





INTERPERSONALNE VJEŠTINE

nedjelja, 24.
siječnja 2016.

Prof. dr. sc. Zdenko Klepić

Važnost interpersonalnih vještina

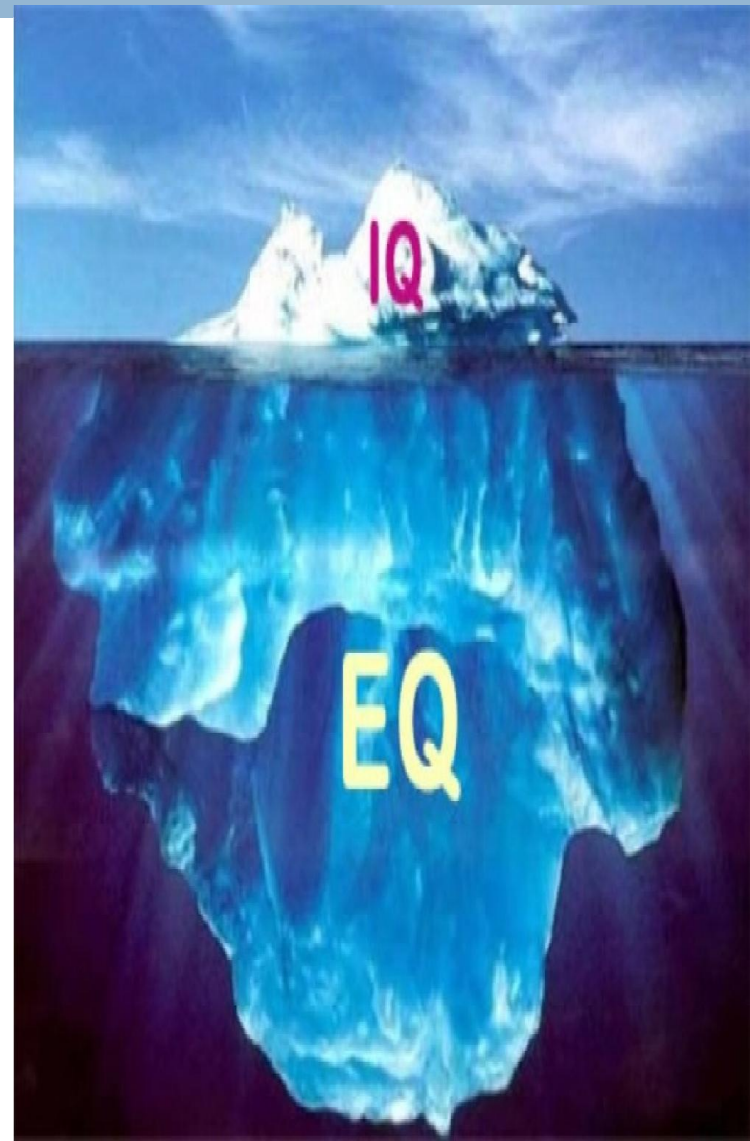
3

- Paradoks je da su interpersonalne vještine u digitalno doba mnogo važnije i složenije nego u prošlosti
- Današnje doba suvremenih tehnologija nametnulo je potrebu za izvrsnim interpersonalnim vještinama ne samo u osobnim nego i u virtualnim komunikacijama
- Nemogućnost neverbalne komunikacije
- Paradoks (Goleman) – u posljednjih pedeset godina se kvocijent inteligencije (IQ) u populaciji povećao a kvocijent emocionalne inteligencije opao (EQ)

Važnost interpersonalnih vještina

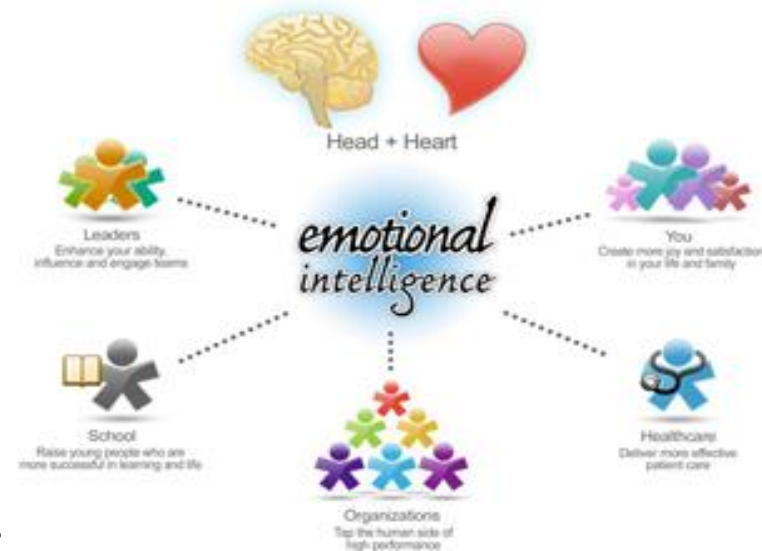
4

- Kvocijent emocionalne inteligencije je dva puta važniji za uspjeh na radnome mjestu
- Bitne sastavnice Golemanova koncepta emocionalne inteligencije su interpersonalne vještine odnosno vještine upravljanja drugima
- Sposobnost uspješnog upravljanja drugima temelji se na socijalnim vještinama i empatiji



- Nesumnjivo je da se interpersonalne vještine temelje na emocionalnoj inteligenciji koja je **sine qua non** vođenja i da postaje presudan za uspjeh menadžera jer menadžment podrazumjeva rad s ljudima
- Neuspjeh u poslu – nemogućnost napredovanja je povezan s nedostatkom interpersonalnih vještina
- 90% greški menadžera pripisuje se interpersonalnim kompetencijama – vođenje timova, razumjevanje pozitivne radne okoline, zadržavanje osoblja, poticanje povjerenja, itd.

- Podcjenjivanje značaja ovih vještina je glavna greška a njihovo razumijevanje je značajno za uspjeh
- Sposobnost procjene osjećaja, snage i nedostataka drugih te primjerenoga reagiranja, ključna je za uspjeh menadžera



Određenje interpersonalnih vještina

7

- Odnosi se na mnoštvo vještina i kompetencija
- To su vještine koje pojedincu omogućuju da s drugima radi harmonično i uspješno
- One osiguravaju uspješan i skladan rad s ljudima, procjenu i prihvaćanje odgovornosti, uspješno upravljanje sukobima, rad u timovima, itd.
- Najjednostavnije – interpersonalne vještine su vještine uspostavljanja dobrih odnosa i suradnje s drugima
- Šire- to su sposobnosti i vještine menadžera i vođa, ali i ljudi općenito da razvijaju dobre odnose i suradnju s drugima, da utječu na njihovo ponašanje, da potiču, razvijaju i promiču druge, da uspješno upravljaju interakcijama i mrežama odnosa

Struktura interpersonalnih vještina

8



- Tu su još i upravljanje sukobima, grupama i promjenama

Razvijanje dobrih odnosa

9

nedjelja, 24. siječnja 2016.

Razvijanje dobrih odnosa

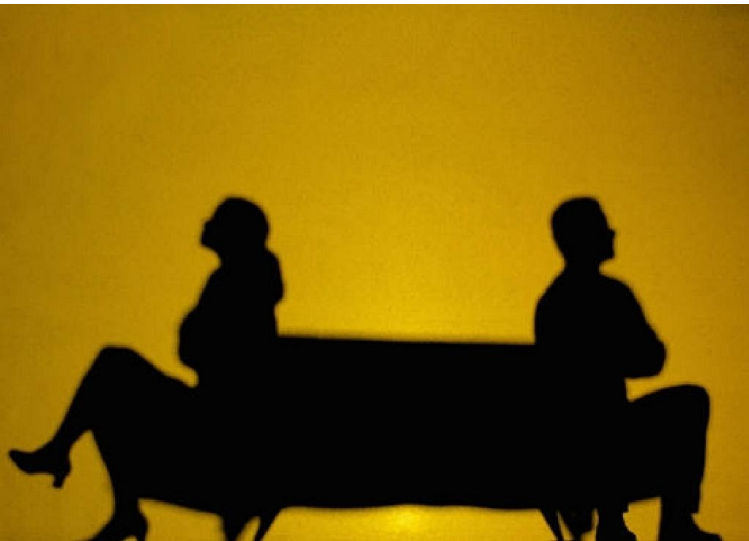
10

- Dobri odnosi između menadžera i zaposlenika organizaciji donose brojne prednosti
- Organizacije imaju veću proizvodnost, bolje rješavaju probleme, pružaju veću kvalitetu proizvoda i usluga, imaju manje sukoba i subverzivnih aktivnosti, itd.
- Dobri odnosi su tri puta jači čimbenik u predviđanju profitabilnosti nego udjel na tržištu, količina kapitala, veličina organizacije i stopa rasta uzeti zajedno

Aktivnosti za razvijanje dobrih odnosa

11

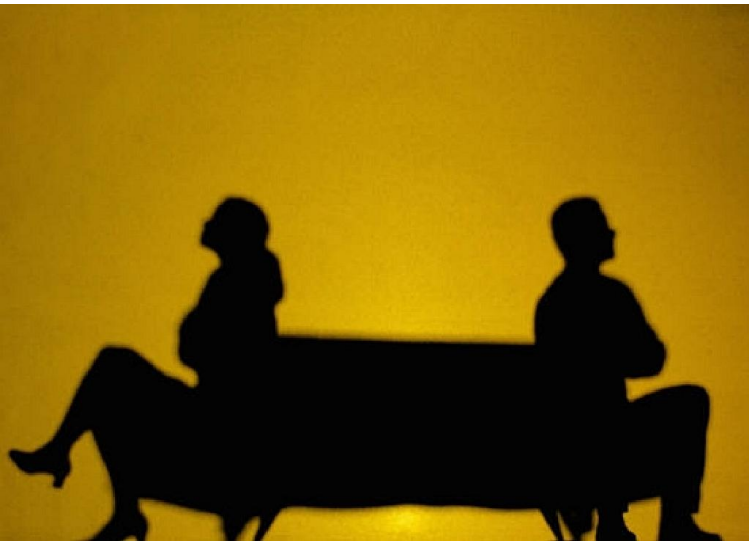
- Razvijanje i održavanje međusobnog povjerenja
- Inspiriranje suradnika
- Sposobnost izražavanja empatije
- Poticanje na iznošenje ideja, mišljenja i viđenja
- Davanje povratne informacije



Aktivnosti za razvijanje dobrih odnosa

12

- Razvijanje i održavanje međusobnog povjerenja
- Inspiriranje suradnika
- Sposobnost izražavanja empatije
- Poticanje na iznošenje ideja, mišljenja i viđenja
- Davanje povratne informacije



Razvijanje i održavanje međusobnog povjerenja

13

- Vještina koja označava sposobnost razvijanja međusobnog povjerenja, otvorenosti za mišljenje i ideje drugih, stvaranje ugodnog ozračja koje potiče na iznošenje mišljenja
- Ono pridonosi pozitivnoj radnoj okolini, koju karakterizira poštenje i odnosi podrške
- Stephan Covey – emocionalni bankovni račun
 - Depoziti su: razumjevanje, održavanje obećanja, poštenje i otvorenost, ljubaznost, pojašnjavanje očekivanja, lojalnost, isprike, primanje povratne informacije, davanje osobnih poruka i opraštanje.
- Ti depoziti stvaraju moralni autoritet i povjerenje

nedjelja, 24. siječnja 2016.

- Mnoga istraživanja pokazuju povezanost između povjerenja u odnosima individualne i organizacijske uspješnosti
- Visoka povezanost povjerenja u menadžere sa zadovoljstvom poslom, s odanošću, s lojalnošću organizaciji
- Menadžeri moraju biti vrijedni povjerenja i imati povjerenje u suradnike



Povjerenje

15

- Povjerenje je vjera osobe u namjere i motive druge osobe i u iskrenost njezinih riječi.
- To je generalizirano očekivanje da se može osloniti na riječ, obećanje, usmenu ili pisanu izjavu druge osobe ili grupe
- Interpersonalno povjerenje pokazatelj je vjere zaposlenika u riječi, akcije i odluke drugih (menadžera) te u njihove spremnosti da djeluju na temelju toga
- Sljedbenici koji vjeruju vođi spremni su prihvatiti njegove odluke i akcije jer su uvjereni da neće iznevjeriti njihova prava i interese
- Povjerenje znači osjećaj osobne sigurnosti i uvjerenje da će biti tretirani pravedno i jednako te da će ishod naših aktivnosti uvijek biti pozitivan i pravedan, odnosno da neće biti povrijeđen naš integritet i ličnost



POVJERENJE

Prijateljstva ne mogu postojati bez toga.

Demotivacija.hr

Dimenzije povjerenja

16

- Koncept povjerenja uključuje pet dimenzija

integritet	Poštenje i istinitost
kompetentnost	Stručna i interpersonalna znanja i vještine
dosljednost	Pouzdanost, predvidivost i dobra prosudba u rješavanju problema
odanost	Spremnost da se zaštiti osoba, fizički i emocionalno
otvorenost	Spremnost na slobodno djeljenje ideja i informacija



Potreban je dugotrajan i strpljiv rad menadžera da se izgradi povjerenje, a može ga uništiti samo jedan trenutak neiskrenosti

Uredništvo, 24. siječnja 2016.

Izgradnja povjerenja

17

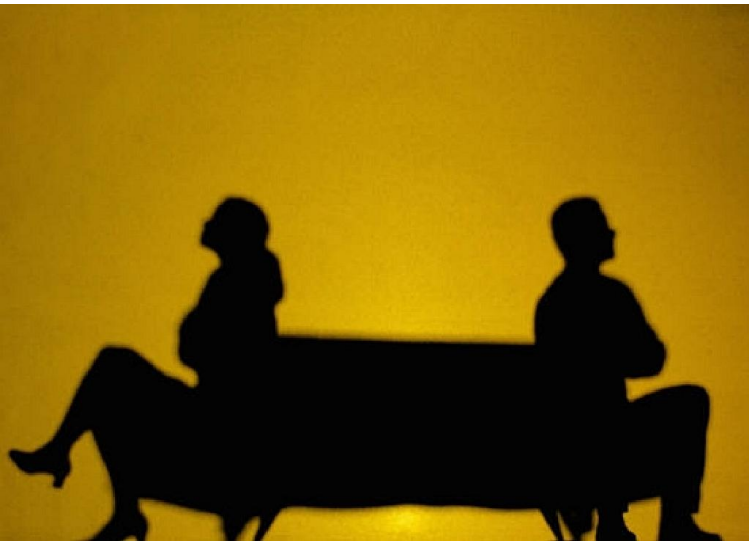
- Izgradnja povjerenja na sljedeće načine:
 - ▣ Dosljednost u ponašanju i namjerama
 - ▣ Rješavanje problema a ne traženje krivaca
 - ▣ Poštovanje povjerenja
 - ▣ Visok integritet
 - ▣ Istinoljubivost
 - ▣ Transparentnost
 - ▣ Pružanje svih informacija i dijeljenje ideja i znanja
 - ▣ Nagrađivanje povjerenja
 - ▣ Pružanje podrške



Aktivnosti za razvijanje dobrih odnosa

18

- Razvijanje i održavanje međusobnog povjerenja
- **Inspiriranje suradnika**
- Sposobnost izražavanja empatije
- Poticanje na iznošenje ideja, mišljenja i viđenja
- Davanje povratne informacije



Inspiriranje suradnika

19



- Sposobnost vođe da inspirira suradnike rezultira uzbuđenjem i zajedničkom težnjom da se uspješno ostvare ciljevi i misija grupe ili organizacije
- Razvijanje vizije i umijeće njezina prenošenja na druge daje posebnu kvalitetu međusobnim odnosima i suradnji,
- Svrha toga je visoka motivacija i angažiranost svih, dijeljenje znanja i ideja, što odnose i svakodnevne zadatke čini uzbudljivijima i privlačnijima

nedjelja, 24. siječnja 2016.

Aktivnosti poticanja

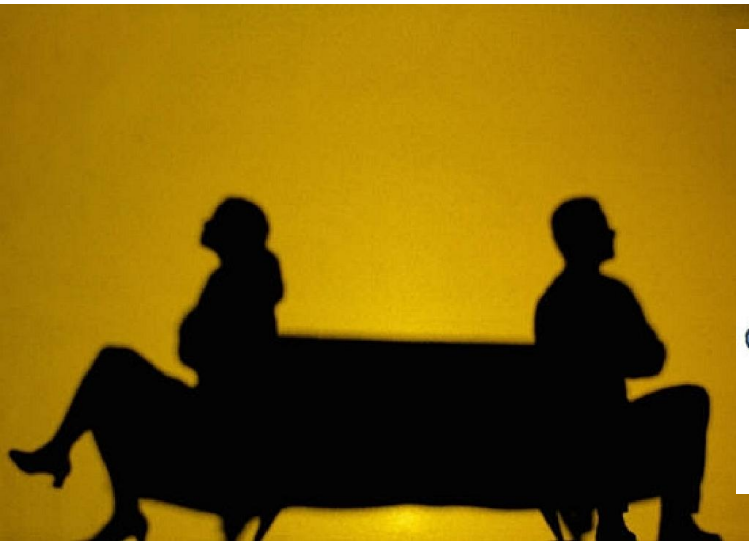
20

- Menadžer suradnike može poticati na sljedeći način:
 - ▣ Potpomaganjem razvoja talenta drugih
 - ▣ Priznavanjem doprinosa drugih
 - ▣ Osposobljavanjem drugih da se osjećaju kao vođe
 - ▣ Poticanjem drugih na iznošenje mišljenja
 - ▣ Stvaranjem ozračja entuzijazma za projekte i zadatke
- Menadžeri moraju biti dostupni i spremni na razmjenu mišljenja i ideja te na slušanje i poticanje drugih

Aktivnosti za razvijanje dobrih odnosa

21

- Razvijanje i održavanje međusobnog povjerenja
- Inspiriranje suradnika
- **Sposobnost izražavanja empatije**
- Poticanje na iznošenje ideja, mišljenja i viđenja
- Davanje povratne informacije



Sposobnost izražavanja empatije

22

- Empatija je sposobnost suosjećanja s drugima, razumjevanje njihovih potreba i osjećaja, prihvatanje individualnih razlika, prava na osobno stajalište i privatnost u osobnim stvarima
- Bitne za obavljanje posla i razumjevanje kolega – posebno u međukuluralnom menažmentu
- Vođe s razvijenom empatijom sposobne su shvatiti različita stajališta i emocije drugih i kad ih oni ne izriču te mogu uspješno surađivati s različitim ljudima



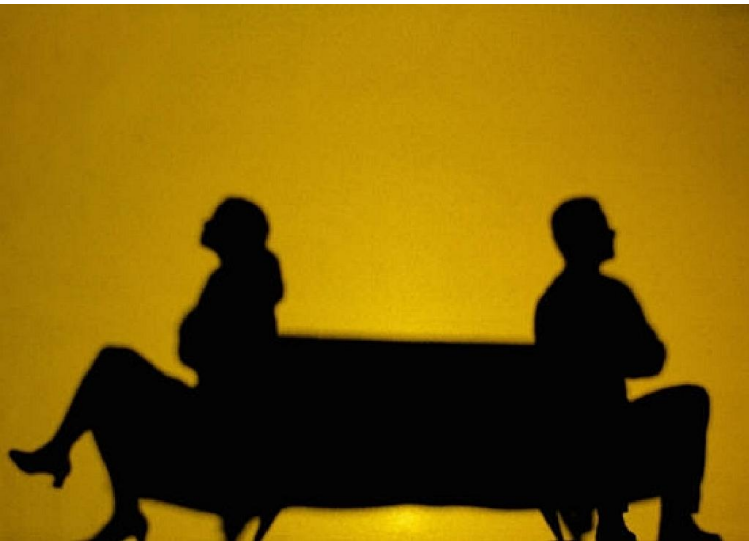
- Empatičan menadžer jasno pokazuje da se brine o potrebama, osjećajima i željama druge osobe i da ih uzima u obzir u rješavanju poslovnih problema i u odlučivanju o stvarima bitnim za tu osobu
- To povećava odanost i kvalitetu odnosa



Aktivnosti za razvijanje odbrih odnosa

24

- Razvijanje i održavanje međusobnog povjerenja
- Inspiriranje suradnika
- Sposobnost izražavanja empatije
- **Poticanje na iznošenje ideja, mišljenja i viđenja**
- Davanje povratne informacije



Poticanje na iznošenje idjea, mišljenja i viđenja

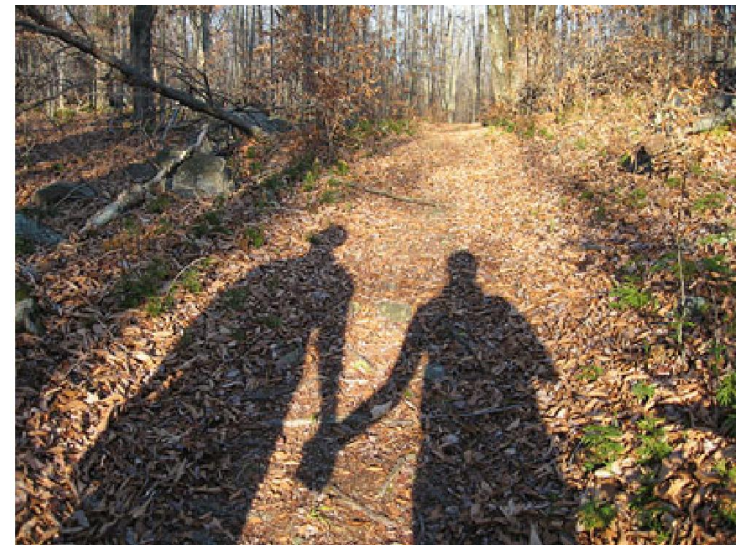
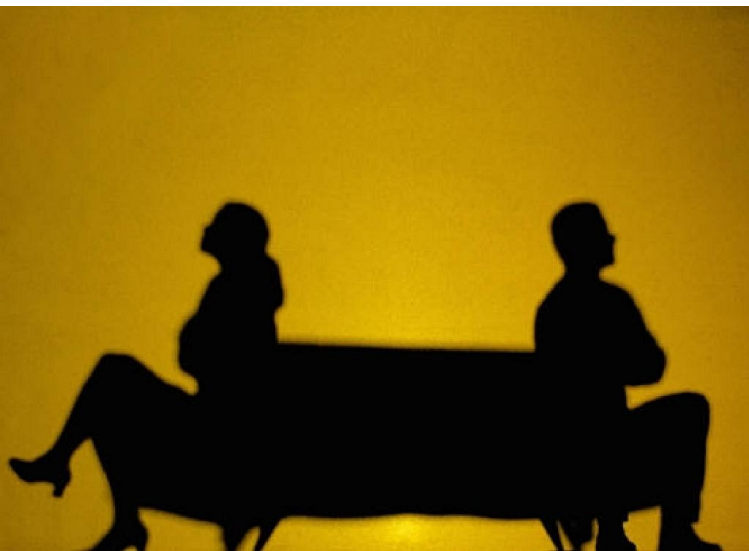
25

- Stvaranjem sigurne okoline i kulture dijaloga, slobodne komunikacije, uz vješto ohrabrivanje i poticanje, menadžeri mogu dobiti informacije i resurse koji su za organizaciju inače izgubljeni
- Traženje mišljenja suradnika, njihovo ovlašćivanje i participacija u odlučivanju i rješavanju problema, potiču i omogućavaju protok ideja, mišljenja i informacija čime se iskorištava potencijal zaposlenih
- Spremnost menadžera na prihvaćanje različitih mišljenja
- Negativno je dovođenje u poziciji da se netko brani

Aktivnosti za razvijanje odbrih odnosa

26

- Razvijanje i održavanje međusobnog povjerenja
- Inspiriranje suradnika
- Sposobnost izražavanja empatije
- Poticanje na iznošenje ideja, mišljenja i viđenja
- **Davanje povratne informacije**



Davanje povratne informacije

27

- Menadžeri daju povratnu informaciju kako bi potpomogli razvoj potencijala svojih suradnika i podučili ih kako će bolje postići ciljeve
- Povratna informacija je važno sredstvo kojim pojedinci i organizacije uče iz svojih pogrešaka i poboljšavaju svoj rad
- To je izravna i jasna informacija o nekoj osobi o tome koliko je dobro ili loše nešto obavila odnosno o njezinoj radnoj uspješnosti
- Može biti:
 - Pozitivna
 - Negativna



nedjelja, 24. siječnja 2016.

Kraj

28

□ Hvala na pozornosti

"True friendship comes when the silence
between two people is comfortable."

