

# Etiku, efektivitu i dobré mravy teprve objevujeme

## Technické překážky jsme u videohovorů vyřešili, s osobními návyky je to ale horší. Chováme se jako řidiči těsně po autošколе.

Text **TOMÁŠ JINDŘÍŠEK**  
Dark Side

Když jsem připravoval téma videohovorů, požádal jsem na svých sociálních sítích o názory ostatní. Dostal jsem řadu zajímavých tipů, ale diskutující rovněž zastávali dost zcela protichůdných postojů. Jejich názory se liší v závislosti na typu schůzky, firemní kultuře a motivacích účastníků být, či nebýt součástí dané události. Pokud máte projektový tým, se kterým pracujete pravidelně a znáte se i z reálného světa, je efektivita fungování úplně jinde, než při obchodní schůzce, vidíte protistranu poprvé v životě.

### PŘÍPRAVA A MODERACE

Řešit, že nemám link nebo mi nefunguje korektně nějaká platforma pár minut po zahájení videokonference, je trapas. Je dobré se sejit o pár minut dříve, ať schůzka začne včas. Pokud je platforma nastavena tak, že účastníci musí přijmout organizátor schůzky, je vhodné, aby se také připojil dříve. Lidé tak nečekají v předsálí a mohou se připojovat průběžně, pozdravit se, ne-

závazně si povídat v menším počtu, můžou otestovat techniku.

U větších schůzek je vhodné mít určeného nebo přirozeného moderátora. Když se účastníci znají, je to méně důležité, ale u větších schůzek je to nezbytné. Všimněte si, že třeba lidé, kteří neradi skáčou druhým do řeči, se díky absenci zkušeného moderátora ke slovu vůbec nedostanou. Také jsou vidět zkušenosti z různých platform. Podle mého pozorování například uživatel Teamsů daleko více používá funkci „ručičky“, kterou se hlásí o slovo, a píše do chatu, zatímco druhá půlka lidí to úspěšně ignoruje a moderátor chat ani virtuální ruce často nevnímá. Je zkratka dobré se sladit a domluvit na začátku pravidla.

### JAK MLUVIT?

Videokonference zvyrazňují komunikační vlastnosti a rysy lidí. Když je někdo introvert a moc nemluvil ani na fyzických mítincích, na videokonferencích mlčí úplně. Když se někdo rád poslouchá a moc nevnímá signály publi-

ka, i zde se jeho chování umocní. Když někdo huhlá, při videokonferenci mu není rozumět už vůbec. Jen když si někdo nevěří a rád čte prezentaci z papíru, najednou zázračně mluví lépe. Nejspíš vše totiž čte z počítače.

Jenže lidé to poznají. Nikdo nemá takový literární a přesný přednes. Online mítink nebo seminář je náhrada živé schůzky, nikoliv podcast. Mluvte zřetelně a dělejte pauzy, zapojte lidi do debaty, ať je trochu vyhodíte z komfortní zóny uklidňující monotónní prezentace. Přerušujte vystoupení, pokládejte otevřené otázky, vynucujte si konkrétní zpětnou vazbu nebo naopak možnost přerušovat něčí monolog.

### KAMERY ANO, NEBO NE?

Snad nejvíce rozděluje účastníky videokonferencí názor na to, zda mít zapnuté, nebo vypnuté kamery. Příznivci kamer argumentují pocitem osobnější schůzky a alespoň trochu větší možnosti vnímat neverbální gesta a zpětnou vazbu. Také zmiňují, že

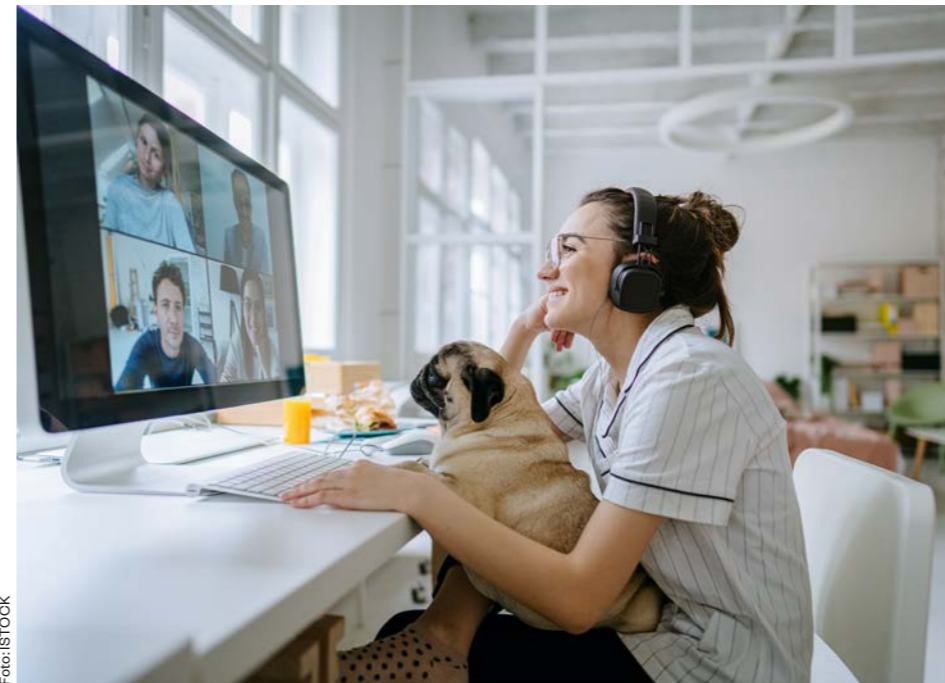


Foto: ISTOCK

se člověk před kamerou musí více koncentrovat a celková energie schůzky je lepší. Radikální příznivci kamer považují vypnuté kamery za projev neslušného chování, nebo dokonce za evidentní deklaraci toho, že účastník nebude dávat pozor a hodlá u toho vařit nebo číst maily.

Příznivci vypnutých kamer naopak argumentují tím, že existují různé typy schůzek a hodinové pasivnější poslouchání prezentací je něco jiného než krátké obchodní setkání. Uvádějí, že ne na všech schůzkách je nutné být úplně „in“, že je to jako „open-space“ v kanceláři, kde se lidé také baví a dělají více věcí najednou. Jeden ostřílený projektový vlk mi navíc napsal, že u „callů“ rád chodí, právě proto, aby se plně koncertoval, a to prostě se zapnutou kamerou nejde.

Sám patřím do prvního tábora, protože realizují především obchodní schůzky a aktivní brainstormingy. Proto se ke kamerám dost přikláním. Nicméně po měsících vášnivých debat na toto téma přicházím se smířli-

vým postojem, že každý to má v hlavě jinak a jsou různé situace a různá kulturní prostředí firem. Je třeba se na tom dohodnout a tolerovat jiné vnímání. B2B konzultantka Lucie Zaki mi napsala, že dostala pozvánku na seminář známého lektora s větou: „Těšíme se, že vás uvidíme, ale dresscode může být neformální...“. Tedy zdvořile formulovaná prosba o zapnutou kameru. V jedné velké korporaci mají kamery trvale vypnuté. Manažeři komunikují primárně mezi sebou, a to především operativní věci, a jsou stále online.

Jedno je ale jisté, pokud chcete mít kameru vypnutou, tak k tomu nevyprávějte složitou báborku o nekvalitním připojení. Obvykle je důvod úplně jiný a všichni účastníci to vědí. Výmluvy na nepořádek, prostředí nebo děti už také neobstojí. Zaprvé narušení dětmi nebo zvířaty se v době „home office“ spíše toleruje a oceňuje jako vítané zpestření schůzky, a především všechny platformy už umožňují zapnout virtuální pozadí.

## Tipy na zvednutí energie a kvality mítinku

Klíčovým parametrem úspěchu videokonference je samozřejmě udržet energii a neupadnout do stereotypu.

**1 Small talk.** Nezapomínat na „small talk“, úvod, odlehčení. Občas něco proložit vtípem, na začátek říct něco mimo práci. Jak říká investor Stanislav Pavlín, úvodní věty schůzek se změnilly z vět „Jak se máte na „Slyšíme se?“. I to je možné změnit.

**2 Pojmenovat slabou energii.** Podle zakladatelky projektu Managment pro neziskovky Simony Bagarové je třeba vnímat, kdy energie upadá a pojmenovat to nahlas, pracovat s tím.

**3 Interakce diskusí.** Pokládat otázky, zapojovat lidi do diskuse. Agilní kouč Marek Pospíšil doporučuje například otázku typu: „Tome, včera jsme se o tomto bavili, můžeš to, prosím, dále rozvést?“.

**4 Interaktivní nástroje.** Je vhodné využívat různé interaktivní pomůcky, sdílet prezentace, ale i třeba používat kolaborativní nástroje, pokud to dává smysl a hodí se to. Psát, kreslit, dělat ankety a testy nebo jinak

tvorit společně. Jeden z tipů je i nechat sdílet prezentaci protistranu, ať si klikají sami a udrží si tak svou pozornost.

**5 Přiřadit tvář.** O kamerách už bylo napsáno hodně, ale i když jsou vypnuté, dají se na chvíli zapnout, takzvané se ukázat. A když jsou kamery vypnuté, je dobré mít nahranou alespoň aktuální fotku na profilu platformy, je to osobnější pro protistranu.

**6 Dívat se do kamery.** Při mluvení se dívat do kamery, ať mají účastníci pocit, že se jim díváte do očí.

**7 Přítomný pohled.** Dejte si pozor, když máte zapnutou kameru a děláte jiné věci – dá se to poznat. Kmitající oči = jasné čtení mailů.

### 8 Vidět účastníky i při prezentování.

Když prezentujete, nevidíte obličeje účastníků a jejich reakce i když máte zapnuté kamery. Většina platform ale umožňuje plovoucí okno, kdy na části zobrazované prezentace stále zůstávají vidět lidi. Řešením jsou i dvě obrazovky.

**9 Přestávky a rozdělení meetingů.** Při delší schůzce se nabízí ji rozdělit na kratší a pak ji zase spojit, vytvořit třeba i prostor na „small talk“ a tak dále. Každopádně je důležité i u „callů“ dělat hygienické přestávky. Na to se dost zapomíná. Vskakujeme, kam asi míří člověk během dlouhého hovoru, když na chvíli zhasne jeho kamera a mikrofon.

**10 „Mute“ občas být nemusí.** Stalo se dobrým zvykem, že na větších meetinzích mají lidé, kteří nemluví, vypnuté mikrofony. Na druhou stranu v určitých případech v menším počtu účastníků můžete zkusit opak. Pokud neruší ozvěna, může to přispět k rychlejší interakci třeba při brainstormingu.

**11 Vše nahrát.** Po schválení účastníků schůzky také můžete celou akci nahrát a umožnit ji zažít i účastníkům, kteří se nemohli připojit. A samozřejmě se pak můžete k čemukoliv vrátit.

**12 Osobní upozornění.** Nebojte se někomu říct, že mu něco opakovaně nefunguje dobře. Už několika lidem jsem v soukromí řekl, „Karle,

### HYBRIDNÍ SCHŮZKY? POZOR NA EFEKT GORGONY

Dalším polarizujícím tématem je, zda dělat hybridní schůzky, tedy několik lidí online a několik offline. Mnoho lidí je proti, protože to nutně vede k disproporcím v jednání a vytváření aliancí účastníků. Problémem je také opomíjení online účastníků, pokud jsou v menšině. Všechno to jsou relevantní připomínky, ale osobně se domnívám, že jak bude pandemie polevovat, hybridní schůzky budou novým standardem a je nutné se s nimi naučit pracovat. Velmi dobře takto fungujeme u projektu s moravskými kolegy, kdy máme jeden tým v Praze, druhý v Ostravě a řadu lidí na home office. U tohoto projektu se díky videokonferencím naopak komunikace výrazně zlepšila.

Pro efektivní smíšenou schůzku je nicméně nezbytné nutně zajistit základní hygienické a technické podmínky.

Možná si pamatujete řeckou legendu o Gorgonách, čarodějnicích, které vlastnily dohromady jenom jedno oko a jeden zub a musely si je pořad přičítovat. Tak to s nadsázkou vypadá, když v zasedačce plné lidí (stačí i jen dva) mají jen jeden notebook a posouvají si kameru i mikrofon. Doporučuji nakoupit techniku a zvýšit komfort všem. Jsou skvělá nákladnější řešení, kdy inteligentní kamery automaticky mění úhel podle toho, kdo mluví. Nicméně já jsem si oblíbil přenosnou 360° kameru, která vypadá jako větší vejíčko a zabírá všechny účastníky obrazem i zvukem. Koupíte už za pár tisícovek a já ji nosím všude s sebou i na meetingy mimo firmu. Stačí jen připojit do jakéhokoliv počítače USB a hned funguje. V jiné zasedačce máme zase klasickou HD webkameru nasazenou na televizi a paralelně zapojený mikrofon Jabra na stole. Opět řešení za několik tisíc.

Když pak k tomu virtuální účastníky promítnete místo notebooku na velké plátno, dá se s trochou nadsázky vytvořit prostředí jako na velicím můstku kosmické lodi Enterprise ze Star Treku, kde hybridní schůzky díky fantazii tvůrců pořádali už v šedesátých letech.

promiň, tvůj mikrofon a reproduktory vazbí pokaždé, když se připojíš“ a podobně. Všichni byli obvykle rádi, protože člověk se logicky nevidí a neslyší z druhé strany.

**13 Lidé na mítinku v pohybu.** Navzdory tomu, že většina tipů je o tom, jak zvýšit koncentraci, rád u některých mítinků volím dynamické prostředí. Konference v autě? Proč ne. Také jsem rád u několika méně formálních mítinků je realizoval i na kole nebo při chůzi. Navzdory mým původním obavám, kvalitní sluchátka a data zajišťují, že lidé ani nepoznají, že jsem někde jinde. Prozradilo mě až dýchání do kopce. I zde se hodí funkce „mute“.