
SESTANEK

KAZALO:

SESTANEK.....	1
SESTANKI, RAZPRAVE, POSVETOVANJE.....	3
1. SPLOŠNO.....	3
1.1. OPREDELITEV POJMA.....	3
1.2. VRSTE SESTANKOV.....	4
1.3. SISTEMI VODENJA SESTANKOV.....	4
1.4. KDAJ SKLIČEMO SESTANEK.....	6
1.5. ZAKAJ SESTANKI NE USPEJO.....	6
2. PRIPRAVA NA SESTANEK.....	7
2.1. ODLOČITEV ZA SESTANEK.....	7
2.2. SMOTER IN CILJ SESTANKA.....	7
2.3. OPREDELJEVANJE SESTANKA.....	7
2.4. VEDENJE UDELEŽENCEV NA SESTANKU.....	11
3. VODENJE UDELEŽENCEV SESTANKOV.....	12
3.1. RAZLOGI ZA VODENJE SESTANKOV.....	12
3.2. ZNANJE IN VEŠČINE ZA VODENJE.....	12
3.3. MOČ IN VPLIVANJE V SKUPINI.....	12
3.4. NEZDRAVI POJAVI.....	13
3.5. DELITEV DELA IN NALOGE UDELEŽENCEV NA SESTANKU.....	13
4. POTEK SESTANKA.....	15
4.1. DOSEGANJE CILJEV.....	15
ZAPOREDNI KORAKI SESTANKA.....	16
4.2. OTVORITEV SESTANKA.....	16
4.3. SPODBUJANJE RAZPRAVE.....	16
4.4. USMERJANJE RAZPRAVE.....	16
RDEČA NIT SESTANKA.....	17
4.5. OBVLADOVANJE TEŽAV.....	17
4.6. KONEC SESTANKA.....	20
5. PO SESTANKU.....	20
5.1. ZAPISOVANJE.....	20
5.2. IZVAJANJE SKLEPOV.....	22
5.3. PRESOJANJE USPEŠNOSTI SESTANKA.....	22
6. DVAKRAT DESET NASVETOV ZA SESTANEK.....	23
6.1. DESETERO PRAVIL.....	23
6.2. DESETERO SVARIL.....	23
7. POVZETEK POGLAVJA.....	24
OCENJEVANJE VODJE SESTANKA.....	25
OCENJEVANJE (obrazložitev).....	25
OCENJEVANJE UDELEŽENCA SESTANKA.....	26
OCENJEVANJE (obrazložitev).....	26

SESTANKI, RAZPRAVE, POSVETOVANJE

1. SPLOŠNO

1.1. OPREDELITEV POJMA

Sestanki, seje, razprave, posvetovanja so pomembna sestavina našega vsakdanjega življenja. Na njih se seznanjamo s pomembnimi novostmi, izmenjujemo mnenja in izkušnje, razpravljamo o skupnih problemih, delovnih načrtih in rezultatih, se dogovarjamo in odločamo.

Sestanki nam omogočajo **neposredno medsebojno obveščanje** saj gre za neposreden dvosmeren pretok sporočil – **informacij** (informacija, podatek). Dana je možnost takojšnjih povratnih informacij.

Sestanki imajo pred drugimi komunikacijskimi sredstvi (tisk, radio, televizija, internet...) nekaj pomembnih prednosti. Pri izbiri vsebine in metode se lahko približamo in prilagodimo potrebam in ravni **določene skupine ljudi** in vzpostavimo medsebojen stik in medsebojno sodelovanje.

Sestanek je nenazadnje samo en **člen** ali ena faza v nekem procesu, kjer lahko analiziramo že opravljeno delo, ugotovimo dosežke in pomanjkljivosti, načrtujemo nadaljnje dejavnosti, iščemo poti do ciljev in podobno. Sestanki so torej sestavni del nekaterih procesov, kjer je sodeluje več udeležencev.

1.2. VRSTE SESTANKOV

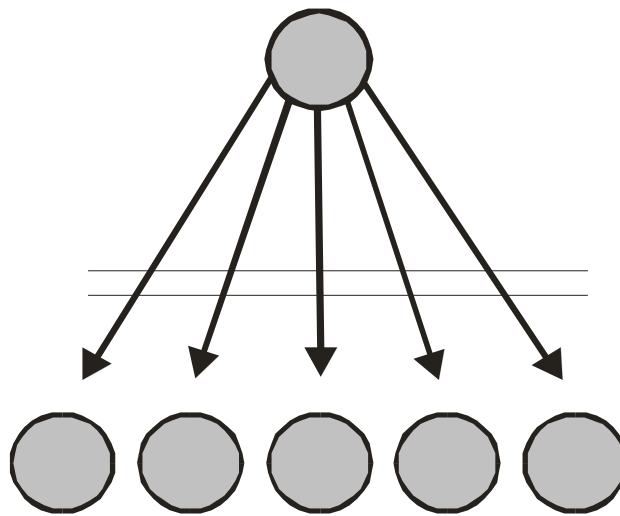
Po vsebinski usmeritvi, vlogi in številu udeležencev lahko delimo sestanke na več vrst:

- **Informativni sestanki** so namenjeni predvsem obveščanju. Večinoma so ta kratki sestanki, ki zahtevajo uspešno posredovanje informacij, samo vodenje sestanka pa ni zahtevno;
- **Študijski sestanki** so zahtevnejši tako glede priprave kot vodenja. Temeljito proučevanje zahteva več časa ter več ustvarjalnega sodelovanja udeležencev. Samostojni študijski sestanki niso pogosti, pač pa je poglobljena obravnava posameznih tem pogosta sestavina vseh sestankov;
- **Delovni sestanki**, kot najbolj pogosta oblika sestankov imajo na dnevnem redu tekoča vprašanja in naloge o katerih se razpravlja in sklepa;
- **Redni sestanki** (dnevni, tedenski, mesečni, letni...) z rednim delovnim ritmom in rednim ustaljenim dnevnim redom;
- **Izredni sestanki**, ki jih zahtevajo posebne okoliščine in izredne naloge;
- **Ožji sestanki ali seje** potekajo v okviru manjših skupin, ter za vodenje niso zahtevni in naporni
- **Širši sestanki** ali množični sestanki, kjer sodeluje večja skupina ljudi. Ti sestanki zahtevajo večji napor, težje jih je voditi, stališča razpravljalcev so različna, javno nastopanje je težje;
- **Druge oblike sestankov**

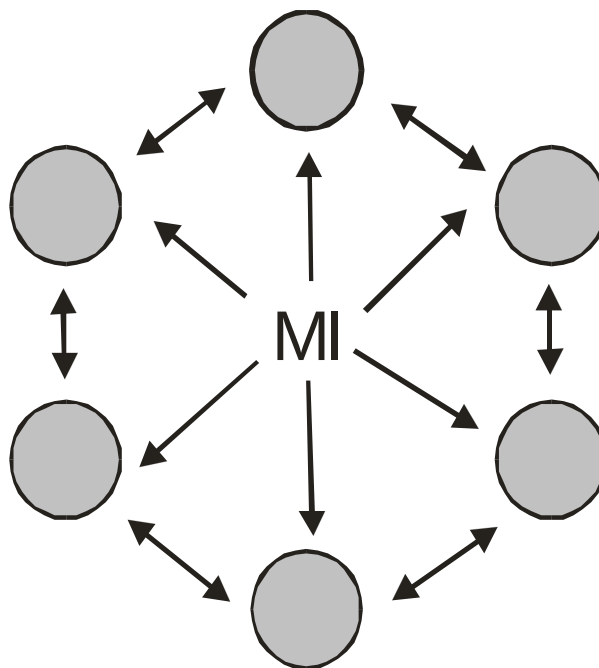
1.3. SISTEMI VODENJA SESTANKOV

Razlikujemo tri sisteme, načine ali stile vodenja sestankov:

- **Avtokratski stil vodenja** je značilen, da sta moč in odločanje v rokah posameznika (avtokrat je samovladar, samodržec; avtokracija je vladavinam kjer pripada najvišja oblast eni sami osebi). Ta si lasti vse ključne pristojnosti, od podrejenih pa zahteva pokorščino. V avtokratskem vrhu je osredotočena oblast, pobuda in moč, s katero uveljavlja svojo voljo in prisiljuje podrejene, da izpolnjujejo ukaze.
- **Demokratski stil vodenja**. Tu sta oblast in odločanje v rokah ljudstva (demokracija je oblika vladavine, kjer pripada najvišja oblast ljudstvu). Za demokratski stil vodenja je značilno, da temelji na sodelovanju in skupnih dogovorih, odločitve pa izhajajo iz pobud vodje in drugih članov skupine, ki jih skupno obravnavajo in sprejmejo.
- **Liberalistični stil vodenja**, kjer je bolj ali manj neomejena individualna svoboda v katerem je vsak posameznik pri svojem delu povsem samostojen, vloga vodje pa je omejena na koordinacijo dela. Ta način vodenja srečujemo redkeje praviloma pri manjših skupinah, kjer lahko računamo na osebnostno zrelost, visoko zavest in podobno (znanstveno raziskovalne institucije).



AVTOKRATSKI SISTEM
VODENJA



V DEMOKRATSKEM SISTEMU VODENJA JE
VODJA PRVI MED ENAKIMI

1.4. KDAJ SKLIČEMO SESTANEK

Sestanek je lahko zelo učinkovit dogodek za sporazumevanje med ljudmi, saj gre za neposreden stik, ko lahko komuniciramo z več čuti. Sporočila sprejema več ljudi, kar je učinkoviteje od posameznega sporočila. Obstaja torej nekaj dobrih razlogov za sestanek:

- **Za izmenjavo in preverjanje informacij.** Skupina preveri informacije mnogo hitreje in uspešneje kot posameznik. Poleg tega lahko na sestanku sproti preverjamo ali smo pravilno razumeli informacijo in jih sproti lahko tudi spreminjamo.
- **Za reševanje problemov.** Najprej določimo problem, potem poiščemo orodja in tehnike, ki so primerne in skupina z različnimi razmišljanji in mnenji lažje pride do rešitve. Če skupina tega ni sposobna naj poišče ustrezne strokovnjake.
- **Za reševanje konfliktov.** Na sestanku lahko raziščemo vire konfliktov, poiščemo drugačne poglede ter razkrijemo različne možnosti za reševanje le-teh. Običajno so taki sestanki močno podobni pogajanjem. Kadar se konflikt razvije na sestanku, ne sme ostati nerazrešen, če želimo normalno nadaljevati delo.
- **Za navdih.** Ljudje se radi srečujemo, še posebej, če delamo v takih službah, kjer smo bolj ali manj odmaknjeni drug od drugega. Sestanki lahko dodatno obogatijo delo, saj pomeni, da se srečujemo tudi s svojimi sodelavci, z njimi razpravljamo in rešujemo skupne probleme.
- **Iz drugih razlogov**

1.5. ZAKAJ SESTANKI NE USPEJO

Neuspešen sestanek lahko povzroči veliko škode. Poglejmo nekaj vzrokov za neuspele sestanke:

- **Sestanek ni bil potreben**
- **Sestanek je bil sklican iz napačnih vzrokov**
- **Cilji so nejasni** (nihče ne ve razloga za sestanek, gradiva niso pripravljena, dnevni red je slab)
- **Povabili smo napačne ljudi** (nismo dobili pravih strokovnjakov, nihče ne more odločati)
- **Ni nadzora nad dogajanjem** (ne držimo se ure, ne držimo se dnevnega reda, konfliktov ne rešujemo)
- **Slab prostor**
- **Slab časovni raspored** (napačen dan, napačna ura, predolgi sestanki)

Za uspešen sestanek ni čarobne formule, eden izmed pogojev pa je gotovo temeljita priprava nanj.

2. PRIPRAVA NA SESTANEK

2.1. ODLOČITEV ZA SESTANEK

Pripravljanje in izvedba sestanka terjata napor, čas in denar zato kaže prirediti le sestanke, ki bo v zadostni meri dosegel cilje ter stregel interesom prireditelja in udeležence. Zato se prireditelj najprej vpraša za vsak sestanek

- **Ali je vsebina, ki 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 zadeve?**

Če odgovorimo na zastavljena vprašanja v smislu potrebe po njem potem ga skličemo in se nanj pripravimo.

2.2. SMOTER IN CILJ SESTANKA

Sestanek je ciljna dejavnost; ponavadi ima en sam cilj, ki so mu podrejeni vsi ostali. Smoter sestanka je praviloma rezultat interesov vseh tistih, ki lahko na sestanku bistveno vplivajo na doseganje cilja.

Za smotre in cilje sestanka velja, da naj bodo takšni:

- **da se bodo udeležencu potrudili zanje;**
- **naj bodo primerno zahtevni, vendar dosegljivi;**
- **naj bodo merljivi (cilj, ki ni merljiv tudi ni cilj)**

2.3. OPREDELJEVANJE SESTANKA

2.3.1. UDELEŽENCI

Oblika oziroma vsebina sestanka je zelo pomembna glede na **število udeležencev**.

- **Problemski sestanki** so učinkovitejši, čim manjše je število udeležencev, ki so za potek sestanka odločilni. Najprimernejše število je med 3 in 7; največ 13 do 15.
- **Informativni sestanek** je lahko obsežnejši, tudi do nekaj deset udeležencev. Tu je zelo pomembna izenačenost interesov, znanja, včasih celo položaji.

2.3.2. KRAJ SESTANKA

Kraj sestanka naj bo približno enako dostopen za vse pomembne udeležence, ki so lahko iz enega podjetja ali iz več podjetij.

Če je sestanek v podjetju je dostop za udeležence običajno lažji. Zato je izvajanje sestankov v podjetju praviloma primernejše za krajše, operativnejše oblike in tudi cenejše. Slabost je v tem, da so udeleženci velikokrat moteni.

Sestanki zunaj podjetja so običajno dražji, udeleženci praviloma izgubijo več časa vendar so udeleženci praviloma nemoteni. Daljši razglabljujoči sestanki naj bodo zato po možnosti zunaj podjetja.

2.3.3. PROSTOR IN OPREMA

Najbolj urejen je tisti **prostor**, kjer udeleženci urejenosti sploh ne opazijo. Prerazkošno urejen in opremljen prostor moti pri delu. Prostor naj bo predvsem miren, primerno osvetljen, primerno ogrevan ali hlajen, brez prepaha, dovolj akustičen in podobno.

Za udeležence naj bodo na voljo primerni sedeži, postavljene naj bodo tudi mize (razen pri množičnih informativnih sestankih).

Običajni pripomočki so:

- grafoskop s platnom,
- tabla s kredo,
- stojalo z listi papirja in pisalom.

Sodobnejši pripomočki pa so:

- prikazovalna videooprema,
- videoprojektorji povezani z računalnikom in podobno

Za velike prostore je neizogibno tudi ozvočenje. Za lažje delo so zelo primerni gibljivi miniaturni brezžični mikrofoni.

Za sestanke, ki potekajo v več jezikih je potrebna specialna oprema za simultano prevajanje in seveda dvojica prevajalk. Takšen način vodenja sestankov je zelo drag zato je primernejše sestanek voditi v enem od svetovnih jezikov. Znanje le-tega postaja pač del osnovne izobrazbe.

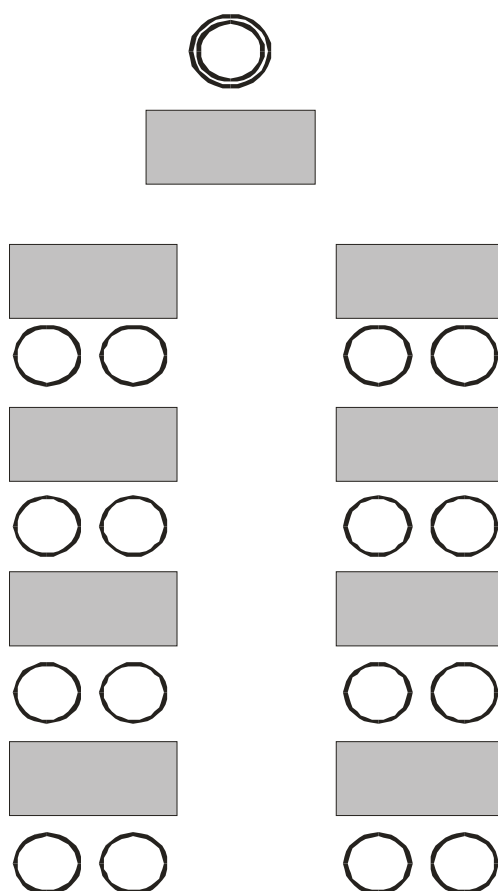
So še drugi tudi zelo važni elementi pri določanju prostora kot:

- Bližina sanitarij,
- Prostor za kadilce,
- Osvežilni napitki (sokovi, čaj, kava, voda....) ,
- Dostopnost do telefona, faksa, elektronske pošte (brezžični telefon ne sodijo v prostor za sestanek),
- Parkirišča pred prostorom za sestanek in podobno.

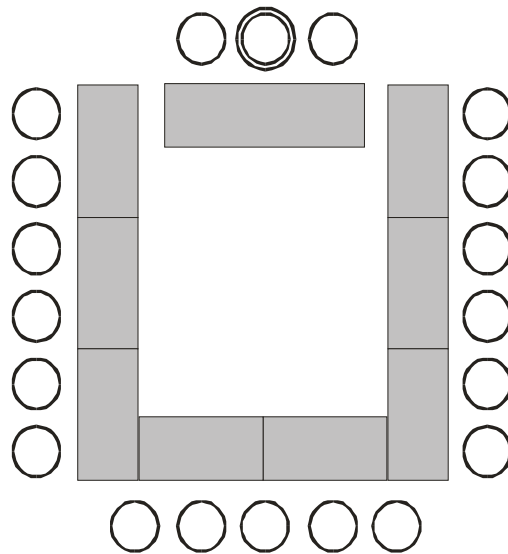
2.3.4. RAZPORED UDELEŽENCEV

Najprimernejše je, da udeleženci sestanka sedijo za okroglo ali pravokotno mizo (problemski sestanki). Pri sestankih z večjem številom udeležencev sedijo ti vzdolž zunanje strani miz v obliki podkve. Na še številčnejših sestankih je razpored kot v učilnici. Na pogajanjih sedijo udeleženci dveh strani vsaka na svoji strani mize.

Razpored udeležencev je pomembnejši, kot se zdi na prvi pogled. Za mizo se najlažje sporazumevajo udeleženci, ki sedijo z ramo ob rami ali nasproti.



INFORMATIVNI SESTANEK



KLASIČNI DELOVNI SESTANEK

2.3.5. ČAS SESTANKA

Čas sestanka prilagodimo tako, da bo izguba za podjetje čim manjša in da čas ne bo preveč neprimeren za udeležence. Vsekakor je treba termin uskladiti s pomembnimi udeleženci dovolj zgodaj – tudi več tednov naprej – in se potem takega termina brezpogojno držati.

Udeleženci morajo vnaprej vedeti točen čas začetka in dokaj točen skrajni čas konca sestanka. Sestanek, ki ga ni mogoče končati v predvidenem času, se prekine in nadaljuje v naslednjem možnem terminu.

2.3.6. SPORED SESTANKA

Spored sestanka ali dnevni red se določi vnaprej in ga udeleženci morajo prejeti pred sejo toliko časa, da se lahko nanj primerno pripravijo.

Sestavine dobrega sporeda ali dnevnega reda so:

- Jasno označen kraj, datum in ura sestanka
- Jasni opis tem
- Gradiva se vnaprej pripravijo in priložijo vabilu
- Časovni okvir posameznih tem in celega sestanka
- Nosilci tem

Vabilo in pripravljena gradiva se običajno udeležencem dostavijo sočasno. Običajni roki so tri do pet dni pred sestankom, razen če to ni izrecno določeno.

2.4. VEDENJE UDELEŽENCEV NA SESTANKU

Vsak sestanek je začasna, ciljno naravnana skupina posameznikov, ki jih družijo nekateri interesi – čeprav se po drugih interesih razlikujejo med seboj. Skupin ni nikoli povsem enotna glede na starost, spol, psihofizične lastnosti, znanja, delavnosti in idejno naravnosti.

Izkušnje kažejo, da se na sestankih vedno znova pojavljajo udeleženci v podobnih vlogah. Vodja naj opazuje in skuša razumeti vse udeležence sestanka, ter jim pomagati, da se sprostijo in postanejo ustvarjalni.

Značilne vloge udeležencev:

- **Prepirljivci** – nestrpni do drugih udeležencev, trmasto vztrajajo pri svojih stališčih, so napadalni do drugih.
- **Vsevedi** vsiljujejo okolju vtis, da vse vedo. Vtikajo se v vsako stvar, sklicujejo se na svoje izkušnje, ki jih običajno ni.
- **Čvekači** nezadržno govorijo in ne povedo nič bistvenega.
- **Bahači** so kombinacija čvekačev in bahačev poleg tega pa še zviška gledajo na udeležence. Ne trpijo ugovorov.
- **Bojazljivci** ne zaupajo vase, se bojijo zamere, čeprav mnogo vedo in so prizadevni.
- **Drobnjakarji** vrtajo v nepomembne podrobnosti in zapravljajo dragocen čas.
- **Krivoverci** uveljavljajo običajno napačna stališča.
- **Ravnodušneži** so na sestankih pasivni, ne sodelujejo in komaj čakajo, da se sestanek zaključi.
- **Zaspanci** izgubljajo interes za dogajanje na sestankih. Dostikrat tudi niso krivi sami, temveč monotone razlage, neprimerne teme in podobno.

Z vsemi temi navedenimi stvarmi se je potrebno seznaniti in jih pripraviti pred sestankom, da je potem izvedba lažja.

3. VODENJE UDELEŽENCEV SESTANKOV

3.1. RAZLOGI ZA VODENJE SESTANKOV

Ponavadi ni kaj prida sestanek, ki poteka brez težav, na katerem se vsi z vsem strinjajo. Takšni sestanki so pasivni sestanki in sklepi dejansko niso plod sestanka zato je njihova realizacija dvomljiva.

Mnogo boljši je sestanek na katerem se krešejo mnenja, ki kar prekipevajo od predlogov in zamisli, kjer kateri od udeležencev tudi prekipi in reče kaj takega, da mi je kasneje žal. Vodja je hvaležen za zavzetost in sodelovanje ter rad vzame v zakup dodaten napor, ki ga mora vložiti v usmerjanje poteka sestanka, usklajevanje stališč, gašenje sporov in podobno.

3. 2. ZNANJE IN VEŠČINE ZA VODENJE

Na takšnih sestankih pridejo vodji še tako prav vsa vedenjska znanja in veščine kot so:

- Skrbi za sistematično in temeljito odločanje o zadevah;
- Spoznava, usmerja in povezuje interese udeležencev;
- Vsakokratnim okoliščinam prilagodi koncept, ki se ga drži pri vplivu na udeležence;
- Spodbuja kar najbolj učinkovito komuniciranje med udeleženci, odpravlja ovire in motnje, pomaga odpravljati nesporazume;
- Utrjuje pomnenje ugotovitev in spoznanj, ki jih bodo udeleženci odnesli s seboj;
- Obvladuje racionalna nasprotja stališč in interesov;
- Bdi nad vedenjem posameznikov udeležencev sestanka.

3.3. MOČ IN VPLIVANJE V SKUPINI

Vodenje skupine terja uporabo moči. Če je vodja nima, si jo mora pridobiti. Za vplivanje na skupino si vodja izbere **koncept**. Vrste konceptov po rastoči priljubljenosti so :

- sankcije,
- avtoriteta,
- zavezništvo,
- prijaznost,
- zahtevnost,
- razumnost

V skupinah se kažejo vse vrste moči od nasilja in položajne moči prek moči znanja in osebnosti do interesne moči.

3.4. NEZDRAVI POJAVI

Nezdravo ozračje v skupini lahko obsega veliko nečednosti in nevšečnosti. Gre predvsem za osiranje, pranje možganov, prilizovanje, ziheraštvo, zgagarstvo, priganjaštvo, drobnjakarstvo, pošiljanje v žerjavici in podobno.

Pogosto skušajo udeleženci sugestivno vplivati na druge z zavajanje izkrivljanjem dejstev. Pogosti pojavi so:

- **Sklicevanje na večino;**
- **Sklicevanje na tradicijo;**
- **Sklicevanje na delo znanih osebnosti;**
- **Sklicevanje na tisk ali druge medije**

Nezdrave pojave je potrebno izločiti sli čim bolj omejiti.

3.5. DELITEV DELA IN NALOGE UDELEŽENCEV NA SESTANKU

Sestanki so za podjetje draga, vendar lahko zelo učinkovita oblika izvajanja dejavnosti. Eden izmed pogojev za učinkovitost je primerna delitev dela med udeleženci.

Delovanje sestanka vodi vodja, delo opravljajo udeleženci, oboje pa podpira poslovni tajnik ali tajnica.

3.5.1. NALOGE VODJE

Vodja odločilno vpliva na učinkovitost in uspešnost sestanka in najpomembnejše naloge vodje so:

- določa usmeritev in slog delovanja;
- postavlja jasen smoter in jasne cilje;
- osredotoči pozornost udeležencev na teme sestanka;
- skrbi, da vsi udeleženci prispevajo, kar le morejo;
- obvladuje težavne udeležence (značilnosti udeležencev)
- zagotavlja, da se udeleženci držijo pravil sestanka;
- zagotavlja red na sestanku;
- zagotavlja, da sestanek sprejme jasne sklepe o vseh obravnavanih zadevah;
- pazi na časovni potek sestanka,
- skrbi za storitve, ki zagotavljajo udeležencem primerno udobje za delo.

Vodja je glava in motor sestanka. Je pravočasno tam, kjer je sestanek, pozdravi prihajajoče, začne sestanek, ga vodi, predlaga zaključke in zaključi sestanek.

3.5.2. NALOGE POSLOVNE TAJNICE ALI TAJNIKA

Vodja skrbno izbere poslovno tajnico ali tajnika, ki nikakor ni iz administrativnega osebja. Mora biti strokoven, izkušen – prava desna roka vodji sestanka.

Tajnik skrbi za nemoten potek sestanka:

- varuje udeležence pred motečimi vplivi, sprejema zanje naročila;
- skrbi za urejenost prostora (ogrevanje, hlajenje, prezračevanje);
- skrbi za postrežbo z osvežilnim napitki;
- zna poskrbeti za zdravniško pomoč.

Tajnik skrbi za zapisovanje poteka in ugotovitev:

- zapisovanje ni dobesedno, gre za povzetke glavnih tem, (snemanje sestankov);
- zapisovalec mora dobro poznati obravnavane zadeve;
- zapisovalec seveda beleži sklepe, izide glasovanja in druge pomembne zadeve.

Tajnik je desna roka vodje:

- ves čas ima pri roki vso potrebno dokumentacijo;
- ve imena in položaje, naslove, telefonske številke udeležencev;
- pazi na časovni potek sestanka;
- skrbi za pravila in postopke na sestanku;
- pozna predpise in pravila.

3.5.3. NALOGE UDELEŽENCEV

Poglavitne **naloge udeležencev** sestanka so, da deluje za učinkovit in uspešen potek sestanka, da usklajuje interese ter da skrbi za vsebino sestanka. Zato sodelujejo pri snovanju sestanka, sodelujejo pri razpravah in sodelujejo pri oblikovanju in realizaciji sklepov sestanka.

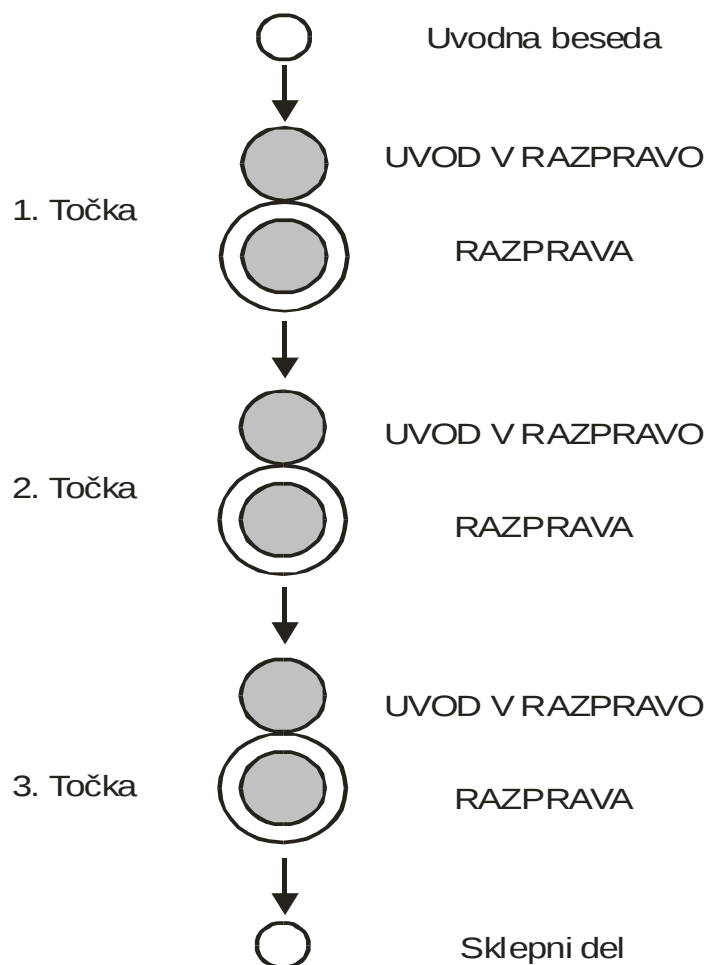
4. POTEK SESTANKA

4.1. DOSEGANJE CILJEV

Sestanek mora biti uspešen in dosegati mora zastavljene cilje. Obvladovanje in usmerjanje strategije sestanka za doseganje smotrov in ciljev je glavna naloga vodje sestanka. Zaporedni koraki sestanka so:

- **Otvoritev,**
- **Spodbujanje razprave,**
- **Usmerjanje razprave,**
- **Obvladovanje težav;**
- **Konec sestanka.**

Po pomembnosti in času imajo ti koraki različni teži in tako jih je potrebno tudi pripraviti.



ZAPOREDNI KORAKI SESTANKA

4.2. OTVORITEV SESTANKA

To je odločilen začetek del, ko vodja informira udeležence o vsebini sestanka in opredeli način dela. Dober začetek naj bo kratek, zelo konkreten in pozitivno naravnani. Vse naj spomni na smoter in cilje ter razpoložljivi čas, opredeli prispevke, ki naj jih dajo udeleženci, ter poudari pomen skupnega dela, s tem pa tudi vlogo vodje.

4.3. SPODBUJANJE RAZPRAVE

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

Vodja ima prav, da spodbuja vse udeležence, naj povedo svoje mnenje. Pri tem se srečuje z vrsto različnih mnenj, stališč, pogledov, ki so navidez še tako neprimerni vendar velikokrat privedejo do pametnih zaključkov.

Vodja ves čas sestanka gospodari s časom, vendar naj ne hiti z oblikovanjem delnih ali končnih stališč udeležencev.

Zaključki naj se obravnavajo, pretehtajo in šele potem zapišejo saj tako imajo večjo težo.

4.4. USMERJANJE RAZPRAVE

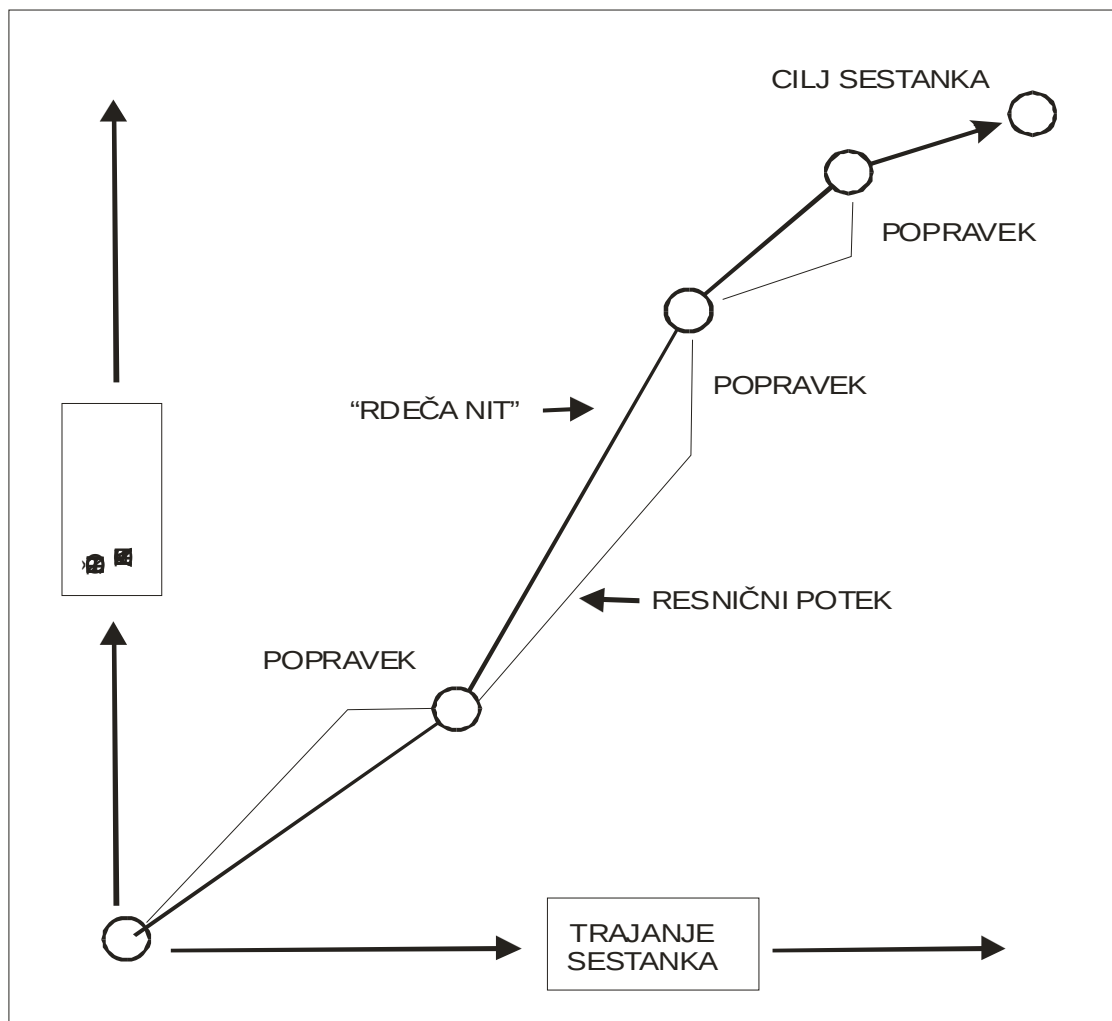
Sestanek ostaja učinkovit in uspešno doseže smoter in cilje le, če se drži »rdeče niti«. Vodja mora pri tem iskati pravo pot med zamislami, ki se pojavljajo med razpravo, ki so sicer zanimive, vendar bolj ali manj stran od začrtane smeri. Pred očmi mora imeti smoter in cilj ter razpoložljiv čas, paziti pa mora, da zaradi novih zamisli ne zatre ustvarjalnosti udeležencev.

Če vodja udeležence spretno uvede v razpravo, se brž oglasi prvi razpravljalec, ki potegne za seboj tudi ostale. Če se to ne zgodi mora vodja nadoknaditi zamujeno in zbuditi zanimanje za obravnavano temo ali celo z vprašanji izzvati k razpravi.

Razprava je izmenjava mnenj, zato uspe le, če udeleženci izražajo svoja stališča odkrito in brez zadržkov, če se zavzemajo zanje saj verjamejo, da so pravilni in utemeljeni. Zato naj vodja udeležencem predvsem omogoči neovirano izražanje mnenj in stališč; svojo presojo pa naj prihrani za konec.

Skratka vodja mora obvladovati potek razprave, jo držati v začrtanih mejah, preprečevati, da bi razpravljali le nekateri udeleženci, spodbijati in umirjati

razpavljalce in se držati »rdeče niti«, oblikovati zaključke, ter se držati predvidenega časa za posamezno točko.



RDEČA NIT SESTANKA

4.5. OBVLADOVANJE TEŽAV

Ko se udeleženci sestanka razživijo, se pojavijo tudi težave, ki jih mora vodja sproti in obzirno obvladovati. Tako se na sestanku pojavi več vzporednih dvogovorov, kateri od udeležencev ne zna nehati, spet drugi hoče imeti v vsem prav, razvnamejo se nasprotja ali celo spori.

Ob težavah se izkaže izkušen in večš vodja sestanka, ki ve, da so na sestankih z zavzetimi udeleženci težave neizbežne, vendar je to mnogo bolje od sestankov, kjer vsi komaj čakajo na – konec.

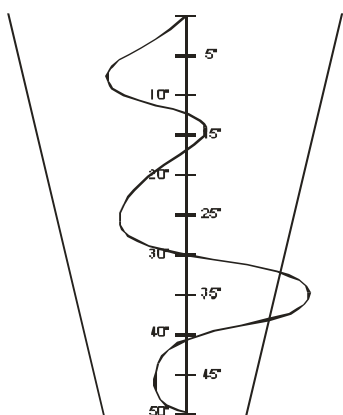
Če bi udeleženci imeli ista mnenja in stališča bi bili sestanki nepotrebni. **Nasprotja** so torej neločljiva vsebina vsakega sestanka.

Nasprotje med dvema ali več udeleženci lahko pripelje v **spor**. Spori ne temeljijo na razumu, temveč na čustvih, nastajajo zaradi pomanjkanja znanja in podobno. Seveda je slab sestanek na katerem med udeleženci izbruhnejo spori – in slab je vodja, ki mu je sestanek tako ušel iz rok.

Spore je najbolje preprečevati pri koreninah. Najbolje je, da vodja doseže, da spori sami ugasnejo. V nasprotnem primeru pa ima več načinov, da jih prepreči in sicer:

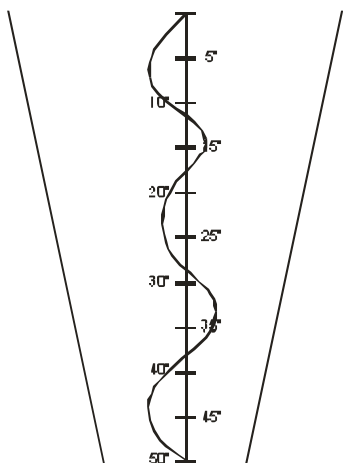
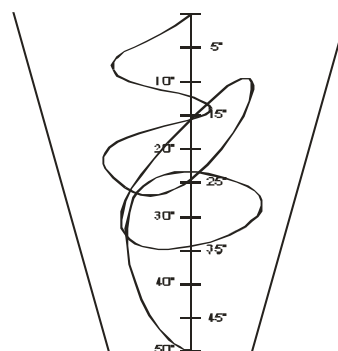
- **Pojasnuje cilje** saj je različno razumevanje pogost pojav sporov;
- **Spodbija medsebojno razumevanje** jih umirja;
- **Uveljavlja racionalnost** – udeleženci naj razmišljajo o dejstvih ne o čustvih;
- **Ponuja alternative** malo drugačne rešitve, ki so sprejemljive za sprte strani;
- **Preloži dogovarjanje** naj udeleženci zadevo prespijo;
- **Sprosti napetost** s humorjem, z dobro šalo in podobno.

Primeri nepravilnega in ustreznega poteka razprav



a) Oddaljevanje od predvidene teme v razpravi

b) Vračanja diskutantov na že obravnavano temo



c) Pravilen potek razprave

4.6. KONEC SESTANKA

4.6.1. KONEC OB PRAVEM ČASU

Vsakega sestanka je prej ali slej konec, ni pa vseeno, kako. **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 vsakemu prizna njegov delež in da zna prispevke primerno povezati v smiselno celoto in že pokaže pot do izvajanja.

4.6.2. SKLEPI SO IZID SESTANKA

Slab sestanek ne more imeti dobrih sklepov. Vse faze sestanka gradijo možnosti za oblikovanje sklepov sli dogovorov.

Vodja, ki vodi živo razpravo, zagotavlja dobro sodelovanje in enotnost udeležencev ter uspešno usmerja interese in razmišljanja, bo prav gotovo zadovoljen tudi s končnimi sklepi na sestanku.

4.6.3. UDELEŽENCI IN SKLEPI

Če vodja opazi, da so udeleženci zaradi dolgotrajnega iskanja rešitev že utrujeni naj pred končnim oblikovanjem sklepov sestanek za krajši čas prekine, tako da osveži udeležence. Po kratkem odmoru bo skupina spet pripravljena na kakovostno odločanje o sklepih.

Ko udeleženci zapuščajo sestanek, naj dobro vedo, kaj je bil namen sestanka, kakšen je bil rezultat razprav in kakšni so bili dogovori ter sklepi.

5. PO SESTANKU

5.1. ZAPISOVANJE

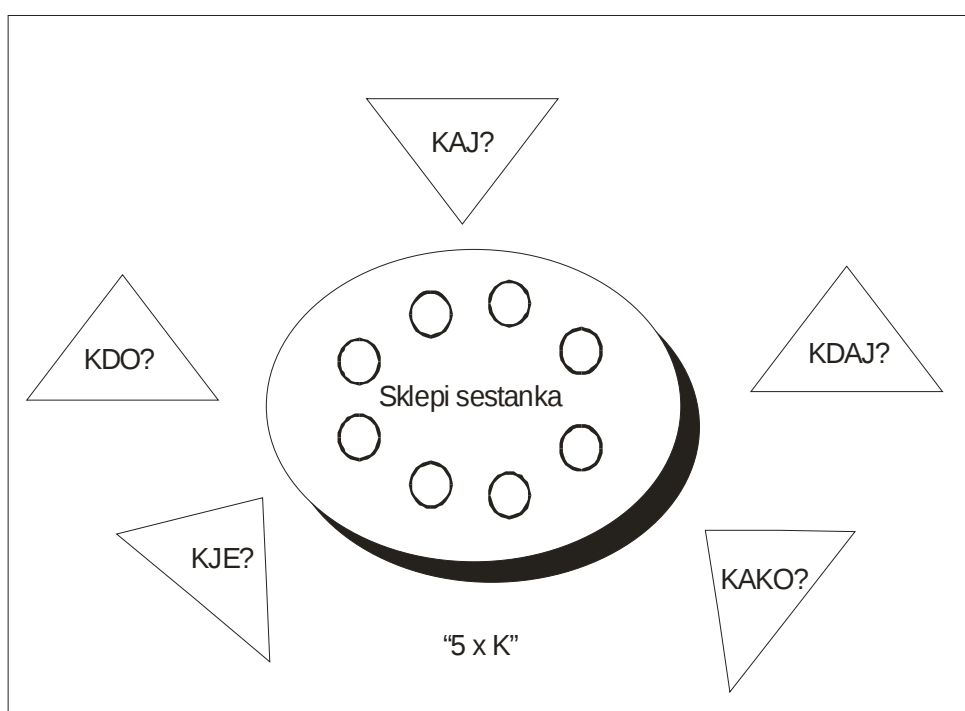
Na količkaj zahtevnih sestankih naj bo pisanje kratkega povzetka, zapisnika ali vsaj samo sklepov železno pravilo. Če je sestanku sledila sposobna poslovna tajnica naj pripravi zapisnik čim prej – vsekakor pa naslednji dan oziroma predno začne spomin na sestanek bledeti. Osnutek zapisnika pregleda vodja sestanka in ga po potrebi dopolni. (SNEMANJE SESTANKOV).

Zapis s sestanka naj bo jedrnat, pregleden in konkreten.

Zapis naj poteka tako kot je potekal sestanek. Vsak sklep naj ima opisno vsebino, ter naj daje jasne odgovore na »petero K«. To je:

- Kaj ?
- Kdo ?
- Kdaj ?
- Kje ?
- Kako ?

Zapis naj vsebuje številke, roke in dejstva.



SKLEPI SESTANKOV

5.2. IZVAJANJE SKLEPOV

Najboljši sestanek je ničvreden, če udeleženci dogovorov na njem ne realizirajo. To se zgodi največkrat zato, ker udeleženci pozabijo na dogovore in še posebej na podrobno vsebino sklepov sestanka.

5.3. PRESOJANJE USPEŠNOSTI SESTANKA

Ocenjevanje sestanka je pogoj za izboljšanje. Opravi ga lahko vodja sam zase, ocenjevanje lahko izvedejo nevtralni opazovalci ali udeleženci sestanka.

Ocena naj bo objektivna, kritična in naj pokaže slabosti in dobre plati vodenja sestanka.

Ocenjevanje se izvede s posebnimi anketnimi vprašalniki, ki jih izpolnijo udeleženci in jih vrnejo vodji. Ta odgovore analizira in po potrebi obišče nekaj izbranih udeležencev sestanka in z njimi pogleda rezultate ter oblikuje končno sliko, ki da jasne smernice in napotke za naprej.

6. DVAKRAT DESET NASVETOV ZA SESTANEK

Za konec pogledjmo še po 10 nasvetov, kaj kaže in česa ne kaže početi na sestanku.

6.1. DESETERO PRAVIL

1. Določi za vsak sestanek jasen smoter in cilje.
2. Pravočasno razpošlji spored in gradiva.
3. Osebnostno se dobro pripravi na sestanek.
4. Izberi primeren prostor za sestanek, poskrbi za primerno opremo.
5. Trdno se drži sporeda.
6. Podpri informacije z vizualnimi pripomočki.
7. Skrbno odmeri kdaj in koliko časa boš govoril.
8. Uporabljaljaj znanje in veščine vseh udeležencev.
9. Obvladuj preveč zgovorne in preveč vase zavarovane udeležence.
10. Na sestanku preudarno gospodari s časom.

6.2. DESETERO SVARIL

1. Ne skličilj sestanka, če ni zares potreben.
2. Ne vabi na sestanek ljudi, ki jih tam ni treba.
3. Ne sprejmi vabila za sestanek, če za udeležbo nimaš tehtnih razlogov.
4. Ne čakaj na zamudnike, če za to ni prav posebnih razlogov.
5. Ne dovoli, da bi tvoji občutki do udeležencev vplivali na potek sestanka.
6. Nikar ne skušaj biti ustvarjalen in kritičen v isti sapi.
7. Ne dopuščaj vzporednih razprav na sestanku in se sam ne vpletaj vanje.
8. Ne poskušaj uveljaviti odločitve, dokler udeleženci o njej niso dovolj razpravljali.
9. Ne polemiziralj neposredno z drugimi udeleženci – govori vselej vodji sestanka.
10. Če vodiš sestanek pojasni svoje poglede samo, če je to zares nujno.

7. POVZETEK POGLAVJA

1. Sestanek je ciljno početje; na njem se zbere več ljudi, da si izmenjajo informacije in se dogovorijo o skupnih dejavnostih. Sestanek je vsekakor predvsem komuniciranje; med udeleženci učinkovitega in uspešnega sestanka so pomembni učinki složnega delovanja - sinergije.
2. Sestanki so informativni in urejevalni. Razlikujejo se po vsebinski zasnovi in po deležih temeljnih korakov: snovanja in začetka sestanka, spodbujanja udeležencev k sodelovanju, usmerjanja poteka sestanka in razprav na njem, obvladovanja sestanka in težav na njem ter naposled konca sestanka s sklepi - in kajpak izvajanja dogovorjenega.
3. Priprave v marsičem določajo uspešnost sestanka; ker pa vsak sestanek porablja resurse sklicatelja, udeležencev in organizacij, ki jim pripadajo, kaže biti pri odločanju za sestanke primerno izbirčen. Priprave se začnejo z določanjem teme, ki naj jo obravnavajo udeleženci, temeljnega smotra, zaradi katerega naj sestanek bo, in podrobnejših ciljev, ki naj jih sestanek doseže.
4. Med pripravami kaže skrbno izbirati udeležence - zlasti za urejevalne sestanke - kraj in čas sestanka, pa prostor in opremo. Zelo pomembno je, kakšen je sedežni red, zlasti na daljših, večjih in bolj formaliziranih sestankih.
5. Spored sestanka ni formalnost; naj bo popolnoma konkreten, daje naj vse osnovne informacije o vsebinah, poteku, poročevalcih in udeležencih. Ni dovolj, da vsebuje uro, ko se sestanek začne, temveč tudi uro, ko se bo končal. Udeleženci naj ga prejmejo ob pravem času - ponavadi 3 do 5 dni pred sestankom; usklajevanje možnih rokov seveda poteka že prej.
6. V poteku sestanka imata pomembni vlogi vodja sestanka in - če je to le mogoče - njegov pomočnik, najožji sodelavec. Vsaka stopnja sestanka je drugačna glede vsebine, poteka, vloge vodje in pomočnika - ter seveda možnih napak in pasti. Vodja, poslovni tajnik in tajnica ter udeleženci imajo vrsto nalog, ki jih za dober sestanek skrbno načrtujejo in zavzeto izvajajo.
7. Za vodjo je sestanek vselej vodenje udeležencev; zato na njem uporablja širok nabor vedenjskih veščin, zlasti s področja komuniciranja, vodenja, urejanja nasprotij, pogajanj in obvladovanja sporov.
8. Vedenje udeležencev praviloma sledi značilnim vlogam - vsaka pa terja od vodje drugačno ravnanje. Poleg tega je vsak sestanek skupina z lastno notranjo dinamiko, ki se kaže zlasti s kohezivnostjo skupin in značilnim odločanjem v skupinah. Vodenje skupine terja primerna znanja in veščine - ne nazadnje tudi za obvladovanje nezdravih pojavov; vodja pri tem ne računa le z racionalnimi, temveč tudi s čustvenimi sestavinami v vedenju udeležencev.
9. Sestanek, zlasti urejevalni, sloni na razpravljanju, nabiranju alternativnih možnosti za sklepe in dogovore ter na odločanju o teh alternativah. Vodja skrbi za ustvarjalno ozračje - ne nazadnje z zastavljanjem pravih vprašanj ob pravem času in na pravi način; pri tem se drži predvsem odprtih vprašanj, saj zaprta (da - ne) utesnjujejo udeležence.
10. Vodja spodbuja potek razprave, pri tem pa upošteva interese in stališča udeležencev, odstranjuje zadržke, krepi ustvarjalnost in skrbi, da sestanek ne zaide na stranska pota (rdeča nit sestanka). Sestanek uspe le, če udeleženci na njem sprejeta stališča in sklepe vzamejo za svoje. Zato so vse faze sestanka usmerjene v snovanje primernih sklepov in dogovorov.
11. Sestanek sam po sebi ne stori ničesar: sklepe naj udeleženci dosledno in zavzeto izpolnjujejo. Pri tem jim bistveno pomagajo dober zapis o sestanku in jasno oblikovani sklepi.
12. Pomembnejše sestanke je vsekakor treba ocenjevati in jih izboljševati - posebej tiste, ki se ponavljajo v rednih časovnih presledkih. Za izboljševanje sestankov so bistvene povratne informacije, ki jih vodja sestanka pridobi od udeležencev. Vsekakor je prav, da si vodja sestanka in udeleženci občasno zastavijo nekaj vprašanj o lastni učinkovitosti in uspešnosti na sestankih.

OCENJEVANJE VODJE SESTANKA

Izberite si značilen sestanek, ki ste ga nedolgo od tega vodili. Potem označite z da ali ne naslednje trditve. Bodite objektivni kar se da!

ŠT.	VPRAŠANJE	DA	
1.	Ali sem za sestanek določil jasen smoter in cilje?		
2.	Ali sem dovolj skrbno izbral udeležence sestanka?		
3.	Ali sem pripravil spored sestanka in ga vnaprej razdelil udeležencem?		
4.	Ali sem prišel dovolj zgodaj, da pogledam, ali je vse pripravljeno?		
5.	Ali sem začel sestanek ob času, ne glede na odsotnost nekaterih?		
6.	Ali sem se držal sporeda sestanka?		
7.	Ali sem se držal časovnega sporeda in pravočasno končal sestanek?		
8.	Ali sem pritegnil vse udeležence v sodelovanje?		
9.	Ali sem pomagal pri urejanju nasprotij - in sporov?		
10.	Ali sem primerno usmerjal razpravo?		
11.	Ali sem ob koncu povzel dogovore in razčistil, kaj naj kdo opravi?		
12.	Ali sem pripravil in razdelil povzetek s sklepi sestanka?		
13.	Ali sem dobil po sestanku povratne informacije z ocenami sestanka?		
14.	Ali sem sam opravil, kar sem prevzel na sestanku?		
15.	Ali spremljam dejavnosti, ki naj bi jih po dogovoru opravili drugi?		

OCENJEVANJE (obrazložitev)

VODJA SESTANKA

Če ste bili iskreni, zagotovo niste na vsa vprašanja odgovorili pritrdilno. Dober vodja sestanka ste, če ste odgovorili z da na vsaj 12 vprašanj, prav dober, če ste nabrali vsaj 10 takih odgovorov, in povprečen, če jih imate vsaj 8. Če ste zbrali manj pritrdilnih odgovorov, temeljito premislite, česa ne delate prav!

OCENJEVANJE UDELEŽENCA SESTANKA

Izberite si nekaj značilnih sestankov, na katerih ste sodelovali v zadnjem času. Potem označite za te sestanke naslednje trditve z da ali ne! Bodite objektivni kar se da!

ŠT.	VPRAŠANJE	DA	
1.	Ali ponavadi vem za namen sestanka, na katerem sodelujem?		
2.	Ali imam o svoji vlogi na teh sestankih jasno predstavo?		
3.	Ali pred sestankom potrdim, da se ga bom udeležil?		
4.	Se na sestanek dobro pripravim, poiščem informacije, predloge?		
5.	Ali prihajam na sestanke nekaj prej, preden naj bi se začeli po sporedu?		
6.	Ali se med sestankom zapletam v razgovore z drugimi udeleženci?		
7.	Ali zapuščam sestanek zaradi opravkov, npr. telefonskih pozivov?		
8.	Ali na sestankih vprašujem za pojasnila?		
9.	Ali ponavadi voljno sprejemam zamisli drugih udeležencev?		
10.	Ali sem dober poslušalec ? Se potrudim, da aktivno poslušam?		
11.	Ali dejavno sodelujem v razpravah, če imam kaj dodati?		
12.	Ali pomagam, da se udeleženci držijo rdeče niti sestanka?		
13.	Ali po sestankih opravim vse tisto, za kar smo se dogovorili?		
14.	Ali pomagam izboljševati sestanke s pripombami vodjem?		
15.	Ali po sestankih informiram tiste, ki niso mogli biti zraven?		

OCENJEVANJE (obrazložitev)

UDELEŽENEC SESTANKA

Če ste bili iskreni, zagotovo niste na vsa vprašanja odgovorili pritrdilno. Dober udeleženec sestanka ste, če ste odgovorili z da na vsaj 12 vprašanj, prav dober, če ste nabrali vsaj 10 takih odgovorov in povprečen, če jih imate vsaj 8. Če ste zbrali manj pritrdilnih odgovorov, temeljito premislite, česa ne delate prav!