

Manažérske zručnosti v oblasti kultúry

Časť II.: Ako budovať dobré vzťahy v tíme

30. október 2023 | Nikola Sedláčková



NIKOLA SEDLÁČKOVÁ

Lumina Learning
practitioner,
koučka, lektorka

Rada behám a
chodím na bosu =
@koucujemnaboso



Neziskové projekty
= vzdelávanie pre
NGO



Viac ako 13 rokov
skúseností v rozvoji
tímov & jednotlivcov

Čím sa vyznačuje

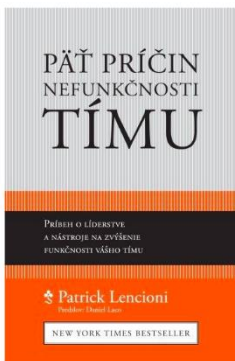
skvelo fungujúci tím?

Práca v skupinke a následne výstup do:
www.menti.com: **4857 2433**

Čím sa vyznačuje skvelo fungujúci tím?

9 responses

vzajomny respekt a ucta
podobne nastavené hodnoty
delegovanie správny ľudia
empatia komunikácia
dôvera zodpovednosť
dobrá priama komunikácia
rešpekt a ochota pomoct
schopnost pocuvat a spolu



5 príčin nefunkčností tímov

Patrick Lencioni



Ako budovať

skvelo fungujúci tím?

Krok 1: Buduj DÔVERU

KROK 1: BUDUJTE DÔVERU

Dôvera je založená na zraniteľnosti.

Dôverujem členom tímu i šéfovi. Viem, že čokoľvek poviem, nebude to použité proti mne.

A preto sa nebojím priznať chybu, povedať, že niečo neviem. Nebojím sa požiadať o pomoc.

Prizná, ak spravil nesprávne rozhodnutie.

Šéf ide prvý.

Nehľadá vinníka, hľadá riešenia.

Vytvára bezpečné prostredie na diskusiu.



So zdieľaním začne prvý. So zmenou začne prvý.

Zdieľajte viac zo súkromia.

Ukáže svoju "zraniteľnosť"

Použite diagnostiku osobnosti - spoznajte sa viac.

Kedy VY v tíme

stratíte dôveru?

Čo spraví môj šéf, môj kolega – verbálny alebo neverbálny prejav – a spôsobí to, že stratím dôveru?

www.menti.com: **1311 7481**

Kedy stratím dôveru v tíme?

25 responses



Krok 2: DOLUJ konflikt



Krok 3: Buď JEDNOZNAČNÝ

KROK 3: BUĎTE JEDNOZNAČNÍ A ZAVIAŽTE SA

Jednoznačnosť znamená, že každý vie, čo má robiť.



"Bol som zrozumiteľný?" Ak nie, skúsím to vysvetliť inak.

Neustále si overujte pochopenie.

Zmerajte, ako veľmi sú presvedčení a súhlasia.



Ak mi nie je jasné, čo sa odo mňa očakáva, spýtam sa.

Ak mi to stále nie je jasné, opýtam sa znova. Viem, že nikto ma nevysmeje - máme dôveru.

Keď skutočne rozumiem, čo sa odo mňa očakáva, viem sa zaviazat a úlohu splním.



Mýtus ISTOTY

Nehľadajte 100% istotu, že rozhodnutie bude správne. Môže sa stať, že nespravíte žiadne rozhodnutie.

Lepšie nejaké rozhodnutie, ako nijaké.

Mýtus KONSENZU

Väčšina ľudí nepotrebuje, aby ste sa riadili ich názorom. Chcú iba, aby BOLI VYPOČÚTÍ a aby ich názor bol vzatý do úvahy pri rozhodovaní.

Nie je nutné, aby súhlasili všetci. Dôležité je, aby všetci boli vypočutí.

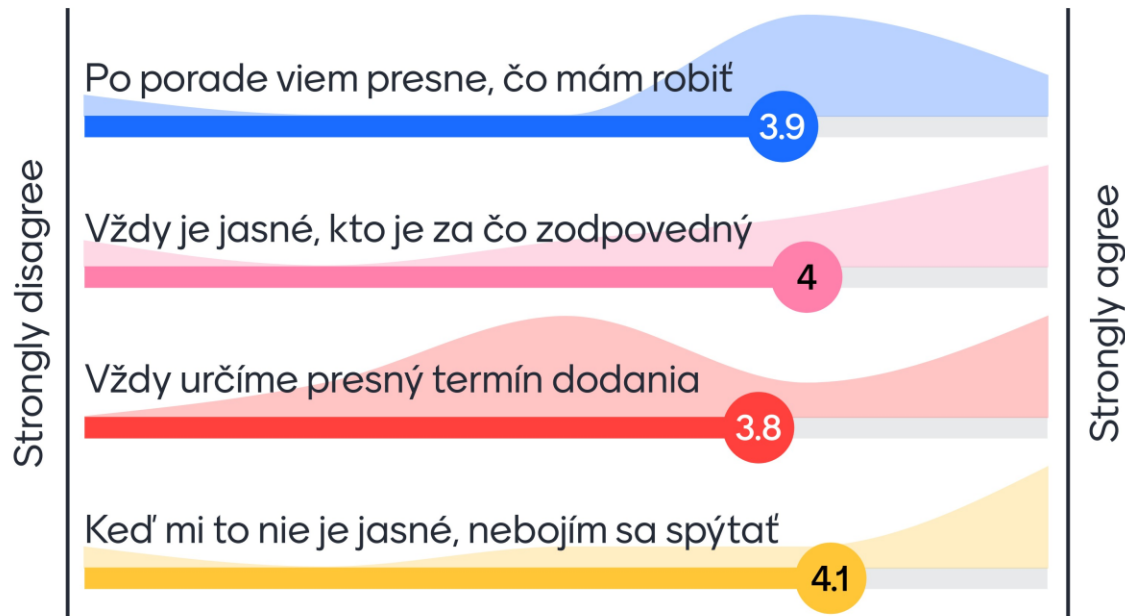
ROZUMIEM VŽDY

čo sa odo mňa OČAKÁVA?

Ako jednoznačné sú vaše porady?

www.menti.com: **4186 0418**

Naše porady sú jednoznačné



Krok 4: Dávajte si SPÄTNÚ VÄZBU

KROK 4: UDRŽIAVAJTE SA VO VZÁJOMNEJ ZODPOVEDNOSTI

Efektivita a výkonnosť tímu sa odvíja od najslabšieho článku.

Ak nebudeme mať všetci rovnaké pravidlá, prestane nás to baviť.

Ak sme sa všetci k niečomu zaviazali, tak to robme VŠETCI a PORIADNE.

A už si to s Mírom riešil?



Šéfe, ten Miro mi nedal zase podklady načas.

Pozor: Nepreberte rolu sudcu. VZÁJOMNÁ ZODPOVEDNOSŤ. Kolegovia si to musia vedieť povedať medzi sebou.



Miro na niečom sme sa dohodli...

Ak ma kolega na niečo upozorňuje, robí to preto, že mu na mne a tíme záleží.

Dávaj a prijímaj spätnú väzbu.

Ak na seba budeme kašľať a nebudeme sa upozorňovať, že nedodržiavame to, na čom sme sa dohodli, ukazujeme, že nám na tíme nezáleží.



Krok 5: Stanovte si spoločné CIELE

KROK 5: STANOVTE SI SPOLOČNÉ CIELE

Nie je nič horšie, ako stanoviť individuálne ciele a potom chcieť, aby tím spolupracoval.

Stanovte spoločné ciele a určite individuálne úlohy.

Dohodnite si tímové odmeny.

Dávajte si spätnú väzbu

Informujte sa, ako vám to ide.



Spoločne oslavujte každý malý úspech.



...lebo tak budujete a rozvíjate dôveru v tíme a celý tím...

Čo všetko vieme o spätnej väzbe?

POCHVALA

**ROZVOJOVÁ spätná väzba
(konštruktívna)**

Pýtame si ju

Dostávame
ju

Dávame ju

Ako dávať spätnú väzbu správne?

- Spätnú väzbu dávajte PRAVIDELNE
- Chodte príkladom: žiadajte si spätnú väzbu + pracujte na sebe
- Zamerajte ju na rozvoj a na zlepšenie do budúcnosti
- Vychádzajte z faktov a z vlastného pozorovania
- Vždy hodnotte správanie/výkon/výsledky, nie osobnosť
- Vždy si vypočujte aj druhú stranu
- Uistite sa, že spätná väzba bola pochopená
- Vyjadrujte sa v prvej osobe („ja“ jazyk)
- Neospravedlňujte sa, keď dávate spätnú väzbu
- Dohodnite sa na konkrétnych zmenách do budúcnosti
(čo udržať/čo zlepšiť)
- Sledujte ďalšie kroky

Niekoľko
pravidiel

Ako dať POCHVALU SPRÁVNE?

1. Predstavte kontext
2. Popíšte **SPRÁVANIE** kolegu/zamestnanca
3. Uveďte **DOPADY** správania
4. Vyjadrite svoje stanovisko + **TICHO**
5. **Dajte priestor** na vyjadrenie podriadenému/kolegovi
6. Poďakujte

ŠTRUKTÚRA

Ako vyjadriť pochvalu?

- Venujte pozornosť očnému kontaktu
- Budte struční a jasní, keď chválite
- Povedzte **presne a konkrétne, s čím ste spokojní**
- Chváľte len vtedy, **pokiaľ úprimne cítite, že výkon bol dobrý** alebo došlo k zlepšeniu

Nezabudnite pochvalu aj prijať

Pochvalu nevracajte

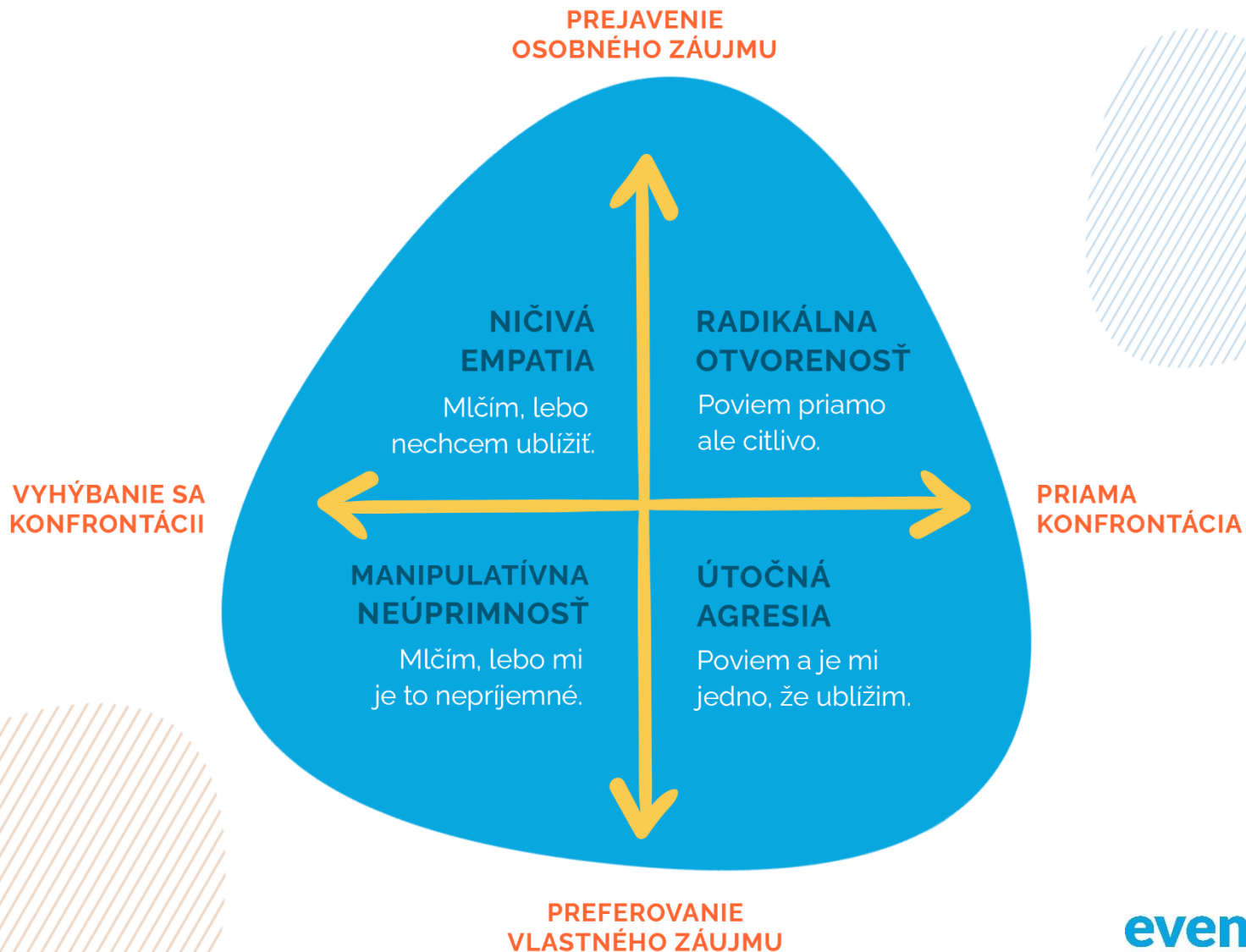
Prečo dávať spätnú väzbu?

*Konfrontácia s nepríjemnou témou je háklivá vec,
no predstierať, že neexistuje vôbec, je oveľa horšie.*

Patrick Lencioni, Príčina smrti: Míting

KIM SCOTTOVÁ

Teória radikálnej otvorenosti



Ako dať ROZVOJOVÚ SV SPRÁVNE?

1. Predstavte kontext
2. Popíšte **SPRÁVANIE** kolegu/zamestnanca
3. Uveďte **DOPADY** správania
4. **Dajte priestor** pre vyjadrenie podriadenému/kolegovi
5. Vyjadrite svoje stanovisko
6. Vyjadrite očakávanie/dohodnite si ďalšie kroky

ŠTRUKTÚRA

- Čo najskôr, ústne a medzi štyrmi očami.
- Vyjadrujte sa ku konaniu/činom, nie k osobnosti človeka
- Nenálepkujte: „Ty si ten a ten.“
- Navrhujte veci k zlepšeniu, nekritizujte – cieľom je dohodnúť sa, čo robiť inak, aby došlo neskôr k zlepšeniu.
- Hovorte za seba, neschovávajte sa za ostatnými alebo za organizáciu.
- Hovorte konkrétne a opierajte sa o fakty, naopak vyhnite sa napádaniu, generalizovaniu, podceňovaniu, obviňovaniu.
- Pýtajte sa a počúvajte druhú stranu.
- Sústreďte sa na to, čo môže druhá strana ovplyvniť.
- Na záver sa dohodnite na ďalších krokoch, navrhnite pomoc v prípade potreby



SPÄTNÁ VÄZBA JE DAR

1.



KEDY SA
MÔŽEME
STRETNÚŤ?

VYPÝTAJ SI POVOLENIE

2.



- BUĎ KONKRÉTNY
- NESUĎ
- FAKTY

POVEDZ, ČO SI ODPOZOROVÁL

3.



- NA FIRMU
- NA TÍM
- TVOJ POČIT

VYSVETLI DOPAD

4.



Hm...
...aby si to
človek uvedomil

ZOSTAŇ TICHO

5.



NAPLÁNUJ SPOLOČNÉ
KROKY AKO ĎALEJ



Nebojte sa dávať spätnú väzbu

- Ľudia vedia, na čom sú
- Získajú istotu, že robia veci správne
- Utvrdia sa, že o nich máte záujem
- Predídete v pokračovaní nevhodných návykov/nedobrej práce...

Spätná väzba



Ďalšie príčiny vzniku „nepohody“ v tímovej komunikácii

Nepracujeme ako tím

1. Nedávame spätnú väzbu, nevieme prijať spätnú väzbu
2. Chýba nám vzájomná dôvera

„Komunikačné nedorozumenia“

1. Domýšľame si
2. Nepočúvame „aktívne“, neoverujeme si počuté
3. Máme tendenciu hneď radit'

Ako komunikujeme?

Fakt

Niečo vidím
Niečo počujem
Kolega prichádza/hovorí...

Príbeh

Na základe mojich skúseností
Domýšľam si
Spúšťam môj filter

Emócia

Naštvem sa

Reakcia

Pod vplyvom emócie

Ako komunikujeme?

Predchádzam konfliktu z NEDOROZUMENIA

Overenie si
faktu
Pýtam sa
Zisťujem
Aktívne
počúvam

Reagujem na základe
overených faktov

Fakt

Niečo vidím
Niečo počujem
Kolega prichádza/hovorí...

Príbeh

Na základe mojich skúseností
Domýšľam si
Spúšťam môj filter

Emócia

Naštvm sa

Reakcia

Nie pod vplyvom emócie

Aktívne počúvanie

Pýtajte sa

Otvorené otázky (ako, kedy, prečo... Odpoveď nie je áno/nie). Pomôžu vám pochopiť myšlienky druhého.

Parafrázujte

Zopakujte vlastnými slovami, čo ste pochopili. Overte si porozumenie, predídete nedorozumeniu z nepochopenia.

Vyjadrite pochopenie pocitov iného

Budujete dôveru, uznajte, že človek sa tak môže cítiť, uznajte vážnosť jeho problému.

Techniky aktívneho počúvania

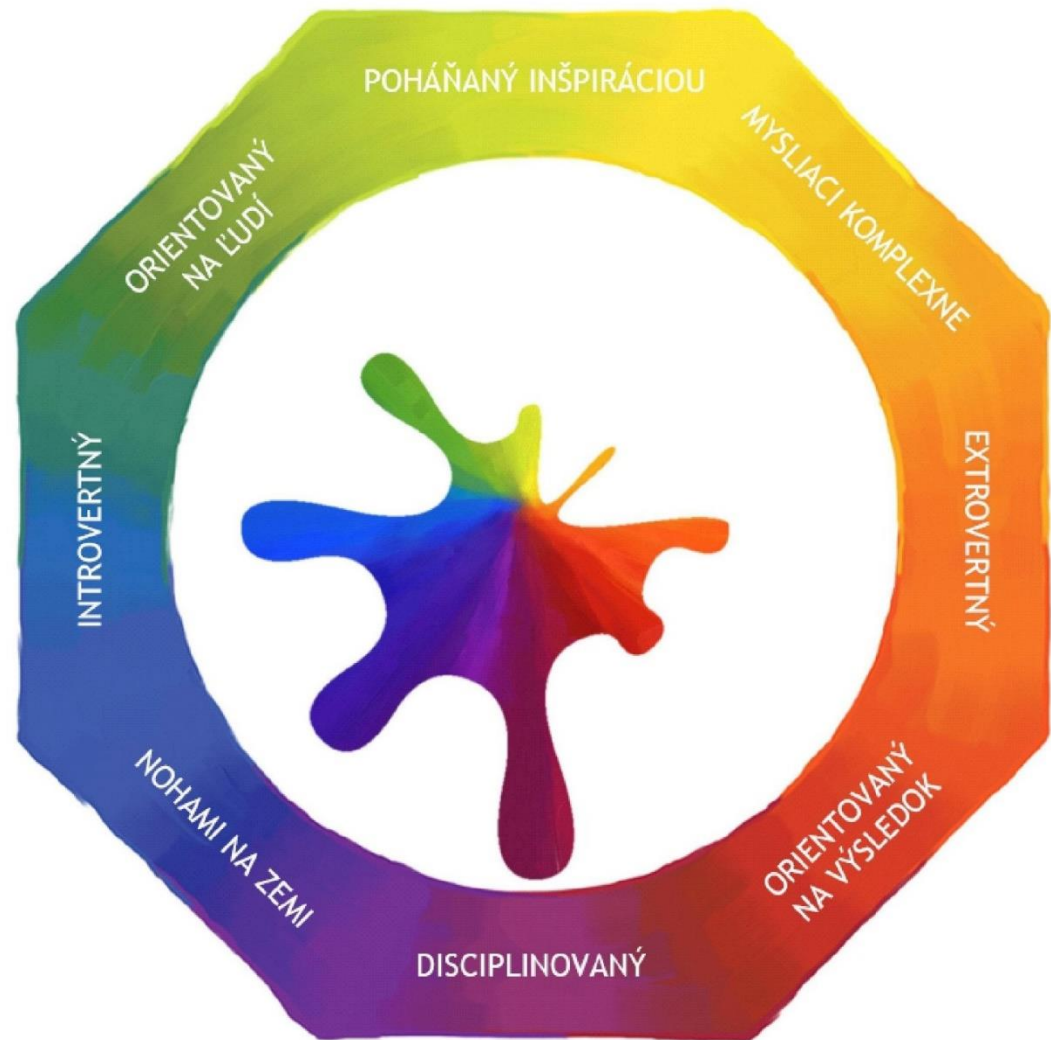
Výrok	Cieľ	Čo robiť a povedať
Povzbudzujúci	<p>Prejaviť záujem o to, čo hovorí druhý.</p> <p>Povzbudiť druhého, aby rozprával ďalej.</p>	<p>Nevyjadrujeme súhlas alebo nesúhlas. Používame neutrálne slová.</p> <p>„Mohli by ste mi povedať viac...?“ „Kde ste už hľadali?“ „Ktoré zdroje ste už mali?“</p>
Objasňujúci	<p>Pomôcť vysvetliť to, čo sa povedalo.</p> <p>Získať viac informácií.</p> <p>Pomôcť hovoriacemu vidieť iné hľadiská.</p>	<p>Pýtame sa otázky. Preformulujeme nejasnú formuláciu tak, aby ju čitateľ ďalej vysvetlil.</p> <p>„Kedy presne to bolo?“ „Znamená to, že ste už kolegom povedali, že...?/... informovali e-mailom, že...“</p>
Preformulujúci	<p>Ukázať, že počúvame a rozumieme tomu, čo návštevník hovorí.</p> <p>Skontrolovať si svoj význam a interpretáciu toho, čo povedal druhý.</p>	<p>Preformulujeme hlavné myšlienky a fakty svojimi slovami.</p> <p>„Takže Vy by ste chceli, aby sme Vám zasielali notifikácie, keď...“</p>

Techniky aktívneho počúvania

Výrok	Cieľ	Čo robiť a povedať
Reflektujúci, vciťujúci	<p>Prejaviť porozumenie voči tomu, čo druhá osoba cíti.</p> <p>Umožniť človeku pomenovať vlastné pocity po tom, ako si ich vypočuje od nás.</p>	<p>Vyjadríme hlavné pocity hovoriaceho.</p> <p><i>„Vyzeráte nahnevane.“</i> <i>„Chápem, že Vás to mohlo poriadne rozčúliť.“</i></p>
Sumarizujúci	<p>Zhrnúť dôležité myšlienky, skutočnosti a fakty.</p> <p>Pomenovať pokrok, pokiaľ sme sa dostali v rozhovore.</p> <p>Položiť základy na ďalšiu diskusiu.</p>	<p>Preformulujeme hlavné myšlienky spolu s pocitmi.</p> <p><i>„Skúsím zopakovať vaše hlavné myšlienky/návrhy...“</i> <i>„Takže rozčúlili vás tieto dve veci:...“</i> <i>„Zatiaľ sme sa teda dohodli na tomto:...“</i></p>
Oceňujúci (nezláhčujme)	<p>Uznať vážnosť problémov a pocitov druhého.</p> <p>Oceniť pozitívne správanie druhého.</p> <p>Preformulujeme hlavné myšlienky a fakty svojimi slovami.</p>	<p>Uznajme hodnotu problémov a pocitov druhého. Prejavme ocenenie jeho úsilia a konania.</p> <p><i>„Oceňujem Vašu ochotu riešiť túto situáciu.“</i> <i>„Cením/e si Vašu otvorenosť.“</i></p>

Akí sme a ako komunikujeme?

Ako komunikujem ja?



Farebné energie

Načúvajúca,
Spolupracujúca,
Podporujúca,
Upokojujúca,
Diplomatická.



Organizovaná,
Pozorujúca, Rozvážna,
Spoľahlivá, Objektívna,
Založená na dôkazoch a
faktoch.



Spoločenská,
Spontánna,
S predstavivosťou,
Entuziastická,
Prejavujúca sa.

Cieľavedomá,
Riadiaca,
Odvážna,
Súťaživá,
Ovplyvňujúca.

Reč tela

Mäkký očný kontakt.
Jemné priateľské gestá.
Prejavuje záujem
očami a prikyvovaním.
Rada sa usmieva.



Vyhýba sa fyzickému
kontaktu. Neprejavuje
emócie.

Javí sa zamyslená a
pokojná.



Prejavuje emócie a
pocity.

Dotyková.

Energetický a živý
prejav.

Pohybujúca sa.

Priamy očný kontakt.

Asertívna reč tela.

Pevný stisk ruky.

Rázna.

Komunikácia

Priateľská a diplomatická.

Nekonfliktné otázky.

Mierny tón.

Podmieňovací spôsob.

Voľne plynúci opisný obsah.

Zúčastnený a empatický.



Formálny a pokojný tón.

Počúva. Pýta sa. Je stručná a vecná.

Odmeraná a pozorujúca.

Preferuje informácie písomnou formou. Pozorná k detailom a reálnym faktom.



Rozmanitý tón s nadšením a energiou. Mení témy.

Expresívne a všeobecné výrazy.

Preferuje osobnú komunikáciu.

Myšlienky plynú rýchlo. Rozmýšľa nahlas.

Rýchle a rázne tempo.

Odpovedá rýchlo a za druhých.

Priamo a k veci.

Zameranie na cieľ, stručne a výstižne.

Ovplyvňovanie farebných energií

Spravme to spolu

Potrebuju:

- Byť vypočutí
- Uisťovanie
- Empatiu

Top Tipy:

- Ticho môže znamenať, že sa stávajú „pasívne agresívni“
- „Tvrdý predaj/ovplyvňovanie nezaberie
- Neočakávajte vysokú energiu/nadšenie

Spravme to správne

Potrebuju:

- Písomnú evidenciu
- Preukázateľnosť
- Dáta a čísla

Top Tipy:

- Dajte im čas na premyslenie
- Poskytnite im program a materiál na prečítanie týždeň pred stretnutím
- Pýtajte sa overovacie otázky a zauímajte sa o ich obavy

Spravme to s vášňou/s nadšením

Potrebuju:

- Byť kreatívne zapojení
- Obraz budúcnosti – vizualizovať si to
- Vidieť vašu pozitivitu a nadšenie

Top Tipy:

- Používajte metafory a príbehy, aby ste ich zapojili
- Nechajte ich rozprávať – položte otázky, aby ste rozvinuli diskusiu
- Dajte im vedieť, že ich oceňujete/chváľte ich

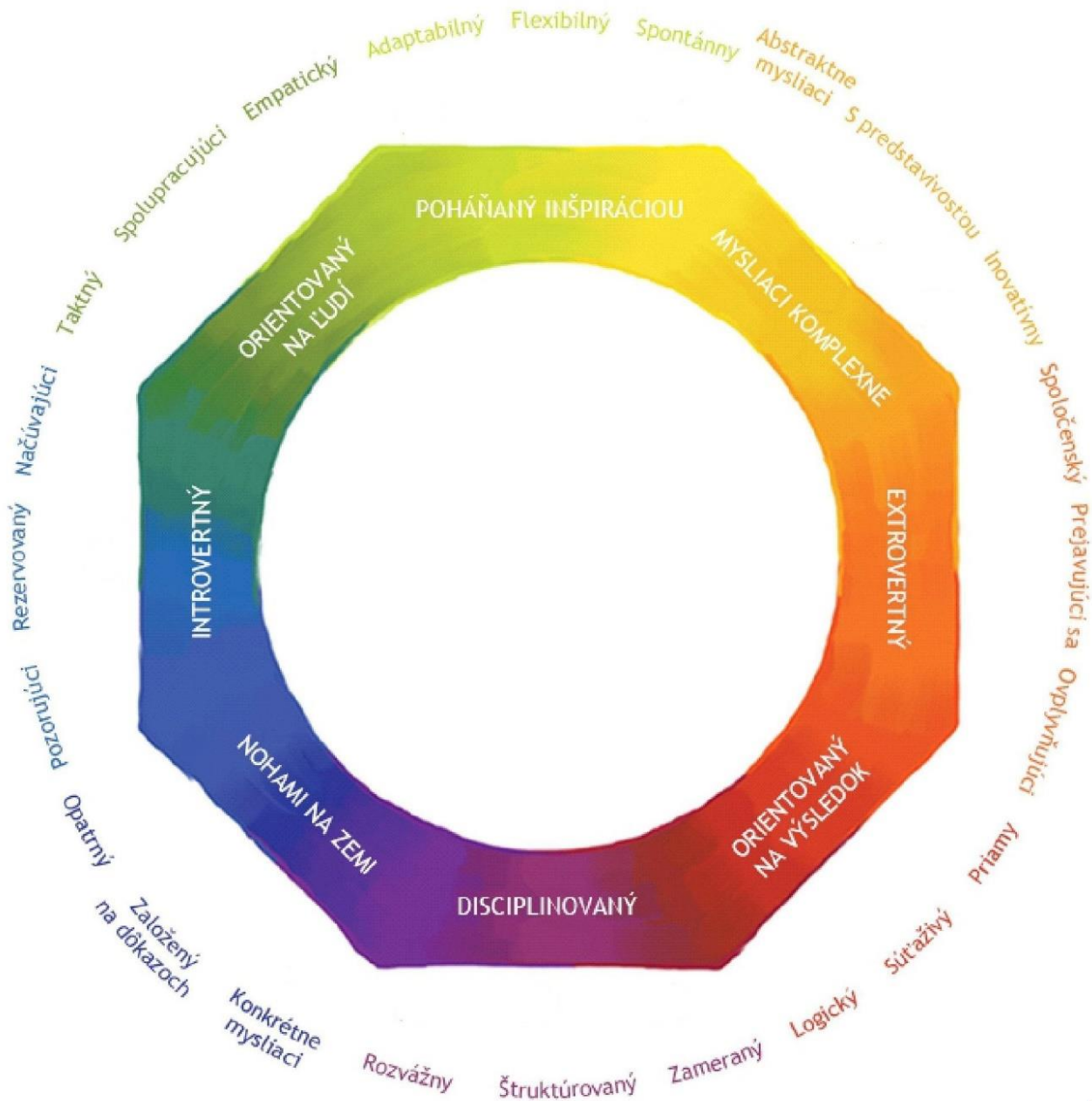
Hlavne to spravme (Just do it)

Potrebuju:

- Čo je tam pre mňa?
- Čo bude na konci? Výsledok
- Vidieť vaše sebavedomie a istotu

Top Tipy:

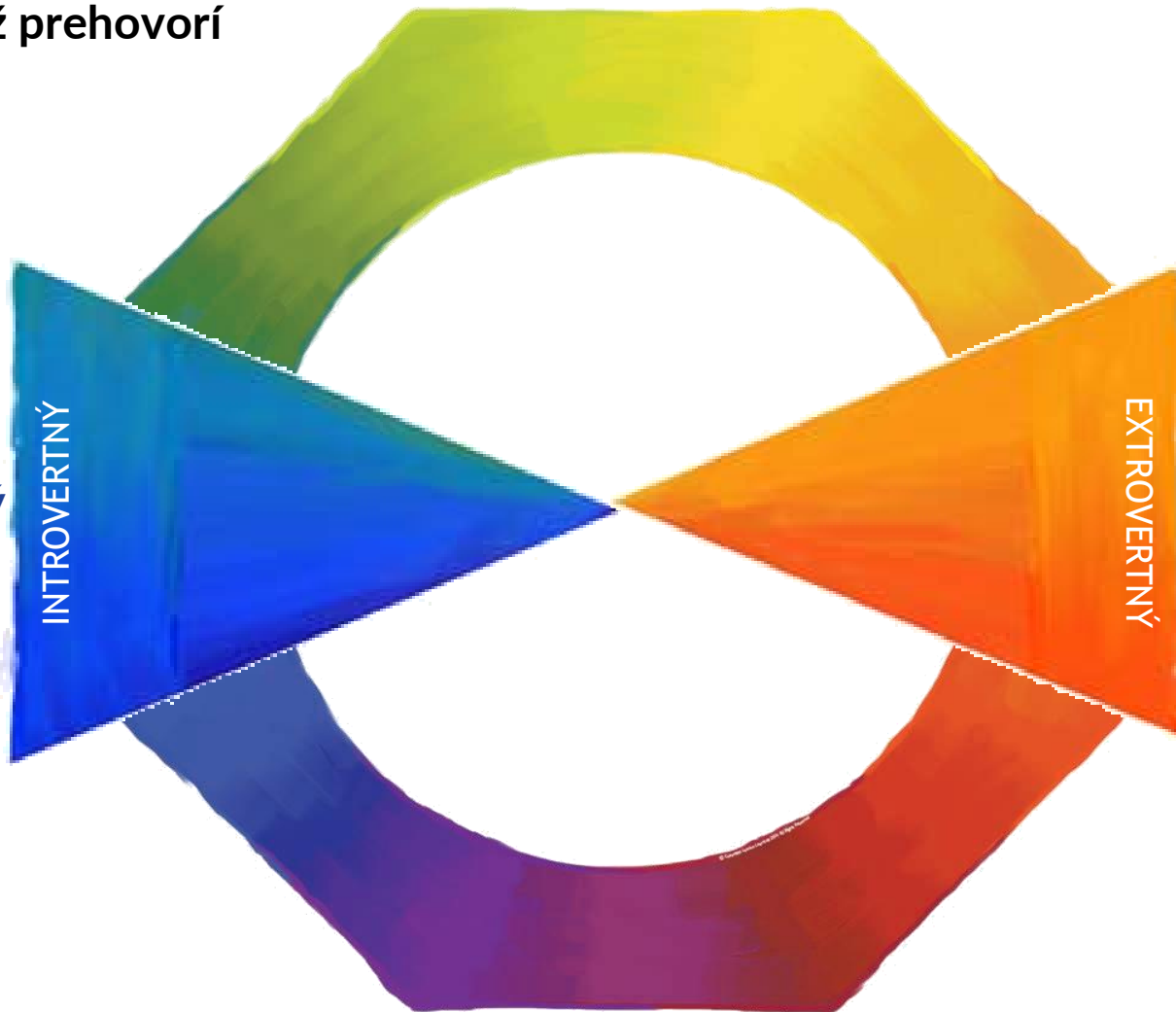
- Chodte k veci – priamo a rýchlo.
- Požiadajte ich, aby zosumarizovali, čo sa im páči a čo nepáči na vašom nápadе.
- Buďte priami, ale nenapadnite ich ego



Premýšľa než prehovorí

Premýšľa nahlas

Pozorujúci
Rezervovaný
Načúvajúci

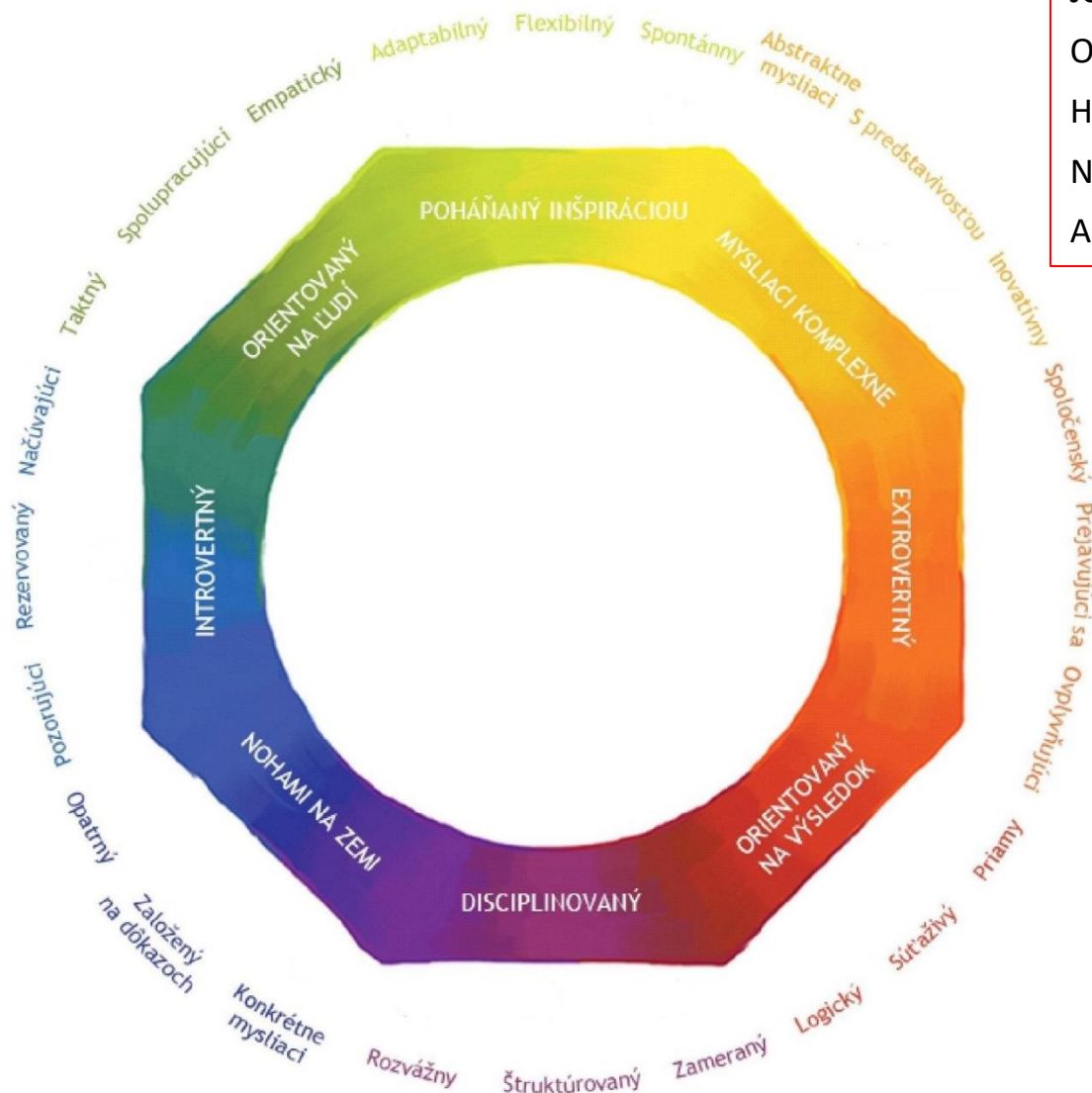


Spoločenský
Prejavujúci sa
Ovplyvňujúci

Taktný

Spolupracujúci

Empatický



Nevyberá si slová
Hľadá jednoznačnosť
Je to správne?
Objektívny
Hľadá výzvy
Nebojí sa konfliktu
Argumentácia je OK

Diplomatický

Hľadá harmóniu

Nemá rád konflikt

Je to férové?

Subjektívny

Podporujúci

Chce vyhovieť

Priamy

Súťaživý

Logický

Ako zlepšiť komunikáciu a dobré vzťahy na pracovisku?

Trénujte si svoje **AKTÍVNE POČÚVANIE**

Pýtajte sa, snažte sa najprv pochopiť, nedomýšľajte si a overujte si, či vás druhá strana správne pochopila.



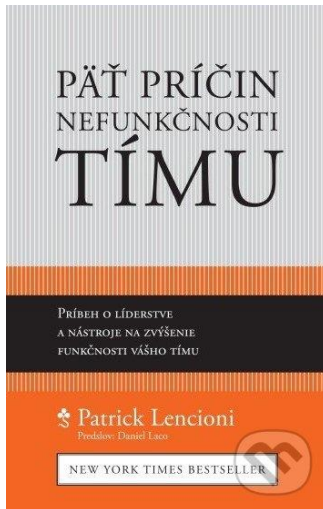
Spätná väzba – Nájdite si čas na svojich ľuďoch, na kolegov – pochváľte ich, dávajte spätnú väzbu. Pýtajte si spätnú väzbu. Prejavte záujem.



Budujte si prostredie, kde je DÔVERA a OTVORENÁ komunikácia – nepodporujte ohovárania, hovorte priamo, ak nesúhlasíte, povedzte to. Ak niekto nesúhlasí, rešpektujte to – spýtajte sa a pochopte dôvod.



Tipy na literatúru



*„Ten, kto chce preniesť horu, musí začať
prenášaním malých kameňov.*

William Faulkner

eventive, s.r.o.

tréningy | koučing | poradenstvo

Nikola Sedláčková | nikola@eventive.sk | Tel.: + 421 (0) 907 403 253 | www.eventive.sk