

Maša Androjna

# VODENJE VIRTUALNIH SESTANKOV

*»Metoda mi je všeč, ker je večslojna. Upošteva človeške faktorje, tudi elementa pozornosti in utrujenosti, ki sta v času, ko smo vsi večji del dneva pred zasloni, še toliko pomembnejša in ju moramo ves čas nagovarjati. Prav tako je za vodje zelo enostavna za uporabo, saj po korakih in zelo procesno (pred, med in po sestanku) opredeli učinkovite elemente dela, ki sicer na začetku vzamejo nekoliko več časa, so pa vseeno dovolj enostavni, da hitro postanejo del rutine.«*

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

Ker so sestanki zelo uveljavljena in razširjena metoda, je pomembno, da tudi ta vidik dela ves čas razvijamo in skušamo optimizirati. Če tega ne počnemo, lahko kaj hitro tvegamo izgubo delovnih virov – tako finančnih kot tudi časa in motivacije zaposlenih. Z nenehnim vrednotenjem in razvijanjem pa lahko ves čas optimiziramo celoten proces in tako pripomoremo k razreševanju dilem, hkrati pa omogočimo

skupinsko nadgrajevanje idej in vzdržujemo zavzetost pri zaposlenih (Allen in Rogelberg, 2013; Pratt, 2001).

V času novih tehnologij pa se vse večji del našega delovnika premika na splet in sestanki tu niso izjema. Tipični spletni sestanki vključujejo deljenje vizualne in avdio vsebine med vse udeležence sestanka. Sestanki potekajo prek ene od za to namenjenih platform, do katere udeleženci lahko dostopajo prek svojih osebnih računalnikov ali telefonov. Ko se vsi udeleženci pridružijo sestanku, imajo ponavadi možnost postavljanja vprašanj in sodelovanja ter na tak način z vodjo sestanka ustvarjajo dinamično in sodelovalno okolje tudi prek spleta (Sallam, 2016). Imajo pa virtualni sestanki tudi izzive in omejitve. Vodje sestankov se morajo zavedati, da je ključno upoštevati nekatere elemente dela, ki prispevajo k bolj učinkoviti moderaciji, večji kontroli dela in lažji koordinaciji nalog zaposlenih v virtualnem okolju. Tu pa lahko vodjam pomaga predstavljena metoda, pri kateri sem proces vodenja virtualnih sestankov razdelila na tri dele, in sicer na obdobje pred sestankom, med sestankom in po njem. Ker je ena od težav virtualnih sestankov tudi hiter upad pozornosti in zavzetosti pri zaposlenih, sem znotraj stopenj vključila tudi tri elemente, na katere moramo biti pozorni tako pri vodenju sestankov s fizičnim srečanjem kot pri virtualnih sestankih.

## NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Premik v virtualni prostor, ki se je pospešeno začel dogajati šele v zadnjih desetih letih, še posebej pa v času pandemije covida-19, je v veliki meri spremenil proces vodenja sestankov, ki smo ga do tedaj povezovali le s fizičnimi srečanji. Najprej so se za virtualne sestanke odločale predvsem globalne organizacije, ki so se, zaradi različnih lokacij izvajanja delovnega procesa, težje dogovarjale s fizičnim srečanjem. Tako so se od leta 1980 dalje oblikovali različni virtualni timi oz. timi, katerih posamezniki delujejo na različnih lokacijah (na nivoju države ali celotnega sveta), njihova komunikacija in sodelovanje pa temeljita na uporabi spletnih platform in drugih tehnologij (Pongolini idr., 2011).

Na začetku so se virtualni sestanki izvajali v hibridni obliki, ki je zajemala posameznike v istem prostoru (torej s fizičnim srečanjem) in

posameznike prek spletnih platform. Ali pa so vodje vodile sestanek prek spletne platforme, medtem ko so bili ostali člani ekipe skupaj v prostoru (Muller idr., 2005).

V času covida-19 pa smo morali sestanke v celoti prestaviti na splet in preoblikovati vodenje na način, ki nam omogoča učinkovito delegiranje nalog, komuniciranje glede delovnih nalog, pa tudi spodbujanje zaposlenih. Ravno v tem obdobju se je metoda razcvetela in večji del raziskovalnega dela se danes osredotoča na to, kako lahko delovni proces in vodenje sestankov na daljavo še optimiziramo (npr. Jež, 2020).

## ZNANSTVENA SPOZNANJA IN UPORABNOST METODE

Sestanki so ključne aktivnosti delavnika mnogih zaposlenih, zato moramo vedeti, kako jih lahko oblikujemo in vodimo kar se da učinkovito. Pri virtualnih sestankih je to še toliko bolj pomembno, saj se poleg vsega privajamo tudi na nov način dela. Eden od vidikov, ki je vključen v metodi, je tudi spodbujanje zavzetosti in občutka pripadnosti timu. Blanchard in McBride (2020) sta v svojem modelu v ta namen povezala značilnosti uspešnega vodenja sestankov v živo z značilnostmi virtualnih sestankov. V modelu sta predvidela, da sta ena od ključnih elementov uporaba dnevnega reda in točnost, kar je v metodi opredeljeno pri obdobju pred in med sestankom. Uporaba dnevnih redov in urnikov usmerja pozornost udeležencev ter jih spodbuja k uresničevanju skupnega cilja sestanka. Usmerjanje pozornosti je tu še toliko bolj nujno, saj je motečih dejavnikov, ki motijo pozornost, veliko več. Poleg tega opredelujeta tudi pomembnost vzpostavljanja namena in ciljev ter vzpostavljanja mej in pravil med virtualnim sestankom. Na tak način pri udeležencih spodbujamo občutek skupnosti, da vsi delajo z enotnim ciljem in da se med seboj spoštujejo, kar je ključni element učinkovitega dela v timu. Vidiki, ki jih avtorja omenjata, so prepleteni v celotni metodi, s poudarkom na obdobje pred sestankom in med sestankom.

Virtualni sestanki so tudi veliko bolj dostopni, kar nudi priložnost tistim, ki je v živo morda ne bi imeli (Milić idr., 2020). Poleg tega je na teh sestankih in konferencah potrebnega veliko več spodbujanja, ki prispeva k večji vključenosti vseh udeležencev. Udeleženci se lahko, kljub

drugačnemu osebnemu stiku, občasno vključujejo celo v večji meri kot v živo. Pri tem uporabljajo različne funkcije, ki jih ponuja določena platforma. Izziv pa še vedno ostajajo interakcije »ena na ena«, bolj osebne tematike pa so še vedno težava.

Ključni elementi, ki so pri metodi pomembni, so seveda povezani s človeškimi dejavniki. V nadaljevanju predstavljamo nekaj ključnih elementov (Oeppen idr., 2020):

- Prvi dejavnik je povezan z urnikom oz. dnevnim redom, kot ga opredeljujeta že Blanchard in McBride (2020), poleg tega poudarjajo tudi pomen odmorov.
- Upad pozornosti lahko vodi do izpuščanja ključnih informacij in dogovorov, informacije so lahko napačno razumljene, kar pa lahko vodi tudi do večjih napak pri delu in nižanja učinkovitosti. V izogib temu vključimo vsaj 10-minutni odmor vsakih 90 minut, z daljšimi odmori (vsaj 20 minut) pri sestankih, ki trajajo dlje kot tri ure.
- Dobro je, da vodje pri udeležencih spodbujajo tudi zadovoljevanje osnovnih fizioloških potreb.
- Pravila morajo biti jasna in vzpostavljena pred začetkom virtualnega sestanka. Tako lahko ublažimo ali celo odstranimo vpliv motečih dejavnikov.
- Velik del vodenja sestanka (med in po) mora biti povezan tudi s samo dinamiko. Vodja jo mora pri udeležencih ves čas opazovati in spodbujati vzorce, ki so učinkoviti, oz. se odzivati na tiste, ki ne funkcionirajo.

## PREDSTAVITEV METODE

### KDAJ METODO UPORABIMO?

Metodo lahko uporabijo vse vodje, ki se v času, ko se večji del našega delovnega procesa premika na splet, spoprijemajo z manj učinkovitim vodenjem virtualnih sestankov. Metodo je dobro uporabiti v situacijah, ko fizični stik ni mogoč, vendar pa so nekateri elementi pomembni tudi za sestanke »v živo« in jih lahko uporabimo tudi pri vodenju sestankov v fizičnem delovnem okolju.

## ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda vodenja virtualnih sestankov je namenjena vsem vodjam in drugim zaposlenim, ki se v svojem delovnem procesu srečujejo z izvajanjem raznolikih oblik timskih sestankov, sej, konferenc, seminarjev in drugih oblik sestankov prek spleta. Opisani princip dela je primeren za vsakega vodjo, ki mora pri svojem delu koordinirati delo drugih, delegirati naloge, predstavljati različne vsebine in voditi time ali projekte.

## KAKO METODO IZVEDEMO?

Glede na predhodne raziskave in primere dobrih praks iz leta 2020 (npr. Jež, 2020; Shellhouse in Baker, 2020), ko smo bili v času pandemije covida-19 vsi primorani sestanke prestaviti v spletno okolje, sem metodo razdelila na tri dele, in sicer na obdobje pred virtualnim sestankom, med njim ter po njem. Ena od glavnih težav izvajanja sestankov v virtualnem okolju je nižanje nivoja zavzetosti zaposlenih, ker se morda ne čutijo dovolj vključene, nimajo občutka, da se spoštuje njihov čas, v kolikor vodje slabo upravljajo s časom med sestankom ali pa se zavzetost niža, če ne čutijo, da je sestanek zanje sploh relevanten (npr. Allen in Rogelberg, 2013), zato je pomembno, da se med izvajanjem metode osredotočamo tudi na vidik relevantnosti, dajanja glasu zaposlenim in ustreznega upravljanja s časom.

### *Pred sestankom*

Ključni dejavnik, ki vpliva na uspešno izpeljavo sestanka, je strukturirana predpriprava. Zavedati se moramo, da novost, kot je prenos delovnega procesa na splet, lahko predstavlja veliko težavo za osebe, ki na platformah prej niso bili dejavni. Zato moramo dati enake možnosti vključenosti pri delu in v ta namen pripravimo skupinsko **predstavitev** in **raziskovanje nove platforme** pred formalnim sestankom. Na predstavitvi je dobro, da zaposlenim omogočimo tudi preizkušanje določenih funkcij, ki jih platforma ponuja, ter vzpostavimo ključna pravila, ki se jih potem držimo in jih spodbujamo na vseh sestankih.

Prav tako je pomembno, da virtualne sestanke **skličemo nekaj dni prej** ter ob sklicu vsem udeležencem posredujemo, poleg ure začetka

in konca sestanka, tudi **dnevni red** s ključnimi točkami in vsebinami (Blanchard in McBride, 2020). Pred sestankom moramo veliko več časa posvetiti sami **strukturi in časovnim omejitvam** predstavljenih točk. Dobro je, da si pripravimo natančen terminski načrt, saj bomo le na tak način učinkovito usmerjali pogovore med sestankom in ob morebitnih daljših razpravah opominjali na časovne omejitve (Muller idr., 2005).

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

Vabilo naj tako vsebuje:

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

### *Med sestankom*

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

Ko začnemo s sestankom, je eden od ključnih dejavnikov, ki se zopet povezuje z zavzetostjo zaposlenih, ustrezno upravljanje s časom. To pa je pomembno že takoj na začetku sestanka, in sicer na način, da **zamudnikov ne čakamo**, da res **dosledno sledimo urniku** ter vnaprej povemo, kakšen bo princip dela in kdaj oz. na katerih točkah bodo **odmori** (Blanchard in McBride, 2020). Dogovora o odmorih se moramo zares tudi držati. Dobro je, da se po 60–90 minutah naredi vsaj en 10-minutni odmor.

Med celotnim trajanjem sestanka **vzdržujemo in spodbujamo pravila dela**. Pri tem so pomembna tako pravila za sodelovanje (prižgane kamere in izklopljeni mikrofoni, dokler ne želijo spregovoriti, pred

govorom pa je pomembno dvigovanje virtualne roke ali kateri od drugih načinov dela) (Sallam, 2016) kot pravila za odmore. Če se slednjih ne bomo držali, bomo tvegali, da bodo zaposleni postali utrujeni, nemotivirani, hkrati pa tudi manj zavzeti za delo, saj bodo čutili, da vodja ne spoštuje njih in njihovega časa.

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

### *Po sestanku*

Ker smo se znašli v novem sistemu dela, je **povratna informacija** ključnega pomena. Pomembno je, da s strani udeležencev sestanka pridobimo informacije o poteku in kakovosti zaključenega sestanka. To lahko storimo s »check-out« vprašanji, s katerimi na sestanku preverimo, ali smo dosegli naše cilje. V ta namen lahko pripravimo tudi kratek evalvacijski vprašalnik z vprašanji, kot so: *Ali smo dosegli cilj? Kaj smo naredili dobro? Kaj lahko naslednjic naredimo boljše?*

Po sestanku moramo **posredovati zapisnik** vsem udeležencem in tistim, ki jih sestanek zadeva, pa so morda manjkali, ter jih dodatno opomniti na dogovore in naloge, sklenjene med sestankom. Zapisnik lahko uporabimo tudi kot osnovo za »**follow-up**«, torej sledenje napredku zaposlenih s strani vodje sestanka. Sledenje napredku, spodbujanje in postavljanje ključnih vprašanj, ki zaposlenim lahko pomagajo pri izpolnjevanju nalog, je ena od pomembnejših nalog vodje sestanka, saj s tem lahko zagotovi, da so naloge razumljene in da bodo dejansko tudi izpolnjene do naslednjega sestanka (Jež, 2020).

Zadnji stvari, ki sta pomembni po zaključku virtualnega sestanka, pa sta **samorefleksija in refleksija** dela vodje sestanka in zaposlenih. Vodja na tak način lahko ovrednoti svoje delo, ohrani tisto, kar je učinkovalo, oz. spremeni tiste vidike dela, ki niso bili ustrezni. S povratno informacijo

udeležencev pa dobi vpogled, na kakšen način **spodbujati in razvijati določene kompetence** svojega tima. Na podlagi refleksije lahko med sestankom določene kompetence (npr. javnega nastopanja ali vodenja) pri zaposlenih tudi spodbuja in na tak način tudi posredno razvija svoj tim.

## PRIMER UPORABE METODE

Za konkreten primer uspešnega izvajanja metode vodenja virtualnih sestankov sem vzela organizacijo, v kateri sem delala pred nekaj leti. Organizacija je razdeljena na različne segmente, vsak segment pa pokriva druga vodja. Prav tako je znotraj segmentov in odborov več manjših projektnih skupin, tako da je delo precej dinamično in je komunikacija zato ključnega pomena. Celotno delo usmerja svet organizacije, tako da sta komunikacija in sprotno usklajevanje še toliko pomembnejša. V času pandemije covida-19 smo celotno komunikacijo prenesli na splet, kar je bila precej velika sprememba za vse zaposlene.

Ker sem bila tudi sama vodja enega od odborov, sem v namen predstavitve primera pripravila konkretno evalvacijo svojega dela, o vodenju sestankov pa sem govorila tudi s sovodji drugih odborov in z vodjo organizacije, da bi pridobila čim boljši vpogled v metodo. Njihove odgovore in opažanja sem strnila v nadaljevanju.

Organizacija je v času covida-19 zelo hitro prenesla svoje delovne procese v spletno obliko dela. Večji del svojih dogovorov smo prenesli na spletno platformo Zoom, kjer potekajo sestanki in seje odborov, prav tako tam potekajo seje sveta. Večina vodij je svoje vodenje virtualnih sestankov predstavila kot bolj zahtevno, saj je potrebno veliko več predhodne priprave, koordinacije, pravil in moderacije. Eden od odborov je za lažje delo pripravil tudi priročnik, s katerim je delo na platformi za vse – tako vodje kot ostale zaposlene – veliko enostavnejše. Opredeljuje bonton dela na platformi, torej kdaj in na kakšen način lahko pridejo do besede, da imajo kamero, če se le da, vklopljeno, da dvignejo virtualno roko, če želijo govoriti, kako uporabljati okno za pogovor, kako vodji sporočiti, če govori prehitro ali prepočasi oz. če potrebujejo odmor. Vodje se prav tako zelo dobro zavedajo, da je ena od ključnih stvari pri vodenju virtualnih sestankov tudi konstantna moderacija, vabljenje k besedi ter sprotno povzemanje ugotovitev, saj je prisotne veliko manj



socialne interakcije, kar lahko vodi v več nerazumevanja na strani vseh zaposlenih. Prav tako so veliko pomembnejši tudi odmori, saj lahko hitro pride do utrujenosti, zaradi prevelike izpostavljenosti zaslonom. Ravno zaradi tega smo znotraj organizacije pripravili tudi pravilo, da po največ uri in pol naredimo odmor. O odmorih se pogovorimo že na začetku, jih v dnevni red vpišemo ter se tega dosledno držimo.

Največ težav pri vodenju virtualnih sestankov pa nastaja pri moderiranju. Žal nekatere vodje sestankujejo skoraj cel delovni dan, kar pomeni veliko dodatne predpriprave in dodatnih obremenitev, obremenjenost pa vpliva tudi na učinkovitost moderacije. Vodje so poročale, da je moderiranje takih sestankov precej zahtevnejše, saj težje opazijo, ko se oseba ne vključi, predvsem pri sestankih in sejah z večjim številom udeležencev. Nekoliko težje je tudi krmariti med osebami, ki bi želele besedo, in skrbeti za to, da so res vse vključene.

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

Delovni proces se je v obdobju pandemije precej spremenil, vendar pa so vse vodje poročale o tem, da jih je nova oblika dela pripravila celo do večje mere učinkovitosti na sestankih. Priprave je več, vendar pa so zato sestanki toliko bolj strukturirani in krajši, kot so bili včasih sestanki v živo.

## VLOGA PSIHologa

Vlogo psihologa v povezavi z metodo vodenja virtualnih sestankov vidim predvsem v ozaveščanju vodij in v zagotavljanju podpore zaposlenim oz. udeležencem sestanka. Določene kompetence, ki jih mora pri tovrstnem delu izkazovati vodja, so precej bolj kompleksne, nekatere vodje se morda z njimi srečajo prvič.

Psihologi lahko predstavimo ter informiramo vodje o določenih vidikih vodenja in potrebah zaposlenih, na katere morajo trenutno biti še posebej pozorni. Pripravimo lahko različne delavnice vodenja, morda se povežemo s posamezniki, ki skrbijo za tehnološko plat, sami pa dodamo ključne elemente vodenja (npr. kako moderirati, kako spodbujati, kako voditi »brainstorming«), ki vodjem lahko pomagajo pri delu. Prav tako se mi zdi pomembno, da predstavimo tudi vidik pozornosti, obremenjenosti in utrujenosti, poudarimo pomen odmorov in predstavimo določene težave, do katerih lahko pride pri udeležencih sestanka, saj na tak način vodje lahko prilagodijo svoje delo, še preden se pojavijo težave.

Vlogo psihologa vidim tudi v podpori udeležencem sestanka. Princip dela je nov in sprememba je lahko precej obremenjujoča za zaposlene. Dobro je, da se zavedajo, da se na psihologa lahko obrnejo za pomoč in podporo pri delu. Prav tako je lahko psiholog ključni medij, ki prenaša informacije med vodjo in udeleženci.

## PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Ključne težave, ki jih je treba naslavljeni že pred pripravo sestanka, so povezane z veliko bolj zahtevno komunikacijo, do težav lahko pride tudi, če med sestankom vloge udeležencev niso dovolj natančno dodeljene. Za izvedbo so potrebni dodatni programi, kar pa za delovno organizacijo lahko predstavlja dodatne stroške, za zaposlene pa tudi veliko več učenja.

Ne smemo pozabiti niti na tehnične težave, do katerih lahko pride med sestankom. Dobro je, da imamo ves čas ob sebi osebo, ki zagotavlja udeležencem tehnično podporo, vendar pa je v praksi to redkost.

Virtualne sestanke veliko težje vodimo v primerih, ko je prisotnih več ljudi. V virtualnem svetu je veliko manj tudi socialne interakcije, kar lahko vpliva na kulturo in dinamiko organizacije, lahko pa pride tudi do nižje učinkovitosti pri delu. Ena od omejitev je tudi hitrejša izguba pozornosti, zato se mora vsak vodja sestanka še dodatno truditi, da z določenimi poudarki in vključevanjem udeležencev res skuša vzdrževati njihovo pozornost.

Moderiranje, dodatno povzemanje in oblikovanje zaključkov so ključni elementi uspešnega vodenja virtualnih sestankov, zato je res pomembno, da so pri vodjah te kompetence prisotne. Hkrati pa je lahko zaradi večje strukture sestanka prisotne manj transparentnosti in spontanosti, obenem tudi kreativnosti. Do težav pride tudi pri zahtevnejših temah, saj metoda ne predvidi, na kakšen način se lahko spopravimo in pripravimo na tovrstne izzive.

## L I T E R A T U R A

- Allen, A. J. in Rogelberg S. G. (2013). Manager-led group meetings: A context for promoting employee engagement. *Group & Organization Management*, 38(5), 543–569. <https://doi.org/10.1177/1059601113503040>
- Blanchard, A. L. in McBride, A. (2020). Putting the “group” in group meetings: Entitativity in face-to-face and online meetings. V A. L. Meinecke, J. A. Allen in N. Lehmann-Willenbrock (ur.), *Managing Meetings in Organizations* (str. 71–92). Emerald Publishing.
- Jež, U. (2020). *Vodenje učinkovitih sestankov v treh korakih*. <https://www.cnvos.si/nvo-vseved/ali-veste-kako/vodenje-ucinkovitih-sestankov-v-treh-korakih/>
- Milić, J. V., Ehrler, B., Molina, C., Saliba, M. in Bisquert, J. (2020). Online meetings in times of global crisis: Toward sustainable conferencing. *ACS Energy Letters*, 5, 2024–2026. <https://doi.org/10.1021/acsenerylett.0c01070>
- Muller, M., Weber, S., Braunstein, A., Moore, M. in Satir, C. (2005). Participant tool to support online meetings. *U.S. Patent Application No. 10/731,573*.
- Oeppen, R. S., Shaw, G. in Brennan, P. A. (2020). Human factors recognition at virtual meetings and video conferencing: How to get the best performance from yourself and others. *British Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*, 58(6), 643–646. <https://doi.org/10.1016%2Fj.bjoms.2020.04.046>

- Pongolini, M., Lundin, J. in Svensson, L. (2011). Global online meetings in virtual teams: from media choice to interaction negotiation. V *Proceedings of the 5th International Conference on Communities and Technologies* (str. 108–117). Association for Computing Machinery.
- Pratt, J. R. (2001). Meetings: Necessary evil or effective management tool? *Home Health Care Management & Practice*, 13(3), 244–247. <https://doi.org/10.1177/108482230101300312>
- Sallam, A. S. (2016). Conducting online meetings using user behaviour models based on predictive analytics. *U.S. Patent Application No. 14/661,056*.
- Shellhouse, J. A. in Baker, L. M. (2020). Don't fake it, make it! Best practices for attending virtual events. *EDIS*, 2020(5). <https://doi.org/10.32473/edis-wc373-2020>
- Svennevig, J. (2012). Interactions in workplace meeting. *Discourse Studies*, 14(1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/1461445611427203>

## CONDUCTING VIRTUAL MEETINGS

Conducting meetings in a work organization is one of the most common communication activities between two or more people. It is an activity that represents a large part of the workday of employees, and this is especially true for most managers. However in the age of new technologies, an increasing share of the workday is shifting online, and meetings are no exception. Typical online meetings involve sharing visual and audio content among all the participants. Such meetings take place via one of the various dedicated platforms, which participants can access on their personal computers or mobile devices. However, many problems and limitations can arise when working in a virtual environment and leading a virtual meeting. Therefore, all leaders must take into account that these limitations exist, but also that there are some key elements of conducting virtual meetings which can contribute to more effective moderation, greater control over the activities and easier coordination of employee tasks in a virtual environment. One way is to divide the meeting into three parts, namely: the time before the meeting, during the meeting and after the meeting. Because one of the main problems when having virtual meetings is the rapid decline in employee attention and commitment, the presented method has three elements that are intertwined in these stages that we need to pay attention to when conducting physical as well as virtual meetings.