



ROZVOJ OSOBNOSTI

manažérske a komunikačné zručnosti

S - špecifický

M - merateľný

A - akceptovateľný

R - realistický

T - termínovaný

Zadefinujte si :

- » **1 osobný cieľ**
- » **1 pracovný cieľ**



SEBASPOZNÁVANIE

**hlbšie spoznávanie vlastného prežívania
a správania v rôznych situáciách v rámci
skupinovej interakcie, sebapercepcia, sebarozvoj**

- **Zvyšovanie sebadôvery (test)**
- **Osobný úspech – pokračovanie testu**
- **Prejavy sebadôvery v myslení**

- Akceptuje, že iní môžu vnímať situáciu inak než on
- Prijíma postoje a správanie iných ako fakt
- Nehodnotí, no pýta sa v čom to je
- Proaktívne hľadá možné riešenia
- Je nastavený na VÝHRA / VÝHRA
- Vychádza z pozície : JA SOM OK – TY SI OK

Ja som O.K. / Ty si O.K.

- Ľudia v tejto skupine zaberajú pozíciu víťaza, sú kritickí. Neprejavujú pocity prevahy alebo viny. Ideálny postoj riadiacich pracovníkov.



Ja som O.K. / Ty nie si O.K.

- Ľudia s týmto základným postojom majú voči iným pocit prevahy. Spoliehajú sa viac na seba ako na iných a radi sa miešajú do iných vecí. Často ale nie sú arogantní, skôr láskaví.



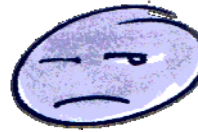
Ja nie som O.K. / Ty si O.K.

- Ľudia tejto skupiny sa cítia podradene voči iným. Ich agresivita smeruje často voči sebe, radšej povedia „áno“ než „nie“



Ja nie som O.K. / Ty nie si O.K.

- Ľudia, ktorí vo svojom a v živote iných nevidia ani zmysel ani hodnotu. Majú sklón k závislosti a sú často odkázaní na pomoc zvonku.





MOTIVÁCIA

→ Kedy trpíte nedostatkom motivácie?

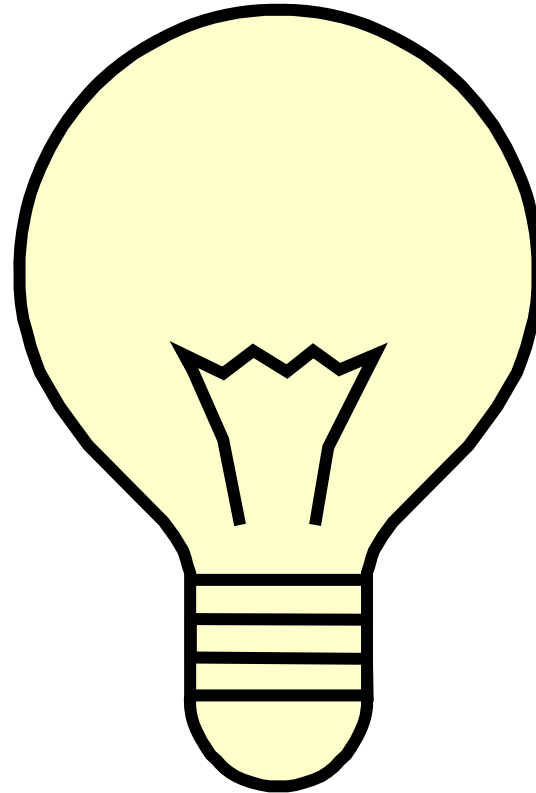
- *Máme pocit, že si nikto nevšíma našu dobrú urobenú prácu*
- *Máme pocit, že nemáme priestor rásť, postupovať v našej organizácii*
- *Máme pocit, že nemáme kontrolu nad svojím osobným a profesionálnym osudom*

→ V čom sa prejaví znechutenosť ?



- *Nesnažíme sa tak silne ako predtým*
- *Stále je ťažšie a ťažšie prísť do práce načas*
- *Problémy v práci zaberajú príliš veľa nášho osobného času a energie*

SPARK!



SPARK!

SPARK!

SPARK!

→ Ako získať iskru späť ?

S – stanoviť si ciele

P – pozitívne myslenie

A – akceptovať risk

R – reagovať na vzájomne potreby

K – kráčať za svojím cieľom

S – stanoviť si ciele

- *Zvoľte si ciele, ktoré sú odrazom Vašich hodnôt*
- *Nebojte sa snívať o „nemožnom“*
- *Rozplánujte si ciele do zvládnuteľných úsekov*
- *Predstavujte si, že ste dosiahli svoj cieľ*
- *Ciele si napíšte aby boli pre Vás záväzkom*
- *Určite si reálne časovanie svojich cieľov*
- *Ak stanovený termín nedosiahnete, určite si nový*

Motivácia – test osobných hodnôt



1. Priateľstvo a príbuzenská láska
2. Uznanie okolia
3. Osobná záľuba . . (doplňte jej názov)
4. Deti – neostať bezdetný
5. Dobrodružstvo a zmena v živote
6. Pocit istoty a bezpečia
7. Dostatok peňazí
8. Láska k rodičom
9. Láska k životnému partnerovi
10. Vzdelanie a poznanie
11. Zdravie a pocit telesnej pohody
12. Úspech a spoločenské postavenie
13. Vlastná práca – povolanie
14. Aktívna umelecká činnosť
15. Návštevy koncertov, divadla
16. Sex – pohlavný styk
17. Pohodlný život – pokoj a pohoda
18. Pravda – „život s pravdou“
19. sloboda – dodržovanie ľudských práv
20. Láska k vlasti
21. Dobré jedlo a pitie
22. Výsledky „môjho“ športového klubu
23. Užitočnosť pre spoločnosť a iných ľudí
24. Náboženstvo
25. Nezdevastovaná príroda
26. Zásoba peňazí, napr. na vkladnej knižke..
27. Majetok trvalej hodnoty, napr. nehnuteľnosť
28. Auto
29. Úspech v politike vlastný alebo mojej strany
30. Spoločenské postavenie, úcta

Motivácia – test osobných hodnôt



- 31.Úspechy mojich detí**
- 32.Vlastný byt**
- 33.Mať zmysel pre humor**
- 34.Mať dobrých susedov**
- 35.Cestovanie**
- 36.Život v meste alebo na vidieku (na samote)**
- 37.Vlastniť hodnotu, najlepšie**
- 38.Rozvoj osobnosti – získavanie nových vedomostí**
- 39.Sebavýchova – byť vlastným príčinením stále lepší**
- 40.Chov zvierat**
- 41.Ďalšia pre mňa významná a tu neuvedená hodnota (doplňte jej názov)**

→ 1. krok

- **Vytvorte si vlastné poradie, svoj rebríček hodnôt od 1 do 40 (41), od najdôležitejšej po najmenej významnú.**
 - (Poradie sa vám lepšie určí, ak si jednotlivé hodnoty napíšete na lístky a tie si postupne zoradíte.)

→ 2. krok

- Triedenie hodnôt: položky 7,21,26,27, 28, 32, 37 sa týkajú hodnôt materiálnych, ostatné sú skôr zameraná na hodnoty duchovné, aj keď to napokon posúdite sami. Napr. „chov zvierat“ môže byť záležitosťou rodiny alebo biznisu. Ak sa vo vašej prvej pätnástke objaví viac ako 5 **materiálnych položiek**, ste väčšmi materialistický orientovaný. Ak je aspoň 5 z nich medzi 25 až 40 položkou, patríte skôr medzi idealistov, alebo ste vyrovnaný materialistický idealista (alebo idealistický materialista?).

→ 3. krok

- **Test introspekcie (sebapoznávania):** odpovedzte si sami pre seba na nasledujúce otázky :
- 1.** Ste spokojný so svojou hodnotovou orientáciou?
- 2.** Vyznávam skutočne svoje hodnoty, alebo ide o hodnoty, ktoré mi vnútilo okolie?
- 3.** Je niektorá z hodnôt, na ktorej mi záleží obmedzovaná mojimi životnými podmienkami, alebo životnou situáciou?
- 4.** Ak som na predošlú otázku odpovedal ÁNO, čo môžem urobiť pre to, aby som tento stav zmenil?
- 5.** Aké hodnoty uprednostňujú dôležití ľudia v mojom okolí – partner, deti, rodičia?

→ Ako získať iskru späť ?

S – stanoviť si ciele

P – pozitívne myslenie

A – akceptovať risk

R – reagovať na vzájomne potreby

K – kráčať za svojím cieľom

P – pozitívne myslenie

- *Každý rozhoduje sám o tom aký postoj zaujme k životu*
- *Rozhodnite riadiť si život, nie len reagovať na životné situácie*
- *Zamerajte sa na svoje ciele – sú ako „mapa“ na ceste životom*
- *„Pestujte“ pozitívny postoj*
- *Ciele si napíšte, aby boli pre Vás záväzkom*
- *Vybudujte si „duševného strážcu“, aby vás ochránil od negatívnych myšlienok*
- *Vnímajte „zlé časy“ s nadhľadom*

- **Zvyšovanie sebadôvery**
 - **pozitívne vlastnosti**

→ Ako získať iskru späť ?

S – stanoviť si ciele

P – pozitívne myslenie

A – akceptovať risk

R – reagovať na vzájomne potreby

K – kráčať za svojím cieľom

A – akceptovať risk

- *Uvedomte si, že risk je neoddeliteľnou súčasťou rastu a zmeny*
- *Odhodlajte sa vystúpiť zo zóny vášho pohodlia*
- *Neváhajte občas riskovať ak vás to privedie k vášmu cieľu*
- *Prehodnoťte to **KÝM STE a ČO VIETE UROBIŤ***
- *Počúvajte svoj „vnútorný hlas“, ktorý vás vedie*

→ Pri každej nasledujúcej položke zvážte, či s ňou súhlasíte, či je vo vašom prípade pravdivá, alebo či konáte tak, ako popisuje. (áno/nie)

1. Vždy sa treba spoliehať na šťastnú náhodu.
2. Sústreďujem sa skôr na prítomnosť, nezaťažujem sa tým, čo by sa mohlo stať v budúcnosti.
3. Neraz urobím niečo len preto, aby som sa ukázal iným v dobrom obraze.
4. Viem, čo chcem dosiahnuť a podľa toho volím stratégiu svojho konania.
5. Väčšina nešťastí a pohrôm sa nedá predpokladať, takže sa im nedá ani zabrániť.

6. Už len myšlienka na to, že by som „mohol zlyhať“ ma desí a ovplyvňuje moje správanie.
7. Veľmi mi záleží na tom, aký dojem urobím na svoje okolie.
8. Dôsledkom nepremysleného konania býva často strata alebo trest, preto si treba všetky kroky vopred dobre premyslieť.
9. Plánovanie činnosti na dlhšie obdobia považujem za dôležité - svoje plány na celý život mám v hrubých črtách pripravené.
10. Mám rád situácie, kedy si môžem overiť, či mi bude šťastie naklonené.

11. Pri akomkoľvek podujatí je dobré myslieť na „zadné kolieska“.
12. Som dobrý rozprávač a teší ma, ak to moji poslucháči ocenia.
13. Nikdy neviem, aké nečakané komplikácie môžu nastať, preto musím byť ostražitý.
14. Často sa spolieham na náhodu.
15. Najlepšie je konať podľa prvého nápadu, dlhým premýšľaním sa k lepším uzáverom aj tak nedopracujem.
16. Správam sa podľa príslovia „Lepší vrabec v hrsti, ako holub na streche“.

17. „Kto rýchlo dáva, dvakrát dáva.“ – platí to v situáciách rozhodovania: kto nad niečím príliš uvažuje, aj tak nič poriadne nevymyslí a len stratí šancu.
18. Keď sa dopyčujem napr. o nejakej vážnej dopravnej nehode, ktorá sa stala niekomu z mojich známych, uvedomím si, že opatrnosti nikdy nie je dosť a nejaký čas som veľmi pozorný.
19. „Odvážnemu šťastie praje“, preto občas trochu pokúšam osud.
20. Je lepšie spoliehať sa viac na rozum a informácie, než na šťastie.

→ VYHODNOTENIE :

- Započítajte si 1 bod za každý súhlas s položkou 1, 2, 3, 5, 7, 10, 12, 14, 15, 16, 17 a 19. K tomu prirátajte 1 bod za nesúhlas s položkami 4, 6, 8, 9, 11, 13, 18 a 20.

→ 16 – 20

- **Vy ste rodený hazardér! Ak riskujete so ziskom, asi ste sa narodil na šťastnej planéte, alebo vás chráni tím výnimočných anjelov strážnych. Ak ste však so svojou „stratégiou“ častejšie „v strate“, asi by ste mali vo väčšej miere používať vlastný rozum.**

→ 11 – 15

- **Nie ste nekompromisný ani úzkoprsý, nie ste však ani kamikadze; zrejme sa odvážite nechať veci voľne plynúť, ak je to tá najlepšia možnosť. Ak ste kladne odpovedali na otázky 3, 7 a 12, trochu sa nad sebou zamyslite – nerobíte niektoré veci skôr kvôli obdivu okolia, aby ste sa zviditeľnili? Zvážte, či to stojí za to!**

→ 6 – 10

- **Ste odvážne obozretný, čo v tomto prípade nie je žiadna dvojtvárnosť ani paradox; kým so dovolíte v čomkoľvek zariskovať, racionálne zhodnotíte svoje šance. Zrejme si trúfate riskovať len vtedy, keď si zrátate, že neriskovať by bolo horšie riešenie. Táto životná stratégia vám síce neprináša veľké zisky, ale stabilné malé „výhry osudu“ áno, a tiež minimalizuje straty. V konečnej životnej bilancii môže byť efektívnejšia, ako tie predchádzajúce.**

→ 1 – 5

- **Pani Opatrná, pán Opatrný, nepreháňate svoju „uvážlivosť“? Iste, svet je neistý, ale nie je až *tak* zlý, ako ho vidíte vy! Pretvorte svoj strach z neistoty na cnosť: ak sa veci aj tak nedajú odhadnúť, trúfnite si občas spoľahnúť sa trochu na šťastie. Skúste svojim potomkom niečo venovať: tendencia splnenia predpovede zrejme súvisí s experimentálne prevereným poznatkom, ktorý naznačuje, že v živote bývajú úspešnejší tí ľudia, ktorí tvrdia, že „ich rodina má šťastie“, či „je narodená na šťastnej planéte“. A opačne: tí, ktorí veria, že sú rodení smoliari, bývajú výrazne menej úspešní.**

→ Ako získať iskru späť ?

S – stanoviť si ciele

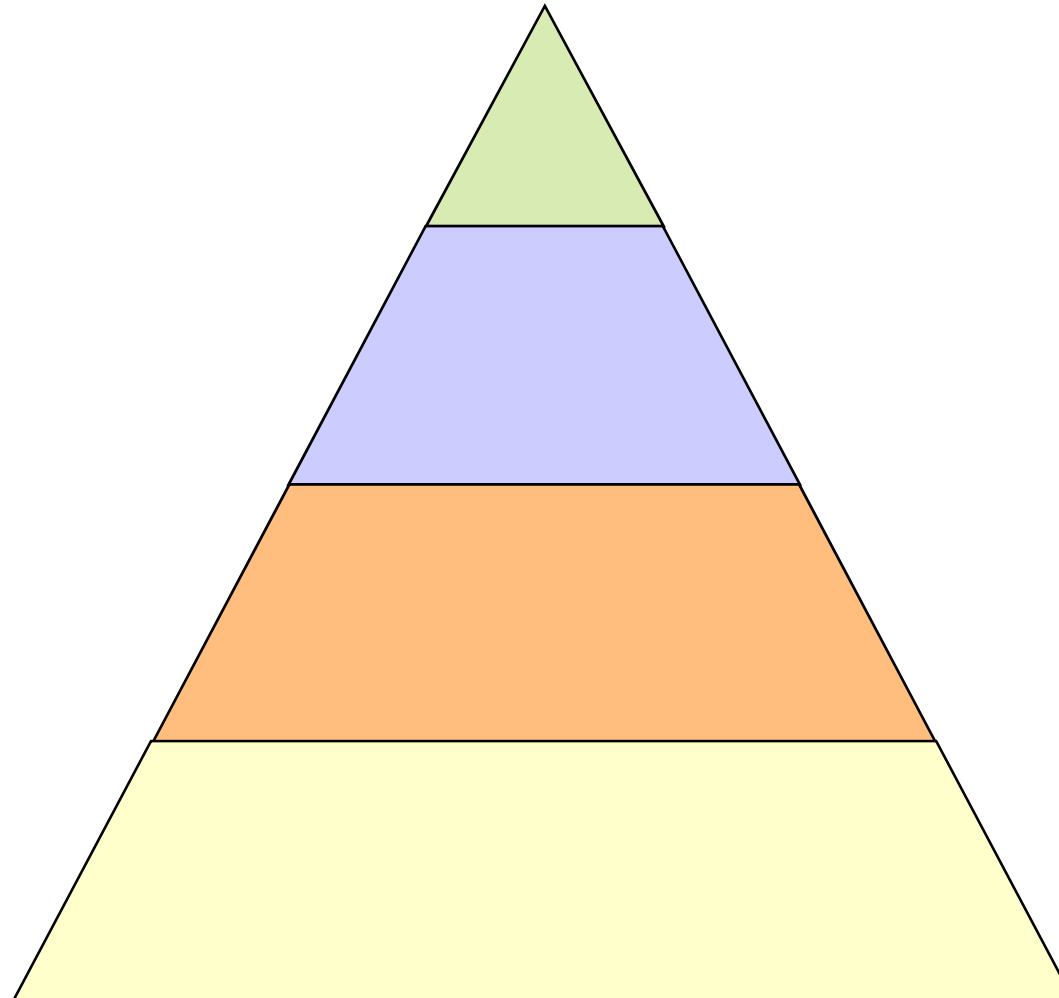
P – pozitívne myslenie

A – akceptovať risk

R – reagovať na vzájomne potreby

K – kráčať za svojím cieľom

Maslowova pyramída potrieb



R – reagovať na vzájomne potreby

- *Využívajte prácu v tíme, aby vám pomohol dosiahnuť vaše ciele tam, kde nato sám nestačíte*
- *Pracujte spoločne, aby ste mali uspokojenú potrebu „spolupatričnosti“*
- *Pomôžte iným vždy keď je to možné*
- *Nebojte sa požiadať o pomoc*
- *Spolupracujte s kolegami, aby ste vytvorili podporujúce prostredie*

→ Ako získať iskru späť ?

S – stanoviť si ciele

P – pozitívne myslenie

A – akceptovať risk

R – reagovať na vzájomne potreby

K – kráčať za svojím cieľom

K – kráčať za svojím cieľom

- *Dopracujte sa k svojmu cieľu kúsok po kúsku*
- *Stále majte na zreteli svoj cieľ*
- *Často kontrolujte kam ste sa už dostali*
- *Nedovoľte prekážkam, aby vás odradili od vášho cieľa*
- *Spoliehajte sa na ciele, ktoré ste si zapísali, je to ako Váš pohon*



SKUPINOVÁ DYNAMIKA

TÍM SKUPINA JEDNOTLIVEC

Výskumy ukazujú, že kľúčom k podnikateľskému úspechu sú skôr výborné tímy než vynikajúci jednotlivci

(Kakabadse, 1991)

→ Tímová aktivita



Human knot, Traffic jam, Group juggle,...

→ Analýza tímovej aktivity

- » roly v tíme
- » správanie sa v tíme
- » vyrovnávanie sa s problémami
- » pocity

- Všetci členovia tímu majú zručnosti a zodpovednosť za formovanie tímu a za efektívnu tímovú prácu,

NIE LEN MANAŽÉR ALEBO VEDÚCI TÍMU.

1. funkčná rola

→ opiera sa o zručnosti a skúsenosti

2. tímová rola

→ založená na osobnosti

→ Tímová rola určuje, ako uplatňujeme svoje zručnosti a skúsenosti, ktoré sú obsiahnuté vo funkčnej role.

→ Belbinove tímové roly

- tvorca
- tímový pracovník
- koordinátor
- formovač
- pozorovateľ - hodnotiteľ
- odhaľovač zdrojov
- realizátor
- špecialista
- dokončovač - finišér

→ Kľúčové spôsoby správania v tíme I.

- **SPRÁVANIE ZAMERANÉ NA ÚLOHY**
 - Navrhovanie a iniciovanie
 - Poskytovanie a získavanie informácií
 - Analyzovanie
 - Formovanie a vytváranie záverov

→ Kľúčové spôsoby správania v tíme II.

- **SPRÁVANIE ZAMERANÉ NA VZŤAHY**
 - Povzbudzovanie
 - Regulovanie vstupu
 - Poskytovanie spätnej väzby
 - Reagovanie na emócie

→ Kľúčové spôsoby správania v tíme III.

● SPRÁVANIE ZAMERANÉ NA SEBA

- Útok/obrana
- Blokovanie/vytváranie prekážok
- Odvádzanie pozornosti
- Prehnané prispievanie
- Diskreditácia
- Znevažovanie/oslabovanie
- Hľadanie súcitu/uznania
- Stiahnutie sa

→ Sledovanie efektívnosti tímu

- ❖ Ako sa tím vyrovnáva s problémami, ako je únava, hlad, nepohodlné stoličky, tabakový dym, nevhodné miestnosti?
- ❖ Cítia sa niektorí členovia vynechaní, alebo neistý sami sebou. Potrebujú emocionálnu podporu?
- ❖ Je atmosféra otvorená, plná dôvery, alebo uzavretá, obranná?
- ❖ Vyrovnáva sa tím s fyzickými a emocionálnymi potrebami efektívnym spôsobom, alebo tieto narúšajú plnenie úlohy?
- ❖ Dokáže tím reagovať aj na neverbálne signály, iritáciu alebo iné signály?



ASERTIVITA A KOMUNIKÁCIA

- primerané a úprimné vyjadrovanie vlastných myšlienok, citov a názorov tak v pozitívnej ako i negatívnej podobe bez toho, aby sme porušovali práva iných či svoje vlastné.
- uvedomenie si vlastnej hodnoty a rešpektovanie hodnoty druhých.
- Vie druhým povedať, ako sa cíti, čo si myslí, vie povedať „NIE“, vie druhého požiadať o láskavosť a sám ju aj poskytnúť.
- Vie počúvať, zvažuje informácie a dokáže pristúpiť na kompromis.

→ prejavy manipulatívnej komunikácie :

- citové vyjadrenie
- odvolávanie sa na „vyššie“ authority
- odvolávanie sa na všeobecné „pravdy“
- neprimerané zovšeobecnenie
- nekonkrétnosť
- pripisovanie úmyslu
- lichotenie so zisťným zámerom
- dvojité väzba
- manipulácia zodpovednosťou

→ Mám právo :

- 1. Sám posudzovať svoje vlastné správanie, myšlienky a emócie a byť za ne a ich dôsledky zodpovedný**



→ Manipulatívna povera :

- **Jedinec nemôže nezávisle posudzovať sám seba, musí byť posudzovaný a tým aj kontrolovaný vonkajšími pravidlami a autoritou, ktorá je nadradená, múdrejšia a zrelšia než on sám (lenže authority sa menia, klamu, manipulujú)**

2. Neponúkať žiadne ospravedlnenia a výhovorky ospravedlňujúce moje správanie

- ◆ Manipulatívna povera :

Za svoje správanie sme zodpovední druhým ľuďom a teda to, čo robíme, sme im povinní vždy vysvetliť, zdôvodniť, ospravedlniť sa (napr. niečo nechceme kúpiť, neboli sme sa na nejakej schôdzi ...).

3. Posúdiť či a na koľko som zodpovedný za riešenie problémov iných

- ◆ Manipulatívna povera:

Človek je vždy zodpovedný za svojich blízkych i za skupiny ľudí a inštitúcie.

4. Zmeniť svoj názor a neposkytovať žiadne vysvetlenie

- ◆ Manipulatívna povera :

Seriózný človek za svojím názorom vždy stojí; názor, ku ktorému sa raz priklonil, nemôže zmeniť (inak je nezodpovedný a nie je na neho spoľahnutie).

5. Robiť chyby a byť za ne zodpovedný

- ◆ Manipulatívna povera :

Nikdy nesmieš robiť chyby.

**Ak sa nejakej dopustíš, si neschopný a nesolídny človek;
musíš spytovať svoje svedomie**

6. Povedať : „JA NEVIEM“

- ◆ Manipulatívna povera :

Dospelý zrelý človek sa v sebe musí vyznať, teda musí poznať všetky motívy, pohnútky a byť schopný odpovedať na akúkoľvek otázku, týkajúcu sa všetkých súvislostí jeho správania. Keď niekto niečo urobí, tak predsa vie prečo. Kto to nevie, je zlý alebo menejcenný.

7. Byť nezávislý na dobrej vôli ostatných

- ❖ **nemať problém povedať „NIE“ zo strachu, že si ľudia vytvoria k nám negatívny vzťah – nie každý nás musí mať rád.**

8. Robiť nelogické rozhodnutia

9. Povedať : „JA TI NEROZUMIEM“

10. Povedať: „JE MI TO JEDNO“

- máme právo byť perfektní podľa svojich predstáv a nie podľa predstáv iných ľudí

**11. Rozhodovať, kedy sa budem správať
asertívne a kedy nie...**

→ alebo „asertívne povinnosti“ :

1. Učme sa kontrolovať svoje emócie
2. Rešpektujeme a tolerujeme i osobné práva druhého
3. Stručne a úprimne vyjadrujeme svoje pocity
4. Snažme sa vidieť seba i druhého reálne
5. Pokúsme sa spoznať stanovisko toho druhého

- 6. Načúvajte druhému**
- 7. Vážme si názory iných a ich presvedčenie**
- 8. Nesnažme sa mať „navrch“ za každú cenu**
- 9. Učme sa nachádzať kompromis**
- 10. Priznajme si chybu a pokúšajme sa ju napraviť**

1. Schopnosť povedať „NIE“ (ak chceme povedať nie)
 - » chcem – musím – mal by som ..

2. Schopnosť presadiť oprávnený nárok
 - » technika : POKAZENÁ GRAMOFÓNOVÁ PLATŇA

- **technika OTVORENÝCH DVERÍ**
- **Negatívna asercia**
- **Negatívne opytovanie sa**
- **Selektívne ignorovanie**
- **Negatívne otázky**

- **sebaotvorenie**
- **voľné informácie**
- **prijateľný kompromis**

- ❖ **Popíšte hlavne vlastnosti produktu**
- ❖ **Spojte vlastnosti produktu s potrebami
zákazníka**

- ❖ **Nájdite finančné výhody pre zákazníka**
- ❖ **Porovnajte kvalitu a cenu konkurencie**

- ❖ **Uved'te speciálne vlastnosti a výhody uvádzaného produktu**

- ❖ **Vysvetlite kroky, ktoré musia byť podniknuté**