



POZITIVNA
PSIHOLOGIJA
ZA BOLJŠE ŽIVLJENJE

POZITIVNI SEPTEMBER

Mesec dni za dvig psihološke varnosti, kreativnosti in učinkovitosti ter boljše obvladovanje psihosocialnih tveganj za varnost in zdravje pri delu

**Silvester Kmetič, Andrej
Zalokar in Katarina Primožič
Ramoveš**

sreda, 30. 8. 2023

13:00 - 15:00

KAKO RAZREŠEVATI KONFLIKTE S STRANKAMI



"S pomočjo poglobljenega razvoja empatije in razumevanja boste pripomogli k temu, da boste postali strokovnjaki za reševanje konfliktov, ne da bi pri tem izgubili svoje dostojanstvo."

KAKO RAZREŠEVATI KONFLIKTE S STRANKAMI

13.00 – 13.30: UMETNOST SODELOVANJA: kako se soočiti s konflikti s strankami, Silvester Kmetič

13.30 – 14.00: USPEŠNO KOMUNICIRANJE: kako primerno usmerjati svoje sodelavce, Andrej Zalokar

14.00 – 14.30: UČINKOVITI SESTANKI: kako jih pripraviti in voditi, da bodo produktivnejši, Katarina Primožič Ramoveš

14.30 – 15.00: Čas za odgovore na vaša vprašanja (vprašanja zapisujte med komentarje na YouTube-u, Facebooku in LinkedInu med premiernim predvajanjem – moderatorka bo vodila pogovor s predavatelji tako, da boste dobili odgovor na vse, kar vas zanima – če le predavatelji ta odgovor imajo)

13.00 – 13.30

UMETNOST SODELOVANJA: kako se soočiti s konflikti s strankami -> str. 4

Razumevanje osnovnih vzrokov za konflikte je prvi korak, ki nam omogoča, da se soočimo s težavami na koreninski ravni. Na webinarju se boste naučili uporabiti tehniko hitrega umirjanja vročih situacij – saj veste, da mirno morje zagotovo prinaša uspeh. S pomočjo poglobljenega razvoja empatije in razumevanja pa boste pripomogli k temu, da boste postali strokovnjaki za reševanje konfliktov, ne da bi pri tem izgubili svoje dostojanstvo. Novo pridobljeno znanjem o tem, kako negativno izkušnjo stranke obrniti v priložnost, vam bo pomagalo zgraditi trdne in zaupanja vredne odnose. Naš cilj je, da osvojite umetnost vzpostavljanja dolgoročnih odnosov s strankami, ki se ne bojijo nevihtnih situacij.



Vprašanja, na katera boste dobili odgovor:

- Kako prepoznati in razumeti osnovne vzroke konfliktov s strankami?
- Kakšne so učinkovite strategije za umirjanje vročih situacij s strankami?
- Kako zgraditi empatijo in razumevanje, ključna za reševanje konfliktov?
- Kako obrniti negativno izkušnjo stranke v priložnost za okrepitev odnosa?
- Kako vzpostaviti dolgoročne in zaupanja vredne odnose s strankami tudi po konfliktnih situacijah?

Silvester Kmetič je podjetnik, transakcionalni poslovni coach, trener in svetovalac, oče in dedek.

Je soavtor knjig *Prodaja* in *Povezovalno vodenje*. Deluje na področju organizacijskega in strateškega razvoja v Sloveniji, Nemčiji, Avstriji, Švici, Franciji, Srbiji in na Hrvaškem. Že 25 let aktivno deluje na področju prodaje in od leta 1992 uspešno razvija svoje podjetje SK Company.

Leta 2011 je ustanovil slovensko podružnico nemškega podjetja KHD skupina, v okviru katerega podjetjem in posameznikom pomaga dosegati nadpovprečne rezultate.

KHD X
ustvarjamo poslovno odličnost

13.30 – 14.00:

USPEŠNO KOMUNICIRANJE: kako primerno usmerjati svoje sodelavce -> str. 7

Sposobnost in prilagodljivost v komuniciranju nam omogočata večjo usklajenost, višjo produktivnosti in več zadovoljstva v timu. Na webinarju boste našli dragocene nasvete, ki bodo obogatili vašo komunikacijsko orodjarno – ne glede na to, ali ste izkušen vodja, (samo)zaposlen ali na začetku poti. Skozi primere iz prakse bomo pogovorili o tem, kako aktivno poslušati in razumeti potrebe ter pričakovanja posameznikov. Odkrili boste, kako postaviti jasne smernice in zgraditi zaupanje med sodelavci za trajnostno rast. Poglobili se bomo v izzive, s katerimi se soočamo pri komuniciranju v hierarhično strukturiranih organizacijah, ter predstavili inovativne načine, kako presehati te ovire.

Vprašanja, na katera boste dobili odgovor:

- Kako uporabiti prilagodljivost komunikacije za boljše sodelovanje?
- Kako se soočiti z izzivom komuniciranja s sodelavci, ki imajo različne interese in cilje?
- Kako se spopasti s situacijami, ko konstruktivna kritika sproži negativen odziv sodelavcev?
- Kako vzdrževati visoko raven komunikacije v okoljih, kjer je prisotna hierarhična struktura?
- Kako zgraditi zaupanje med vodstvom in sodelavci, da bo komunikacija bolj učinkovita?



Andrej Zalokar deluje kot govornik, coach ter svetovalec. Je soavtor knjige *Povezovalno vodenje*. Rad raziskuje, bere, razmišlja in pridobljeno znanje takoj preizkusi v praksi. Pri svojem delu povezuje pridobljena znanja s področja psihologije, nevrolingvističnega programiranja, transakcijske analize, psihoterapije, hipnoterapije in transakcionalnega coachinga. Vsakodnevno jih vpeljuje v svoje delo s podjetji in organizacijami, za katere izvaja treninge in coachinge za zaposlene ter vodje, kakor tudi v osebnem življenju.



14.00 – 14.30:

UČINKOVITI SESTANKI: kako jih pripraviti in voditi, da bodo produktivnejši -> str. 10

Sestanki so ključno orodje v delovnih procesih vsake organizacije, tudi v luči uvajanja sprememb. Predstavljajo enega največjih elementov v naših koledarjih v delovnem dnevu, zato je ključnega pomena, da so učinkoviti.

Žal pa raziskave kažejo, da je zaradi neproduktivnih sestankov izgubljenih ogromno sredstev. Produktivnost je odraz zavzetosti zaposlenih v organizacijah. In tudi Gallupove raziskave kažejo, da naj bi nezavzetost, ki ključno vpliva na delovno produktivnost, svetovno gospodarstvo stala skoraj devet milijard USD.

Zato je ključno, da nenehno preverjamo, kako učinkovite sestanke vodimo, da si izmenjujemo izkušnje glede optimalnih izvedb, organizacije in vodenja sestankov ter da implementiramo prakse, s katerimi zagotavljamo visoko produktivnost sestankovanja ter s tem našega prispevka organizaciji.

Webinar bo naslovil prav navedeno, zato toplo vabljeni. Da si dober v tem, kar počneš, moraš to neprestano negovati. Mišica splahni, če je ne krepiš namerno in enako je s praksami vodenja učinkovitih sestankov.

Vprašanja, na katera boste dobili odgovor:

- Kaj negativno vpliva na učinkovitost sestankov?
- Kako s sestanki učinkovito nastavljati spremembe?
- Katera so zlata pravila učinkovitih sestankov uspešnih organizacij?
- Kakšna vedenja so potrebna za učinkovite sestanke?
- Kakšna orodja lahko uporabite, da boste izvajali uspešne sestanke?

Katarina Primožič Ramoveš, magistrica delovnega prava, verjame, da so ljudje, kultura in medosebni odnosi najpomembnejši gradniki vsake organizacije. Njeno poslanstvo v podjetju NIL, kjer je zaposlena kot direktorica področja ljudje in kultura, je v največji meri podpreti vsakega posameznika posebej in kolektiv kot celoto znotraj mreže znanja, ki jo NIL poseblja. Podjetju se je pridružila v začetku leta 2019 z več kot desetletjem bogatih izkušenj pri vodenju kadrovske funkcije ter raznolikih timov v zasebnih in javnih organizacijah.

Katarino je tudi soustanoviteljica slovenskih podružnic organizacije Toastmasters, ki spodbuja osebni razvoj, razvoj vodstvenih veščin in veščin javnega nastopanja, obenem pa spodbuja vodenje učinkovitih sestankov.



UMETNOST SODELOVANJA: kako se soočiti s konflikti s strankami

Silvester Kmetič

V današnjem hitrem tempu življenja so konflikti neizogibni, čeprav se mnogi trudijo ohraniti videz harmoničnih odnosov. Raznolikost med posamezniki je pogosto osnova konfliktov, saj ni dveh popolnoma enakih ljudi. Zato je smiselno osvojiti veščine reševanja konfliktov, saj so te ključnega pomena tako v poslovnem svetu kot tudi v osebnem življenju.

Konflikti se pojavljajo med posamezniki, manjšimi in večjimi skupinami. Celoten koncept konfliktov pa ne sme biti zamenjan z različnimi mnenji ali nesporazumi. Konflikt se pojavi, ko se različne želje ali cilji medsebojno izključujejo, pri čemer vsak posameznik želi, da se njegove želje upoštevajo. Pomembno je razlikovati med resničnim konfliktom in nesporazumom, kjer je morda le pomanjkanje informacij. V takšnih primerih si pomagajte z dodatnimi vprašanji: »Kaj še?«, »Poleg tega še kaj?«, »Še kaj?«,... S temi vprašanji boste sebi in svojemu sogovorniku olajšali delo ter hitreje prišli do bistva problema oz. konflikta. Pri postavljanju vprašanj bodite kreativni. Prilagajanje in preoblikovanje vprašanj vam bo omogočilo, da vas bo sogovornik sprejel za svojega zaveznika, kar pa vam bo omogočilo hitrejšo rešitev konflikta.

Pri reševanju konfliktov je pomembno prepoznati različne strategije, ki jih ljudje uporabljajo.

- Ena od strategij je strategija »Želve«, kjer se posameznik umakne konfliktu in svojim željam odpove.
- »Medvedek« stremi k ohranjanju odnosov in se odreka svojim željam v korist harmonije.
- »Lisica« se poslužuje kompromisov,
- medtem ko »morski pes« vztraja pri svojih željah, vendar pogosto trpi v odnosih.
- »Sova« stremi k uravnoteženemu reševanju konfliktov, ki upošteva želje vseh vpletenih.

4

Je pa dejstvo, da ko imamo pred sabo cilj in poznamo sebe, potem znamo izbrati tudi pravo strategijo, za katero vemo, da nam prinaša željeni končni rezultat. To enostavno pomeni, da moramo biti prilagodljivi in usmerjeni v sodelovanje ter povezovanje.





Pri konfliktih je ključnega pomena prepoznati pomembnost želja in ciljev vpletenih oseb.

Obstajajo tri vrste konfliktov:

- rešljivi,
- (trenutno) nerešljivi in
- navidezno rešljivi.

Pri rešljivih konfliktih so želje bodisi na različnih ravneh pomembnosti bodisi so na isti ravni, vendar nizke ali srednje pomembnosti. **Pri nerešljivih in navidezno rešljivih konfliktih** gre za močno izključujoče želje, kjer obe strani ne moreta doseči zadovoljstva. V takih primerih je pomembno umakniti se iz situacije ali opustiti svoje želje za ohranitev odnosov.

Ko se soočimo z reševanjem konfliktov, je ključno, da se zavedamo svojih vrednot in ciljev ter vrednot in ciljev druge osebe. Prav tako je pomembno izbrati ustrezno strategijo za reševanje konflikta glede na situacijo. Strategije reševanja konfliktov vključujejo tudi kompromis, iskanje skupnih točk, izražanje argumentov ter izogibanje konfliktom. Najboljša opcija je doseg sodelovanja »Win-win«.

Uspešno reševanje konfliktov zahteva razumevanje, potrpežljivost in sposobnost poslušanja. S pravim pristopom lahko konflikte spremenimo v priložnosti za rast in razvoj, tako v poslovnem kot osebnem življenju. Zavedanje različnih strategij ter prepoznavanje pomembnosti želja in ciljev nam omogoča premagovanje izzivov, ki jih prinašajo konflikti, ter gradnjo trajnostnih odnosov.

Pomembno je poudariti, da je nujno potrebno razlikovati med konflikti, različnimi mnenji in nesporazumi. Konflikt se pojavi, ko obe strani aktivno prizadevata za uresničitev svojih želja na račun druge strani. Nesporazumi pa pogosto izvirajo iz nepravilne komunikacije ali nejasnosti.

5

Pri reševanju konfliktov je ključnega pomena upoštevati več korakov:

1. **Prepoznavanje konflikta:** Prvi korak je prepoznati, da smo se znašli v konfliktni situaciji. To nam omogoča, da se zavedamo problemov in se lotimo reševanja.
2. **Razumevanje različnih vidikov:** Pomembno je razumeti različne vidike konflikta. Prisluhniti moramo drugi strani in poskušati razumeti njene želje in stališča.
3. **Prepoznavanje lastnih vrednot in želja:** Razumevanje lastnih vrednot in želja je ključno pri reševanju konfliktov. To nam omogoča, da ocenimo, kaj nam je resnično pomembno.
4. **Spoštovanje stališč druge strani:** Pomembno je spoštovati tudi stališča druge strani. To omogoča gradnjo konstruktivnih rešitev.
5. **Izbira ustrezne strategije:** Glede na naravo konflikta in vključene strani je treba izbrati ustrezno strategijo reševanja. To vključuje strategije, kot so iskanje kompromisa, poglobljeno razumevanje vidikov druge strani, upoštevanje lastnih vrednot ter konfrontacija za doseg konstruktivnih rešitev.



Prav tako je smiselno, da ste pozorni na svoja čustva, ki se pojavijo v trenutku, ko se znajdete v konfliktu, ki je že nastal, ali pa zaenkrat samo obstaja kot možnost. Verjetno se sprašujete, zakaj ravno čustva? Čustva se pojavijo zaradi negativnih občutkov, ki se ustvarijo v nezavednem delu vaših možganov. Ko se pojavijo izredno močna čustva, nas želijo pred nečim obvarovati. Vprašanje, ki je smiselno v takšni situaciji, pa je, kaj bomo naredili, ali pa, kaj se še mora zgoditi, da bomo pripravljeni izstopiti iz konflikta. Drugače rečeno, da bomo prevzeli odgovornost zase, besede, dejanja in posledice. Prav tako je pomembno, da poiščemo izhod iz t.i. dramskega trikotnika in prekinete z igranjem »žrtve«, »storilca« ali pa »rešitelja«.

Kako izstopite iz dramske igre, v kateri ste se znašli:

1. Definirate kaj je problem.
2. Raziščete posledice.
3. Prevzamete odgovornost.
4. Naredite načrt.
5. Skočite v akcijo.

Konflikti so naravni del medosebnih odnosov, vendar z ustrežno komunikacijo, empatijo in razumevanjem lahko postanejo priložnost za rast in razvoj. Pomembno je, da se osredotočimo na konstruktivne rešitve, ki bodo zadovoljile vse vpletene strani. S pravilnim pristopom k reševanju konfliktov lahko ustvarimo boljše odnose in vzpostavimo vzajemno spoštovanje ter razumevanje.



USPEŠNO KOMUNICIRANJE: kako primerno usmerjati svoje sodelavce

Andrej Zalokar

Vsebina gradiva se osredotoča na ključne vidike uspešnega komuniciranja in učinkovitega usmerjanja v poslovnem okolju.

1. del obravnava pomembnost uspešnega komuniciranja, ki vključuje **prenos informacij, idej, mnenj in občutkov med sodelavci**. Ta proces igra ključno vlogo pri učinkovitem vodenju, saj prispeva k jasnim pričakovanjem, izboljšanju odnosov in zmanjšanju nesporazumov.

V tem delu so predstavljeni **ključni elementi uspešne komunikacije, kot so aktivno poslušanje, jasno izražanje ter uporaba neverbalne komunikacije, ki vključuje geste, mimiko in ton glasu**. S poudarkom na aktivnem poslušanju se pokaže, kako globoko razumevanje sogovornika pripomore k boljšemu vzpostavljanju stika in zaupanju.

2. del gradiv raziskuje strategije usmerjanja sodelavcev skozi komunikacijo. **Jasno postavljanje pričakovanj, pravilna pohvala, konstruktivna kritika in redno dajanje povratnih informacij** so ključni elementi, ki vodijo do rasti in razvoja sodelavcev ter oblikovanja učinkovitega delovnega okolja. Poudarek je na vključevanju sodelavcev v odločitve in procese, kar spodbuja občutek pripadnosti in inovativnosti.

3. del gradiv ponuja dragocene nasvete za uspešno komunikacijo in usmerjanje. **Aktivno poslušanje** je opisano kot ključno orodje za razumevanje potreb sodelavcev, medtem ko **uporaba pozitivne naravnosti** spodbuja motivacijo in samozavest. Prilagajanje komunikacije glede na osebnostne tipe sodelavcev izboljšuje učinkovitost komunikacije in medsebojnega razumevanja.

Poseben del gradiv obravnava koncept aktivnega poslušanja, ki izvira iz psihoterapije in ga je razvil Carl R. Rogers. Razvila sta se dva pristopa: ne-direktivno vodenje pogovora in vodenje pogovora, ciljanega na klienta. Oba pristopa temeljita na poslušanju, razumevanju in usmerjanju, v čemer se klient počuti sprejetega in razumljenega.

Gradiva poudarjajo, da aktivno poslušanje ni le koristno v terapevtskem kontekstu, ampak tudi v vsakdanjem življenju ter izjemno uporabno v delovnem okolju. Ta metoda omogoča odprtje dialoga, razumevanje potreb in izboljšanje čustvenega stanja sogovornika. V poslovnem okolju lahko pripomore k boljšemu vodenju, oblikovanju argumentov ter individualno ciljno orientirani komunikaciji.

S temi gradivi boste pridobili celovito razumevanje ključnih vidikov uspešnega komuniciranja in usmerjanja, hkrati pa boste opremljeni s konkretnimi orodji in strategijami za izboljšanje medosebnih odnosov in vodstvenih veščin v svojem delovnem okolju.

1. KLJUČNI VIDIKI USPEŠNEGA KOMUNICIRANJA

Definiranje uspešnega komuniciranja in njegove vloge pri vodenju

Uspešno komuniciranje je proces prenosa informacij, idej, mnenj in občutkov med ljudmi. V poslovnem okolju je ključnega pomena za učinkovito vodenje. Dobro komuniciranje prispeva k jasnim pričakovanjem, zmanjšanju nesporazumov in izboljšanju odnosov med sodelavci ter vodstvom.

Aktivno poslušanje: Kako slišati in razumeti sodelavce?

Aktivno poslušanje vključuje osredotočanje na govornika, zaznavanje verbalnih in neverbalnih znakov ter iskanje globljega razumevanja. Sodelavci se bodo bolj cenili in bolj zvesto sledili vodstvu, če se bodo počutili slišane in razumljene.



Jasno izražanje: Kako se izraziti, da bodo sporočila razumljiva?

Jasno izražanje vključuje uporabo preprostega jezika, strukturirane komunikacije in jasnih sporočil. Vodje morajo biti sposobni učinkovito predstaviti svoje ideje in navodila, da bodo sodelavci lažje sledili in izvajali.

Uporaba neverbalne komunikacije: Pomen gest, mimike in telesne govornice

Neverbalna komunikacija vključuje telesno govornico, kot so geste, mimika in ton glasu. To lahko poveča razumevanje sporočila in pripomore k boljšemu vzpostavljanju stika s sodelavci.

2. USMERJANJE SODELAVCEV SKOZI KOMUNIKACIJO

Postavljanje jasnih pričakovanj: Kako opredeliti cilje in pričakovanja za sodelavce?

Postavljanje jasnih pričakovanj in ciljev pomaga sodelavcem razumeti, kaj se od njih pričakuje, ter spodbuja usmerjeno delo in dosežke.

Pohvala in konstruktivna kritika: Kako spodbujati dobro delo in hkrati izboljševati šibke točke?

Vodje bi morali priznavati in nagradjevati dobro delo ter obenem ponujati konstruktivno kritiko za izboljšave. To vodi k rasti in razvoju sodelavcev.

Prenos povratnih informacij: Kako redno dajati povratne informacije in spremljati napredek?

Redno dajanje povratnih informacij sodelavcem jim omogoča vedeti, kako dosegajo svoje cilje, in jim zagotavlja priložnost za prilagajanje in izboljšave.

Vodenje s sodelovanjem: Kako vključiti sodelavce v odločitve in procese?

Sodelovanje pri odločitvah povečuje občutek pripadnosti in odgovornosti. To spodbuja boljše delovno okolje in prispeva k inovacijam.

3. NASVETI ZA USPEŠNO KOMUNIKACIJO IN USMERJANJE

Aktivno poslušanje kot ključno orodje za razumevanje potreb sodelavcev:

Aktivno poslušanje omogoča razumevanje globljih potreb, skrbi in mnenj sodelavcev, kar vodi k bolj usmerjenemu in prilagojenemu vodenju.

Uporaba pozitivne naravnosti za spodbujanje motivacije:

Positivna naravnost v komunikaciji lahko poveča motivacijo sodelavcev in okrepi njihovo zaupanje v svoje sposobnosti.

Prilagajanje komunikacije glede na osebne tipe sodelavcev:

Različni ljudje imajo različne preferenčne načine komuniciranja. Prilagajanje komunikacije glede na osebne tipe lahko izboljša razumevanje in učinkovitost komunikacije.



4. AKTIVNO POSLUŠANJE – IDEJA IN NASTANEK

V psihoterapiji se metoda Aktivnega poslušanja uporablja že dalj časa. Naloga psihoterapevta je to, da več ur posluša klienta. Klient ima tako možnost, da se odpre in terapevtu pove negativne ali moteče misli in občutke.

Izgovorjava in s tem »opustitev« negativnih misli in občutkov lahko povzroči tudi izboljšanje počutja. Klient ali oseba se po »pogovoru« počuti bolje.

Po navadi problem s tem ni rešen. Je pa izgovorjen in zato bolj jasen in ga lahko ciljno usmerjeno obdelamo.

Da bi omogočil in pospešil proces iskanja rešitev, si je ameriški psiholog Carl R. Rogers (1902-1987) postavil vprašanje, kako bi lahko to dosegel učinkovito in učinkovito za pacienta. Razvil je dva med seboj povezana pristopa:

- Ne-direktivno ali indirektno vodenje pogovora
- Vodenje pogovora, ciljanega na klienta
(kot nadaljnji razvoj ne direktnega vodenja pogovora)

Rogersov humanistični pogled na človeštvo pri tem posebej poudarja srečanje v polno-človeškem smislu (pod vplivom čustvene ravni, neverbalne komunikacije in medsebojnega učinkovanja dobrote).

Namen ne-direktivnega ali indirektivnega vodenja pogovora je v tem, da terapevt ne ponudi nobene direktne pomoči. Osnova je Rogersova filozofija, ki pravi, da ima vsak človek rešitev svojih problemov že v sebi. Prav tako se klient ne počuti, kot da je na zaslišanju, saj je indirektno voden in stoji v centru procesa terapije.

Pri terapiji, ki je ciljana na klienta, je terapevt prisoten kot pomočnik pri porodu. Pomaga klientu, da ta zazna in prepozna rešitev svojega problema. Podajanje nasvetov se izogne.

Rogers se je bolj osredotočal na aktivno, sprejemajoče poslušanje in ni ocenjeval ničesar, kar je povedal klient. Njegov cilj je bil, da čim boljše razume vse, kar je povedal klient. Rogers si je prizadeval, da bi se sam čim boljše vživel v samega klienta in je potem neprestano zrcalil to, kar mu je povedal sam klient.

Tako se klient počuti neprestano razumljenega, sprejetega in resno vzetega.

Razlog za učinkovitost in uspeh komunikacijskega modela je tako odvisen od naravnosti ljudi samih in od tega, da nekateri ne sprejmejo pomoči, nasvetov in pobud drugih ljudi.

Rešitve so po navadi sprejete takrat, ko jih oblikujemo sami, ne pa tako, da nam jih priporočajo drugi.

Aktivno poslušanje tako jasno meji na eni strani na direktno Eho-tehniko, v kateri se samo mehansko ponavlja zadnja povedana beseda in na drugi strani na direktno delovanje parafraze, ki nazaj poda kognitivni del sprejetega sporočila.

Pomen in možnosti uporabe v vsakodnevem življenju

Aktivno poslušanje je pomembno pri vsakodnevih, službenih in privatnih pogovorih.

V razgovoru ali pogovoru s sodelavci lahko dosežemo podobne rezultate kot v okolju terapije, ki jo je razvil Rogers: Sogovorec se odpre in pove, kaj ga skrbi, moti, kakšne ima težave in potrebe. S tem tudi izboljša svoje trenutno čustveno stanje, saj se počuti razumljenega. Prepoznamo lahko prave motive in potrebe in tako dobimo priložnost, da lahko lastne argumente predstavimo ciljno orientirano in individualno.

Če se želim kot prejemnik sporočila prepričati, da sem pravilno (in ne narobe) razumel to, kar mi je sogovornik želel povedati, in da posledično tudi moje reakcije (ni)so pravilne, je pomembno, da to preverim!





UČINKOVITI SESTANKI: kako jih pripraviti in voditi, da bodo produktivnejši

Katarina Primožič Ramoveš

Uvod:

Sestanek je komunikacijska tehnika, s katero se združi skupina ljudi ali tim, da deluje v smeri doseganja skupnega namena ali cilja, v smeri reševanja problema ali izziva. Sestanek je torej usklajevalno srečanje najmanj dveh oseb. Žal so med številnimi sestanki, ki so naša realnost v poslovnem svetu, tudi takšni, ki niso skrbno načrtovani, ki so razvlečeni, nestrukturirani in neproduktivni ter kot taki prinašajo slabo voljo, nam tratijo čas in nas veliko stanejo.

Dejstvo je, da so sestanki z drugimi ljudmi nujno potrebni za naše delovanje. Če so skrbno pripravljene in učinkovito vodene, so zelo pomembno orodje s katerim vplivamo na zavzetost vseh vpletenih in s katerim zagotavljamo nemoteno delovanje številnih operacij v organizacijah in podjetjih. Učinkoviti sestanki so pomembni vidik delovanja uspešne ekipe. Dejstvo je tudi, da način izvajanja sestankov pove veliko o samo kulturi v organizaciji ali podjetju.

Vsak zaposleni, ki je vpet v procese organizacije, v okviru katerih se mora usklajevati z drugimi sodelavkami in sodelavci, za to uporablja pri svojem delu ključen komunikacijski kanal v vsaki organizaciji: sestanke. Vsak lahko prispeva k lahkotnejši, ciljno usmerjeni in timski kulturi podjetja že preprosto s tem, da upošteva preprosta načela učinkovitega sestankovanja.

Vsebina:

1. Ključni uspešnih sestankov
2. Procesna struktura sestanka
3. Viri in nadaljnje branje
4. Dodatki:
 - Dodatek 1: Samoevalvacijski vprašalnik: MOJ PRISPEVEK K UČINKOVITIM SESTANKOM
 - Dodatek 2: PRIMER STRUKTURE SESTANKA/ZAPISNIK
 - Dodatek 3: Orodje: *CHECKLISTA* za pripravo uspešnega sestanka

1. KLJUČI – ZLATA PRAVILA USPEŠNIH SESTANKOV

Sestanki so lahko učinkovitejši, če za njihovo izvedbo uporabimo konkretna orodja oz. upoštevamo, da je za uspešno izvedbo potrebno uporabiti točno določene ključne.

Ključni oz. zlata pravila uspešnih sestankov so naslednja:

1. točno določen **cilj sestanka**;
2. **dnevni red / agenda**;
3. **izvedbeni dogovor**;
4. jasno določene vloge in odgovornost;
5. **procesna struktura** sestankov oz. sestanek kot proces.

10



1.1. Točno določen cilj sestanka

Pred izvedbo sestanka si zastavite kontrolna vprašanja:

Ali je srečanje res potrebno za rešitev problema, izziva, ki ga imam?	<input type="checkbox"/> DA	<input type="checkbox"/> NE
Ali je sestanek ključen za pridobitev odgovorov na vprašanja izziva, ki ga imam?	<input type="checkbox"/> DA	<input type="checkbox"/> NE
Ali je mogoče izziv rešiti tudi na kak drugačen način brez sestanka?	<input type="checkbox"/> DA	<input type="checkbox"/> NE
Ali je mogoče izziv učinkovito rešiti samostojno, brez pogovora?	<input type="checkbox"/> DA	<input type="checkbox"/> NE

Če so odgovori pritrdilni, določite jasen namen srečanja in njegov slog (ali potrebujete rešitev, odločitev ali ideje).

Sestanek je praviloma potreben, ko posameznik ali tim potrebuje medsebojno izmenjavo informacij z drugim posameznikom oz. člani tima, ko je potreben skupen angažma za doseg nekega cilja (npr. za reševanje problema ali izboljšanje postopka itd.).

Točen cilj sestanka je torej odgovor na vprašanje, zakaj potrebujem sestanek. Cilj sestanka je element, ki zagotavlja celotno usmerjenost vsebine sestanka. Če cilja sestanka ni mogoče opredeliti, sestanek ni potreben.

Cilj sestanka je torej vsebina, na katero naj bi se sestanek osredotočal, je rezultat, ki se pričakuje od sestanka. To je praviloma jasna, jedrnata, preprosta izjava, ki jo lahko razumejo in jo morajo razumeti vsi udeleženci sestanka. Cilj sestanka je obenem izhodišče za pripravo agende oz. dnevnega reda sestanka.

11

1.2. Dnevni red / agenda

Dnevni red sestanka izhaja iz cilja le-tega. Dnevni red je vodič srečanju in obenem predpogoj za učinkovit sestanek. Dnevni red je tisti element, ki zagotavlja, da se udeleženci osredotočajo na proces sestankovanja in ne na katere koli druge naloge ali aktivnosti. Je element, ki zagotavlja, da pridemo do želenega rezultata sestanka. Agenda je tista, ki spodbuja ciljno delovanje. Obenem spodbuja tudi strukturirano dokumentiranje poteka sestanka in s tem dogovorov s sestanka. Agenda je predpogoj za pripravo akcijskega načrta končno dogovorjenih aktivnosti.

1.3. Izvedbeni dogovor

Izvedbeni dogovor zagotavlja smernice, po katerih se odvija in vodi sestanek, gre za skupek pravil, kako sestanki potekajo. Izvedbeni dogovor je na eni strani odraz kulture podjetja, odraz načina komunikacije in dela podjetja, timov in posameznikov. Na drugi strani pa je odločitev na kakšen način si podjetje/tim/posameznik želi izvajati sestanke.

Izvedbeni dogovor je torej način izvajanja sestankov, način komunikacije tekom sestankov. Vsak ima možnost ob začetku vsakega sestanka poudariti ključne elemente učinkovitega sestanka in tako prispevati k oblikovanju zelene komunikacije na sestankih.



Izvedbeni dogovor je orodje za gradnjo zelene kulture podjetja, saj z njim določimo na kakšen način želimo oblikovati posamezne kanale komuniciranja – torej tudi na kakšen način izvajamo sestanke. Izvedbeni dogovor lahko oblikujemo skupaj s celotnim timom in rezultat javno objavimo, da je na vidnem mestu ob vsakokratnem sestanku.

Elementi izvedbenega dogovora sestanka so naslednji:

(1) Dogovor glede SODELOVANJA:

- Potrebna je zavzetost in angažma vseh udeležencev sestanka;
- Spoštovanje cilja in agende sestanka tj. procesa sestanka;
- Razdelitev vlog na sestanku: kdo je vodja sestanka, kdo podpora;
- Spoštovanje udeležencev;
- Spoštovanje dogovorov glede dogovorjenih nalog.

(2) ČASOVNI dogovor:

- Spoštovanje časovnih okvirov – smo točni in zaključimo ob dogovorjenem času;
- Spoštovanje agende za doseg cilja sestanka in procesa sestanka.

(3) Dogovor glede NAČINA KOMUNIKACIJE

- Odprta komunikacija (oz. dogovor o načinu komunikacije);
- Aktivno poslušamo.

(4) Dogovor glede BELEŽENJA NALOG IN SPREMLJANJA REALIZACIJE DOGOVOROV

- Izbor orodja za zapisnike
- Spremljanje nalog in realizacija le-teh

12

Specifični dogovori so lahko naslednji:

- upoštevamo dejstva in ne mnenj;
- prizadevamo si razumeti stališča drugih udeležencev;
- spodbujamo drug drugega k posredovanju idej;
- pripravimo se, če smo za to zaprošeni;
- posredujemo informacije ali naloge pravočasno;
- podamo povratno informacijo;
- usmerjeni smo k rešitvam in ne problemom;
- odločamo se skupaj;
- gradimo na idejah vseh udeležencevitd. ...

1.4. Jasno določene vloge in odgovornosti

Na sestankih ljudje prevzemamo različne vloge. Običajno je na sestanku vodja le-tega ter vabljeni udeleženci kot na primer člani tima. **Vodja sestanka** je odgovoren, da vodi sestanek, da moderira udeležence skladno z agendo sestanka za doseg cilja sestanka. Vodja sestanka upravlja z vsebino skladno z agendo, upošteva proces sestanka. Tako lahko predvidi morebitno potrebne predpriprave na sestanek, nadzoruje priprave in spodbuja, da so le-te uspešne. Vodja sestanka vodi sestanek glede na vložek vabljenih udeležencev, jih spodbuja k zavzetemu sodelovanju s ciljem doseganja namena sestanka. Skrbi za uravnoteženo sodelovanje vseh vabljenih na sestanek in spodbuja timsko delo. Ob tem ima



nalogo, da prepozna pozitivna vedenja ter jih pohvali oz. zaustavi neželena vedenja. Obenem vodja sestanka zagotavlja izvedbo dogovorjenih aktivnosti in preverja ali se dogovorjeni koraki izvajajo. Vodja oceni ali potrebuje pri vodenju in v zvezi z organizacijo sestanka kakršno koli pomoč.

Udeleženci sestanka imajo lahko različne naloge – glede na agendo in cilj sestanka. Ključna naloga udeleženca sestanka je, da se ga udeleži, da je točen, da aktivno ter pozorno sodeluje od začetka do konca sestanka. Pripraviti se mora na srečanje glede na točke dnevnega reda sestanka. Med srečanjem pa mora član zavzeto in aktivno sodelovati, upošteva izvedbeni dogovor. Po zaključku sestanka mora udeleženec izvesti naloge, ki so mu bile zaupane oz. dogovorjene v predvidenih časovnih okvirih ter tako podpreti odločitve tima oz. vodje sestanka.

Glede na vsebino sestanka se lahko določijo tudi druge vloge, kot na primer:

- pospeševalec sestanka
- administrativna podpora (za snemanje, beleženje dogovorov, dokumentiranje dnevnega reda, priprava poročil itd.)
- časomerilec
- fascilitator sestanka itd.

1.5. Sestanek kot proces

Obstaja več možnih procesnih struktur oz. modelov sestankov. Vsem pa je skupno to, da je za učinkovit sestanek potrebna priprava, izvedba in izvedba dogovorjenih aktivnosti (*follow-up*). Ključno pa je, da se procesne strukture držijo vsi udeleženi in da jo tudi poznajo.

13

Procesna struktura sestankov je tako sledeča:



PRIPRAVA SESTANKA

Učinkoviti sestanki se pričnejo že pred samo njihovo dejansko izvedbo – opredelitev cilja sestanka, priprava agende, določitev potrebnih udeležencev, dosega potrebnih dogovorov, organizacija – vse to mora biti izvedeno pred samim sestankom in je podlaga za uspešno izvedbo. Uspešna **priprava** predstavlja 30 % uspešnega sestanka.

Orodje: **CHECKLISTA** za pripravo uspešnega sestanka



IZVEDBA SESTANKA

Izvedba sestanka zajema aktivno sodelovanje vseh udeležencev in dosledno spoštovanje agende sestanka. Ključen je fokus na cilj sestanka, razlog zakaj je torej sestanek sklican. Ob tem je pomembno tudi, da se naloge razdelijo med udeležence, da je jasno, kdo mora določeno nalogo izvesti in do kdaj. Izvedba sestanka predstavlja 40 % uspešnega sestanka.

IZVEDBA NA SESTANKU DOGOVORJENIH AKTIVNOSTI

Večina rezultatov sestanka se pokaže šele po izvedenem sestanku. Potrebno je spremljati dodeljene naloge in njihovo izvedbo. **Follow up** sestanka predstavlja 30 % uspešnega sestanka.

2. PROCESNA STRUKTURA SESTANKOV

Obstaja torej več možnih procesnih struktur oz. modelov sestankov in kot že navedeno je vsem skupno to, da je za učinkovit sestanek potrebna priprava, izvedba in izvedba dogovorjenih aktivnosti (*follow-up*). V nadaljevanju je predstavljen eden možnih modelov procesne strukture, ki vam lahko pomaga pri izvedbi učinkovitih sestankov, če ji dosledno sledite:



14

2.1. PRIPRAVA (*Preparedness*)

Uspeh sestanka je odvisen od tega, kako dobro se nanj pripravimo: vodja sestanka kot tudi vabljeni udeleženci.

Vodja sestanka mora poskrbeti, da uporabi konkretna orodja oz. zlata pravila uspešnih sestankov:

- Točno mora opredeliti oz. določiti **cilj sestanka**.
- Pripraviti mora **dnevni red / agendo sestanka** ter jo skupaj s potrebnimi materiali in informacijami o cilju sestanka posredovati udeležencem vnaprej.
- Če ni na voljo izvedbenega dogovora na nivoju organizacije, mora poskrbeti, da so jasno določeni elementi, na kakšen način bo sestanek potekal, katera so želena vedenja in aktivnosti – **izvedbeni dogovor**.
- Jasno mora določiti vloge na sestanku in odgovornost udeležencev. V tem okviru so lahko predvideni tudi predhodni usklajevalni sestanki s ključnimi deležniki s ciljem, da se ogne morebitnim presenečenjem.
- Upoštevati mora **procesno strukturo** sestankov (priprava, izvedba, *follow up*).

Večina sestankov predvideva, da se zaključijo z neko odločitvijo:

- konsenz (večina se strinja)
- glasovanje
- posvetovanje (nato se vodja odloči)
- ukaz (odločitev ne vključuje drugih).

Glede na predviden zaključek vodja srečanja določi način poteka sestanka.



Udeleženci sestankov oz. člani tima morajo poskrbeti, da imajo ob sklicu sestanka pred njegovo izvedbo vse potrebne informacije, da so seznanjeni s statusom zadeve, da jim je jasen cilj sestanka, agenda sestanka in kaj se od njih pričakuje. Če je potrebno pripraviti določene podatke oz. izvesti določeno nalogo, morajo to storiti pred izvedbo sestanka.

Orodje: **CHECKLISTA** za pripravo uspešnega sestanka

2.2. NAMEN (*Purpose*)

Namen sestanka je neposredno povezan z njegovo vrednostjo – izvedba sestanka je enostavno pomembna. Bodisi je pomembna za izvedbo določene naloge, procesa bodisi za uskladitev itd. Namen sestanka je tesno povezan s ciljem sestanka. Cilj sestanka je element, ki zagotavlja celotno usmerjenost vsebine sestanka. Namen sestanka se nanaša na cilj sestanka, ki je vsebina, na katero se naj bi sestanek osredotočal, in je rezultat, ki se pričakuje od sestanka.

2.3. AGENDA (*Process*)

Potek sestanka določa njegova agenda oz. dnevni red. Agenda je ključno orodje za uspešen sestanek, saj se z njo:

- natančneje opredeli vsebino sestanka in potrebne korake, povezane s ciljem sestanka;
- omogoča opredeliti kdo naj bi bil prisoten na sestanku;
- omogoča opredelitev potrebnih aktivnosti/tem za diskusijo.

Uspešni vodje uporabijo agendo tudi kot orodje za *coaching* v smislu spodbude, da člani tima krepijo določene spretnosti in razvijajo svoje ideje.

Dnevni red je tisti element, ki zagotavlja, da se udeleženci osredotočajo na proces sestankovanja in ne na katere koli druge naloge ali aktivnosti. Agenda je tista, ki spodbuja ciljno delovanje. Obenem spodbuja tudi strukturirano dokumentiranje poteka sestanka in s tem dogovorov s sestanka. Agenda je tudi predpogoj za pripravo akcijskega načrta na koncu dogovorjenih aktivnosti.

Učinkovita agenda jasno določa teme in aktivnosti, ki bodo potekale tekom sestanka in obenem določa tudi časovni okvir izvedbe posamezne aktivnosti. Za učinkovit sestanek lahko uporabite metodo »*parking lot*« ali »*action log*«. Ko na primer pride do deviacij od agende ali pa se pri določeni temi zadržite dlje kot predvideno ali pa se pojavi tema, ki ni na agendi, uporabite metodo »*parking lot*«. Z metodo »*action log*« pa vodite sestanek z vprašanjem »Kdo naredi nalogo in do kdaj?«.

V ta namen so lahko v pomoč podporne funkcije kot na primer časomerilec in *note keeper* – zapisnikar, ki beleži dogovore o potrebnih aktivnostih, nosilcih teh aktivnosti in predvidenih časovnih okvirih izvedbe.



2.4. ANGAŽMA (*Participation and Engagement*)

Med srečanjem upoštevajte izvedbeni dogovor in načela timskega dela. Ključne aktivnosti vseh udeležencev tekom sestanka so: *govorjenje, poslušanje in sodelovanje*.

Govorjenje se nanaša na izražanje, predstavljanje in pojasnjevanje idej. *Aktivno poslušanje* se nanaša na večino sprejemanja mnenj, idej, predlogov drugih oseb s ciljem razumevanja posredovane misli. *Sodelovanje* je ključen element, ki dolgoročno gledano (lahko) gradi zaupanje in timsko delo. Sodelovanje zajema aktivno delovanje – postavljanje vprašanj, zavestno osredotočanje na temo sestanka, prispevek k dosegu zastavljenega cilja sestanka (in ne usmerjenost v npr. delo za računalnikom, igranje s telefonom, branje e-pošte ipd.).

Pri vseh aktivnostih si prizadevajte za krepitev ekipe, a obenem prepoznajte individualnost in ideje posameznikov. Negujte konstruktivne odnose, komunicirajte svobodno in odprto. Aktivno sodelujte in posredujte svoje strokovno znanje, osredotočite se na skupen cilj. Pogosto povzemajte in parafrazirajte, razpravljajte o idejah, da se zagotovi jasnost.

Izvedba sestanka zajema torej aktivno sodelovanje vseh udeležencev in dosledno spoštovanje agende sestanka. Ključen je fokus na cilj sestanka, razlog, zaradi katerega je torej sestanek sklican. Ob tem je pomembno tudi, da se naloge razdelijo med udeležence, da je jasno, kdo mora določeno nalogo izvesti in do kdaj. Podpirajte in spodbujajte pozitivna vedenja angažmaja. Obenem jasno povejte, da pričakujete nič manj in nič več kot zavzeto sodelovanje.

2.5. DODANA VREDNOST / UČINKOVITOST (*Pay-off*)

Dodana vrednost sestanka se lahko kaže na več ravneh:

- na nivoju posameznika;
- na nivoju tima;
- na nivoju organizacije.

Raziskujte, kako se dodana vrednost sestanka kaže, tako da si zastavite vprašanje: »*Kakšna je dodana vrednost sestanka za druge, za organizacijo, za tim, zame?*«.

Večina rezultatov sestanka se pokaže šele po izvedenem sestanku. Po zaključenem sestanku sledi izvedba dogovorjenih nalog. Potrebno je spremljati dodeljene naloge in njihovo izvedbo. Z matriko odgovornosti lahko preprosto zagotovimo, da dogovori na sestankih niso pozabljeni ali prezrti.

3. VIRI IN NADALJNJE BRANJE:

- Axelrod RH. **Terms of Engagement: New Ways of Leading and Changing Organizations**. San Francisco, CA: Barrett-Koehler Publishers, Inc.; 2010.
- Dori Sella. **Business Meetings that Work: 6 Steps to Increase Productivity**; Idomy LTD; 2018.
- Gord Sheppard. **How To Create Awesome Meetings: A Step-By Step Guide to help you make your next meeting more productive and profitable!**; Create Awesome Meetings; 1 edition; 2016.



- Leigh Espy and Kirsten Johnson. **Bad Meetings Happen to Good People: How to Run Meetings That Are Effective, Focused, and Produce Results**; Blue Room Press; 2017
- Paul Axtell. **Meetings Matter: 8 Powerful Strategies for Remarkable Conversations**; Jackson Creek Press; 1 edition; 2015.

4. DODATKI

Dodatek 1: Samoevalvacijski vprašalnik: MOJ PRISPEVEK K UČINKOVITIM SESTANKOM

Vprašanje	Samocena
1) Udeležujem se sestankov in ne zamujam.	1 2 3 4 5
2) Ko sem na sestanku, sem pozitivno naravn/-a glede dejstva, da sem udeležen/-a sestanka.	1 2 3 4 5
3) Govorim odprto, delim informacije in posredujem svoje mnenje.	1 2 3 4 5
4) Spodbujam ostale udeležence, da posredujejo svoje ideje.	1 2 3 4 5
5) Naslavljam izzive / odprte točke, ne pa ljudi.	1 2 3 4 5
6) Javim se pri spremljanju ali izvajanju dogovorjenih aktivnosti v okviru pripravljene akcijskega načrta.	1 2 3 4 5
7) Aktivno poslušam in ne uporabljam telefona, računalnika ipd. med sestankom.	1 2 3 4 5
8) Sestanke vidim kot pomembno orodje, s katerim krepimo naše time.	1 2 3 4 5
9) Ostale udeležence sprašujem s ciljem, da razvijejo svoje ideje.	1 2 3 4 5
10) Na sestankih sem udeležen/a kot reševalec problemov	1 2 3 4 5
Seštevek:	

17

- **40 do 50 točk** = (zelo) veliko prispevaš sestankom;
- **30 do 39 točk** = prispevaš k sestankom, a razmisli, kako lahko svoj angažma dvigneš;
- **10 do 29 točk** = razmisli o svojem pogledu na sestanke, o svojem prispevku in se potruji dvigniti svoj prispevek k učinkovitim sestankom, saj to pomeni, da aktivno so-kreiraš uspeh tvoje organizacije.



Dodatek 2: PRIMER STRUKTURE SESTANKA/ZAPISNIK

Datum:		
Pričetek in predviden zaključek:		
Kraj / lokacija:		
Vabljeni:		
Sklicatelj:		
Potrebna predpriprava, branje:		
CILJ sestanka:		
AGENDA	Trajanje aktivnosti	Odgovoren
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
Dogovorjene aktivnosti po agendi	Odgovoren	Rok
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
Komentarji / zapisi		

Dodatek 3: Orodje: CHECKLISTA za pripravo uspešnega sestanka

Naloga	
<input type="checkbox"/>	Jasna opredelitev cilja sestanka
<input type="checkbox"/>	Določitev agende sestanka
<input type="checkbox"/>	Določitev vabljenih oseb na sestaneke – kdo bi moral biti na sestanku in zakaj
<input type="checkbox"/>	Katere informacije so potrebne vnaprej, kdo jih lahko pripravi pred sestankom?
<input type="checkbox"/>	Določitev datuma in točne ure sestanka
<input type="checkbox"/>	Določitev kraja sestanka (sejna soba, virtualna izvedba itd.)
<input type="checkbox"/>	Priprava in posredovanje obvestila o sestanku vabljenim z agendo in ciljem sestanka
<input type="checkbox"/>	Preverba ali vabljeni razumejo svojo vlogo
<input type="checkbox"/>	Razporeditev sedežev pri izvedbi v živo
<input type="checkbox"/>	Zagotovite, da potrebna oprema deluje pravilno
<input type="checkbox"/>	Zagotovite, da imate potrebne materiale za izvedbo
<input type="checkbox"/>	Zagotovite, da ste prejeli potrebne informacije pred sestankom oz. da so bile naloge opravljene
<input type="checkbox"/>	Preveriti ali so bila vabila posredovana in ali so se vsi odzvali vabilu
<input type="checkbox"/>	Določiti pravila glede virtualne izvedbe sestanka: npr. prižgane kamere ipd
<input type="checkbox"/>	Preveriti ali so jasni dogovori glede samega izvajanja sestanka skladno z želeno kulturo vaše organizacije ter razumevanje ključnih aktivnosti vseh udeležencev tekom sestanka, ki so: <i>govorjenje, poslušanje in sodelovanje.</i>