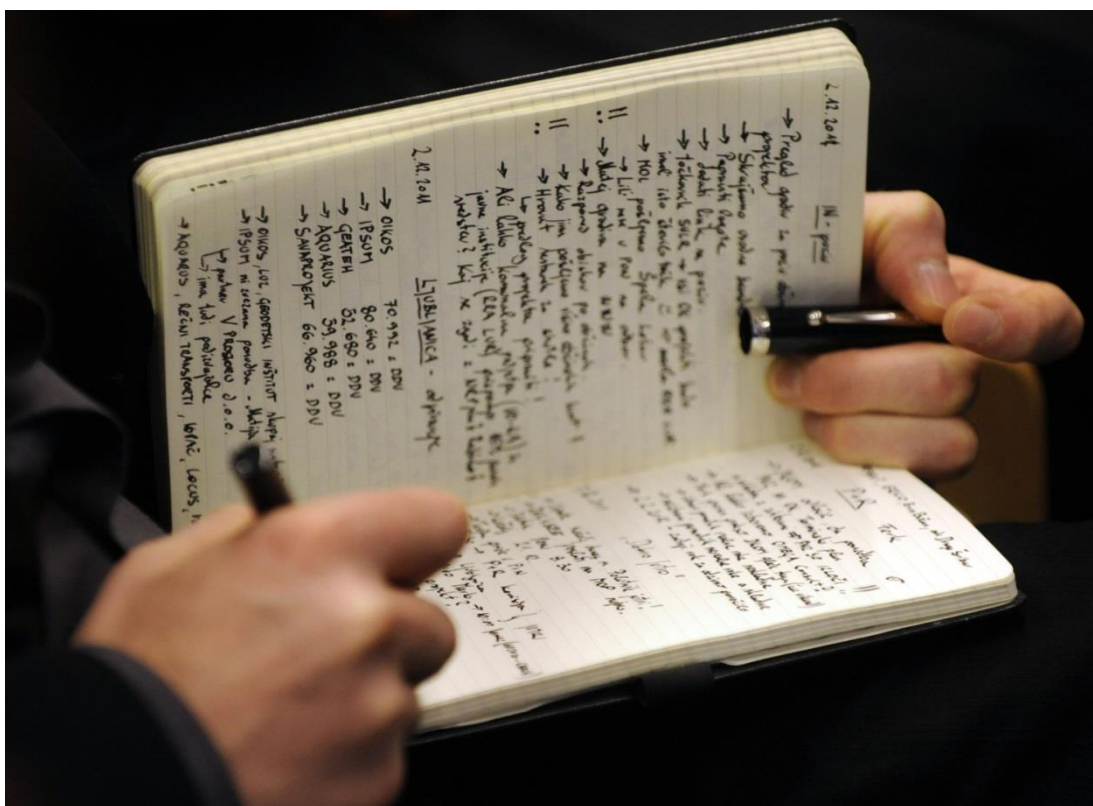
Na zahtevnejših sestankih naj bo pisanje kratkega povzetka ali vsaj samo sklepov železno pravilo. Če je sestanku sledila poklicna tajnica, naj pripravi osnutek povzetka ali sklepov čim prej po sestanku, vsekakor naslednji dan, preden začne spomin na sestanek preveč bledeti. Ta osnutek pregleda vodja sestanka in ga dopolni. Če je vodja sam vodil sestanek, lahko naroči enemu izmed udeležencev, naj zapiše sklepe.

Zapis s sestanka naj bo jedrnat, pregleden in konkreten. Dve ali tri tipkane strani so običajno dovolj. Zapis naj bo členjen tako kot spored sestanka. Vsak sklep naj ima opisno vsebino ter naj daje jasne odgovore na pet vprašanj (kaj, kdo, kdaj, kje in



kako). Vsebuje naj številke, roke, dejstva. Tak zapis naj bo osnova za delovanje udeležencev sestanka in tistih, ki so jim namenjeni sklepi ali priporočila sestanka.

Pogosto je zapis v dveh ali celo več oblikah. Najbolj izčrpna je namenjena le udeležencem sestanka, sklepi in priporočila nemara menedžmentu organizacije, sami sklepi pa izvajalcem v organizaciji. Zapisi naj bodo jasno označeni, saj je to zlasti pri periodičnih sestankih pomembno za urejenost proti odlaganju in kasnejši rabi. Seveda vsebuje vsak zapis dan in uro ter trajanje sestanka, imena udeležencev in opravičeno odsotnih, kratek spored in navedbe ugotovitev, priporočil, sklepov in nalog (Možina idr., 2004, str. 259).



Slika 10: Pisanje zapiskov med sestankom

(Vir: [https://img.rtvsl.si/\\_up/drown/photos/2014/09/24/147311\\_zvezek.jpg](https://img.rtvsl.si/_up/drown/photos/2014/09/24/147311_zvezek.jpg))

Pri pregledovanju zapisnika se obnese naslednji opomnik (Možina idr., 2004, str. 259):

- 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 v nekaj vrsticah.
- 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 pri glasovanju.
- Sklepi ob vsakem predlogu.
- Ukrepi (kdo in kdaj).

## 6.2 Izvajanje dogovorov in sklepov

Najboljši sestanek postane ničvreden, če udeleženci sprejetih dogovorov ne uresničijo. To se pa dogaja največkrat zato, ker pozabijo na dogovore in še posebej na podrobno vsebino sklepov sestanka.

Nosilci teh nalog naj jih potem tudi izvajajo. To izvajanje načrtujejo, organizirajo, usmerjajo in nadzorujejo njihovi nadrejeni. Zlasti na periodičnih sestankih je pomembno slediti, ali se sklepi in priporočila izpolnjujejo. Če se izkaže, da izpolnjevanje ne poteka po načrtu, je zadevo treba še enkrat obravnavati. Izvajanje sklepov naj spremlja tako vodja sestanka kot menedžerji organizacij in enot, ki jih sklepi zadevajo.

Poročanje o izpolnjevanju sklepov in dosežkih, ki jim sledijo, so pomembna spodbuda za udeležence, saj vedo, da njihovo zavzemanje in delo nista bila zamažena (Možina idr., 2004, str. 260).

## 6.3 Ocena sestanka

Seveda niso vsi sestanki ne uspešni in ne koristni. Vredno se je vprašati, zakaj propadajo. Našteti je nekaj vzrokov (Možina idr., 2004, str. 260):

- Sestanek je bil nepotreben, prireditelj ni dovolj premislil njegovega namena, udeleženci so bili nezadovoljni, saj so zapravljali svoj čas in zmožnosti.

Premisliti kaže, ali ne bi dosegli istega namena drugače – z individualno odločitvijo, pismom, telefonskim pogovorom ipd.

- Namen sestanka je bil nejasen, prireditelj smotra, kakršnega si je zamislil, ni primerno sporočil udeležencem, ti pa se niso zavzeli zanj. Smotre sestanka kaže opredeliti pravočasno in z njimi seznaniti udeležence.
- Sestanka niso dobro načrtovali in pripravili, sestanek je potekal brez delovnega načrta, ki naj bi ga udeleženci prejeli dovolj zgodaj, najkasneje pa ob začetku sestanka, zato se nanj niso mogli ustrezno pripraviti.
- Sestanek je potekal v neprimernem okolju, saj v mrazu ali vročini, trušču ali gneči, prepihu ali na slabem zraku propade marsikateri sestanek. Prireditelj naj pravočasno pregleda in izbere prostor ter preveri razpoložljive storitve.
- Sestanek so prekinjale motnje, poleg neprimernega okolja so motnje lahko tudi telefonski klici ali odhajanje udeležencev zaradi nujnih zadev. Sestanek naj bo učinkovito pripravljen, udeleženci naj si vzamejo čas za nemoteno delo.
- Udeleženci sestanka niso bili pravi, pomembno je tudi njihovo število. Če jih je preveč, razprava ne more biti odkrita, če jih je premalo, potem niso na voljo bistveni vidiki obravnavanih zadev. Vnaprej kaže opredeliti ključne udeležence in zagotoviti, da se ti udeležijo sestanka.
- Vodja sestanka ni bil pravi, ni usmerjal, in spodbujal, bil je dogmatičen ali šibak, udeleženci so se ga bali ali so se mu upirali, sodelovanja ni bilo. Vodja mora vedeti, kako naj pripravlja in obvladuje sestanek, spodbujati mora zadržane in miriti preveč glasne udeležence.
- Ni bilo odločitev, ker je vodja preveč popuščal udeležencem. Razprava se je razvodenela, uhajala na stranske poti, vse manj je bilo možnosti, da bi udeleženci prišli do sklepov in se dogovorili o ukrepih. Vodja mora trdno obvladovati dogajanje in skrbeti, da razprava ne zaide stran od zadev, ki so na delovnem sporedu sestanka.

Analiziranje in ocenjevanje je najboljša pot do boljših sestankov, tako formalnih, kjer sprejemajo odločitve, kot neformalnih, kjer nastaja novo znanje.

Ocenjevanje sestankov je pogoj za izboljševanje. Opravi ga lahko vodja, nevtralni opazovalec, ocenjujejo lahko udeleženci sami. Ocenjevanje lahko opravi vodja sestanka v bolj ali manj strukturiranem razgovoru z udeleženci, lahko pa uporabi tudi navadni vprašalnik. Vodja tudi skrbno izbere čas za ocenjevanje.

Ocenjevanje lahko opravi že med sestankom, če zasluti, da sestanek ne poteka, kot bi moral. Lahko ga opravi ob koncu sestanku. Kratka ocena sestanka je lahko koristna sestavina zaključnega dela sestanka. Lahko pa ga opravi po sestanku, ko udeleženci prejmejo vprašalnike, tajnica pa jih izpolnjene zbere in dostavi vodji v preučitev. Vodja lahko potem pokliče po telefonu ali obišče nekaj izbranih udeležencev in z njimi pregleda uspešnost sestanka (Možina idr., 2004, str. 261).

## 6.4 Izboljševanje sestankov

Za izboljševanje sestankov so zelo pomembne povratne informacije udeležencem o njihovem delovanju na sestankih. Ljudje smo občutljivi, zato terja sporočanje takšnih povratnih informacij primerno mero obzirnosti in takta.

- Informacije naj opisujejo, ne pa ocenjujejo. Ocenjevanje je prepuščeno udeležencu, ki zagotovo premisli, kaj in kako.
- Informacije naj bodo konkretne, ne pa splošne.
- Informacije naj zadevajo pomanjkljivosti, ki jih udeleženec lahko popravi. Če mu očitamo tiste, ki so zunaj njegovega dosega, bo le še bolj nezadovoljen.
- Informacije naj bodo čim bolj aktualne, posredovane takoj.
- Informacije naj bodo jasne in razumljive. Ne škoduje, če jih ponovimo, še bolje je, če udeleženec sam pove, kaj je slišal (Možina idr., 2004, str. 262).



*Slika 11: Vodja sestanka z udeleženci*

(Vir: <http://thumbs.dreamstime.com/x/3d-man-business-meeting-concept-27654161.jpg>)

Vodja in udeleženci naj se učijo ob svojih uspehih in napakah na vsakem sestanku in skušajo uporabljati te izkušnje na naslednjih srečanjih.

Prenašanje izkušenj je najbolj učinkovito pri skupinah, ki se redno sestajajo. Težje je z občasnimi sestanki, pa tudi z neformalnimi sestanki, ki jih je mnogokrat težko napovedovati. Vsekakor pa so izkušnje s sestanki pomembna sestavina prikritega spomina vsakega menedžerja.

Iz izkušenj izhaja tudi snovanje pravil za bolj formalne in redne sestanke. Po nekaj zaporednih sestankih naj vodja začne z udeleženci razpravo o učinkovitosti in uspešnosti teh sestankov. Iz pripomb, ugotovitev in predlogov lahko postopoma nastajajo pravila, ki jih udeleženci uveljavljajo na naslednjih sestankih (Možina idr., 2004, str. 262).

<b>PRIPOROČILA</b>	<b>SVARILA</b>
1. Določi za vsak sestanek jasen smoter in cilje.	1. Ne skliči sestanka, niti rednega, če ni zares potreben.
2. Pravočasno razpošlji spored in gradivo.	2. Ne vabi na sestanek ljudi, ki jih tam ne potrebuješ.
3. Osebnostno se dobro pripravi na sestanek.	3. Ne sprejmi vabila na sestanek brez tehtnih razlogov.
4. Izberi primeren prostor za sestanek, poskrbi za razpored in opremo.	4. Ne čakaj zamudnikov, če za to ni posebnih razlogov
5. Trdno se drži sporeda.	5. Ne dovoli, da tvoji občutki do udeležencev vplivajo na potek sestanka.
6. Skrbno odmeri, kdaj in koliko časa boš govoril.	6. Nikar ne skušaj biti ustvarjalen in kritičen v isti sapi.
7. Obvladuj preveč zgovorne in preveč vase zaverovane udeležence.	7. Ne dopuščaj vzporednih razprav na sestankih in se sam ne vpletaj vanje.
8. Na sestanku preudarno gospodari s časom.	8. Ne poskušaj uveljaviti odločitve, dokler udeleženci o njej niso dovolj razpravljali.
9. Uporabljaljaj znanje in veščine vseh udeležencev.	9. Ne polemiziraj neposredno z drugimi udeleženci, govori vselej vodji sestanka.

Tabela 5: Priporočila in svarila za sestanke  
(Vir: Možina idr., 2004, str. 263)

## 7 GOVOR

Vsak posameznik se v življenju prej ali slej sreča z javnim nastopom, pa naj bo to prireditvev, intervju ali predstavitev seminarske, diplomske naloge ali predstavitev poročila v poslovnem svetu. Nastop v javnosti ni enostaven, še posebej, če smo sramežljivi in nimamo izkušenj. Težave z nastopanjem in javnim govorjenjem izvirajo predvsem iz nepoznavanja retorike.

Govorništvo ali retorika nas uči, kako zgradimo govor, oblikujemo misli in kakšne besede naj pri tem uporabljamo. Uči nas, kako govorni nastop izboljšamo z govorico telesa, kakšen naj bo glas, izgovarjava in kako pritegnemo poslušalce (Mumel, 2008, str. 253).

### 7.1 Govori v poslovnem svetu

Govor je oblika osebnega komuniciranja in je usmerjen k ciljni skupini poslušalcev. Govornik želi pri njih doseči željeno reakcijo oziroma vplivati nanje, tako da bi ti sprejeli za govornika ugodno rešitev.

Govor ne vključuje tehnologije in posrednikov. Poslušalci si lahko o govoru ustvarijo celovito sliko, pri čemer je odločilnega pomena poleg vsebine govora tudi govorica telesa. V poslovnem okolju je govor primerni način za predstavitev dosežkov, novih izdelkov, za pojasnjevanje pomembnih in velikih organizacijskih sprememb, za svečane in jubilejne priložnosti, ki se nanašajo na podjetje, zaposlene ali partnerje (Mumel, 2008, str. 254).

Tržišče ni samo politična formula novega sistema, ampak vsake razvite družbe, ni ga mogoče odpraviti z nobenimi zakonskimi ustavami ali političnimi programi. Tržišče je delovalo, čeprav je bilo zatrto. Delovalo je v popačeni obliki, prikrito. Zdag ga moramo sprostiti, da bo pokazalo svoje blagodejne učinke, podobno kot v razvitih družbah na zahodu (Grabnar, 1992, str. 29).

### 7.2 Značilnosti govora

Sodobne oblike komuniciranja potekajo največkrat s pomočjo elektronskih medijev. Omogočajo premostitev velikih razdalj brez omembe vrednih stroškov, prenašanje podatkov, možnost avtorizacije in zaščite, to je varnost in diskretnost.

Vendar so to neosebni načini komuniciranja, ki ljudem ne ustrezajo takrat, kadar si želijo partnerja spoznati osebno. Zato imajo govori kot osebna oblika komuniciranja

prednost. Elektronska pošta sicer omogoča množično razpošiljanje sporočil, vendar pa ta pri prejemnikih ne vzbudijo vedno želenega zanimanja.

Za govor je prav tako značilno, da govorniku omogoča neposredno povratno informacijo o tem, kako govor sprejemajo poslušalci. Izkušen govornik iz opazovanja poslušalcev razbere, ali je dosegel namen govora.

Značilnost govora je tudi njegova enkratnost in neponovljivost. Že povedanega govora ne moremo nikoli več izvesti v popolnoma enaki obliki.

Naslednja značilnost govora je javnost. Če govorimo sami, je to kvečjemu vaja govora, saj je ključen element govora tudi poslušalstvo. Torej je govor družbena, socialna aktivnost (Mumel, 2008, str. 255).

### 7.3 Tehnike uspešnega govorjenja

Dobri govorniki se ne rodijo, ampak se naredijo. To pomeni, da so sami aktivni in vložijo veliko truda in dela v osvajanje veščine govorjenja. Naučiti se morajo priprave in izvajanja govora. Če želi uspeti, mora govornik obvladati vsa tri ključna področja:

- vsebino, o kateri govori,
- poslušalce in
- veščino govorjenja.

Retorično veščino pa sestavlja pet področij, ki so:

- priprava gradiva,
- dispozicija,
- oblikovanje gradiva,
- učenje govora,
- priprava na nastop in izvedba govora.

Govor je vedno smiselna celota, zato je ena misel oziroma tema vedno osrednja, ostale pa naj jo le dopolnjujejo ali pojasnjujejo. To misel predstavimo v uvodu, razvijemo do vrha v jedru in smiselno zaključimo na koncu govora.

Premalokrat izpostavljen pogoj za izvedbo dobrega govora je želja, da vsebino nekemu povemo. Zato se pred odločitvijo o izvedbi govora vprašamo, ali vsebino res želimo nekemu povedati (Mumel, 2008, str. 261).

## 7.4 Stil govorca

Od stila, ki ga uporablja govorec, je odvisna njegova uspešnost. Nekateri stili pri poslušalcih dosežejo močnejši odziv kakor drugi.

Stil govorca je pogojen z njegovo osebnostjo in načinom dela, z izkušnjami, s poznavanjem komuniciranja ter poznavanjem in priznavanjem pozitivnih in negativnih značilnosti govornika. Sčasoma razvije vsak govornik lasten stil, ki ga odražajo posebnosti v vedenju, govorjenju, pristopu k poslušalcem, načinu podajanja itd. (Mumel, 2008, str. 263).

## 7.5 Priprava na govor

Uspešen in učinkovit govorni nastop zahteva temeljito pripravo. Za krajši govor običajno zadostuje priprava v glavi, medtem ko daljši govor terja sistematično pripravo. Čas načrtovanja in priprave govora je odvisen od dolžine govora in od poznavanja področja govora. Pravilo palca pravi, da za minuto govora potrebujemo 30 minut priprave.

S pripravami je treba pričeti pravočasno, še posebej, ko gre za daljši govor. Na ta način ima govornik dovolj časa, da odkrije in popravi morebitne pomanjkljivosti v svojem govoru ter govor v mislih večkrat ponovi. Posebej previdni moramo biti pri načrtovanju govora za poslušalce, ki se močno razlikujejo (po mentaliteti, navadah, veri, družbenem okolju). Pazimo tudi, da se govor ne spremeni v predavanje. Uspešnost govorov je odvisna predvsem od dobrega načrtovanja (Mumel, 2008, str. 265).

## 7.6 Uvod v govor

Namen uvoda je pritegniti pozornost in ustvariti zaupanje poslušalcev v govornika. Vanj vključimo vsebine, s katerimi poslušalce usmerimo na govor. Navedemo problem in namen govora ter omejitve. Povemo, o čem bomo in o čem ne bomo govorili, čeprav je povezano s temo, in razloge za to. Povemo tudi, zakaj je tema pomembna za poslušalce in kaj lahko pričakujejo. V uvodu predstavimo vsebine, ki so izhodišča za razvoj osrednjega dela.

Uvod moramo imeti do potankosti izdelan, zato natančno premislimo prve stavke. Večja kot je dvorana in več kot je poslušalcev, težje jih bo pridobiti s primernim uvodom. Govor začnemo z močnim glasom, da zagotovimo mir in tišino (Mumel, 2008, str. 271).



## 7.7 Jedro govora

Jedro govora uredimo po miselnih sklopih in podpremo z dejstvi, ki so skladni z namenom. Ker je govor časovno omejen in ker bi želeli, da si poslušalci čim več zapomnijo, se osredotočimo na eno ali največ tri bistvena sporočila.

Kljub skrbnemu načrtovanju smo v osrednjem delu govora prepuščeni sami sebi, svojim izkušnjam, znanju in zmožnostim. Tudi če natančno načrtujemo govor in se držimo osrednje teme oziroma rdeče niti, nas med nastopom marsikdaj odnese na stranpot.

Če smo poslušalce v uvodnem delu govora pridobili z načinom govora, nam bodo spodrsli v jedru govora prizanesljivo spregledali. Če izgubimo rdečo nit, si ne prizadevamo na vse pretege, da bi poslušalcem to prikriili, saj bodo ravno zaradi tega zaznali našo zadrego (Mumel, 2008, str. 272).

## 7.8 Zaključek govora

V zaključku povzamemo bistvene trditve govora, izpeljemo zaključek in končamo s primernim stavkom. Zadnji stavek mora poslušalcem ostati v spominu, zato ga ne preberemo, ampak ga povemo, medtem ko gledamo poslušalce.

Neprimerno je, če govor zaključimo z vzdihom, vidnim olajšanjem in z besedami: tako torej. Na govor moramo gledati pozitivno, saj izhajamo iz predpostavke, da so nam poslušalci namenili dragoceni čas za poslušanje in smo jim zato hvaležni.

V govoru zaključka nikoli posebej ne napovemo. Poslušalci morajo iz načina in vsebine sami uvideti, da govor zaključujemo. V zaključku govora se tudi ne opravičujemo, saj poslušalci ne želijo poslušati mevž, ampak samozavestne, sproščene in odločne govornike, ki vedo, kaj želijo (Mumel, 2008, str. 275).

Vsak govornik, tudi najbolj izkušen, ima nekoliko treme. Zato je dobro, da se pred nastopom preizkusi in svoj govor popravi, če je potrebno. S popolnim obvladovanjem teme govora in s popravki na podlagi poskusnih govorov zagotovimo, da bo naš nastop samozavesten in sproščen.

Poskusni govor opravimo po možnosti glasno in pred ogledalom. Pri tem si vedno predstavljamo, da imamo pred seboj poslušalce. Od posameznika je odvisno, kolikokrat se bo poslušal. Nekateri to storijo enkrat, drugi osem- in večkrat (Mumel, 2008, str. 276).

## 8 REZULTATI ANKETE

Anketa je sistematična metoda zbiranja podatkov na podlagi enot z namenom konstruiranja kvantitativnih opisov značilnosti širše populacije, katere člani so preučevane enote.

Prvi znani primer ankete izhaja iz leta 1824. Leta 1916 je časnik *Literary Digest* izvedel javnomnenjsko raziskavo, ki je obsegala celotne Združene države Amerike in pravilno napovedal izvolitev Woodrova Wilsona na predsedniški položaj. To so storili preko preprostega pošiljanja razglednic in štetja rezultatov, zaradi začetnih uspehov pa so s tem nadaljevali in rezultate pravilno napovedali še v letih 1920, 1924, 1929 in 1932 (<https://sl.wikipedia.org/wiki/Anketa>).

Za potrebe diplomske naloge smo sestavili spletno anketo, ki smo jo poslali v nekatera slovenska podjetja. Podjetja se ukvarjajo z menedžmentom, prodajo in logistiko.

Anketa je bila anonimna, odziv anketirancev je bil tako dober, da smo rezultate ankete pridobili v zgolj dveh dneh. Anketa je vsebovala 19 vprašanj, anketiranci pa so se strinjali, da vprašanja niso prezahtevna in da so všečna za odgovarjanje. Prejeli smo veliko odgovorov oseb ženskega spola. Starost anketirancev se je največkrat gibala med 20 in 40 leti.

Tako lahko sklepamo, da se trend vodenja spreminja skozi leta. Skozi zgodovino so moški dominirali na vodilnih položajih. Danes pa številne uspešne ženske zasedajo odgovorna mesta v poslovnem svetu, njihova starost pa se tudi zmanjšuje, kar pomeni, da po končani izobrazbi dobijo priložnost za vodenje nekaterih pomembnih položajev ali celo podjetij.



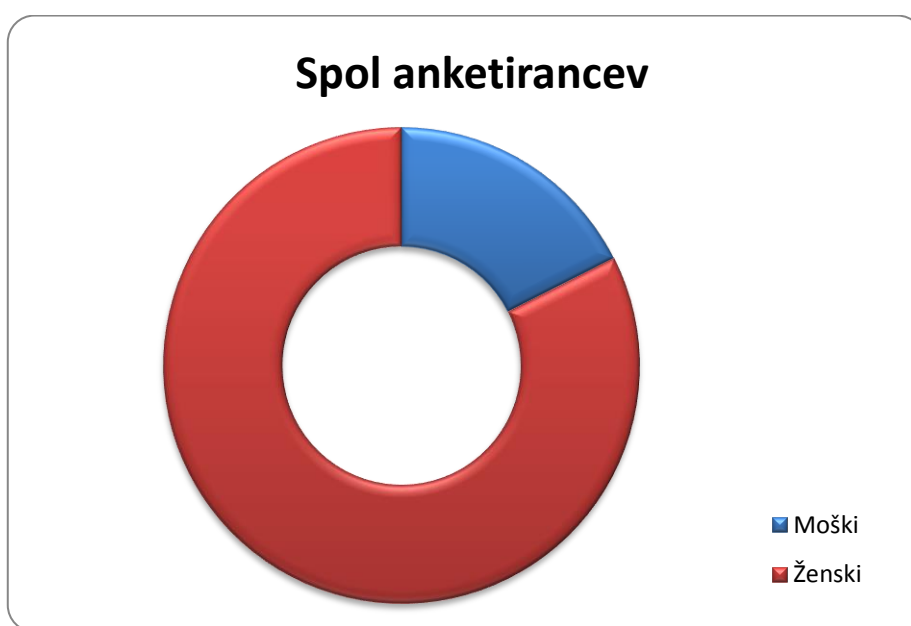
Slika 12: Anketa

(Vir: [http://ekapija.ba/resources/Article/SmallImages/08f66f87-bedd-407b-85dd-1942c1ad9490anketiranje\\_301214.jpg](http://ekapija.ba/resources/Article/SmallImages/08f66f87-bedd-407b-85dd-1942c1ad9490anketiranje_301214.jpg))

1. Prosim, izberite spol.

	Moški	Ženski	Standardna deviacija	Št. odgovorov
<b>Rezultati</b>	10 (17.54 %)	47 (82.46 %)	18.5	57

Graf št.1 prikazuje delitev anketirancev po spolu.



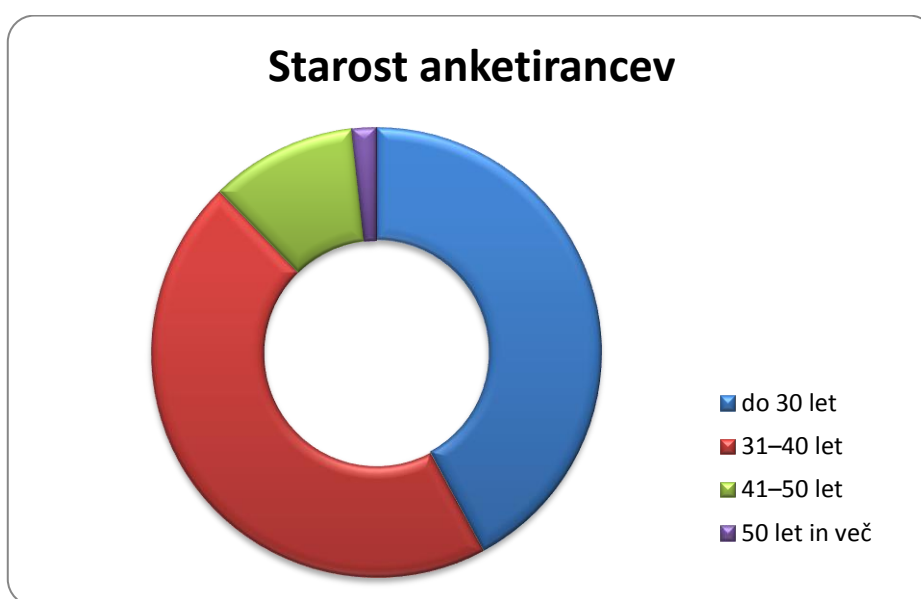
Graf 1: Spol anketirancev

Iz grafa 1, ki predstavlja delitev anketirancev po spolu, lahko zaključimo, da med anketiranci prevladujejo ženske. Predvidevamo, da ženske vse bolj zasedajo pomembna mesta v poslovnem svetu.

2. Prosim, izberite svojo starost.

	do 30 let	31–40 let	41–50 let	50 let in več	Standard na deviacija	Št. odgovorov
<b>Rezultati</b>	24 (42.11 %)	26 (45.61 %)	6 (10.53 %)	1 (1.75 %)	10.92	57

Graf št. 2 prikazuje starost anketirancev.



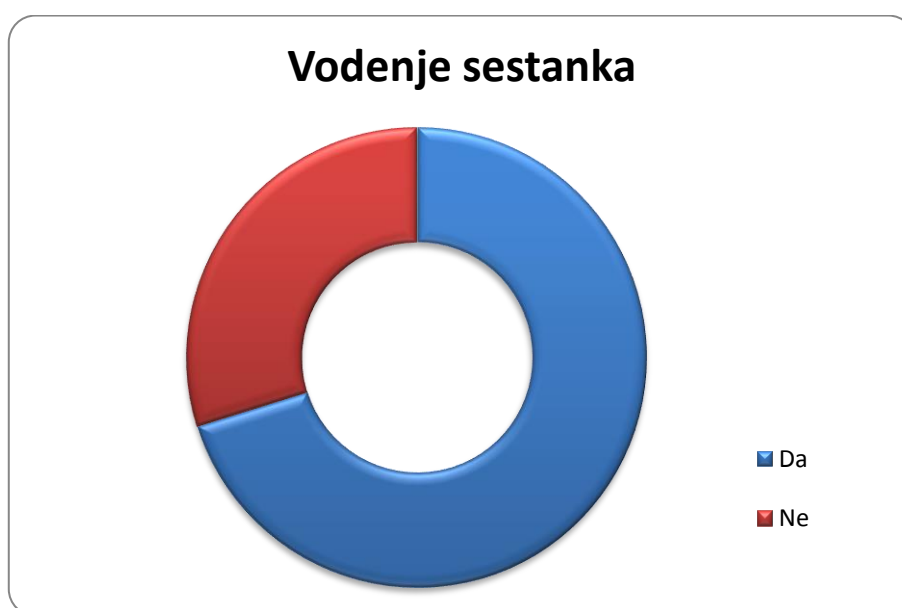
Graf 2: Starost anketirancev

Graf 2 predstavlja starost anketirancev. V podjetjih prevladuje mlajša generacija, in sicer starostna skupina med 31 in 40 let. Skoraj enak je delež tistih do 30 let. Mladi in že izkušeni dobivajo vse več priložnosti za vodenje pomembnih položajev ali celo podjetij. Med anketiranci je malo starejših od 40 let.

## 3. Ali ste že kdaj vodili sestanek?

	Da	Ne	Standardna deviacija	Št. odgovorov
<b>Rezultati</b>	40 (70.18 %)	17 (29.82 %)	1.5	57

Graf št. 3 prikazuje, ali so anketiranci že kdaj vodili sestanek.



Graf 3: Vodenje sestanka.

Iz grafa 3 lahko razberemo, da ima več kot 70 % anketirancev že izkušnje z vodenjem sestanka. Sestankov ne vodijo vedno vodje oddelkov, temveč tudi sodelavci v manjših skupinah, ki na urejevalnih sestankih pogosto med seboj iščejo nove rešitve.

## 4. Kolikokrat na teden se povprečno udeležite sestanka?

	1–2-krat na teden	3–4-krat na teden	5- in večkrat na teden	Standardna deviacija	Št. odgovorov
<b>Rezultati</b>	45 (83.33 %)	7 (12.96 %)	2 (3.7 %)	19.2	54

Graf št. 4 prikazuje, kolikokrat na teden se anketiranci povprečno udeležijo sestanka.



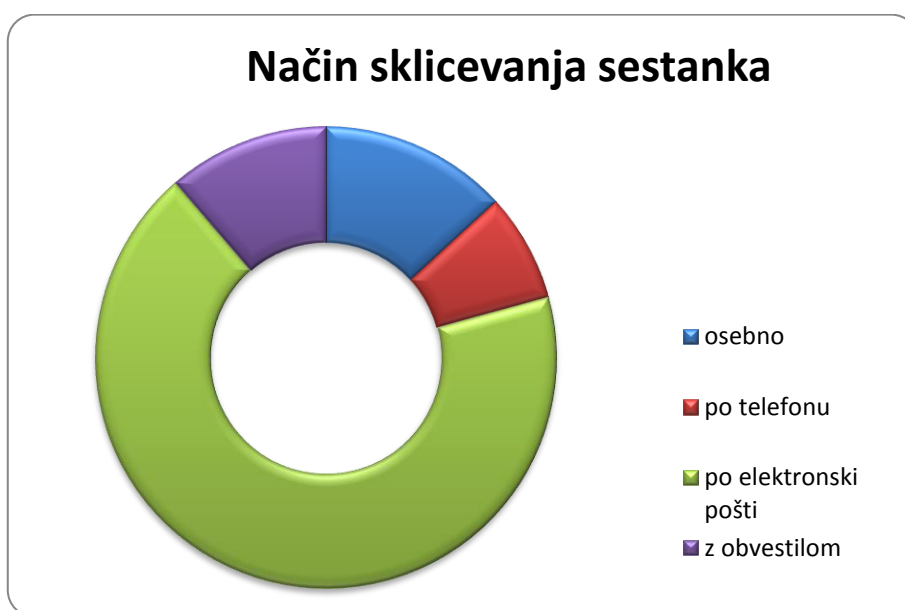
*Graf 4: Povprečno število sestankov, ki se jih anketiranci udeležijo tedensko*

Iz grafa 4 lahko razberemo, da se sestanki največkrat odvijajo 1–2-krat tedensko. 5-krat tedensko se sestaja le dobrih 4 % odstotka anketirancev, kar nam pove, da je neko optimalno število sestankov 1–2-krat tedensko. Vsi težimo k zmanjševanju sestankov, ti pa morajo biti učinkovitejši.

## 5. Kako skličete sestanek?

	Osebno	Po telefonu	Po elektronski pošti	Z obvestilom	Standardna deviacija	Št. odgovorov
<b>Rezultati</b>	7 (13.2 %)	4 (7.55 %)	36 (67.92 %)	6 (11.32 %)	13.18	53

Graf št. 5 prikazuje, na kakšen način anketiranci skličejo sestanek.



*Graf 5: Način sklicevanja sestankov*

Graf 5 kaže, da za sklicevanje sestankov največkrat uporabljamo elektronsko pošto, ki je del sodobne informacijske tehnologije. Presenetljivo na drugem mestu je osebni način sklicevanja sestankov, sledi sklicevanje z obvestilom, sklicevanje po telefonu pa je na zadnjem mestu. Elektronska pošta je zelo hitra, vabilo pošiljamo več prejemnikom hkrati, privarčujemo pa tudi ogromne količine papirja.



6. Ali se sestanki začnejo ob dogovorjenem času?

	Da	Ne	Standardna deviacija	Št. odgovorov
Rezultati	50 (90.91 %)	5 (9.09 %)	22.5	55

Graf št. 6 prikazuje, ali se sestanki začnejo ob dogovorjenem času.



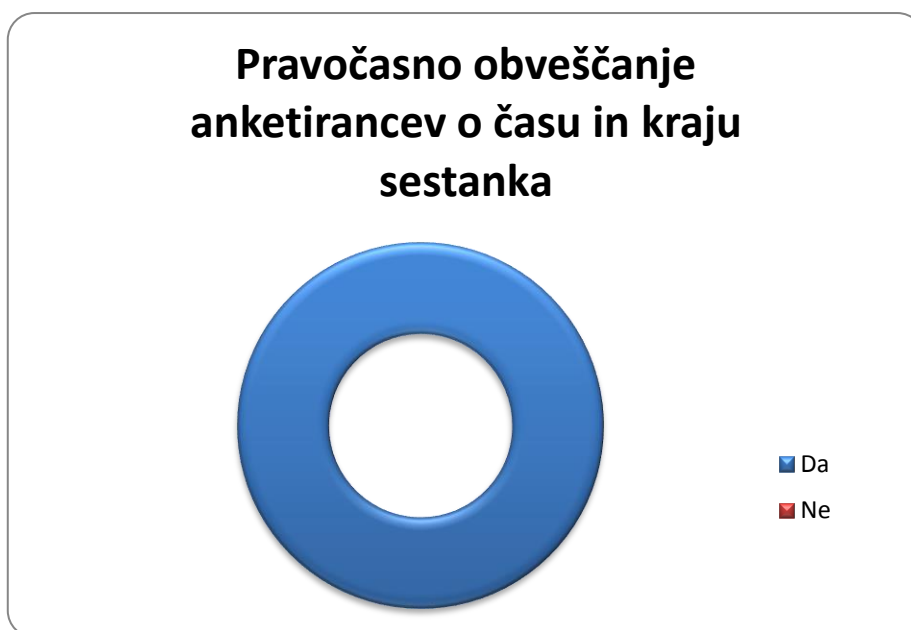
Graf 6: Pravočasen začetek sestanka

Graf 6 kaže, da se sestanki v 90 % začnejo pravočasno. Eden od pogojev za uspešno izvedbo poslovnega sestanka je tudi ta, da so vsi pravočasno na svojih mestih. Vodje ne marajo zamudnikov, ki kvarijo vzdušje z zamujenimi vprašanji.

7. Ali udeleženci dovolj zgodaj prejmejo obvestilo o času in kraju sestanka?

	Da	Ne	Standardna deviacija	Št. odgovorov
Rezultati	55 (100 %)	0 (0 %)	27.5	55

Graf št. 7 prikazuje, ali anketiranci pravočasno prejmejo obvestilo o sestanku.



Graf 7: Pravočasno obveščanje anketirancev o času in kraju sestanka

Iz grafa 7, ki kaže, ali udeleženci dovolj zgodaj prejmejo obvestilo o sestanku, lahko razberemo, da to ni nikakršna težava, anketiranci so bili kar v 100 % pravočasno obveščeni o času in kraju sestanka. Z uvedbo novih tehnologij, kjer prednjači elektronska pošta, vabila pridejo dovolj zgodaj.

8. Ali se vam sestanki zdijo potrebni?

	Da	Ne	Standardna deviacija	Št. odgovorov
<b>Rezultati</b>	51 (96.23 %)	2 (3.77 %)	24.5	53

Graf št. 8 prikazuje, ali se anketirancem zdijo sestanki potrebni.



Graf 8: Potreba po sestankih

Iz grafa 8 je razvidno, da so sestanki najpomembnejši vir za pridobivanje kakovostnih informacij. Na sestankih iščemo nove poti in smernice, ki nam bodo pomagali doseči zastavljene cilje. Sestanki se 96 % anketirancev zdijo potrebni.

9. Ali se vam sestanki zdijo koristni?

	Da	Ne	Standardna deviacija	Št. odgovorov
<b>Rezultati</b>	51 (94.44 %)	3 (5.56 %)	24	54

Graf št. 9 prikazuje, ali se anketirancem zdijo sestanki koristni.



Graf 9: Koristnost sestankov

Graf št. 9 kaže, da se sestanki zdijo vprašanim koristni. Številne pridobljene informacije lahko pretočimo v koristna dejanja. Lažje se odločimo in skličemo naslednji sestanek, če vemo, da je bil prejšnji v dobrobit naših dogovorov.

10. Ali se vam zdi, da prepogosto sestankujete?

	Da	Ne	Standardna deviacija	Št. odgovorov
<b>Rezultati</b>	13 (23.64 %)	42 (76.36 %)	14.5	55

Graf št. 10 prikazuje, kako pogosto se anketiranci sestajajo na sestanku.



Graf 10: Prepogostost sestankovanja

Graf št. 10 pove, da nekateri udeleženci sestanka razmišljajo v smislu »čas je denar« in bi čas, namenjen sestanku raje porabili za delo. Pa vendar kar 76 % anketirancev meni, da sestanki niso prepogosti. Številne informacije si želimo izmenjati z ostalimi udeleženci in jih nato pretočiti v dejanja.

11. Koliko časa v povprečju porabite za pripravo sestanka?

	Manj kot 1 uro	1 do 2 uri	2 uri ali več	Standardna deviacija	Št. odgovorov
<b>Rezultati</b>	32 (60.38 %)	17 (32.08 %)	4 (7.55 %)	11.44	53

Graf št. 11 prikazuje, koliko časa anketiranci porabijo za pripravo sestanka.



Graf 11: Povprečen čas za pripravo sestanka

Iz grafa 11 je razvidno, da se velika večina na sestanek pripravlja manj kot eno uro. Kar 30 % anketirancev se na sestanek pripravlja več kot eno uro, kar pomeni, da k pripravi sestanka pristopajo temeljito in ne prepuščajo ničesar naključju. 4 % anketirancev se na sestanek pripravlja več kot dve uri, kar pomeni, da si majhen delež vseh vzame več kot dve uri za pripravo sestanka. Lahko si razlagamo, da danes udeleženci ali nimajo časa za obsežno pripravo na sestanek ali pa so sestanki pogostejši in manj obsežni.

12. Ali so prostori, v katerih sestankujete, primerni (tehnična opremljenost, pohištvo, zračnost, svetloba)?

	Da	Ne	Standardna deviacija	Št. odgovorov
Rezultati	47 (87.04 %)	7 (12.96 %)	20	54

Graf št. 12 prikazuje, ali so prostori za sestanek primerni.



Graf 12: Primernost prostorov za sestanek

Graf 12 kaže, da so sestanki pomemben del poslovnega procesa, zato smo pripravljene tudi prostor, ki je namenjen sestanku, primerno urediti. Pogosto sestankujemo tudi zunaj organizacije, kjer za pripravo najamemo organizatorja.

13. Ali so sestanki, ki se jih udeležujete, primerno dolgi?

	V večini da	V večini ne	Standardna deviacija	Št. odgovorov
<b>Rezultati</b>	49 (89.09 %)	6 (10.91 %)	21.5	55

Graf št. 13 prikazuje, ali so sestanki primerno dolgi.



*Graf 13: Primerna dolžina sestankov*

Graf 13 prikazuje, da so anketiranci zadovoljni z dolžino sestankov. Majhen odstotek je tistih, ki se jim zdijo sestanki predolgi. Predolgi sestanki postanejo monotoni, kreativnost udeležencev zato strmo pada. Bolje je imeti krajše sestanke, ki bodo dosegli zastavljene cilje.



14. Ali udeleženci na sestanke prihajajo pravočasno?

	Da	Ne	Standardna deviacija	Št. odgovorov
Rezultati	44 (80 %)	11 (20 %)	16.5	55

Graf št. 14 prikazuje, ali anketiranci pravočasno prispejo na sestanek.



Graf 14: Pravočasen prihod udeležencev na sestanek

Graf 14 kaže, da vendarle vsi udeleženci ne prispejo pravočasno na sestanek, kar pa je velika pomanjkljivost. Zamujanje na sestanek je ovira za tiste, ki so pravočasni, kot tudi za tistega, ki zamuja, saj je izpustil nekatere pomembne informacije, v nadaljevanju pa bo verjetno tudi koga zmotil z vprašanji o zamujenem.

15. Ali zmeraj pripravite dnevni red sestanka?

	Da	Ne	Standardna deviacija	Št. odgovorov
Rezultati	25 (47.17 %)	28 (52.83 %)	1.5	53

Graf št. 15 prikazuje, ali anketiranci pripravljajo dnevni red sestanka.



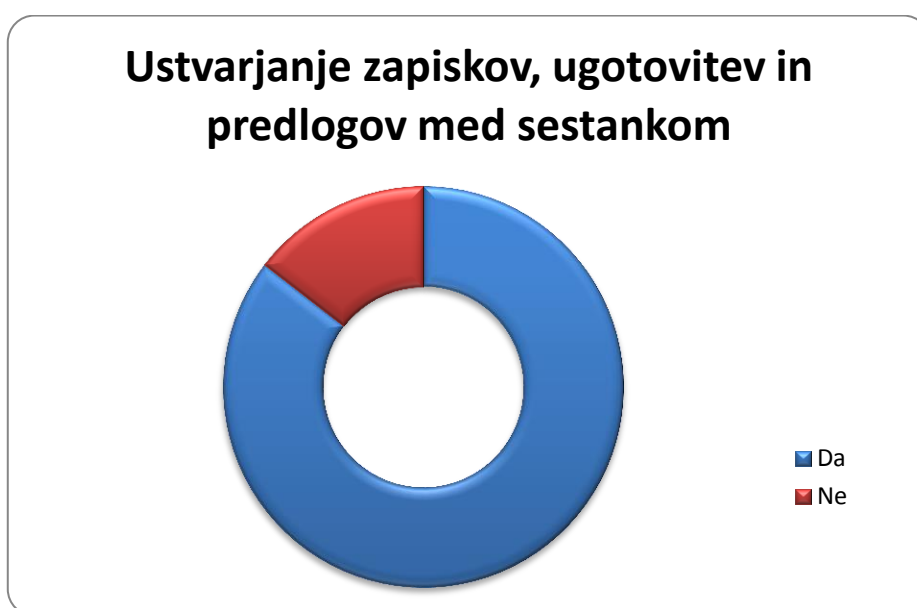
Graf 15: Odločitev o pripravi dnevnega reda

Graf 15 kaže, da slabih 53 % odstotkov vseh anketirancev ne pripravi dnevnega reda sestanka. Dnevni red sestanka je najpomembnejši del priprave za uspešno vodenje sestanka. Številne teme, ki ne sodijo na sestanek, lahko pokvarijo uspešnost sestanka in sestanek tudi podaljšajo, kar pa ni v našem interesu.

16. Ali med sestankom ustvarjate zapiske, ugotovitve, predloge?

	Da	Ne	Standardna deviacija	Št. odgovorov
<b>Rezultati</b>	47 (85.45 %)	8 (14.55 %)	19.5	55

Graf št. 16 prikazuje, ali anketiranci med sestankom ustvarjajo zapiske.



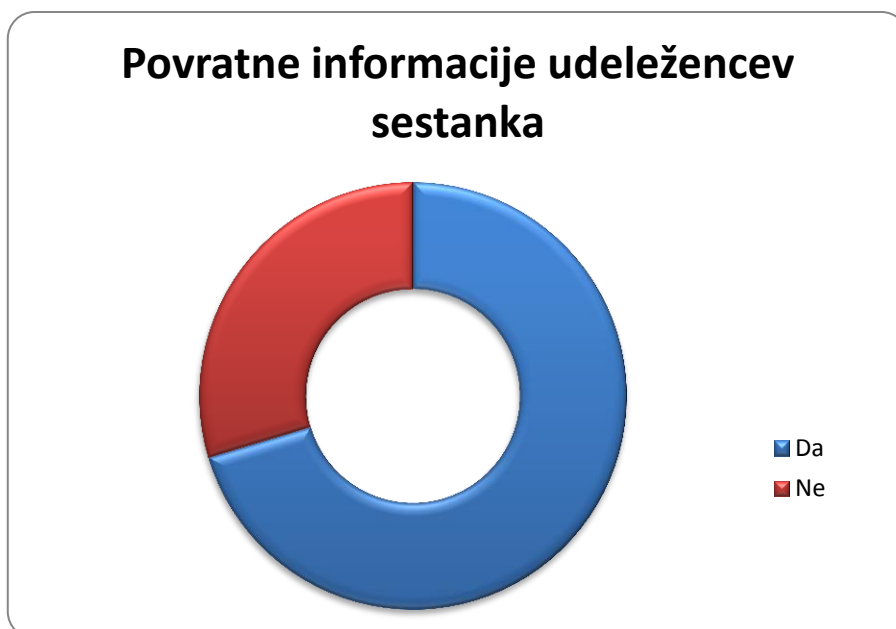
Graf 16: Ustvarjanje zapiskov, ugotovitev in predlogov med sestankom

Graf 16 kaže, da si številni udeleženci med sestankom ustvarjajo zapiske, ugotovitve in predloge, kar jim seveda pomaga pri sprejemanju in uresničevanju dogovorjenih ciljev s sestanka. Zapiske je lažje pretočiti v dejanja kot pa brskati po spominu.

17. Ali dobite dovolj povratnih informacij od udeležencev sestanka?

	Da	Ne	Standardna deviacija	Št. odgovorov
<b>Rezultati</b>	38 (70.37 %)	16 (29.63 %)	11	54

Graf št. 17 prikazuje, koliko povratnih informacij dobijo anketiranci od ostalih udeležencev sestanka.



*Graf 17: Povratne informacije udeležencev sestanka*

Iz grafa 17 je razvidno, da 70 % odstotkov anketirancev prejme dovolj povratnih informacij od drugih udeležencev sestanka. Sestanki so namenjeni izmenjavi informacij, zato naj bi bili udeleženci pripravljene dati in prejeti informacije. 30 % anketirancev ne prejme zadostnega števila povratnih informacij, zato so ti sestanki običajno neuspešni in smo čas, namenjen sestanku, porabili zaman.

18. Ali analizirate sestanek?

	Da	Ne	Standardna deviacija	Št. odgovorov
<b>Rezultati</b>	20 (37.04 %)	34 (62.96 %)	7	54

Graf št. 18 prikazuje, ali anketiranci analizirajo sestanek.



*Graf 18: Analiza sestanka*

Graf 18 kaže, da kar 63 % anketirancev ne analizira dosežkov s sestanka. Analiza sestankov je pogoj za izboljševanje. Vodja jo lahko opravi po sestanku, lahko pa izkoristi pravi trenutek in s kakšnim vprašanjem preseneti že med sestankom, ter tako pridobi informacije, ki mu bodo pomagale pri oceni. Vsak naslednji sestanek je odvisen tudi od ocene prejšnjega. Podatek, ki ga lahko razberemo iz grafa, je zaskrbljujoč in nas lahko privede do tega, da naslednji sestanki ne bodo strmeli k napredku, da informacije ne bodo prispevale k rešitvam težav ter da bomo izgubljali čas in denar z nepotrebnimi sestanki.

19. Ali kot vodja preverjate, kako se izvajajo dogovori s sestankov?

	Da	Ne	Standardna deviacija	Št. odgovorov
<b>Rezultati</b>	48 (92.31 %)	4 (7.69 %)	22	52

Graf št. 19 prikazuje, ali vodje preverjajo izvajanje dogovorov s sestanka.



Graf 19: Preverjanje izvajanja dogovorov s sestanka

Iz grafa 19 je razvidno, da vodje v več kot 90 % preverjajo izvajanje dogovora s sestanka. Cilj vseh je, da se dogovori s sestankov prenesejo in izvedejo v praksi, vodje si tu ne privoščijo kakšnega spodrsjlaja, ker bi sestanek pomenil izgubo časa in denarja za vodjo in podjetje.

## 9 ZAKLJUČEK

Vsaka družba ali organizacija si želi doseči kar najboljše poslovne izide. Za vsak uspeh je potrebno vzpostavljanje sistema s številnimi dejavniki, med katerimi prednjači komunikacija kot neko osnovno sredstvo za postavljanje in uresničevanje zadanih ciljev.

Poslovni subjekti ali družbe imajo vzpostavljene vsaka svoj način komuniciranja znotraj in zunaj organizacije. Namen komuniciranja znotraj organizacije, ki mu pravimo tudi interno komuniciranje, je doseganje skupnih ciljev. Interno komuniciranje ne sme biti samo spisano na papirju, pač pa sredstvo in orodje za izpolnjevanje zadanih ciljev in obveznosti. Učinkovit sistem komuniciranja nas privede tudi do uspešnega kolektiva. V organizaciji komuniciramo vsi, prednjačijo pa vodje, ki morajo biti vzor komunikacijskega procesa. Vodje gradijo komunikacijske kanale od vodstva do zaposlenih in nazaj. Komuniciranje lahko poteka organizirano in neorganizirano. Oba načina sta prisotna v vsaki družbi. Organizirano komuniciranje moramo uporabljati v skladu z navodili, neorganiziranega pa ne moremo nadzirati, zato je dobro, da nanj vplivamo s pravilno edukacijo. Tudi komuniciranje navzven je zelo pomemben dejavnik za uresničitev zadanih ciljev. Zaposleni so pomemben člen pri ustvarjanju ugleda vsake družbe. Eden ključnih dejavnikov za uspeh družbe so ljudje, ki poznajo svoje delo, so prijazni, znajo svetovati in pozitivno prodajati ugled podjetja v svet. Prvi vtis na stranko je najpomembnejši, zato lahko s prijaznim pozdravom in urejenostjo veliko opravimo že na začetku.

V zadnjih letih smo priča tehnološki in informacijski evoluciji, ki brzi s svetlobno hitrostjo. Z njo se tudi ljudje spreminjamo, postajamo uspešnejši in hitrejši v poslovnem in zasebnem življenju. V poslovnem svetu poznamo nekaj izvrstnih orodij komuniciranja. Telefonski klic je zelo pogosto orodje, ki ga uporabljamo. Hitrost, enostavnost in pa predvsem cena klica so aduti, ki premagujejo velike razdalje v poslovnem svetu, vendar pa ima telefon tudi pomanjkljivosti. V poslovnem svetu je zelo pomemben osebni stik, tu pa ga žal ni, kot tudi nekih dokumentiranih dogovorov, sklenjenih po telefonu.

Naslednje sredstvo, ki je vse bolj uveljavljeno s prihodom sodobne informacijske tehnologije, je elektronska pošta. Njene prednosti so hitrost, zanesljivost in preprosta uporaba, ekonomske izplačljivosti pa tu ni treba omenjati, saj prihranjene količine papirja in ročno arhiviranje prihranita veliko časa in denarja. Pošiljanje sporočila sočasno več sprejemnikom je rešitev, ki jo vse več uporabljamo in je velik adut elektronske pošte. Vsaka dobra stvar ima po pravilu tudi pomanjkljivosti. Žal elektronska pošta ne omogoča vzpostavljanje osebnega stika.

Vsi pa si želimo vzpostaviti osebni stik s poslovno stranko. Jedro diplomske naloge je poslovni sestanek, ki omogoča vzpostavljanje osebnega stika. Sestanek je zelo učinkovito sredstvo, ki ga uporabljajo številne organizacije in posamezniki za doseganje pozitivnih rezultatov. Znotraj vsake družbe potekajo številni sestanki, od manjših srečanj med sodelavci do rednih sestankov, posvetov, sej ipd. V dobro vsake organizacije je, da se drži nekaterih osnovnih napotkov za uspešen sestanek; ne sklicujemo sestanka, če ni potrebe, opredelimo namen in cilje, vabimo ljudi, ki jih sestanek zadeva, na sestanek se dobro pripravimo, izberemo primeren prostor in pravočasno obvestimo udeležence sestanka o času in kraju dogodka.

Spletna anketa je sredstvo, ki smo ga uporabili v diplomski nalogi za raziskavo o uspešnosti vodenja poslovnih sestankov. Anketa je pokazala, da so v poslovnem svetu vse bolj prisotne osebe ženskega spola. Na vodilnih mestih je vse več mladih od 20 do 40 let, kar pomeni, da po končanem študiju dobijo priložnost za uveljavitev v poslovnem svetu. Iz ankete je razvidno, da sestanki niso več namenjeni sami sebi, saj se največkrat odvijajo dvakrat tedensko. Preveliko število sestankov je seveda zapravljanje časa in denarja. Najpogostejše sredstvo za sklicevanje sestanka je elektronska pošta, ki je v vsej naglici v današnjem svetu razumljiva, saj vabilo pošljemo več osebam hkrati v nekaj sekundah. Vse bolj se zdimo odgovorni pri uporabljanju sestanka kot sredstva za izmenjavo podatkov, zato se ti začenjajo pravočasno, udeleženci pa so tudi pravočasno obveščeni o kraju in času srečanja. Anketa je pokazala, da se nam sestanki zdijo potrebni in koristni ter da se na njih ne zadržujemo predolgo. Priprava sestanka je zelo pomembna, anketa kaže, da se več kot polovica anketirancev pripravlja na sestanek manj kot 1 uro, manj kot 10 % vseh se pripravlja na sestanek več kot dve uri. Prostori za sestanek so primerno urejeni. Kar polovica anketirancev je odgovorila, da ne pripravlja dnevnega reda sestanka, vodilni kadri v podjetju so vse bolj obremenjeni in si ne vzamejo časa za pripravo dnevnega reda. Vodje dobijo na sestankih dovolj povratnih informacij, skoraj vsi pa tudi v praksi preverjajo izvajanje dogovorov s sestanka.

Skrbi pa nas lahko podatek, da več kot 60 % anketirancev ne analizira uspešnosti sestanka. Da bi bil naslednji sestanek uspešen in cilji doseženi, je treba predhodnega analizirati in oceniti. To lahko storimo sami ali pa z drugimi udeleženci. Po zmagi ali po porazu je treba razčleniti storjeno. Brez ocene ne vemo, kako dobro smo opravili, in če pomislimo kot nekdo, ki je vpet v športna dogajanja, ne moremo analizirati naslednjega nasprotnika, če nismo opravili s predhodnikom. Menimo, da začrtanih ciljev ne bomo dosegli brez dobre priprave, vodenja in ocene sestanka.

Ocena sestanka nam lahko vzame samo nekaj minut ali pa uro, mogoče dve, kar se ne zdi preveč, če bomo na naslednjem sestanku lahko bolje pripravljene, opremljene s pravimi informacijami in zadovoljni zaradi doseženih skupnih ciljev.



## LITERATURA IN VIRI

- Anketa (2015). *Slike*. Dosegljivo na naslovu [http://ekapija.ba/resources/Article/SmallImages/08f66f87-bedd-407b-85dd-1942c1ad9490anketiranje\\_301214.jpg](http://ekapija.ba/resources/Article/SmallImages/08f66f87-bedd-407b-85dd-1942c1ad9490anketiranje_301214.jpg). Dosegljivo 15. 7. 2015.
- Cetis (2015). *Sistemi za poslovno komuniciranje*. Dosegljivo na naslovu <http://www.cetis.si/uploads/spk.jpg>. Dostopno 13. 7. 2015.
- Drimestime.com (2015). *Vodja sestanka z udeleženci*. Dosegljivo na naslovu <http://thumbs.dreamstime.com/x/3d-man-business-meeting-concept-27654161.jpg>. Dostopno 15. 7. 2015.
- Fair labour mobility (2015). *Informativni sestanek*. Dosegljivo na naslovu <http://www.fair-labour-mobility.eu/++co++a0a2a8e4-7312-11e4-9dbc-52540023ef1a/scaled/size/53>. Dostopno 12. 7. 2015.
- Frelih, P. (2011). *Projektno vodenje*. Dosegljivo na naslovu <http://image.slidesharecdn.com/kick-offsestaneek-110503033552-phpapp01/95/kick-off-sestaneek-3-728.jpg?cb=1304393818>. Dostopno 12. 7. 2015.
- Ergonomsko oblikovan stol (2015). Dosegljivo na naslovu [http://www.funtrade.net/media/catalog/category/pisarni\\_ki\\_stoli.jpg](http://www.funtrade.net/media/catalog/category/pisarni_ki_stoli.jpg). Dostopno 12. 7. 2015.
- Grabnar, B. (1992). *Retorika za menedžerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Križman, A., Angelovski, B. (2008). *Poslovno komuniciranje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Možina, S., Tavčar, M., Knežević, A., Zupan, N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Možina, S., Tavčar, M., Knežević, A. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: Obzorja.
- *Pisanje zapiskov* (2011). Dosegljivo na naslovu [https://img.rtvsllo.si/\\_up/drown/photos/2014/09/24/147311\\_zvezek.jpg](https://img.rtvsllo.si/_up/drown/photos/2014/09/24/147311_zvezek.jpg). Dostopno 15. 7. 2015.
- *Prostor za sestanek* (2011). Dosegljivo na naslovu [http://anno-2011.falkensteiner.com/website/var/tmp/image-thumbnails/50000/52348/thumb\\_\\_colorbox/konferenz-raum.jpeg](http://anno-2011.falkensteiner.com/website/var/tmp/image-thumbnails/50000/52348/thumb__colorbox/konferenz-raum.jpeg). Dostopno 12. 7. 2015.
- *Vabilo na sestanek* (2008). Dosegljivo na naslovu [http://2.bp.blogspot.com/\\_qLc9V3WED4k/S\\_WRZneAFXI/AAAAAAAAAW8/do7htlybdDM/s1600/vabilo.jpg](http://2.bp.blogspot.com/_qLc9V3WED4k/S_WRZneAFXI/AAAAAAAAAW8/do7htlybdDM/s1600/vabilo.jpg). Dostopno 12. 7. 2015.
- *Vodenje sestanka*. Dosegljivo na naslovu <http://projektistare.files.wordpress.com/2011/05/b56-kickoff.jpg>. Dostopno 12. 7. 2015.
- Wikipedija (2001). *Anketa*. Dosegljivo na naslovu <https://sl.wikipedia.org/wiki/Anketa>. Dostopno 12. 7. 2015.

- *Zapisnik sestanka* (2015.). Dosegljivo na naslovu <http://img.docstoccdn.com/thumb/orig/82556394.png>. Dostopno 12. 7. 2015.

## PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK

Anonimna anketa o vodenju poslovnih sestankov

Pred vami je vprašalnik, s katerim želimo ugotoviti, kako se v podjetjih pripravljajo in vodijo poslovni sestanki.

1. **Prosim, izberite spol.**
  - a.) Moški
  - b.) Ženski
  
2. **Prosim, izberite svojo starost.**
  - a.) Do 30 let
  - b.) 31–40 let
  - c.) 41–50 let
  - d.) Nad 50 let
  
3. **Ali ste že kdaj vodili sestanek?**
  - a.) Da
  - b.) Ne
  
4. **Kolikokrat na teden se povprečno udeležite sestanka?**
  - a.) 1–2-krat tedensko
  - b.) 3–4-krat tedensko
  - c.) 5- in večkrat na teden
  
5. **Kako skličete sestanek?**
  - a.) Osebno
  - b.) Po telefonu
  - c.) Po elektronski pošti
  - d.) Z obvestilom
  
6. **Ali se sestanki začenjajo ob dogovorjenem času?**
  - a.) Da
  - b.) Ne
  
7. **Ali udeleženci dovolj zgodaj prejmejo obvestilo o času in kraju sestanka?**
  - a.) Da
  - b.) Ne
  
8. **Ali se vam sestanki zdijo potrebni?**

- a.) Da
- b.) Ne

9. **Ali se vam sestanki zdijo koristni?**

- a.) Da
- b.) Ne

10. **Ali se vam zdi, da pre pogosto sestankujete?**

- a.) Da
- b.) Ne

11. **Koliko časa v povprečju porabite za pripravo sestanka?**

- a.) Se ne pripravljam
- b.) 15 minut
- c.) 1 uro ali več

12. **Ali so prostori, v katerih sestankujete, primerni?**

- a.) Da
- b.) Ne

13. **Ali so sestanki, ki se jih udeležujete, primerno dolgi?**

- a.) Da
- b.) Ne

14. **Ali udeleženci prihajajo pravočasno na sestanke?**

- a.) Da
- b.) Ne

15. **Ali zmeraj pripravite dnevni red sestanka?**

- a.) Da
- b.) Ne

16. **Ali med sestankom ustvarjate zapiske, ugotovitve, predloge?**

- a.) Da
- b.) Ne

17. **Ali dobite dovolj povratnih informacij od udeležencev sestanka?**

- a.) Da
- b.) Ne

18. **Ali analizirate sestaneke?**

- a.) Da
- b.) Ne

**19. Ali kot vodja preverjate, kako se izvajajo dogovori s sestanka?**

- a.) Da
- b.) Ne