

MERCURI
international

MEDSEBOJNI ODNOSI IN USPEŠNOST DELOVANJA



Kako ste danes razpoloženi?



-2

-1

+1

+2



VSEBINE

- Motivacija posameznikov
- Uspešna komunikacija
- Razumimo sebe in druge
- Zmagovalna miselnost – pravi mentalni pristop
- Sodelovanje z drugimi
- Določitev zlatih pravil za boljše medsebojne odnose in uspešno delovanje



I. ODNOSI IN USPEŠNOST

USPEŠNOST

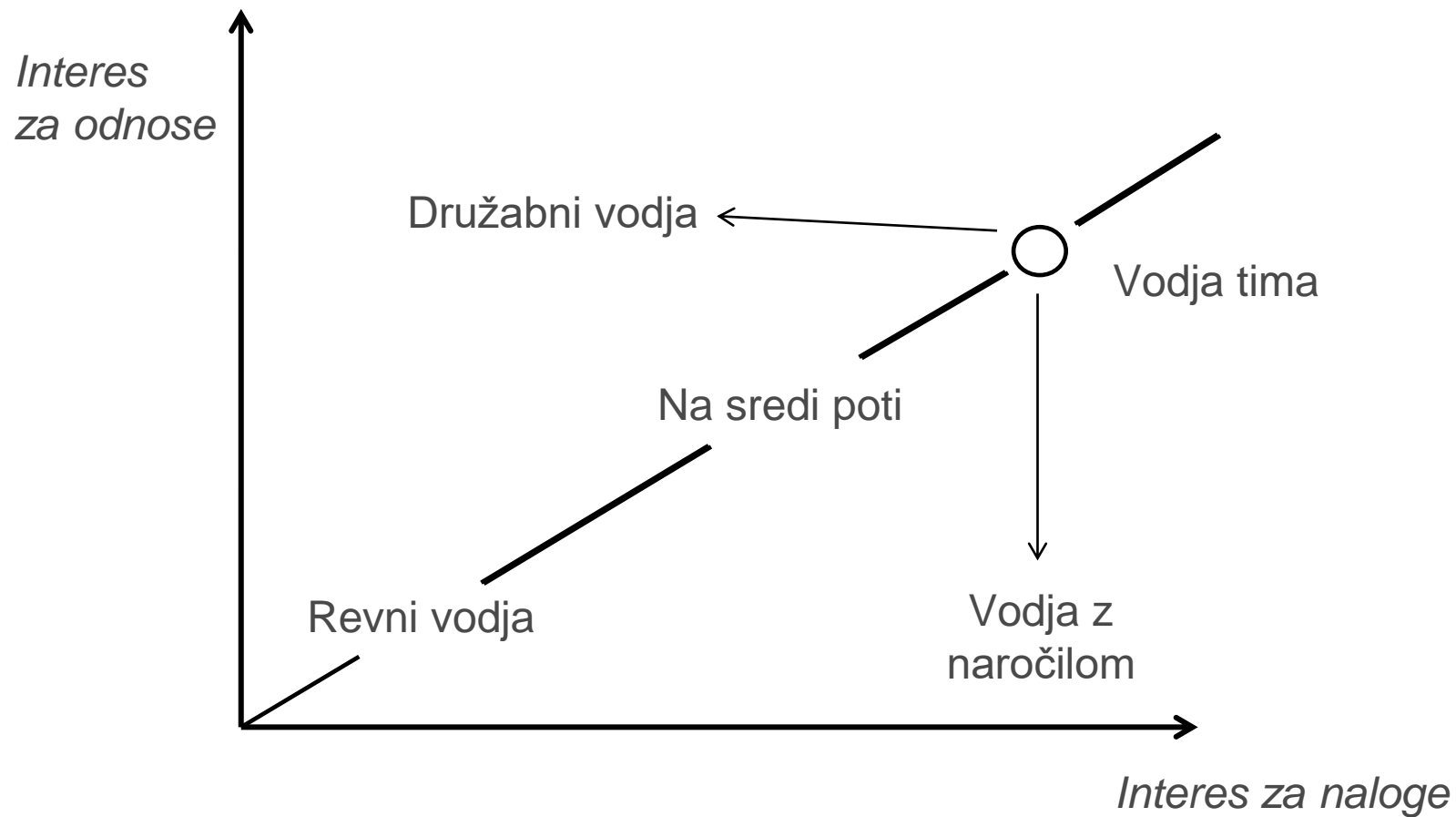
Uspešnost in / ali učinkovitost?

Uspešnost je odvisna od dobrih odnosov med zaposlenimi, med sodelavci na vseh ravneh!

Uspešnost je odvisna od izvajanja opredeljenih nalog in doseganja zastavljenih ciljev!



BLAKE/MOUTON



USPEŠNOST DELOVANJA

Uspešnost delovanja je torej enako odvisna od obeh plati uspešnosti – dobrih odnosov in izvajanja nalog.

Uspešni smo takrat, ko vsakdo svojega sodelavca v celovitem delovnem procesu razume kot „kupca in prodajalca hkrati“.



ZGODBA O ...

UPOŠTEVAJMO 3 PODROČJA



PREPRIČANJA

Povejte svoje mnenje o sledečih trditvah. Se **strinjate** ali **ne**



1. Ljudje cenijo uspešno delo
2. Ljudje želijo biti uspešni in napredovati pri svojem delu
3. Ljudje se želijo učiti in razvijati pri svojem delu
4. Ljudje uresničujejo pričakovanja, kadar so upoštevani in cenjeni
5. Ljudje so ponosni, če pripadajo uspešni organizaciji

II. GRADITI DOBRE MEDSEBOJNE ODNOSE

Ali si lahko zamislite?
Verjemi in se pripravi,
pričakuj uspeh!

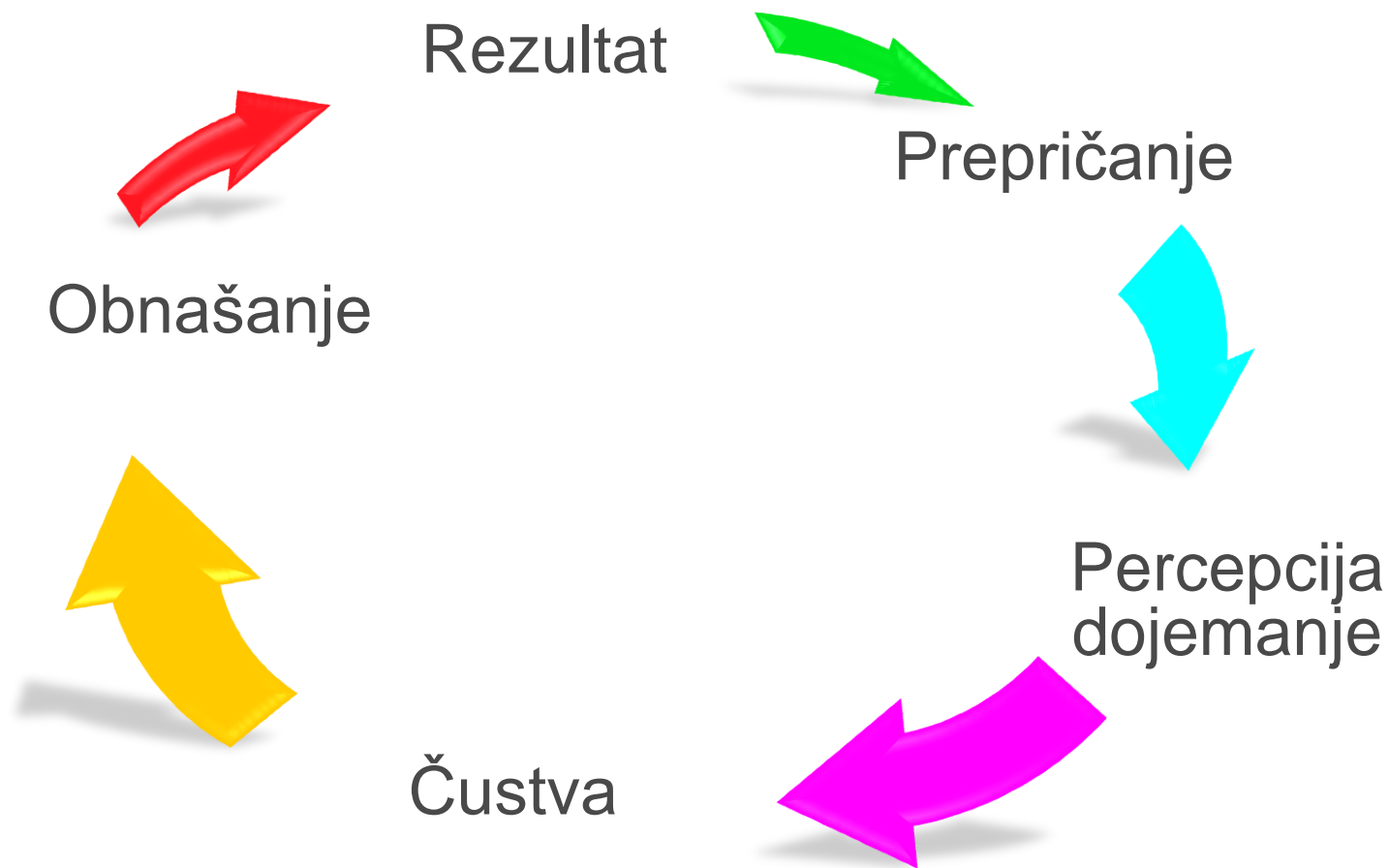


„Strah lahko obvladuješ,
se ga tako daleč navadiš,
da te strah ne hromi,
ampak te vzpodbudi k
pravi kreativnosti, k pravi
akciji, k pravim
odločitvam.
Samo za to gre.“



Če greš v gore
„**poizkušati narediti**“,
potem je seveda
tveganje preveliko.
Če pa greš v gore
pripravljen toliko, da
lahko rečeš „**narediti
grem**“, potem je to
tveganje manjše od
tistega, ko se
raztresen,
žalosten, jezen,
kavršen koli že, sedem
v avto, nimam več
dovolj časa, še tri
moram vmes
poklicati...“

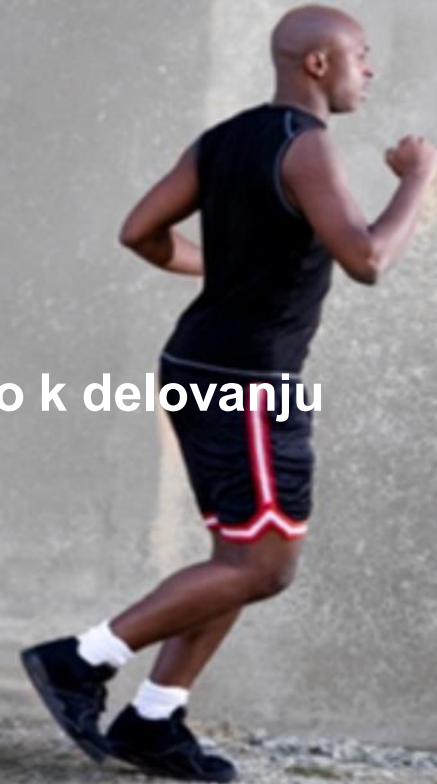
KROG PREPRIČANJ IN USPEŠNOST



POMEMBNA JE MOTIVACIJA

Kombinacija besed:

- **MOTIVUS – MOVERE**
- **Motivacija je serija motivov, ki nas ženejo k delovanju**



III. POZITIVNA NARAVNANOST, SPOŠTOVANJE IN ZAUPANJE

SPOŠTOVANJE IN SAMO-ZAUPANJE

Uspeh gradi zaupanje in spoštovanje

toda tudi

Spoštovanje in zaupanje gradi uspeh

ZAKAJ JE POZITIVEN ODNOS TAKO POMEMBEN?

Skromnost

Potrpljenje

Iskrenost

Učenje

Sodelavcem moramo prisluhniti, ugotoviti, kaj želijo, jim pomagati in jih podpirati.

USTVARJANJE POZITIVNEGA ODNOSA

„DLJE KOT ŽIVIM, BOLJ SE ZAVEDAM VPLIVA OSEBNIH STALIŠČ
NA ŽIVLJENJE. STALIŠČA SO ZAME BOLJ POMEMBNA KOT
DEJSTVA SAMA.

BOLJ SO POMEMBNA, KOT PRIDOBLJENA VZGOJA, KOT
ZUNANJE OKOLIŠČINE, KOT DENAR, KOT NAPAKE IN USPEHI,

BOLJ KOT TO, KAR POREČEJO ALI NAREDIJO DRUGI.

BOLJ SO POMEMBNA KOT, KAKO IZGLEDAM, S ČIM SEM
OBDARJEN ALI VEŠČ. STALIŠČA USTVARJAJO ALI RUŠIJO.”

USTVARJANJE POZITIVNEGA ODNOSA

„PRETEKLOSTI NE MOREMO SPREMENITI... NE MOREMO
SPREMENITI NEIZBEŽNEGA.

VZNEMIRLJIVO JE DEJSTVO, DA IMAMO MI SAMI VSAK DAN
MOŽNOST IZBIRE NAŠEGA PRISTOPA, STALIŠČA, ZA VSAK DAN
POSEBEJ.

MI SAMI SMO GOSPODARJI SVOJIH STALIŠČ”



USTVARJANJE POZITIVNEGA ODNOSA



Pozitivne lastnosti

1. SPREMEMBA = IZZIV
2. POUDAREK NA PRIHODNOSTI
3. REČE: „TEŽKO BO, AMPAK MOŽNO”
4. UČI SE IZ NAPAK
5. ŽELI PRISPEVATI
6. UPORABLJA POZITIVEN BESEDNJAK
7. ZAČNE SAM



Negativne lastnosti

- SPREMEMBA = NEVARNOST
- POUDAREK NA PRETEKLOSTI
- REČE: „MOŽNO JE, A PRETEŽKO”
- SPOPADA SE Z NAPAKAMI
- ŽELI DOBITI
- BESEDE GA NE ZANIMAJO
- PUSTI, DA ZAČNEJO DRUGI

USTVARJANJE POZITIVNEGA ODNOSA



Pozitivne lastnosti

8. NADALJUJE Z DELOM
9. RAD SPODBUJA DRUGE
10. UŽIVA V USPEHU DRUGIH
11. ZNA GLEDATI S ŠALJIVE PLATI
12. IZRAŽA ČUSTVA BREZ ZADREGE
13. POSLUŠA DRUGE / POMAGA
14. INTERES ZA OSEBNI FEEDBACK
15. ŠIRINA



Negativne lastnosti

- NE MORE NAPREJ DOKLER ...
- DRUGE ZAVIRA PRI DELU
- UŽIVA V TUJI NESREČI, NAPAKAH
- NE VIDI NIČESAR SMEŠNEGA
- OBVLADAJO GA NEGATIVNA ČUSTVA
- ZAZRT VASE / NIMA ČASA
- OSEBNI FEEDBACK JE NEGATIVEN
- OZKOST

OSEBNOSTNA MREŽA



TRENTKI RESNICE – SPOŠTOVANJE



Trenutek resnice je situacija v kontaktu s sodelavcem ali uporabnikom, ko mu lahko ustvarimo posebno zadovoljstvo

–

lahko pa tudi napravimo priložnost in ustvarimo nezadovoljstvo, nesodelovanje in prepire

IV. POMEN USTREZNE KOMUNIKACIJE

UČINKOVITO KOMUNICIRANJE

Definicija:

Medsebojno komuniciranje je izmenjava sporočil med ljudmi.

Namen:

Spodbuditi akcijo oziroma reakcijo.



KOMUNIKACIJSKI KANALI



VIDIMO

SLIŠIMO

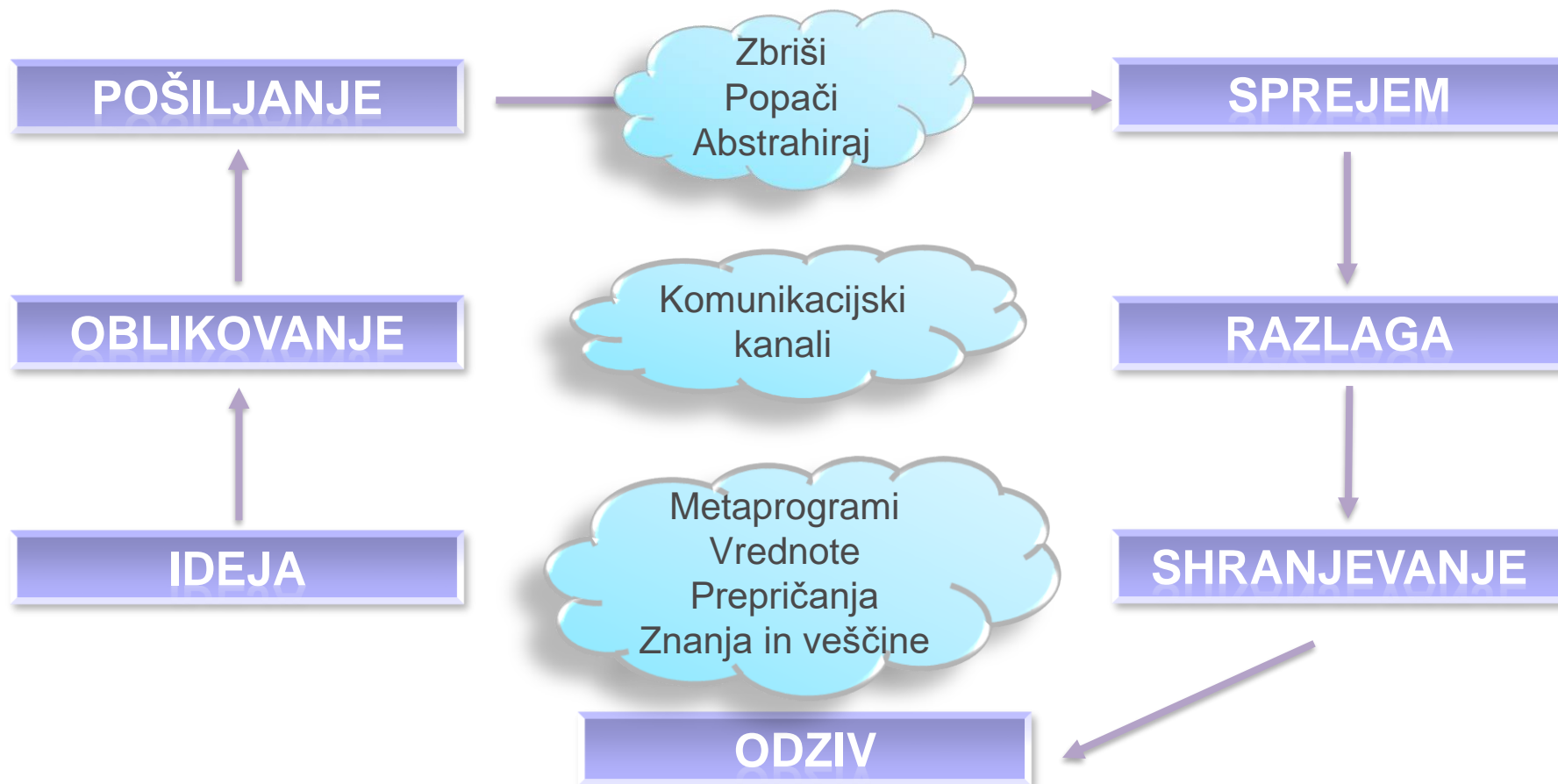
VONJAMO

OKUŠAMO

ČUTIMO

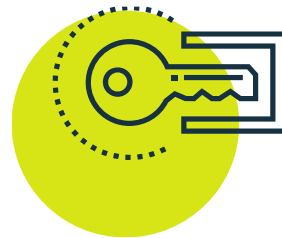


KOMUNIKACIJA – KAKO SE ZGODI



KLJUČNO PRAVILO

Če komunikacija ne uspe, je krivda v veliki meri
na strani pošiljatelja.



KOMUNIKACIJA



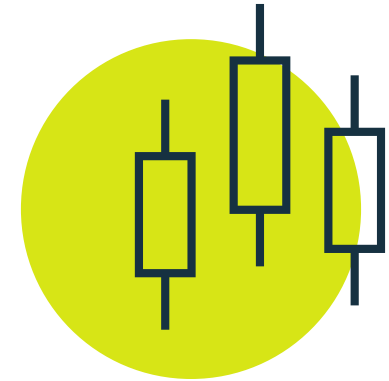
Verbalna

Kar rečemo, pomen besed, ki jih izberemo (ustno in pisno)



Vizualna

Govorica telesa: drža, gestikulacija, mimika obraza, fizična razdalja – vse, kar vidimo



Vokalno

Način, kako nekaj rečemo: ton glasu, glasnost, ritem, frekvenca, naglas, hitrost



Verbalno 7 %

Vokalno 38 %

Vizualno 55 %

GOVORICA TELESA

- Bodite pozorni na poglede
- Bodite pozorni na razpoloženje
- Bodite pozorni na glas (hitrost, višina, modulacija)
- Bodite pozorni na držo telesa, gibe, mimiko in posebne znake



POZITIVNO IZRAŽANJE

Povejte

kaj je mogoče napraviti, kdaj, kako in s kom

in ne,

česa ni mogoče, zakaj ne, kdaj ne in s kom ne ...



POZITIVNO IZRAŽANJE – PRIMERI

- Na žalost sodelavca Mateja še ni.
- Najini stališči o tej zadevi se popolnoma razlikujeta.
- Nič ne vem o tem, nisem oseba zadolžena za to.
- Resnično mi je žal, dejansko sem pozabila, da vas moram poklicati.
- No, sporočilo sem predal. Ni mi jasno, zakaj vas Marija ni poklicala.

ZAKAJ SPRAŠEVATI?



Ljudje bolj verjamejo tistemu kar govorijo, kot tistemu, kar govorite vi.
Ustvarite vprašanja, ki jim bodo pomagala razumeti in izrazila njihove
potrebe in želje.”

Art Sobczak

TEHNIKE SPRAŠEVANJA



ODPRTA NEVTRALNA VPRAŠANJA

Na to vrsto vprašanj boste zelo verjetno dobili dolg odgovor, na katerega niste vplivali. Ključne besede so: KAJ, KJE, ZAKAJ, KAKO, KATERI, KAKŠEN, KDAJ ...

ODPRTA USMERJEVALNA VPRAŠANJA

Na to vrsto vprašanj, boste dobili odgovor, na katerega ste vplivali. Ključne besede so enake kot pri nevtralnih vprašanjih.

ZAPRTA VPRAŠANJA

Na te vrste vprašanj boste zelo verjetno dobili kratek odgovor, na katerega ste vplivali, pogosto samo da ali ne.

3 STOPNJE POSLUŠANJA



1. Pasivno poslušanje
2. Aktivno poslušanje
3. Empatično poslušanje

AKTIVNO POSLUŠANJE

1. Pripravite na poslušanje
2. Naj vas sogovornik zanima
3. Sogovornika glejte v oči
4. Delajte si beležke
5. Osredotočite se na besede in njihovo uporabo
6. Opazujte neverbalne signale
7. Sprašujte
8. Prisluhnite dvoumnim besedam
9. Preverite, če razumete
10. Odložite presojo – ne sklepajte prehitro



IZKAZOVANJE POZORNOSTI - SPOŠTOVANJA

Z ničemer drugim ne boste bolj pritegnili pozornosti drugih kot s tem, da jih boste poslušali!

William Feather



O ASERTIVNOSTI

- Izrazi svoja stališča, brani svoje pravice, vendar spoštuj, da imajo tudi drugi enake pravice.
- Odkrito povej, s potrpežljivostjo in samozavestjo, kdo si, kaj hočeš, kaj veš, kaj čutiš. Vedno s konstruktivnim kontaktom z drugimi – empatije je nujna sestavina asertivnosti.
- Ne bodi vzkipljiv ali subjektiven in ne podredljiv.
- Kreiraj ravnovesje med „kaj je dobro zame in kaj je dobro za druge“.
- Jasno razložite svoje ovire s tem, da spoštujete ovire drugih.

KAKO SEM LAHKO ASERTIVEN?

Poznati morate svoje pravice in omejitve, komunicirajte jih jasno in z upoštevanjem pravic drugega.

Razvijte razumljivo in jasno komunikacijo, s tem da se vprašate:

- Kako se počutim?
- Kaj želim povedati?
- Kako bom to povedal?

Uporabljajte „**Jaz**” stavčne tvorbe, Z rabo uravnoteženih fraz: prvi del naj izkaže upoštevanje drugega, drugi pa izražanje tistega, kar želimo povedati:

- *Razumem, da ste imeli v mislih nekaj drugega, vendar ne morem sprejeti takšnega predloga.*
- *Razumem, da je za vas to težko, vendar mislim, da moramo standarde sodelovanja, ki smo jih postavili, spoštovati vsi enako.*

OK KORAL

Ti si OK (po moje)

RAZMIŠLJANJE:

Priti do konca nečemu
Uspeti rešiti ...

REZULTIRAJOČA POZICIJA:

- Jaz sem OK, ti si OK
- zdrava pozicija,
- sodelovanje

RAZMIŠLJANJE:

Oditi od, pobegniti ...

REZULTIRAJOČA POZICIJA:

- Jaz nisem OK, ti si OK
- depresivna pozicija
- Podrejanje, manipuliranje

RAZMIŠLJANJE:

Osvoboditi se, rešiti se
(nekoga)

REZULTIRAJOČA POZICIJA:

- Jaz sem OK, ti nisi OK
- paranoidna pozicija,
- Agresivnost, nadvlada

RAZMIŠLJANJE:

Ne „priti”nikamor, ne
rešiti ...

REZULTIRAJOČA POZICIJA:

- Jaz nisem OK, ti nisi OK
- brezizhodna pozicija, ni
rešitve

Jaz sem OK
(po moje)

Jaz nisem OK
(po moje)

Ti nisi OK (po moje)

ASERTIVNOST, ISKRENOST

Bodite pošteni, odkriti in iskreni, ...

o relevantnih stvareh

Bodite prijazni.

PRAVICE VAS IN VAŠIH SODELAVCEV

- Reci „NE” jasno, če je tako potrebno.
- Uporabljajte „Jaz” izjave, tvorite uravnotežene fraze, pojasnite kratko brez nadaljnjih opravičevanj.

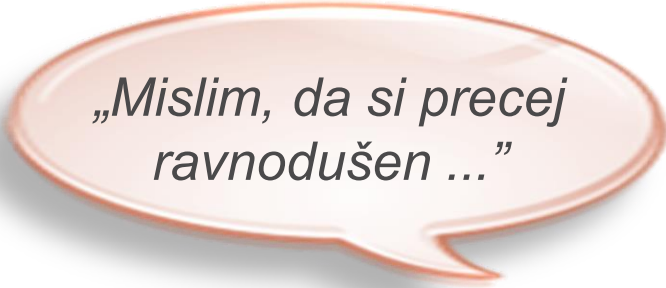
Primer:

- *Razumem, da želite imeti jutri prost dan, vendar glede na količino dela in dejstvo, da tega niste prej najavili, to ni mogoče.*
- *Če oseba vztraja, uporabite metodo „pokvarjene plošče”; ponavljajte, da ni mogoče, bodite prijazni, empatični in vztrajni.*

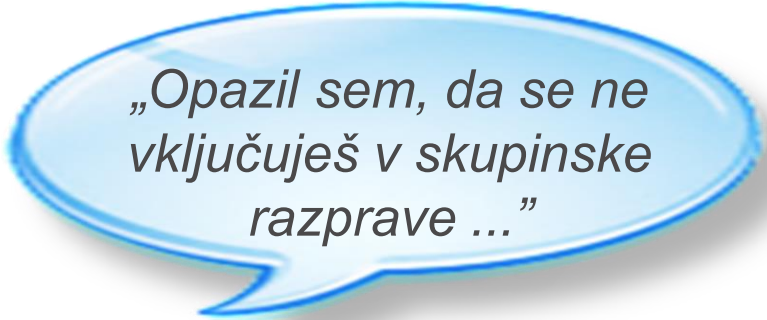
„JAZ“ IZJAVE – PRIMERI

Namesto:

Je bolje:



„Mislim, da si precej ravnodušen ...”

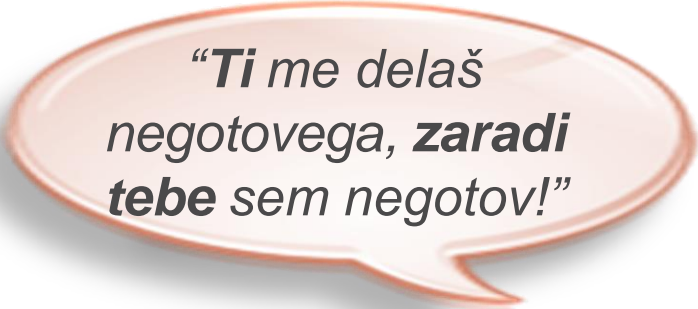


„Opazil sem, da se ne vključuješ v skupinske razprave ...”

- Diagnoza o ravnodušnosti, ki smo jo postavili na temelju opažanja obnašanja drugega, ni nujno resnična.
- Ker ni nujno resnična, ne rešuje ničesar, razen da vodi v konflikt.

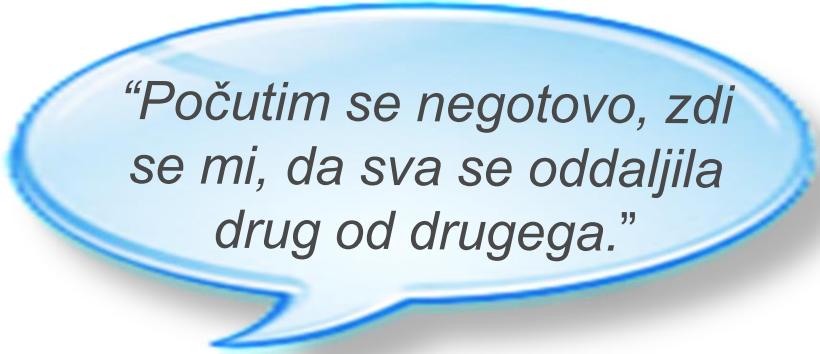
„JAZ“ IZJAVE – PRIMERI

Namesto:



*“**Ti** me delaš negotovega, **zaradi tebe** sem negotov!”*

Je bolje :



“Počutim se negotovo, zdi se mi, da sva se oddaljila drug od drugega.”

- Treba se je izogibati prenašanju krivde na druge.
- Nihče ne more napraviti, da bi se druga oseba počutila na določen način.
- Z JAZ izjavami prevzemamo odgovornost za svoje občutke in pozitivno komunikacijo.

ZNAČILNOSTI ASERTIVNOSTI



- umirjen ton glasu
- čim manj obotavljanja
- iskren in čist glas
- želja po rešitvi
- želja slišati mnenje drugih
- izbira pravih besed
- spraševanje
- elokventnost

- aktivno poslušanje
- direkten očesni stik
- jasno izražanje čustev
- sproščene geste
- pokončna drža telesa tako ob govorjenju kot poslušanju
- ne kažite znakov nervoze ali negotovosti in strahu

ASERTIVNOST = ODLOČNOST, SAMOZAVEST, PREPRIČLJIVOST



Ne stori drugemu,
kar ne želiš, da bi
storili tebi!



SMERNICE ZA DOBRE KOMUNIKACIJE

Štejte do 10 – seveda je slišati obrabljeno, vendar vam to daje dovolj časa, da premelje informacije. Ko ste v dvomu, bodite tiho ali postavite nasprotno vprašanje. Bodite pri tem asertivni in empatični oziroma razumski in emocionalni

Etos

Patos

Logos



V. MOTIVACIJA IN SODELOVANJE

MOTIVACIJA



Pripravljenost na izvršitev

POZORNOST

Predstavljajte si, da
sodelavci, prijatelji, družina,
...
**ne bi bili nikoli pozorni do
vas ...**



Ljudje potrebujemo
pozornost (trepljaje), da
preživimo –
**dobri ali slabi,
(ni važno),
samo, da so!**

TREPLJAJI

Trepljali so pozornosti, ki jih dobimo od drugih in tudi drugim dajemo. Trepljali potrjujejo naš osnoven življenjski nazor ali pogled na življenje.

3 tipi:

Fizični: dotik

Verbalni: besede, izrazi

Neverbalni: nasmeh, prikimavanje ...

- Pogojni: dobljeni ali dani, ko je izpolnjen nek pogoj
- Nepogojni: spontani ...
- Pozitivni: objem, tople ali prijazne besede, prijateljska govorica telesa
- Negativni: odstopanje od pričakovanega, grajanje, kritičnost, sovražno obnašanje

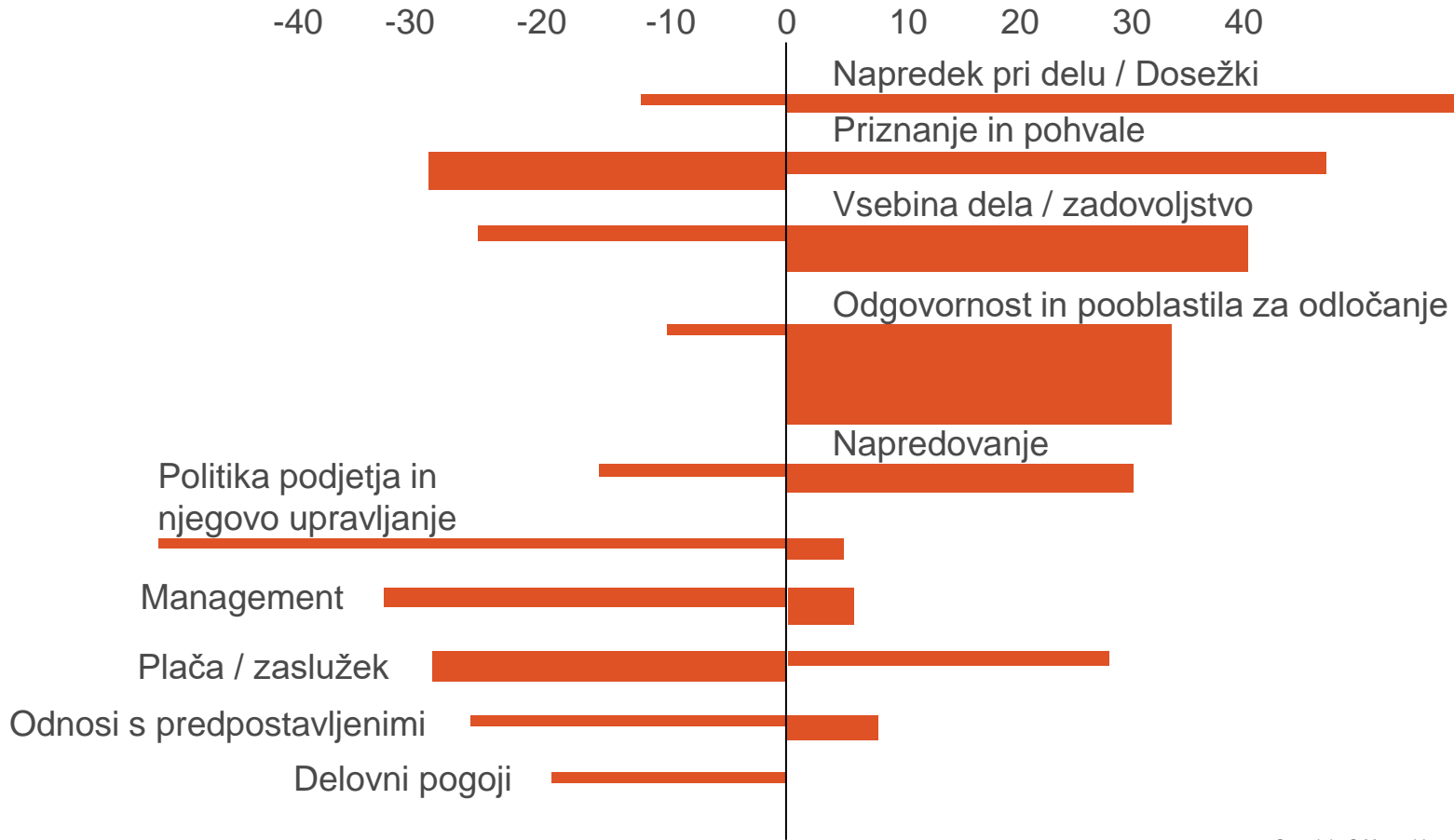


STRUKTURA POTREB – ABRAHAM MASLOW



ANALIZA ODNOSA DO DELA

Povzeto po F. Herzberg, Motivacija za delo



MOTIVACIJA



Prave vzmeti za prave ljudi

MOTIVACIJA IN SODELOVAJE

Ena od največjih napak, ki jih lahko storimo je, da druge silimo, da žive in verujejo kot mi.

Mark Tulij Cicero, pred 2000 leti

TIM

- Kaj je tim?
- Tim je uspešnejši, če deluje metodično!

skupina

cilj

pristop

spodobnosti

odgovornost



POTENCIALNE PREDNOSTI IN SLABOSTI TIMA

Skupinska naloga



Prednosti:

- **Več idej**
- **Več izkušenj**
- ...
-
-
-
-



Slabosti:

- **Več časa**
- **Prevlada manjšine**
- ...
-
-
-
-

SODELOVANJE

MERCURI
international

Copyright © Mercuri International

ZADNJI DVE NOVICI



Slaba novica je:
**vse je odvisno
od tebe!**

Dobra novica je:
**vse je odvisno
od tebe!!**