

Ajda Makar

## TEDENSKI SESTANEK »ENA NA ENA«

*»Metodo tedenskih sestankov 'ena na ena' spoznavam v vlogi zaposlene. Teh se veselim in se nanje z veseljem pripravim s kratko samo-refleksijo dela in počutja na delovnem mestu, kar mi vzame od pet do deset minut na teden. Svoje ideje in napredek z veseljem poročam vodji, hkrati pa se počutim varno, da 'ena na ena' spregovorim tudi o osebnih napredkih ali težavah. Prednost metode sestankov 'ena na ena' pred skupinskimi sestanki je predvsem v tem, da zaposlenemu da občutek pomembnosti in cenjenosti ter poudari vrednost, ki jo ta osebno prinaša organizaciji.«*

Področje organizacijske psihologije se vse bolj osredotoča na nezane-marljiv vpliv dobrih odnosov znotraj organizacije na produktivnost in uspešnost zaposlenih. Osebni stik ima pri tem pomembno vlogo, saj se prek njega vodje povezujejo z zaposlenimi in zaposleni med seboj. Pri tem so ključnega pomena sestanki, ki jih v delovnem okolju poznamo v najrazličnejših oblikah in se med seboj razlikujejo na podlagi name-na (npr. ustvarjanje idej, sprejemanje odločitev, načrtovanje projektov), odnosa med udeleženci (npr. vodja in en zaposleni, vodja in ekipa, vodje različnih ekip), velikosti skupine (dva udeleženca –sestaneček »ena na ena« ali več udeležencev) in načina izvedbe sestanka (prek spleta ali v živo). V organizacijah so najbolj pogosti sestanki za pregled stanja napredka pri projektu, sestanki z namenom sprejemanja odločitve, sestanki z namenom iskanja rešitve, sestanki z namenom povezovanja ekipe, sestanki za deljenje informacij in sestanki za ustvarjanje novih idej (Collins, 2020).

Metoda sestanka »ena na ena« (angl. *1on1 meetings, check-in's, 121's*) povzema lastnosti vseh šestih naštetih tipov sestankov in se navadno

izvaja enkrat na teden ali enkrat na dva tedna. Gre za metodo, ki je bolj znana med managerji kot med psihologi, vendar vsebuje veliko psiholoških komponent (vsebina, način postavljanja vprašanj, gradnja na odnosih, razvijanje zaupanja, predajanje povratnih informacij, dvosmerna komunikacija ...), pri čemer lahko psiholog s svojim znanjem učinkovitost sestankov »ena na ena« močno izboljša (Smith, 2015).

Sestanek »ena na ena« je srečanje med vodjo in zaposlenim, ki vključuje razpravo o rasti, motivaciji, počutju zaposlenega, odnosih na delu, napredku na projektih, vprašanih, načrtih in idejah. Ti sestanki so eni najbolj učinkovitih načinov povezovanja med vodjo in zaposlenim, pri čemer je ena glavnih nalog vodje, da zaposlenemu zagotovi psihološko varnost. Na tem mestu ima v delovni organizaciji ključno vlogo psiholog, ki vodje na sestanek pripravi in opolnomoči z veščinami, ki jih bodo potrebovali pri osebni pogovoru in prepoznavanju počutja pri zaposlenih.

Osebni pristop do zaposlenih omogoča razvijanje višje pripadnosti delovni organizaciji in hkrati pri zaposlenih razvija strokovno samozavest, saj je posameznik nagovorjen individualno in je s strani vodje prepoznana kot strokovnjak na svojem področju (Carmeli, 2007).

## NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Zgodovina sestankov z namenom izboljšanja pogojev dela in generiranja novih idej sega že v čas grške demokracije, podobno obliko javnih srečanj pa so pozneje ohranili tudi v Rimskem imperiju. Opisana srečanja v tem času še niso imela strukture sestankov ali vnaprej določenih omejitev pri razpravi, kar je vplivalo na njihovo časovno neekonomičnost (Tran, 2017).

Sestanki v delovnem okolju so z začetkom industrijske revolucije v 18. stoletju tudi sami doživeli revolucijo in se začeli osredotočati na ideje za spremembo delovnih pogojev. Sprejemanje (neoptimalnih) odločitev vodstva o delovnih pogojih vseh delavcev je te spodbudilo, da so se tudi sami začeli zavzemati za svoje delovne pogoje in pravice. V sklopu delavskih uporov se je oblikovala oblika skupinskih sestankov, ki so imeli že bolj opredeljeno strukturo – čas, prostor, namen in vsebino (Haradhan, 2019).

Delavci se danes še naprej zavzemajo za osebne pravice in boljše delovne pogoje, pri čemer jim v obdobju primanjkovanja kadra in želje po ohranjanju ključnih kadrov nasproti stopajo tudi mnogi delodajalci. Z osebnim pristopom poskušajo organizacije zvišati zaznano privlačnost podjetja, ki je pomemben dejavnik fluktuacije in delovnega zadovoljstva zaposlenih. V zadnjih letih je ta pristop tudi močno prispeval k razvoju metode tedenskih sestankov »ena na ena«, ki omogočajo, da se vodje zaposlenim približajo, jim prisluhnejo in so fleksibilni pri oblikovanju boljših delovnih pogojev (State of One-on-ones Report, 2019).

Tudi orodje Google Trends, ki sledi iskalnim nizom uporabnikov, kaže, da pogostost rabe iskalnega niza »1 on 1«, ki se mednarodno uporablja za sestanke »ena na ena«, v zadnjih 20 letih postopoma narašča. V obdobju med letoma 2013 in 2019 je bil izraz dnevno v Google vnesen od 60- do 70-krat, v obdobju med 2019 in 2021 pa od 80- do 100-krat (Google Trends, 21. 10. 2021).

## ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Sestanek »ena na ena« je metoda, ki jo uporabljajo vodje v organizacijah, njihovo vedenje do zaposlenih pa predstavlja večino oblik vključevanja zaposlenih (Hater, 2015). V ZDA se vključenih počuti slaba tretjina zaposlenih, na svetovni ravni pa le nekaj več kot desetina zaposlenih. S sestanki »ena na ena« vodja lahko zagotovi, da se vsak član njegove ekipe počuti opaženega, cenjenega in slišaneega. Takšna oblika sestanka postaja vse bolj priljubljena v organizacijah, ki želijo zadržati ključne kadre, omogočiti zaposlenim boljše pogoje za delo ter jih vključiti v delovanje in odločitve podjetja. V skladu s tem mednarodne raziskave kažejo, da sestanek »ena na ena« uporablja velika večina vodij (Nizio, 2021; State of One-on-ones Report, 2019).

Z namenom boljšega razumevanja metode sem izvedla tudi intervju s Tajo Kaker, direktorico podjetja GateHub, v katerem je vpeljala rabo te metode. Na podlagi literature in njenih odgovorov v nadaljevanju predstavljam rezultate o pomembnosti, namenu in uporabnosti sestankov »ena na ena« (tabela 1).

Tabela 1. Analiza uporabnosti sestankov »ena na ena«

Področje uporabnosti	State of One on ones Report (2019)	The Future of Meetings Report (2021)	Intervju: primer uporabe »ena na ena«
<b>Razvijanje odnosa in zaupanja</b>	Preverjanje počutja zaposlenega, »check-in«.	Začetni »check-in« pogovor z namenom sprostitve, povezovanja in personaliziranega pristopa k zaposlenemu. Ključna je iskrena in direktna komunikacija.	Razvijanje zaupanja, preverjanje počutja in razpoloženja zaposlenega
<b>Pogovor o stanju trenutnih projektov</b>	Pregled stanja napredka pri projektih.  Razumevanje in odpravljanje ovir pri delu.	Zaposleni lahko z vodjo razčisti morebitne ovire pri projektih, na katerih dela.	Obveščanje in usklajevanje – delitev informacij, vprašanja, ovire, prioritete.
<b>Povratna informacija</b>	Predaja dvo-smerne povratne informacije (vodja zaposlenemu in zaposleni vodji).	Vodja zaposlenemu preda povratno informacijo, namen katere je višja učinkovitost in odprava ovir pri delu.	Predaja dvo-smerne povratne informacije (vodja zaposlenemu in zaposleni vodji).
<b>Strokovni in osebni razvoj zaposlenega</b>	Pogovor o rasti in razvoju med sestankom »ena na ena«.	Priložnost za refleksijo in pogovor o profesionalnem razvoju ter o možnostih za izboljšanje strokovnih veščin z ozirom na osebne interese.	Pogovor o pomembnih temah – karierni in osebni razvoj.

Na podlagi predstavljenih mednarodnih raziskav in informacij iz intervjuja ugotavljam še en pomemben vidik te metode: **vodja metodo sestanka »ena na ena« predstavi zaposlenemu in mu hkrati zaupa, da sestanek v večini delov usmerja in gradi zaposleni.** Pomemben in ključen podatek te metode je ravno v enakovredni vlogi, ki zaposlenemu da priložnosti in varen prostor za izražanje svojega mnenja in idej ter za deljenje stisk. Zaradi pomembnosti, ki jo ima metoda sestanka »ena na ena«, so ti najbolj učinkoviti, če se izvajajo razmeroma pogosto. Vodje, ki to metodo sestankov uporabljajo, poročajo, da jih večinoma izvajajo enkrat tedensko, kar je prikazano v tabeli 2.

Tabela 2. Analiza pogostosti sestankov »ena na ena«

	State of One on ones Report (2019)	The Future of Meetings Report (2021)
1x na teden	48 %	64 %
1x na dva tedna	33 %	21 %
1x na mesec	15 %	15 %
1x na kvartal (na tri mesece)	3 %	

Uporabnost metode tedenskega sestanka »ena na ena« je tudi v njeni prilagodljivosti. Čeprav je pomembno, da se sestanki izvajajo redno in ob dogovorjenem terminu, lahko termine in vsebino vsaka organizacija in vodja znotraj svoje ekipe prilagodi na naslednje načine (State of One on ones Report, 2019):

- **Način izvedbe** je odvisen od načina dela in lokacije udeležencev, zato je lahko izveden v živo, prek videoklica ali prek telefonskega klica.
- **Lokacija izvedbe** lahko pomembno vpliva na pripravljenost za osebni pogovor z vodjo, zato je priporočljivo občasno izvesti sestanek zunaj pisarne, npr. v sejni sobi, ob kavi ali kosilu.
- **Način beleženja informacij** prek standardizirane oblike obrazca ali dokumenta je pomemben, saj omogoča obema udeležencema, da ne pozabita katerega od ključnih vsebinskih delov sestanka. Beležimo lahko v spletni ali papirnati dokument.

- **Časovni obseg sestanka** je vnaprej določen okvirno, vendar ga lahko glede na druge obveznosti udeleženca prilagajata ali premakneta za nekaj ur. Pri tem je pomembno, da sestanka ne odpovemo, tudi če je ta zaradi časovne stiske včasih krajši. Če udeleženca dobita novo idejo ali delata na projektu, ki zahteva več pozornosti, je koristno, da načrtujeta ločen sestanek, zunaj sestanka »ena na ena«.

## PREDSTAVITEV METODE

### KDAJ METODO UPORABIMO?

Kot je prikazano v tabeli 1, sta namen in uporabnost tedenskih sestankov »ena na ena« opredeljena prek štirih področij: razvijanje odnosa in zaupanja, pogovor o statusu trenutnih projektov, povratna informacija ter strokovni in osebni razvoj zaposlenega.

Metodo uporabljamo v organizaciji, kadar:

- je v ekipah prisotno zaupanje,
- vodje ekip, z ozirom na naravo njihovega dela, vidijo v metodi doprinos k učinkovitosti,
- si delovna organizacija oz. vodje lahko vzamejo čas za kakovostno izvajanje sestankov »ena na ena«,
- je organizacija pripravljena izobraziti vodje za izvajanje metode,
- vodstvo daje visok pomen razvoju in nadgradnji delovne kulture in
- vodstvo prepozna uporabnost te metode.

### ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je uporabna za majhne, srednje in velike organizacije, če so te sistemizirane tako, da opredeljujejo več vodstvenih pozicij in posledično več vodij, ki lahko izvajajo metodo s svojo ekipo. Za velike ekipe ali oddelke, ki imajo le enega vodjo, ta metoda ni primerna.

Tedenski sestanki »ena na ena« so zelo uporabni za mlada podjetja, ki še vzpostavljajo sisteme delovanja in organizacijsko kulturo. Primerni so tudi v primeru uvajanja sprememb v podjetje, ko je mnenje, spremljanje

počutja in idej zaposlenih še posebej pomembno, da se počutijo slišani in vključeni.

Metoda je najpogosteje uporabljena v organizacijah s področja razvoja programske opreme in tehnologije (State of One on ones Report, 2019), poleg tega pa uporabnost metode vidim tudi zunaj podjetij, npr. v profesionalnih športnih ekipah, v prostovoljnih društvih in v šolah. Metoda ponuja veliko možnosti za nabiranje novih idej, povezovanje med zaposlenimi, prepoznavanje talentov in ključnih kadrov ter hitrejše prepoznavanje morebitnih nesoglasij med zaposlenimi.

## KAKO METODO IZVEDEMO?

Metoda se lahko izvaja na različne načine, ki so prilagojeni glede na potrebe organizacije. V nadaljevanju predstavljam primer uporabe metode po sklopih:

***Psiholog ali kadrovik vodjam predstavi metodo in jih opolnomoči z veščinami za izvajanje te metode.*** Psiholog vodjam predstavi potek in vsebino sestanka »ena na ena«. Koristno je, če med predstavitvijo metode poudarja tudi vrednote delovne organizacije, ki jih vodje med izvajanjem metode ohranjajo v mislih in se nanje opirajo.

***Priprava predloge.*** Psiholog skupaj z vodjo oblikuje predlogo, ki zajema vse ključne točke sestanka »ena na ena«. Predloga mora biti izpolnjena za vsak sestanek. Za prvi sestanek jo pripravi vodja, za naslednja srečanja pa jo sooblikujeta. Predloga oz. zapisnik sestanka je lahko v fizični ali spletni obliki. Prednost spletne oblike je, da jo lahko sproti oba udeleženca urejata in dopolnjujeta ter so jima tako dostopne tudi predloge preteklih sestankov.

***Vodja in zaposleni določita fiksni termin in časovni obseg sestanka.*** Udeleženca sta enakovredna, zato je pomembno, da skupaj določita termin in časovni obseg sestankov. Najpogosteje zaposleni za sestanek namenijo 30 minut časa, redkeje pa sestanek traja dlje (State of One on ones Report; 2019). Najbolje je, če je termin fiksni in zabeležen v tedenski koledar. Glede na sprotne delovne obveznosti ga lahko izjemoma prestavita ali skrajšata, vendar ga ne odpovedujeta.

**Točen začetek in sproščen uvodni klepet.** Oba udeleženca sta točna in na sestanek pripravljena. Začneta s sproščenim pogovorom, ki traja največ deset minut. Gre za neformalen klepet, vezan na osebne in službene dogodke. Informacije deli predvsem zaposleni, vodja pa se v pogovor vključuje z aktivnim poslušanjem in se sam odloči, če želi tudi sam deliti osebne dogodke in počutje (glej tudi poglavje Aktivno poslušanje). Vodja ključne informacije ob koncu kratko zabeleži v predlogi.

**Pogovor o poteku in trenutnem stanju odprtih projektov ter povratna informacija vodje.** V tem delu se oba osredotočata na trenutne projekte zaposlenega. Pogovor usmerja zaposleni – izpostavi ovire in postavlja vprašanja. Ključno je, da se oblikuje dvosmerna konstruktivna diskusija, vezana na delo. Pri tem je pomembno, da velja interni dogovor med vodjo in zaposlenim, ki dovoljuje, da zaposleni poroča samo o zaključenih projektih, o projektih, pri katerih je naletel na oviro, ali o drugih relevantnih informacijah. Z namenom preprečevanja mikro-vodenja (pretiranega nadzora) zaposlenemu ni treba poročati o delovnih nalogah, ki jih še ni dokončal oz. trenutno dela na njih. S tem zagotovimo, da vodja pretirano ne opazuje, nadzoruje in opominja zaposlenega ter mu s tem onemogoča avtonomno delovanje.

Namen tega dela sestanka »ena na ena« je, da vodja zaposlenega prepozna kot strokovnjaka, mu omogoča svobodo in gradi zaupanje. Vodja sprti podaja povratno informacijo o delu, zaposlenega usmeri v nadaljnjo delo, odgovori na vprašanja, pohvali in konstruktivno komentira. Zaželeno je tudi, da zaposleni poda povratno informacijo na delo vodje, na njegove komentarje in pomisleke. Gre za obliko predaje informacij, ki se v prevodu imenuje vodenje navzgor (angl. *managing up*).

**Pogovor o novih idejah.** Zaželeno je, da se v tem koraku ustvari varen prostor za strokovno debato, pri čemer je uporabna metoda možganske nevihte. Pomembno je, da diskusija poteka dvosmerno ter da lahko oba izrazita svoje ideje in na njih gradita načrte.

**Določanje prioritete dela.** Ker je v prejšnjem delu sestanka navadno prisotna visoka stopnja kreativnosti in novih zamisli, je pomembno, da vodja nato opredeli prioritete. Te naj opredeljujejo vsebinsko delo (npr. kateri projekt je bolj pomemben) in časovni okvir dela (npr. konkretno opredeljeni končni datumi). Prioritete dela usklajujeta skupaj.



**Razprava o načrtih za prihodnost.** Oba udeleženca v zadnjem delu odpreta teme, ki niso ali so le delno vezane na obstoječe projekte ali na osebno počutje. Izpostavita predloge za prihodnost, nove dobre prakse, ki sta jih odkrila, predloge za spremembe, zanimanje za udeležbo na zanimivih strokovnih dogodkih itd. Če imata na voljo več časa, lahko ta del izkoristita tudi za predajo znanja. Pri tem lahko znanje predaja vodja ali zaposleni (npr. zaposleni predstavi novo metodo dela, o kateri je bral na spletu).

## PRIMER UPORABE METODE

Opisan je primer izvedbe metode sestanka »ena na ena«. Opredeljen je seznam vprašanj, ki so ločena glede na namen posameznega vsebinskega dela sestanka, poleg tega pa je opredeljena tudi oseba (vodja ali zaposleni), ki ta del sestanka usmerja.

**Sproščen uvodni klepet** (vprašanja postavi vodja, vendar pogovor usmerja zaposleni):

- Kako se počutiš? Kako si?
- Kako si se imel čez vikend?
- Zdaj si pri nas že tri mesece, kako se ti zdi? Se v ekipi dobro razumete?

**Pogovor o trenutnem stanju odprtih projektov** (usmerja zaposleni):

- V preteklem tednu sem dokončal ta projekt ...
- Naletel sem na težavo pri ... mi lahko svetuješ?

**Povratna informacija vodje zaposlenemu** (usmerja vodja):

- Všeč mi je tvoj načrt dela. Kar začni s predlaganim, pri tem pa si mogoče pomagaj še s to spletno stranjo.
- Ta ideja se mi zdi izvedljiva, super iniciativa s tvoje strani! Vseeno pa bo tak projekt vzel več časa, zato premisliva o časovnem okvirju.
- Hvala za pobudo in idejo. Ker imava ta mesec za prioriteto postavljena dva druga projekta, lahko tega začneva naslednji mesec. Prosila bi te, da si to zapišeš in vključiš v predlogo za naslednji mesec.

- Na katerem projektu si najraje delal? Kaj te je motiviralo?
- Povratna informacija zaposlenega vodji (*usmerja zaposleni*):
- Zanimivo razmišljanje, delno se strinjam, vendar imam pomislek ...
- Hvala za komentar, super ideja.
- Zanima me, kaj je trenutno prioriteta pri delu? Pomagalo bi mi, če mi v prihodnosti lahko ob projektu opredeliš tudi datum.

**Načrti za prihodnost** (*usmerjata oba*):

- Vodja: Bi te zanimalo več o ...? Lahko te vključim v analizo tega področja, kaj meniš?; Naslednji teden imava tri skupne obveznosti. Dogovoriva se, kako si vsebinsko razdeliva delo.
- Zaposleni: Zanima me, če lahko naslednji teden v četrtek delam od doma?; Videla sem strokovno konferenco, ki bi naju morda zanimala. Ti pošljem povezavo?

## VLOGA PSIHologa

Psiholog ima pomembno vlogo pri uvajanju in evalvaciji metode sestankov »ena na ena« v delovne organizacije, saj lahko poskrbi, da vodje metodo spoznajo in razvijejo veščine za njeno uporabo. Pri predstavitvi metode vodjam je koristno, da psiholog dela z njimi individualno, saj si metodo lahko vodje delno tudi prilagodijo. Psiholog jih pri tem opozori na dele sestanka, ki jih usmerja zaposleni in kakšno vlogo imajo pri tem vodje. Z njimi razvija veščine odprte in dvosmerne komunikacije, aktivnega poslušanja, predaje konstruktivne informacije itd. Pomembno je tudi, da psiholog predstavi vodji enakovrednost v vlogah in odgovornosti, kar je ključno pri uporabi metode. Predaja besede in vodilne vloge »podrejenemu« lahko marsikomu predstavlja težavo. Psiholog vodjam predstavi prednosti uporabe metode, tako da vodja uvidi pozitivne vplive, ki jih prinese tak način dela.

V delovnih organizacijah je eden od splošnih ciljev psihologa tudi promocija in implementacija organizacijskih vrednot v delovne procese. Najbolj neposredno povezani s sestanki »ena na ena« sta vrednoti odprta komunikacija in zaupanje. Psiholog med pripravo na uvajanje

metode vodjam vrednote še enkrat pojasni in jih opredeli prek konkretnih primerov. S tem pokaže, na kakšen način lahko izvajajo metodo in se hkrati opirajo na ključne vrednote organizacije. V organizacijah, kjer takih vrednot ni ali za vodstvo niso »pomembne«, izvedba te metode ni priporočljiva in se ne izkaže kot učinkovita.

Naloga psihologa je tudi, da vodji predstavi različne tehnike, s katerimi lahko bolj konstruktivno vodi in predstavi metodo sestanka »ena na ena« zaposlenemu:

- **Pozitivna podkrepitev** – vodja nagradi in pohvali zaposlenega, ko se potruzi in delo opravi dobro, ob slabše opravljenih nalogah ga ne kritizira, ampak ga usmeri.
- **»Jaz stavki«** – vodja izrazi svoje mnenje in nosi odgovornost za povedano, pri čemer ne krivi zaposlenega, ampak izrazi le svoje mnenje, občutke, pomisleke. To poudari z besedo »jaz«.
  - *Primer neučinkovite komunikacije: »Motiš se.«*
  - *Primer »jaz stavka«: »Jaz imam drugačne informacije.«*
- **Intervencija »tišine«** – je metoda, ki jo uporabljajo klinični psihologi in terapevti, pri čemer vodjo psiholog opolnomoči, da zna ostati tiho in pusti zaposlenemu, da nadaljuje misli, ter svoje komentarje izrazi pozneje. Intervencija je koristna tudi v primerih, ko zaposleni sam pride do uvida ali ozavesti lasten ponos za opravljeno delo, takrat nekaj sekund tišine omogoči, da oseba ostane s pozitivnimi občutki, ki imajo lahko nanjo večji vpliv.

## PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Omejitev metode je predvsem njena časovna neekonomičnost, še posebej v večjih ekipah. Kljub temu lahko vodje velikih ekip s pomočjo organizacijskega psihologa opolnomočijo tudi druge pod-vodje, da za svojo ekipo sami izvajajo sestanke »ena na ena« in s tem razbremenijo npr. vodjo oddelka.

Brez sodelovanja z organizacijskim psihologom ali drugim zunanjim coachem lahko pride do nepravilne izvedbe metode, kar lahko vodi celo do poslabšanja komunikacije in nižjega zaupanja. Pomembno je, da se

vodje zavedajo pomembnosti vlog, ki jih vodja in zaposleni prevzame-ta med sestankom ter dovolijo svojemu podrejenemu, da sestanke usmerja in odpira teme, ki so njemu pomembne. Poleg tega je ključnega pomena tudi osvojena večina aktivnega poslušanja. Če namreč vodja sestanek vodi neustrezno (se npr. postavi v vlogo »terapevta« in začne z zaposlenim razreševati osebne probleme ali jim sploh ne da občutka, da jih posluša), lahko pri zaposlenih vzbuja negativna občutja (npr. poseganje v intimni prostor in avtonomnost), zaposleni pa lahko izgubijo zanimanje za sodelovanje v sestankih. Poleg nepravilnega vodenja sestankov lahko k slabši izvedbi prispevajo tudi slabše vodstvene kompetence, npr. mikro-vodenje, pri katerem vodja zaposlenim ne da možnosti, da usmerjajo svoje dele sestanka, ampak jih ob predaji informacij nadzoruje in za njimi preverja vsako delovno nalogo.

Metoda tudi ni primerna za ekipe in organizacije, v katerih vodja in zaposleni nimajo dobrega odnosa (npr. pomanjkanje zaupanja med vodjo in zaposlenim). V takem primeru lahko pride do visokega socialno zaželenega odgovarjanja in poročanja, kar vodi ne da pravega uvida v počutje in motivacijo zaposlenih. Zaposleni pa sestanke vidijo kot »nujno zlo« ter v njih ne vidijo možnosti osebnega in strokovnega razvoja.

## LITERATURA

- Carmeli, A. (2007). Social capital, psychological safety and learning behaviours from failure in organisations. *Long Range Planning*, 40, 30–44. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.12.002>
- Collins, T. (2020). *The 6 most common meeting types*. <https://calendly.com/blog/6-types-of-meeting-types/>
- Google Trends (21. 10. 2021). <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=1%20on%20>
- Haradhan, M. (2019). The first industrial revolution: Creation of a new global human era. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(4), 377–387.
- Nizio, K. (2021). Meeting statistics in 2021: The future of meetings report. <https://fellow.app/blog/meetings/meeting-statistics-the-future-of-meetings-report/#state>
- Smith, B. L. (2015). How to lead an effective meeting. *GradPSYCH Magazine*, 11, 42–46. <https://www.apa.org/gradpsych/2015/11/effective-meeting>
- State of One-on-ones Report (2019). <https://hypercontext.com/state-of-one-on-ones-report>

Tran, T. (2017). Breaking down: How meetings have changed throughout history. <https://blog.meetingpackage.com/breaking-down-meetings-change-throughout-history>

### “ONE-ON-ONE” MEETINGS

The field of organizational psychology is increasingly focusing on the impact of the qualitative aspects of relationships on employee productivity, where personal contact plays a key role, as it connects leaders with employees, and employees with each other. There are many different kinds of meetings that exist in work environments that differ in terms of purpose, participant relationships and group size. The “one-on-one meeting” method has the characteristics of all six of the most commonly used types of meetings, and focus on discussing growth, motivation, well-being, project progress, asking questions and overall two-way communication. As one of the main tasks of a leader is to ensure a safe space during any meeting, this technique is highly effective in forming interpersonal connections. By adopting a personal approach to employees this method encourages a greater sense of affiliation with the company, and at the same time develops professional self-confidence in employees, as everyone is addressed individually and recognized as an expert in their field.