



SoCrATest

# SPRIEVODCA

Hodnotenie a testovanie mäkkých zručností a kreativity  
**dobrovoľníkov v čase krízy**



Editovali: **Sonja Bercko Eisenreich a Wolfgang Eisenreich**

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Project number: 2020-I-IT02-KA227-ADU-094946

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



## Obsah

Predslov .....	7
Časť I .....	8
1.1 Mäkké zručnosti ako základ učiacej sa spoločnosti .....	8
1.2 Nedostatok vzdelávania v oblasti mäkkých zručností a kreativity vo formálnom vzdelávaní .....	10
1.3 Dobrovoľníctvo ako podklad neformálneho a informálneho vzdelávania .....	13
1.4 Dobrovoľníctvo v krízovej situácii .....	15
1.5 Význam hodnotenia mäkkých zručností .....	18
1.6 Rastúci význam mäkkých zručností a kreativity pre kariérny úspech a zamestnateľnosť .....	19
1.7 Webstránka SoCrATest ako projektová mapa .....	22
1.8 SoCrATest E-learningová – vzdelávacia platforma .....	25
1.9 Ako používať nástroj na hodnotenie a testovanie mäkkých zručností a kreativity SoCrATest .....	31
1.10 SoCrATest Alexa a mobilná aplikácia .....	36
Časť 2 .....	40
2.1 Úvod .....	40
2.2 Kreatívne zručnosti .....	41
2.2.1 Popis skupiny zručností (klastra) .....	41
2.2.2 Kreatívne myslenie .....	42
2.2.3 Schopnosť inovovať .....	44
2.2.4 Analytické zručnosti .....	46
2.2.5 Zvedavosť .....	48
2.2.6 Logické myslenie .....	50
2.2.7 Otvorené myslenie .....	52
2.2.8 Experimentovanie .....	54
2.2.9 Brainstorming .....	56
2.2.10 Time management .....	58
2.2.11 Interpersonálne zručnosti .....	60
2.2.12 Nekognitívne zručnosti .....	62



2.2.13	Vytváranie vzťahov.....	64
2.3	Vodcovské zručnosti.....	66
2.3.1	Popis skupiny zručností (klastra) .....	66
2.3.2	Úprimnosť (zdvorilosť).....	67
2.3.3	Dôvera.....	69
2.3.4	Integrita .....	72
2.3.5	Rozhodnosť .....	74
2.3.6	Vytrvalosť.....	76
2.3.7	Presvedčivá vízia.....	78
2.3.8	Transparentnosť.....	80
2.3.9	Schopnosť ovplyvňovať.....	82
2.3.10	Celoživotné vzdelávanie.....	84
2.3.11	Budovanie vzťahu (raport).....	86
2.3.12	Koučovanie.....	88
2.4	Manažérske zručnosti.....	91
2.4.1	Popis skupiny zručností (klastra) .....	91
2.4.2	Zvládanie konfliktov .....	93
2.4.3	Efektívne delegovanie .....	96
2.4.4	Rozhodovanie .....	99
2.4.5	Efektívna komunikácia.....	101
2.4.6	Integrita .....	104
2.4.7	Motivácia.....	106
2.4.8	Schopnosť vyjednávať .....	109
2.4.9	Prezentačné zručnosti .....	112
2.4.10	Riešenie problémov .....	114
2.4.11	Zvládanie stresu .....	117
2.4.12	Tímová práca .....	120
2.4.13	Technické zručnosti.....	123
2.4.14	Hľadanie a odstraňovanie problémov .....	126
2.5	Organizačné zručnosti .....	128
2.5.1	Popis skupiny zručností (klastra) .....	128



2.5.2	Prispôsobivosť a flexibilita.....	129
2.5.3	Spolupráca .....	132
2.5.4	Plánovanie a situačná analýza.....	135
2.5.5	Priorizácia a efektivita.....	139
2.5.6	Time management.....	142
2.6	Osobné zručnosti.....	144
2.6.1	Popis skupiny zručností (klastra) .....	144
2.6.2	Kritické myslenie .....	145
2.6.3	Pozitívny prístup a optimizmus .....	149
2.6.4	Seba-vedenie.....	154
2.6.5	Seba-motivácia.....	157
2.7	Sociálne zručnosti.....	161
2.7.1	Popis skupiny zručností (klastra) .....	161
2.7.2	Komunikačné zručnosti.....	164
2.7.3	Emočná inteligencia.....	171
2.7.4	Odolnosť.....	175
2.7.5	Sociálna inteligencia.....	180
2.7.6	Asertivita .....	182
Časť 3.....		185
3.1	Slovník pojmov .....	185
3.1.1	Úvod.....	185
3.1.2	Pojmy v slovníku.....	185
3.2	Zoznam referencií .....	206
	Kreatívne zručnosti.....	206
	Vodcovské zručnosti.....	207
	Manažérske zručnosti .....	211
	Organizačné zručnosti .....	215
	Osobné zručnosti.....	217
	Sociálne zručnosti.....	218



**SoCrATest**

**HANDBOOK**

Soft Skills & Creativity Assessment and Testing  
for **Volunteers** in Times of Crisis



**SoCrATest**

**Soft Skills & Creativity  
Assessment and Testing for  
Volunteers in Times of Crisis**



## Predslov

**Simona Stefani, WIDE**

Epidémia Covid-19 v roku 2020 predstavovala obrovské problémy pre zdravotníctvo a hospodárstvo, ako aj pre duševné, behaviorálne a fyzické schopnosti ľudí. Skratka VUCA vystihuje charakteristiky tohto "nového normálu": rýchlosť (velocity), nepredvídateľnosť (unpredictability), zložitosť (complexity) a nejednoznačnosť (ambiguity). Na riešenie problémov, ktoré prináša dnešné prostredie neustálych, neočakávaných a rozsiahlych zmien, sú potrebné nové spôsoby myslenia a nové individuálne a organizačné schopnosti. Kríza korona podnietila aj inovácie v oblasti dobrovoľníctva, ktoré boli predtým nepredstaviteľné, najmä počas uzávery a na miestach najviac postihnutých pandémiou: občianska spoločnosť si vytvorila nový rešpekt voči dobrovoľníctvu a zodpovednosti, ktorá z neho vyplýva. Ľudia už pomáhajú nielen svojim susedom, ale trávajú čas rozhovormi s tými, ktorí nemôžu ísť von, alebo za nich nakupujú. Kvôli finančným a hospodárskym dôsledkom epidémie sa mnohí ľudia venujú práci, ktorá nesúvisí s ich pôvodným zameraním, či zamestnaním a venujú sa vedľajším projektom na pomoc ľuďom v oblasti starostlivosti, poľnohospodárstva, ekonomiky, mobility a kreatívneho sektora.

Dobrovoľníctvo sa tak stalo skvelou príležitosťou na osvojenie si nových "mäkkých zručností" vrátane tímovej práce, kognitívnej empatie, komunikačných schopností, medzikultúrnych kompetencií, zvládania stresu, disciplíny a sebadôvery, a to bez ohľadu na profesionálne zázemie dobrovoľníkov. Dobrovoľníctvo je skvelý spôsob, ako získať skúsenosti a vedomosti, najmä pre jednotlivcov, ktorí sa vyrovnali so skutočnosťou, že ich profesionálna práca je pre širší systém krízového riadenia nepodstatná. Striktne povedané, dobrovoľníctvo je fantastická šanca a možnosť rozvíjať a overovať mäkké zručnosti, ktoré môžu byť v budúcnosti využité ako výhoda v profesionálnom prostredí.

Ako však dobrovoľník dokáže, že jeho získané schopnosti sú legitímne? Ako môžete presvedčiť potenciálneho zamestnávateľa, že vaša schopnosť kreatívneho a kultúrneho myslenia vám pomôže uspieť v podmienkach vysokého nasadenia, pri vytváraní nových tímov a pri riešení multikultúrnych projektov? Preto je overenie týchto "mäkkých zručností" alebo získaných kompetencií mimoriadne dôležité. Napriek zavádzajúcemu názvu majú "mäkké zručnosti" veľký význam na pracovisku a pomáhajú mladým ľuďom a dospelým prichádzať s kreatívnymi a inovatívnymi riešeniami, aby mohli čeliť bezprecedentným rizikám, spoločenským výzvam a príležitostiam.

Preto je cieľom tohto Sprievodcu SoCrATest (Handbook) pomôcť organizáciám, ktoré sa spoliehajú na dobrovoľníkov, tým, že im poskytne zdroje a usmernenia na zavedenie interných systémov uznávania mäkkých zručností a potenciálu kreativity. To umožní dobrovoľníkom zlepšiť ich zručnosti a kompetencie, a tým posilniť ich schopnosť byť



kreatívni a prispôsobiví vo vysoko stresovom, náročnom a nejednoznačnom pracovnom prostredí.

## Časť I

### I.1 Mäkké zručnosti ako základ učiacej sa spoločnosti

**Susana Moreira Bastos, ISCAP**

Je vzdelávanie v oblasti mäkkých zručností základom kultúry učenia sa počas života?

Kompetencie sa vzťahujú na rôzne kognitívne schopnosti a zručnosti, ktoré sú potrebné na konanie, teda na mobilizáciu zdrojov, aby zodpovedali rôznym situáciám, ktoré si vyžadujú výsledky. Kompetencia je schopnosť vykonávať prácu, ktorá sa skladá zo súboru zručností.

**Pojem kompetencia** znamená viac než len získanie vedomostí a zručností; zahŕňa mobilizáciu vedomostí, zručností, postojov a hodnôt na splnenie komplexných požiadaviek. Získanie týchto kompetencií vedie k žiaducemu individuálnemu rozvoju a blahobytu a k rozkvetu kultúr a spoločností.

Mäkké zručnosti sú súborom intra-personálnych a interpersonálnych zručností, ktoré zahŕňajú zdravý rozum, schopnosť jednat' s ľuďmi a pozitívny flexibilný prístup.

Ako uvádza Robles (2012), mäkké zručnosti môžu byť styčným bodom: zručností v oblasti práce s ľuďmi, sociálnych zručností a osobných kariérnych atribútov. (Schleutker, K., 2022)

Výhody mäkkých zručností spočívajú v tom, že nie sú obmedzené na konkrétnu oblasť, možno ich preniesť do rôznych kontextov. (Schleutker, K., 2022)

Štúdie Stanford Research Institute a Carnegie Mellon Foundation medzi generálnymi riaditeľmi spoločností Fortune 500 ukázali, že 75 % dlhodobého pracovného úspechu je výsledkom zvládnutia mäkkých zručností a len 25 % technických zručností. Výskumníci z Bostonskej univerzity, Ross School of Business na Michiganskej univerzite zistili, že pracovníci s tréningom mäkkých zručností sú o 12 % produktívnejší ako tí, ktorí ich nemajú. Harvardská univerzita uviedla, že 85 % úspechu na pracovisku sa pripisuje mäkkým zručnostiam a len 15 % technickým zručnostiam. (Vasanthakumari, S., 2019).

V kontexte kompasu OECD pre učenie do roku 2030 znamená študentské zastúpenie pocit zodpovednosti, keď sa študenti zúčastňujú na živote spoločnosti a snažia sa ovplyvňovať ľudí, udalosti a okolnosti k lepšiemu. Schopnosť riadiť agendu si vyžaduje zručnosť formulovať hlavný cieľ a určiť činnosti na dosiahnutie cieľa (OECD, 2018). Ide o to, aby sme skôr konali, než aby sme konali; aby sme skôr formovali, než aby sme boli





formovaní; a aby sme skôr prijímali zodpovedné rozhodnutia a voľby, než aby sme akceptovali tie, ktoré určujú iní. Kompetencia žiaka nie je osobnostná črta, je to niečo tvárne a naučiteľné. Termín "študentská kompetencia" sa často mylne používa ako synonymum pre "študentskú autonómiu", "hlas študenta" a "študentskú voľbu", ale je to oveľa viac ako tieto pojmy. Autonómne konanie neznamena fungovanie v sociálnej izolácii, ani konanie výlučne vo vlastnom záujme. Podobne, študentská autonómia neznamena, že študenti môžu vyjadrovať, čo chcú, alebo si môžu vybrať akékoľvek predmety, ktoré sa chcú učiť..

Rozvoj zručností a celoživotné vzdelávanie sú kľúčovými faktormi dôstojnej práce, produktivity a udržateľnosti, ktoré môžu zvýšiť hodnotu a výkonnosť práce, zlepšiť život pracovníkov a obohatiť spoločnosť.

Pre jednotlivcov sú kľúčom k realizácii ich záujmov a túžob, k prístupu na trh práce, k úniku z chudoby a sociálneho vylúčenia a k prispôsobeniu sa meniacemu sa svetu práce. Pre podniky predstavujú strategickú konkurenčnú výhodu pre produktivitu a inovácie. Pre spoločnosti vytvárajú príležitosti na hospodársku transformáciu, tvorbu pracovných miest, inkluzívnosť, demokraciu, aktívne občianstvo a udržateľný rast.

Cieľom obnoveného nalievavého záujmu o **celoživotné vzdelávanie** je lepšie pripraviť ľudí, podniky a spoločnosť na budúcnosť tým, že sa uspokojia vzdelávacie potreby mladých ľudí aj dospelých vo všetkých sektoroch hospodárstva a odvetviach hospodárskej činnosti a na všetkých úrovniach zručností a zodpovednosti. Preškoloovanie a zvyšovanie kvalifikácie sa stalo nalievavou prioritou pre mnohých pracovníkov, ktorí si chcú udržať alebo nájsť prácu.

Medzinárodná organizácia práce (ILO) uznáva, že "vzdelávanie, odborná príprava a celoživotné vzdelávanie významne prispievajú k presadzovaniu záujmov jednotlivcov, podnikov, hospodárstva a spoločnosti ako celku, najmä vzhľadom na kritickú výzvu dosiahnuť plnú zamestnanosť, odstránenie chudoby, sociálne začlenenie a udržateľný hospodársky rast v globálnom hospodárstve". Mäkké zručnosti podporujú kultúru celoživotného vzdelávania.



## 1.2 Nedostatok vzdelávania v oblasti mäkkých zručností a kreativity vo formálnom vzdelávaní

**Alenka Valjašková, QUALED**

Formálne vzdelávanie poskytuje systematické zámerné vzdelávanie, ktoré je štruktúrované, zamerané na cieľ a vedené inštruktorom alebo učiteľom. Zahŕňa vzdelávanie na školách a univerzitách, ale aj kurzy, webináre, semináre alebo koučing. Prinášajú tak základné a pokročilé úrovne vzdelávania v rôznorodých predmetoch, čo je ich hlavnou úlohou. Okrem vedomostí v rôznych oblastiach je pre ľudí a ich rozvoj dôležitá aj oblasť rozvoja mäkkých zručností.

Viaceré výskumy potvrdzujú, že význam mäkkých zručností pre pracovný a organizačný úspech rastie. Vysoká úroveň mäkkých zručností a kompetencií je nevyhnutná pre profesionálny, ale aj osobný životný úspech. Trh práce sa mení obrovským technologickým a vedeckým posunom, čo prehlbuje potrebu kvalifikovaných pracovníkov a schopnosti byť kreatívny a schopný zvládnuť akúkoľvek prekážku.

V roku 2020 zverejnilo Svetové ekonomické fórum zoznam desiatich najdôležitejších zručností do roku 2025 pre vstup na trh práce. Išlo o tieto zručnosti: analytické myslenie a inovácie; aktívne učenie a stratégie učenia sa; komplexné riešenie problémov; kritické myslenie a analýza; tvorivosť, originalita a iniciatíva; vedenie a sociálny vplyv; využívanie, monitorovanie a kontrola technológií; technologický dizajn a programovanie; odolnosť, odolnosť voči stresu a flexibilita; uvažovanie, riešenie problémov a tvorba nápadov; emocionálna inteligencia; riešenie problémov a skúsenosti používateľov; orientácia na služby; analýza a hodnotenie systémov; presviedčanie a vyjednávanie.

Existuje však nesúlad medzi očakávaniami a skutočnou úrovňou mäkkých zručností absolventov. Podľa výskumov je tento rozdiel viditeľný najmä v oblastiach, ako je vedenie, spolupráca, tímová práca, komunikácia, riešenie problémov, ale aj kreativita či kritické myslenie. Ďalšími oblasťami s chýbajúcimi zručnosťami u zamestnancov boli medziľudské vzťahy, empatia alebo emocionálna inteligencia.

Nedostatky v mäkkých zručnostiach by sa mali pokryť niekoľkými úpravami vo formálnom vzdelávaní. Najdôležitejšie je zvýšiť povedomie o vysokom dopyte po aspoň slušnej úrovni mäkkých zručností medzi zamestnancami škôl.

Školy sú často kritizované za to, že sa príliš zameriavajú na vedomosti a testovanie. Preto sa školám odporúča, aby spolupracovali a začlenili do svojich učebných osnov vzdelávanie v oblasti mäkkých zručností a tvorivosti. Podľa prieskumu medzi učiteľmi v Európe, ktorý uskutočnila Európska komisia v roku 2010 a na ktorý nadviazala Správa o kreatívnom učení a inovatívnom vyučovaní v roku 2011, existuje niekoľko prekážok pri riešení kreativity v rámci učebných osnov. Medzi najdôležitejšie zistené problémy patrilo



to, že predmety sa riešia oddelene alebo sú učebné osnovy preplnené obsahom, ktorý neumožňuje flexibilitu alebo inováciu v triede. Odvtedy väčšina krajín EÚ uskutočnila reformy svojich učebných osnov, ale stále je problém s tým, ako často sa tieto reformy uskutočňujú a či sú dostatočne pružné na to, aby sa prispôbili rýchlemu vývoju v spoločnosti.

Riešenie v podobe školy, ktorá vzdeláva mladých ľudí komplexne, spája ich myseľ a srdce, aby sa rozvíjali základné ľudské kompetencie, je preto náročné.

Akokoľvek sú školy dôležité, mäkké zručnosti alebo aktivity podporujúce kreativitu nie sú zvyčajne dostatočne zahrnuté do vzdelávacích osnov, čo by bolo prospešné pre budúcich zamestnancov.

Rýchly posun smerom ku klimaticky neutrálnej Európe a digitálna transformácia menia spôsoby, akým pracujeme, učíme sa, zúčastňujeme sa na živote spoločnosti, alebo menia spôsoby, akým vedieme svoj každodenný život. Pandémia a konflikt na Ukrajine mali tiež hlboký vplyv na milióny ľudí v EÚ. Mnohí potrebovali alebo budú potrebovať získať nové zručnosti a prejsť na nové pracovné miesta v inom odvetví hospodárstva. Ďalší si budú musieť zvýšiť kvalifikáciu, aby si udržali prácu v novom pracovnom prostredí. Pre mladých ľudí môže byť vstup na trh práce veľmi náročný. To je dôvod, prečo sa táto problematika rieši na neformálnej alebo informálnej úrovni a je významnou témou aj v rámci celoživotného vzdelávania.

V rámci neformálneho spôsobu získavania mäkkých zručností sa rozlišujú dve kategórie: prvou kategóriou je vzdelávanie a odborná príprava poskytovaná prostredníctvom krátkodobých programov - kurzov, ako sú semináre, workshopy, konferencie, s cieľom zlepšiť rozvoj zručností pre zamestnanie a každodenný život. Súčasťou kategórie neformálneho vzdelávania sú aj ďalšie účelové programy, ako sú okrúhle stoly, konferencie, prezentácie kníh, stretnutia s odborníkmi, umelecké a tvorivé laboratória a spoločenské aktivity, rovesnícke doučovanie a interná spolupráca, medzinárodné výmeny, pridelenie úloh a zodpovednosti, ktoré slúžia na rozvoj mäkkých zručností mladých dospelých. Vzdelávanie v konkrétnom organizačnom prostredí, medzi zamestnancami podniku alebo v rámci sociálnej skupiny predstavuje "hlbokú" skúsenosť a príležitosť na zlepšenie alebo rozvoj mäkkých zručností súvisiacich s rôznymi oblasťami a kreativitou.

V druhej neformálnej kategórii sa mäkké zručnosti a kreativita rozvíjajú navštevovaním organizovaného špeciálneho vzdelávania, ako je vzdelávanie podporované úradom práce alebo kariérnymi centrami.

V informálnom spôsobe je získavanie mäkkých zručností a tvorivosti všeobecnejšie ako vo formálnom a neformálnom spôsobe, pretože vychádza z každodenných životných aktivít človeka, či už ako jednotlivca alebo člena skupiny. Ako jednotlivec môžete rozvíjať



určité osobné vlastnosti, charakteristiky a emocionálnu inteligenciu prostredníctvom sebazvedávania a objavovania svojich kompetencií a neustálym úsilím môžete rozvíjať vyššiu úroveň týchto zručností. Prostredníctvom sebazvedávania môžete pracovať na asertivite, mentálnej obratnosti alebo úcte k druhým.

Po druhé, mäkké zručnosti sa rozvíjajú prostredníctvom každodenného života v spoločnosti. V tejto kategórii sa rozvoj mäkkých zručností realizuje prostredníctvom rôznych sociokultúrnych aktivít. Jednotlivci si rozvíjajú sociálne zručnosti pozorovaním priateľov a rodiny, navštevovaním náboženských obradov alebo účasťou na komunitných aktivitách a spoločenských stretnutiach. Neformálny spôsob získavania mäkkých zručností sa vyznačuje náhodným a spontánnym, nie vopred naplánovaným spôsobom.

Budúci zamestnanci by si mali uvedomiť význam mäkkých zručností a kreativity, a ak počas školských rokov nezískali vhodnú úroveň mäkkých zručností, mali by vyhľadávať tieto neformálne a informálne príležitosti na ich zlepšenie.



### I.3 Dobrovoľníctvo ako podklad neformálneho a informálneho vzdelávania

**Alenka Valjašková, QUALED**

Jediným prostredím, ktoré nebolo spomenuté v predchádzajúcej kapitole, bolo dobrovoľníctvo. Dobrovoľníctvo a sociálna práca spolu úzko súvisia, majú spoločné historické, kultúrne a etické pozadie. Existujú významné snahy o zapojenie neprofesionálov do riešenia mnohých sociálnych alebo komunitných problémov Európske centrum pre dobrovoľníctvo (CEV) rozlišuje medzi formálnym a neformálnym dobrovoľníctvom a zároveň vidíme, že virtuálne dobrovoľníctvo je novou oblasťou dobrovoľníctva, ktorá sa v posledných rokoch rozvíja. Rada Európy odporúča, aby jednotlivé krajiny definovali dobrovoľnícku službu na národnej úrovni s dôrazom na vzdelávací aspekt.

Úloha dobrovoľníkov by mala byť podporná, dopĺňať prácu profesionálov a zvyšovať kvalitu života klientov a komunity. Dobrovoľníctvo sa dlho považovalo len za alternatívnu formu trávenia voľného času a zostávalo nedocenené. Dnes je vo viacerých oblastiach a službách nenahraditeľné a plní dôležité funkcie:

- posilňuje občiansku participáciu,
- prispieva k lepšiemu sebaurčeniu vylúčených skupín obyvateľstva,
- kompenzuje chýbajúce sociálne služby,
- je účinným nástrojom verejnej politiky,
- prispieva k demokratizácii spoločnosti.

Pre dobrovoľníka ako osobu má tiež veľký vzdelávací prínos.

Využitie voľného času na zapojenie sa do komunitného projektu, na ktorom vám záleží, je skvelou príležitosťou na spoznanie nových ľudí so spoločnými záujmami a podobnými vášňami. Často sa stretnete s ľuďmi, s ktorými by ste sa inak do kontaktu nedostali. To môže viesť k novým priateľstvám a širšej sociálnej sieti, ktorá sa môže stať obohacujúcou súčasťou vášho života, čo môže mať vplyv na úroveň vašich mäkkých zručností a kreativity. Dobrovoľníctvo je recipročný vzťah, ktorý vyjadruje nielen to, čo môže každá strana ponúknuť, ale aj to, čo môžu obe strany získať. Prijímateľ neprijíma pomoc pasívne, je schopný niečo dať, aj keď si to často neuvedomuje, čo môže byť pre dobrovoľníka veľkým prínosom.

Často máme tendenciu spájať kreativitu s umelcami, považujeme ju za dar, čo je čiastočne správne, ale nie je to celá definícia. Kreativita je otvorenie našej mysle a hľadanie spôsobov, ako dosiahnuť cieľ alebo vyriešiť problémy s inovatívnym pohľadom. Najdôležitejšie je, že je to zručnosť, ktorú sa môžeme naučiť a zdokonaľiť sa v nej, rovnako ako to môžeme urobiť s mäkkými zručnosťami.



Kreativita a mäkké zručnosti si vyžadujú určitý tréning a mohli by sa trénovať počas dobrovoľníckej práce. Určite je potrebné vykonávať dobrovoľnícku činnosť v prospech iných, ale má aj vedľajšie účinky a mohla by byť osobne obohacujúcou skúsenosťou.

Pri dobrovoľníckej práci sa zároveň vystavujete rôznym typom rozmanitosti: ľudskej, profesionálnej, kultúrnej, organizačnej. Toto vystavenie rozmanitosti posilňuje vašu schopnosť pracovať s rozmanitými ľuďmi v budúcnosti, takže si zlepšujete svoje schopnosti tímovej práce a spolupráce.

Pri dobrovoľníckej práci sa tiež musíte učiť nové veci, čo vám dáva príležitosť precvičiť si svoje schopnosti učiť sa, pretože čím viac sa učíte, tým ste v tom lepší.

Dobrovoľníctvo vám zvyčajne prináša skúsenosti s rôznymi sociálnymi alebo komunitnými problémami a pri ich riešení si vytvárate sociálne väzby s ostatnými dobrovoľníkmi alebo klientmi. To môže posilniť a vybudovať vašu empatiu.

Skúsenosť s pomocou druhým pri riešení finančných, rodinných alebo sociálnych problémov môže byť skúsenosťou pokory, ktorá vám môže dať príležitosť hlbšie si vážiť to, čo máte. Na druhej strane vám však môže poskytnúť skúsenosti a vedomie, že existuje viac ako jeden spôsob riešenia problémov, čo precvičí vaše inovačné a kreatívne schopnosti.

Dobrovoľníctvo tak je a bude jedným z najvýznamnejších prostredí na učenie sa mäkkých zručností a získavanie kreativity.



## I.4 Dobrovoľníctvo v krízovej situácii

**Sonja Bercko Eisenreich, INTEGRA**

### *Dobrovoľníctvo v krízových situáciách*

Dobrovoľníci zohrávajú kľúčovú úlohu pri pomoci komunitám pri obnove po katastrofách, ako bolo zemetrasenie v Turecku na jar 2023, epidémia Covid-19 a iné humanitárne krízy. Ľudské obete, fyzická deštrukcia a rozpad sociálnej súdržnosti, ktoré sú dôsledkom týchto kríz, sú pre postihnuté komunity zničujúce. Dobrovoľníctvo, nezištný čin ľudí, ktorí dobrovoľne venujú svoj čas, talent a zdroje na pomoc iným, sa stalo neoddeliteľnou súčasťou pomoci pri katastrofách a následnej obnove.

Dobrovoľníci zohrávajú v krízových situáciách dôležitú úlohu, pretože dokážu rýchlo reagovať a prispôbiť sa meniacim sa okolnostiam, pričom často doplnia chýbajúce kapacity zavedených systémov reakcie na núdzové situácie. Dobrovoľníci sa stávajú neoceniteľným zdrojom, keď potreba pomoci presahuje možnosti zavedených mechanizmov reakcie. Môžu rýchlo reagovať, prispôbiť sa novým okolnostiam a dopĺňať oficiálne iniciatívy.

### *Zapojenie dobrovoľníkov*

Uvedieme niekoľko najdôležitejších dôvodov, prečo sú dobrovoľníci počas katastrof takí dôležití.

**Rýchle nasadenie:** Dobrovoľníci majú jedinečnú možnosť rýchlo a účinne reagovať na núdzové situácie. Majú silný zmysel pre občiansku zodpovednosť a ochotu podať pomocnú ruku tým, ktorí to v ich komunitách potrebujú. Dobrovoľníci sa môžu sami presunúť a dostať sa do oblastí postihnutých katastrofou v priebehu niekoľkých hodín, zatiaľ čo konvenčné systémy reakcie na núdzové situácie môžu trvať dni alebo týždne kvôli byrokratickým procesom a iným prekážkam. Táto rýchla organizácia minimalizuje čas potrebný na pomoc jednotlivcom v núdzi, čo môže zachrániť životy.

**Úspešná reakcia na meniace sa podmienky** v období po katastrofe si vyžaduje veľkú mieru flexibility a adaptácie, ktoré dobrovoľníci prejavujú vo veľkej miere. Dokážu pohotovo upraviť svoje činnosti a služby tak, aby zodpovedali novým požiadavkám a zmenám dôležitosti. Môžu vyplniť dôležité medzery vo formálnych systémoch reakcie, ktoré môžu mať problém rýchlo sa prispôbiť neočakávaným scenárom, a to vďaka ich schopnosti mysliť pohotovo a prispôbiť svoj talent požiadavkám daného okamihu.

**Podpora oficiálnej reakcie:** Dobrovoľníci pomáhajú oficiálnym agentúram pre núdzové situácie tým, že dopĺňajú a zvyšujú ich kapacity. Dobrovoľníci dopĺňajú oficiálne systémy poskytovaním pracovnej sily, zručností a vedomostí, ktoré by inak chýbali. Ich pomoc môže mať podobu čohokoľvek od lekárskeho ošetrovania a pátrania a záchrany až po



riadenie logistiky a emocionálnu podporu a dokonca aj zapojenie komunity. Dobrovoľníci zlepšujú celkovú reakciu na núdzové situácie tým, že spolupracujú so zavedenými oficiálnymi mechanizmami.

Zmiernenie rozdielov v službách a podpore: V čase krízy môžu byť zavedené systémy reakcie na núdzové situácie nedostatočné. Na preklopenie týchto výpadkov v dostupnosti zdrojov sú nevyhnutní dobrovoľníci. Môžu doplniť formálne systémy tým, že prispievajú ďalšími ľuďmi, materiálom a znalosťami. Dobrovoľníci so zdravotníckym alebo technickým vzdelaním môžu napríklad pomôcť na miestach, kde sú formálne systémy zdravotnej starostlivosti alebo infraštruktúry preťažené. Dobrovoľníci sú kľúčoví pri zabezpečovaní toho, aby sa tieto medzery v zdrojoch vyplnili a aby postihnuté komunity dostali pomoc, ktorú potrebujú.

Dobrovoľníci často pochádzajú z postihnutých miest alebo susedných regiónov, takže majú osobné kontakty a dôkladné znalosti miestneho prostredia, kultúry a jazyka. Vďaka tomu, že poznajú terén, dokážu lepšie riešiť problémy, ktoré sú pre postihnutú oblasť špecifické. Ak dobrovoľníci pomôžu určiť ohrozené komunity, kultúrne normy a špecifické požiadavky komunity, môžu tak lepšie nasmerovať úsilie o pomoc. Vďaka svojim rozsiahlym sociálnym sieťam sú v najlepšej pozícii, aby podporili dôveru, vytvorili otvorené komunikačné kanály a ponúkli emocionálnu podporu tým, ktorí ju najviac potrebujú.

### *Kompetencie dobrovoľníkov*

Existuje niekoľko spôsobov, ako môžu dobrovoľníci zlepšiť účinnosť reakcie na krízu doplnením kapacít zriadených orgánov reakcie.

Špecializované vedomosti a skúsenosti dobrovoľníkov môžu byť v čase krízy neoceniteľné. Tieto schopnosti sa dajú naučiť a zahŕňajú napríklad zdravotnícke vzdelanie, technické znalosti, jazykové zručnosti, technologické znalosti a skúsenosti s koordináciou a logistikou. Dobrovoľníci môžu najlepšie reagovať na potreby ľudí postihnutých krízou, ak využijú svoje odborné znalosti, ktoré získali vo vybraných odvetviach. Napríklad zdravotnícky personál môže poskytnúť nevyhnutné lekárske ošetrovanie, inžinieri môžu vyhodnotiť a opraviť škody na infraštruktúre a jazykoví špecialisti môžu pomôcť ľuďom rôzneho pôvodu vzájomne komunikovať.

Odbornosť v danej oblasti: Je tu veľa dobrovoľníkov s rôznorodými odbornými skúsenosťami. Je možné získať vzdelanie v oblasti medicíny, pedagogiky, sociálnej práce, inžinierstva, skladového manažmentu alebo projektového manažmentu. Vďaka svojim dlhoročným profesionálnym skúsenostiam môžu poskytnúť cenné vedomosti a odborné znalosti zo svojich profesií pri reakcii na krízu. Tieto znalosti zaručujú, že reakčné úsilie





je v súlade s normami a štandardmi v danej oblasti, zvyšujú efektívnosť rozhodovania a zlepšujú kvalitu služieb a pomoci.

Dobrovoľníci z postihnutej komunity alebo tí, ktorí majú v regióne značné skúsenosti, majú neoceniteľné miestne odborné znalosti a prehľad o súvislostiach. Dobre poznajú topografiu regiónu, kultúrne normy, sociálnu dynamiku a dostupné zdroje. Vďaka tomu, že poznajú danú oblasť, dokážu lepšie posúdiť situáciu, určiť požiadavky komunity a realizovať riešenia. Vzájomné vzťahy medzi formálnymi orgánmi reakcie a komunitou sa môžu zlepšiť s podporou dobrovoľníkov, ktorí majú dôkladné povedomie o miestnom prostredí.

Viacjazyčnosť a dvoj-kultúrnosť: Dobrovoľníci, ktorí sú bilingválni alebo kultúrne kompetentní, sú neoceniteľní v situáciách, ktoré si vyžadujú medzikultúrnu komunikáciu alebo porozumenie, napríklad v prípade multikultúrnej komunity alebo medzinárodnej katastrofy. Môžu pôsobiť ako prekladatelia alebo tlmočníci, aby pomohli zásahovým tímom komunikovať s tými, ktorí nehovoria spoločným jazykom. Okrem toho by dobrovoľníci, ktorí sa dobre orientujú v rôznych kultúrnych zvyklostiach a normách, boli lepšie vybavení na zabezpečenie toho, aby sa miestne zvyky rešpektovali a zahrnuli do činností reakcie, čím by sa chránili pred akýmikoľvek nedorozumeniami alebo neúmyselnými škodami, ktoré by mohli vzniknúť.

Schopnosť prispôbiť sa zmenám a riešiť problémy: V krízových situáciách sú dobrovoľníci zvyčajne veľmi flexibilní a majú schopnosť tvorivo myslieť pod tlakom, alebo takúto schopnosť počas dobrovoľníctva objavujú a zveladia. Dokážu sa vyrovnávať s nejednoznačnosťou, vytvárať funkčné riešenia za pochodu a bez problémov dodržiavať krátke termíny. Dobrovoľníci majú jedinečnú možnosť použiť alebo zvýšiť svoju schopnosť rýchlo analyzovať nové požiadavky, presne určiť nedostatky v službách a poskytnúť kreatívne riešenia. Celá krízová reakcia profituje z ich schopnosti rýchlo a kreatívne myslieť a prispôbiť sa novým situáciám, ktoré nastanú.

Dobrovoľníci, ktorí si už vybudovali dôveru a vzťahy v komunite, dokážu účinnejšie reagovať na núdzové situácie. Dokážu sa spojiť s miestnymi obyvateľmi, nadviazať dôverné vzťahy a získať užitočné údaje o jedinečných ťažkostiach jednotlivcov a komunit. Ľudia v zasiahnutých oblastiach budú s väčšou pravdepodobnosťou spolupracovať a podieľať sa na operáciách reakcie, keď uvidia zapojené priateľské tváre a ľudí, ktorých poznajú a ktorým dôverujú.



## I.5 Význam hodnotenia mäkkých zručností

**Susana Moreira Bastos, ISCAP**

Zručnosti možno všeobecne definovať ako "činnosť v kontexte" a možno sa im učiť a rozvíjať ich. Zručnosti sú totiž úzko späté so správaním a s okolitým kontextom, ktorý ovplyvňuje ich aktivačný potenciál a silu prenosu. Presnejšie povedané, transverzálne zručnosti sa považujú za súbor osobných a interpersonálnych zručností - vo všeobecnosti nazývaných "mäkké zručnosti" - ale aj za technické zručnosti, ktoré možno využiť a ktoré sú dôležité pre výkon práce vo viacerých profesiách bez ohľadu na akademickú oblasť (Vieira & Marques, 2014).

Hlavným cieľom prístupu založeného na kompetenciách vo vzdelávaní je rozvíjať u jednotlivcov kritické reflexívne myslenie, aby boli schopní analyzovať, rozhodovať, plánovať a komunikovať svoje myšlienky. V tomto zmysle je základom rozvoj stratégií vyučovania, učenia sa a hodnotenia, ktoré podporujú dosahovanie požadovaných výsledkov vzdelávania (Bastos et. al, 2016).

"Veľkí klasickí myslitelia, ktorí skúmali problémy výchovy, hovorili a opakovali: je na učiteľovi, aby žiakovi odovzdal to, čo sa ľudstvo už naučilo o sebe a o prírode, všetko, čo vytvorilo a vymyslelo z podstatného" (...) jedna z hlavných prác venovaných výchove spočíva predovšetkým v tom, že obdarí ľudstvo schopnosťou ovládať svoj vlastný vývoj. (Delors, J. 2001).

Hodnotenie mäkkých zručností je potrebné na to, aby sa ocenil proces učenia sa a osobný rast a posilnenie postavenia. Vnímanie, ktoré majú jednotlivci a zamestnávateľa o získavaní a posilňovaní svojich mäkkých zručností, v nich vyvolá sebadomie o úrovni ich kognitívneho rozvoja v jednotlivých mäkkých zručnostiach. Ocenenie a uznanie zo strany zamestnávateľov tak zvýši napredovanie osoby nielen na osobnej, ale aj na profesionálnej úrovni.

Pri hodnotení mäkkých zručností sa zohľadňujú a oceňujú skúsenosti osoby, ako je proces učenia a osobný rast, najmä pri získavaní a posilňovaní tých mäkkých zručností, o ktoré majú podniky záujem, čím sa podporuje ich uznanie, zlepšovanie a propagácia. Použitie nástroja na hodnotenie konkrétneho súboru zručností vytvára značný vplyv priamo na ľudí. Oni sú hlavnými zainteresovanými stranami, ktoré chápu využiteľnosť nástroja a vnímajú potrebu posilňovania a rozvíjania týchto mäkkých zručností.



## I.6 Rastúci význam mäkkých zručností a kreativity pre kariérny úspech a zamestnateľnosť

**Wolfgang Eisenreich, ECC**

Význam mäkkých zručností a kreativity človeka pri určovaní jeho zamestnateľnosti sa v dôsledku rýchlo sa meniaceho pracovného trhu v celosvetovom meradle podstatne rozšíril. Zamestnávateľia kladú väčší dôraz na schopnosť jednotlivca efektívne komunikovať, efektívne spolupracovať, prispôbovať sa novým situáciám a tvorivo myslieť. A to aj napriek tomu, že technické zručnosti sú stále potrebné. Zamestnávateľia začínajú vnímať potrebu pracovnej sily, ktorá má nielen technické kompetencie, ale aj širokú škálu mäkkých zručností a kreativity, keďže automatizácia a technologické prelomy naďalej menia priemyselné odvetvia. Táto potreba je priamym dôsledkom skutočnosti, že priemyselné odvetvia sú transformované automatizáciou a technologickým pokrokom.

Uchádzači o zamestnanie, ktorí majú rozvinuté kreatívne a mäkké zručnosti na vysokej úrovni, majú na trhu práce konkurenčnú výhodu. Tieto schopnosti odlišujú jednotlivcov od ich kolegov a zvyšujú ich zamestnateľnosť v rôznych odvetviach a na rôznych pracovných pozíciách. Jednotlivci, ktorí dokážu zastávať vedúce úlohy, efektívne formulovať svoje myšlienky a úspešne riešiť zložité problémy, majú väčšiu šancu na kariérny postup a profesionálny úspech. Mäkké zručnosti a kreativita sú dva faktory, ktoré prispievajú ku kariérnemu postupu a profesionálnemu úspechu. Pestovanie mäkkých zručností a tvorivého potenciálu nielenže zvyšuje zamestnateľnosť, ale vedie aj k pocitu osobného naplnenia jednotlivca. Tieto schopnosti dávajú ľuďom možnosť prejaviť svoj jedinečný talent, podieľať sa na práci, ktorá má pre nich význam, a zažívať naplnenie vo svojej profesionálnej činnosti.

Nástroj na hodnotenie a testovanie zručností SoCrATest predstavuje štyri rôzne skupiny mäkkých zručností s celkovo 18 kľúčovými mäkkými zručnosťami a kreatívnymi zručnosťami, ktoré sú vysoko cenené zamestnávateľmi. Získanie cenných skúseností prostredníctvom dobrovoľníckej práce zvyšuje zamestnateľnosť a robí človeka lepšie predajným pre potenciálnych zamestnávateľov.

Najdôležitejšie zručnosti sú tieto:

- Schopnosť efektívnej komunikácie a interakcie s ostatnými je v dnešných zosieťovaných a vzájomne kooperujúcich pracovných prostrediach kľúčová. Zamestnávateľia v každom odvetví kladú veľký dôraz na kandidátov, ktorí dokážu efektívne komunikovať svoje myšlienky, venovať pozornosť tomu, čo sa im hovorí, rozvíjať zmysluplné vzťahy a spolupracovať s ostatnými.
- Kritické myslenie a schopnosť riešiť problémy: Osoby, ktoré disponujú "mäkkými zručnosťami" riešenia problémov a kritického myslenia, dokážu



posúdiť zložité okolnosti, dospieť k dobre informovaným záverom a navrhnúť originálne riešenia. Tieto schopnosti sú čoraz žiadanejšie, pretože podniky hľadajú ľudí, ktorí sa dokážu vyrovnat' s nejednoznačnosťou, zostávajú flexibilní tvárou v tvár zmenám a prispievajú k riešeniu problémov.

- Flexibilita a odolnosť: v pracovnom prostredí, ktoré sa neustále mení, sú flexibilita a odolnosť absolútne nevyhnutné. Zamestnávateľa vysoko oceňujú osoby, ktoré sa dokážu rýchlo prispôbiť novým situáciám, prijať ťažkosti a preukázať vytrvalosť tvárou v tvár neúspechom.
- Líderské zručnosti a schopnosť tímovej práce sú na dnešnom pracovisku veľmi žiadané, pretože čoraz viac spoločností kladie dôraz na spoluprácu a schopnosť efektívne spolupracovať s členmi z rôznych profesií. Ľudia, ktorí majú schopnosť viesť, povzbudzovať, inšpirovať a inak ovplyvňovať ostatných, sú považovaní za cenný prínos v procese dosahovania organizačných cieľov.

Úsilie, ktoré sa vynakladá na riešenie problémov, dokazuje význam tvorivosti z hľadiska zamestnateľnosti. Zamestnávateľa hľadajú zamestnancov, ktorí sú schopní tvorivo myslieť, prichádzať s novými nápadi a pristupovať k problémom z rôznych uhlov pohľadu. Inovatívne výrobky, služby a postupy sa vyvíjajú z veľkej časti vďaka prínosu kreatívnych myslí, ktoré poskytujú svojim podnikom konkurenčnú výhodu. Kreatívni ľudia majú tendenciu byť flexibilnejší voči zmenám v ich prostredí, pretože sú zvyknutí skúmať nové možnosti konania a prijímať neortodoxné stratégie. Ich schopnosť tvorivo myslieť a prispôbovať svoje správanie meniacim sa podmienkam je v dnešnom rýchlym a neustále sa meniacom pracovnom prostredí vysoko cenená. Jednotlivci sú podporovaní v kombinovaní rôznych pohľadov, odborov a zručností, keď sú podporovaní v kreatívnom prístupe, pretože to posilňuje aj tímovú a interdisciplinárnu spoluprácu. Zamestnancov, ktorí dokážu vytvárať multifunkčné nápady, podporovať kultúru tvorivosti a prepájať disciplíny, si organizácie vysoko cenia.

Rýchly rozvoj technológie umelej inteligencie (AI) podnietil diskusiu o budúcnosti zamestnanosti a zručnostiach, ktoré budú žiadané. Jednou z tém, ktorá sa otvorila, je rastúci význam mäkkých zručností, medzi ktoré patrí kreativita a schopnosť tvorivo myslieť. Keďže technológie umelej inteligencie naďalej narúšajú celé priemyselné odvetvia a nanovo definujú pracovnú silu, je čoraz zrejmejšie, že je dôležité mať tieto mäkké zručnosti a byť kreatívny.

Systémy umelej inteligencie (AI) vynikajú v analýze údajov, automatizácii a rozpoznávaní vzorov, čo im umožňuje vykonávať úlohy rýchlo a presne. Na druhej strane majú často problémy s činnosťami, ktoré si vyžadujú kontextové znalosti, emocionálnu inteligenciu a kreatívne riešenie problémov. Systémy umelej inteligencie nie sú schopné zapojiť sa do zložitých ľudských interakcií, pochopiť neverbálne náznaky alebo prejavit' empatiu.



Na úspešné vytváranie vzťahov, spoluprácu a uspokojovanie ľudských požiadaviek je stále potrebné mať silné komunikačné a interpersonálne zručnosti. Jednotlivci, ktorí majú ďalšie mäkké zručnosti, ako je emocionálna inteligencia a empatia, sa dokážu lepšie spojiť s ostatnými, pochopiť perspektívy iných a primerane na nich reagovať. Tieto schopnosti sú nevyhnutné pre povolania, ktoré si vyžadujú angažovanosť v styku s inými ľuďmi, poskytovanie služieb zákazníkom, funkciu vedúceho alebo spoluprácu v skupine.

Systémy umelej inteligencie dokážu vytvárať odpovede na základe už existujúcich údajov, ale ľudia sú jediní, ktorí dokážu byť skutočne kreatívni. Riešenie problémov, inovácie a identifikácia príležitostí, ktoré môžu systémy umelej inteligencie prehliadnúť, si vyžadujú kreatívne myslenie, predstavivosť a schopnosť prichádzať s novými nápadmi. Medzi obavy etickej povahy týkajúce sa systémov umelej inteligencie patrí ochrana súkromia, predsudky a transparentnosť. Osoby, ktoré majú schopnosť kritického myslenia, sú lepšie vybavené na posúdenie dôsledkov systémov umelej inteligencie, na vyvodenie morálnych záverov a na dohľad nad zodpovedným nasadením umelej inteligencie.

Rozvoj týchto "mäkkých zručností" dáva jednotlivcom schopnosť prežiť popri technológiách AI, čo zabezpečuje ich zamestnanie a podporuje tvorbu hodnôt zameraných na človeka



## I.7 Webstránka SoCrATest ako projektová mapa

**Gabriele Campanino, WIDE**

Partneri projektu SoCrATest, ktorí spoločne vytvorili webovú stránku projektu, sa snažili vytvoriť pútavý a interaktívny používateľský zážitok, ktorý by zaručil nielen šírenie informácií o projekte, ale aj mnohé ďalšie výhody.

Na zber údajov a spätnej väzby od používateľov boli zavedené rôzne nástroje, ako napríklad kontaktný formulár, aby sa lepšie rozpoznali potreby a očakávania širokej komunity. Okrem toho boli integrované moduly na podporu aktívnej účasti na projekte, aby sa používatelia zapojili a stali sa aktívnou súčasťou rozhodovacieho procesu. Boli tiež vyvinuté nástroje na monitorovanie a analýzu návštevnosti webových stránok s cieľom posúdiť vplyv a účinnosť komunikačných a propagačných činností. Vďaka týmto nástrojom sa webová stránka stala nástrojom interakcie a zapojenia komunity, ktorý je schopný vytvárať pridanú hodnotu pre projekt a jeho ciele.

### *Technologické aspekty*

Webová stránka SoCrATest využíva ako hlavnú platformu WordPress, pretože ponúka široké možnosti integrácie a rozšírenia funkcií. Vďaka veľkej komunite vývojárov a nástrojom, ktoré platforma poskytuje, je možné mať vlastné pluginy, grafické témy a widgety, ktoré umožňujú obohatiť používateľský zážitok. Okrem toho WordPress ponúka intuitívne rozhranie, ktoré umožňuje správcovi stránok jednoducho aktualizovať obsah, vytvárať stránky a príspevky, meniť nastavenia a sledovať štatistiky. Vďaka flexibilita a škálovateľnosti platformy môže webová lokalita rásť spolu s činnosťou, ktorú predstavuje, čo zaručuje čoraz profesionálnejšiu a atraktívnejšiu online prezentáciu používateľov.

Používanie webových stránok v mobilných zariadeniach predstavuje dôležitú príležitosť na zabezpečenie prístupnosti a použiteľnosti obsahu prostredníctvom mobilných zariadení, ako sú smartfóny a tablety. Vďaka responzivnosti návrhu a vývoju rozhrania vhodného pre mobilné zariadenia sa webová stránka stáva prístupnejšou a ľahšie ovládateľnou na mobilných zariadeniach, čím sa zlepšuje používateľský zážitok a zvyšuje sa možnosť osloviť širšie a rôznorodejšie publikum. Okrem toho vďaka mobilnej prítomnosti webovej lokality môžu používatelia pristupovať k obsahu kdekoľvek sa nachádzajú bez toho, aby museli používať stolný počítač. To zvyšuje interakciu používateľov s webovou stránkou a umožňuje projektovému partnerstvu poskytovať informácie v reálnom čase, čím sa zabezpečuje úplný a čoraz viac personalizovaný používateľský zážitok.



### *Aspekty súvisiace s obsahom*

Webová stránka SoCrATest ponúka priamy prístup ku všetkým informačným produktom projektu, čo umožňuje každému využiť získané informácie a výsledky. Vďaka sekcii dokumentov majú používatelia prístup k širokej škále informačných produktov, ako sú produkty projektu, správy, súhrnné dokumenty, prezentácie podujatí, príručky a ďalšie. Tieto produkty sú k dispozícii vo viacerých jazykoch a sú usporiadané podľa tém, aby sa uľahčil prieskum a konzultácie. Okrem toho webová stránka ponúka aj možnosť stiahnuť si informačné produkty, aby ste ich mohli používať offline alebo zdieľať s ďalšími záujemcami. Táto funkcia predstavuje pre projekt dôležitú pridanú hodnotu, pretože umožňuje efektívne šíriť informácie a oslovovať čoraz širšie publikum. Vďaka dostupnosti informačných produktov sa webová stránka stáva nástrojom na šírenie informácií a zvyšovanie povedomia, ktorý prispieva k šíreniu poznatkov a osvedčených postupov na medzinárodnej scéne.

Množstvo podrobných informácií o projektových stretnutiach na webovej stránke je dôležitým komunikačným a vzdelávacím nástrojom pre komunitu. Vďaka zverejňovaniu podrobných informácií o jednotlivých fázach vývoja projektu môžu mať účastníci úplný a aktuálny prehľad o priebehu činností a dosiahnutých výsledkoch. Okrem toho webová stránka ponúka informácie o prijatých pracovných metódach, o spôsoboch koordinácie a o komunikačných stratégiách, ktoré predstavujú cenný model odbornej prípravy pre každého, kto chce prehĺbiť metodológiu vývoja projektu v Európe. Vďaka transparentnosti a úplnosti informácií sa webová stránka stáva nástrojom na učenie sa a zdieľanie osvedčených postupov, ktoré sa dajú uplatniť aj v iných projektových kontextoch. Okrem toho prítomnosť sekcie venovanej kontaktom a podpore robí z webovej stránky referenčný bod pre komunitu, ktorá môže nájsť odpovede na svoje potreby a riešenia svojich problémov s odkazom na tému projektu.

### *Metodologické aspekty*

Základným nástrojom pre prácu a výmenu informácií medzi partnermi projektu je webová stránka vďaka svojej funkcii prehľadne a presne informovať o všetkých fázach projektu. Vďaka sekcii venovanej aktivitám a fázam projektu bolo možné získať presnú predstavu o priebehu aktivít a dosiahnutých výsledkoch, čo uľahčilo výmenu informácií a spoluprácu medzi jednotlivými partnermi. Webová stránka tiež ponúkala pokročilé komunikačné funkcie, ktoré umožnili partnerom komunikovať a vymieňať si informácie.

Webová stránka je viacjazyčná: ide o základný prvok, ktorý zabezpečuje prístupnosť a použiteľnosť obsahu pre medzinárodné publikum. Vďaka dostupnosti viacerých jazykov sa webová stránka stáva účinným a ľahko použiteľným komunikačným nástrojom pre



publikum z celej Európy. Táto funkcia je obzvlášť dôležitá v Európe, kde jazyková rozmanitosť predstavuje prekážku v komunikácii a výmene informácií. EÚ má 24 úradných jazykov a viacjazyčnosť webovej stránky SOCRATEST (dostupná v taliančine, angličtine, nemčine, portugálčine, gréčtine, slovenčine a slovinčine) umožňuje projektovému konzorciu osloviť jazykovo približne 295 miliónov osôb, čo zaručuje získanie významného percenta používateľov. Vďaka viacjazyčnej webovej stránke majú všetci partneri projektu a zainteresovaní používatelia prístup k obsahu projektu a informáciám vo svojom rodnom jazyku, čo uľahčuje porozumenie a šírenie informácií. Okrem toho je webová stránka dôležitým nástrojom na propagáciu projektu, keďže dostupnosť viacerých jazykov umožňuje osloviť stále širšie publikum a aktívne zapojiť všetky zainteresované krajiny a komunity.

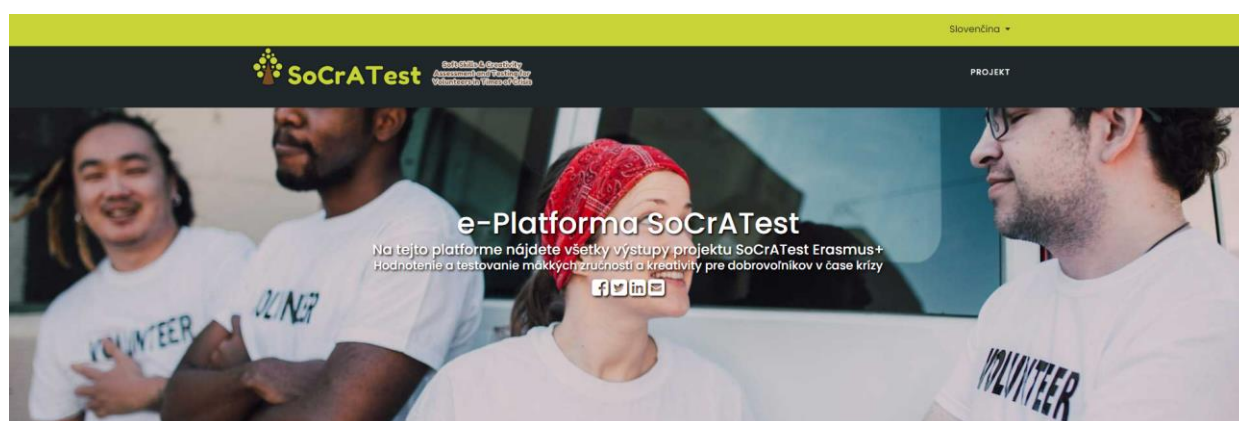




## I.8 SoCrATest E-learningová – vzdelávacia platforma

**Konstantinos Tsibanis, GUnet**

SoCrATest E-learningová platforma (<https://tools.socratest.eu/>) je hlavnou súčasťou projektu SoCrATest. Je to prístupné a viacjazyčné prostredie, ktoré je hositeľom obsahu a poskytuje otvorený prístup k nástrojom vyvinutým vo všetkých výstupoch projektu. Okrem toho obsahuje odkaz na webovú stránku projektu, ktorá poskytuje všetky základné informácie týkajúce sa projektu, výstupov, partnerov a financujúcej agentúry. Prostredie e-Platformy SoCrATest ako najvýznamnejší hlavný výstup projektu nesie všetky inovatívne aspekty projektu a zviditeľňuje ich používateľom. Je hlavným prínosom k dopadu projektu.



Návrh a implementácia e-platformy SoCrATest prekonalí pôvodné očakávania a plány projektu a zahrnuli návrhy a nápady (mediálna knižnica, podcastové súbory, aplikácia Alexa), ktoré vyplynuli z analýzy potrieb projektu v jeho počiatočnej fáze.



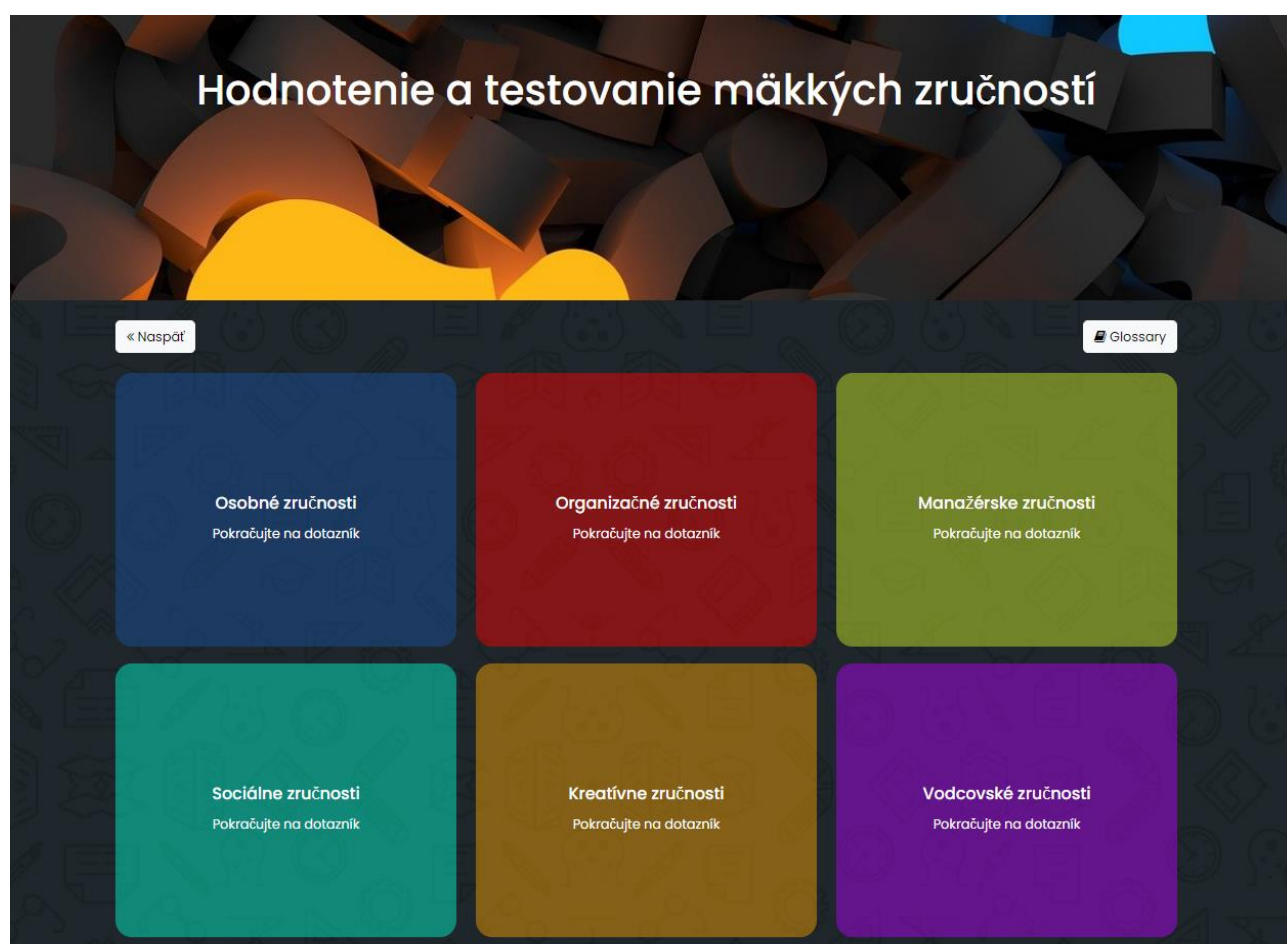
Konkrétne e-learningová platforma SoCrATest poskytuje hlavné viacjazyčné rozhranie pre prístup k online interaktívnym nástrojom projektu, ako sú: a) Hodnotenie a testovanie mäkkých zručností a kreativity pre dobrovoľníkov, b) Nástroj na propagáciu zručností a dobrovoľníckej práce, c) Digitálna knižnica s podcastmi, ku ktorým sa pristupuje prostredníctvom prehliadača, d) Sprievodca projektom e) odkaz na mobilnú aplikáciu SoCrATest a f) odkaz na aplikáciu SoCrATest Alexa.



## APLIKÁCIE




Nástroj na hodnotenie a testovanie mäkkých zručností SoCrATest je interaktívny webový nástroj na mieru vytvorený zodpovedným partnerom, spoločnosťou GUnet, priamo v prostredí elektronického vzdelávania SoCrATest. Používateľom poskytuje otvorený prístup k interaktívnemu hodnotiacemu dotazníku týkajúcemu sa 6 skupín mäkkých zručností (osobné zručnosti, organizačné zručnosti, manažérske zručnosti, sociálne zručnosti, kreatívne zručnosti, vodcovské zručnosti).



Po vyplnení dotazníka vybraného klastra - skupiny a analýze výsledkov (pre každého používateľa) nástroj vytvorí anonymnú online správu s hodnotením jednotlivých mäkkých zručností, odporúčaniami na zvýšenie kvalifikácie a obsahuje funkciu na stiahnutie tohto prehľadu vo formáte pdf.






Soft Skills & Creativity  
Assessment and Testing for  
Volunteers in Times of Crisis

« Naspät'

## Nástroj na testovanie a hodnotenie zručností

### Klaster: Osobné zručnosti

Osobné zručnosti: Dosiahli ste 73%



73%

Vytlačiť výsledky

Tento dokument odráža výsledky hodnotenia mäkkých zručností získaných v krízových situáciách v rámci dobrovoľníckej činnosti. Hodnotenie sa uskutočnilo pomocou Nástroja na testovanie a hodnotenie mäkkých zručností SOCRATEST, ktorý bol vyvinutý v rámci partnerstva európskeho projektu ERASMUS+ SOCRATEST. Aby sa dosiahli tieto výsledky, dobrovoľník musel odpovedať na veľké množstvo otázok, ktoré sa týkali bežných situácií v dobrovoľníckej práci v krízových situáciách. Hodnotenie bolo rozdelené do 6 klasterov. Cieľom tohto dokumentu je tiež pomôcť súčasným a budúcim zamestnávateľom posúdiť osobné zručnosti, predpoklady a vlastnosti potenciálnych uchádzačov a poskytuje prehľad o kompetenciách získaných prostredníctvom dobrovoľníckej činnosti v náročných časoch.

Mäkké zručnosti	Výsledok	Percentage	Hodnotenie
Kritické myslenie	★★★★★	62%	Gratulujeme! Vaše kompetencie v oblasti mäkkých zručností sú na vysokej úrovni. Keďže však každá zručnosť potrebuje posilniť či precvičiť, pozývame vás, aby ste tu našli ďalšie užitočné informácie.
Pozitívny prístup a optimizmus	★★★★★	72%	Gratulujeme! Vaše kompetencie v oblasti mäkkých zručností sú na vysokej úrovni. Keďže však každá zručnosť potrebuje posilniť či precvičiť, pozývame vás, aby ste tu našli ďalšie užitočné informácie.
Seba-uvedomenie	★★★★★	79%	Gratulujeme! Vaše kompetencie v oblasti mäkkých zručností sú na vysokej úrovni. Keďže však každá zručnosť potrebuje posilniť či precvičiť, pozývame vás, aby ste tu našli ďalšie užitočné informácie.
Seba-motivácia	★★★★★	79%	Gratulujeme! Vaše kompetencie v oblasti mäkkých zručností sú na vysokej úrovni. Keďže však každá zručnosť potrebuje posilniť či precvičiť, pozývame vás, aby ste tu našli ďalšie užitočné informácie.

Okrem toho platforma elektronického vzdelávania SoCrATest obsahuje aj prístup k Nástroju na propagáciu zručností získaných cez dobrovoľnú angažovanosť a digitálnu knižnicu na ukladanie a poskytovanie voľného prístupu k zvukovým súborom – podcastom - týkajúcim sa 6 klasterov mäkkých zručností vrátane kreatívnych zručností.



### O nástroji na propagáciu mäkkých zručností a kreativity

Plán posilnenia a zdokonaľovania venuje pozornosť propagácii zručností dobrovoľníkov s cieľom upevniť a zviditeľniť mäkké zručnosti a tvorivý potenciál dobrovoľníkov, ktoré sú riadne hodnotené a posilňované prostredníctvom nástrojov posilnenia. Nástroj na propagáciu mäkkých zručností a kreativity poskytuje podrobný opis intervencie vo všetkých jej fázach a činnostiach. Ide o doplnenie výsledkov, ktoré boli zhodnotené v rámci predchádzajúceho výstupu, t.j. hodnotenia mäkkých zručností a kreativity.

Pomáha dobrovoľníkom (a potenciálnym uchádzačom o zamestnanie) pri propagácii týchto zručností a tvorbe plánu ich propagácie; poskytuje im nástroje, ktoré potrebujú na efektívnejšiu prezentáciu a využitie svojich mäkkých zručností. Týmto nástrojom sú portfólio/e-portfólio, videozáznamy, profesionálne sociálne médiá a propagačná stratégia.

#### Vyhlasenie o autorských právach

Tento materiál je licencovaný medzinárodnou zmlouvou Creative Commons Attribution-NonCommercial ShareAlike 4.0 International License.

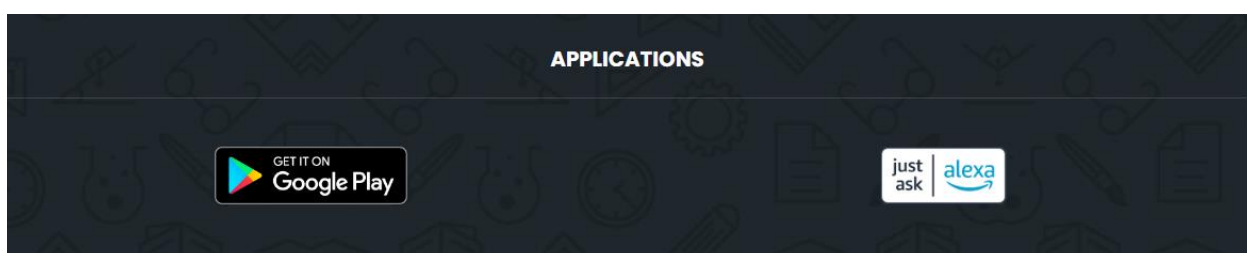




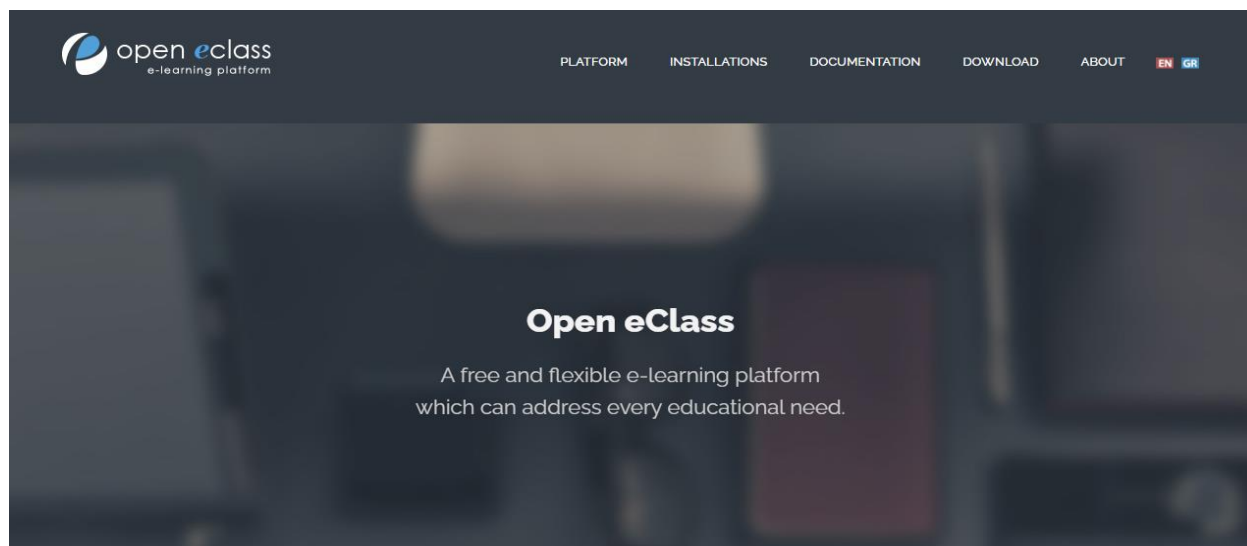
Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



K dispozícii je aj samostatná sekcia pre prístup k aplikáciám SoCrATest, mobilnej aplikácii a aplikácii Alexa. Mobilná aplikácia SoCrATest je uložená v oficiálnom obchode Google Play a aplikácia SoCrATest Alexa je uložená v oficiálnom obchode Amazon Alexa.



Z technického hľadiska je prostredie E-learningovej platformy SoCrATest založené na platforme Open eClass (<https://www.openeclass.org/>), otvorenej platforme LMS, ktorú aktívne podporuje spoločnosť GUnet, zodpovedný partner za implementáciu e-learningovej platformy SoCrATest. Prispôsobivosť, viacjazyčná podpora, flexibilita, intuitívne používanie, rôzne používateľské role, prístupnosť, schopnosť reagovať, využívanie otvorených modelov a technológií, modulárna štruktúra, ako aj nepretržitá technická podpora zo strany GUnetu sú základnými princípmi návrhu online vzdelávacej e-platformy SoCrATest.



E-learningová platforma SoCrATest navyše obsahuje funkcie na nahrávanie a vyhľadávanie vzdelávacích materiálov, vzdelávacie a komunikačné nástroje a podporuje personalizovaný prístup a/alebo otvorený prístup. Tieto dodatočné nástroje (správy, diskusné fóra, skupiny používateľov, cvičenia a kvízy na sebahodnotenie, výmena súborov a správ, wiki, úlohy, telekonferencie atď.), ktoré možno aktivovať s cieľom podporiť personalizované vzdelávanie prihlásených používateľov. Tieto scenáre sú k dispozícii len na požiadanie a možno ich aktivovať kontaktovaním koordinátora, aby bolo možné získať používateľské účty v platforme pre školiteľov a účastníkov školenia.

### **Dosiahnuté výsledky presahujúce pôvodné očakávania**

Pôvodne mali nástroje SoCrATest umožniť dobrovoľníkom zaznamenať svoje mäkké zručnosti po kríze a oboznámiť ich a potenciálnych zamestnávateľov s novozískanými zručnosťami. V posledných 2 - 3 rokoch však naša spoločnosť zažila niekoľko kríz za sebou: súbežne s covid-19 nasledovali krízy, ako napríklad prírodné katastrofy, tornádo v ČR alebo výbuch sopky na ostrove La Palma, ktoré si vyžiadali nasadenie mnohých dobrovoľníkov. So začiatkom rusko-ukrajinskej vojny na jar 2022 zaplavili naše partnerské krajiny vojnoví utečenci, o ktorých sa tiež starali najmä dobrovoľníci. SoCrATest tak získal význam ďaleko presahujúci jeho pôvodný zámer. To jednoznačne prekonalo pôvodné očakávania.

Okrem toho, ako sme už spomenuli, návrh a implementácia platformy elektronického vzdelávania SoCrATest prekročili pôvodné očakávania a plány projektu a zahrnuli návrhy a nápady (digitálna knižnica, podcasty, prehrávač podcastov Alexa), ktoré vyplynuli z analýzy potrieb projektu v počiatočnej fáze projektu. Najmä v prípade cieľovej skupiny dobrovoľníkov sme si uvedomili, že sú neustále v pohybe, poskytujú svoje služby v krízovej oblasti a na komunikáciu a informácie používajú najmä mobilné telefóny. Zo všetkých týchto dôvodov sa partnerstvo SoCrATest rozhodlo, že by sme im mali



poskytnúť alternatívny spôsob prístupu k vzdelávacím materiálom založený na zvuku a s využitím mobilných aplikácií. Výstupy z materiálov SoCrATest boli preto transformované do zvukových podcastov vo všetkých siedmich jazykoch partnerstva. Okrem toho bola do platformy elektronického vzdelávania SoCrATest zaradená digitálna knižnica, ktorá slúži na uloženie a sprístupnenie všetkých vzdelávacích audiopodcastov usporiadaných do 6 klastrov mäkkých zručností. Digitálna knižnica SoCrATest je prístupná z webového prehliadača, z mobilnej aplikácie SoCrATest a prostredníctvom podcastového prehrávača SoCrATest Alexa. Najmä posledný menovaný umožňuje používateľom, ktorí vlastnia zariadenie Alexa alebo majú nainštalovanú aplikáciu Alexa vo svojom mobilnom telefóne alebo inteligentnom zariadení, mať prístup k podcastom SoCrATest a počúvať vzdelávací obsah na cestách.

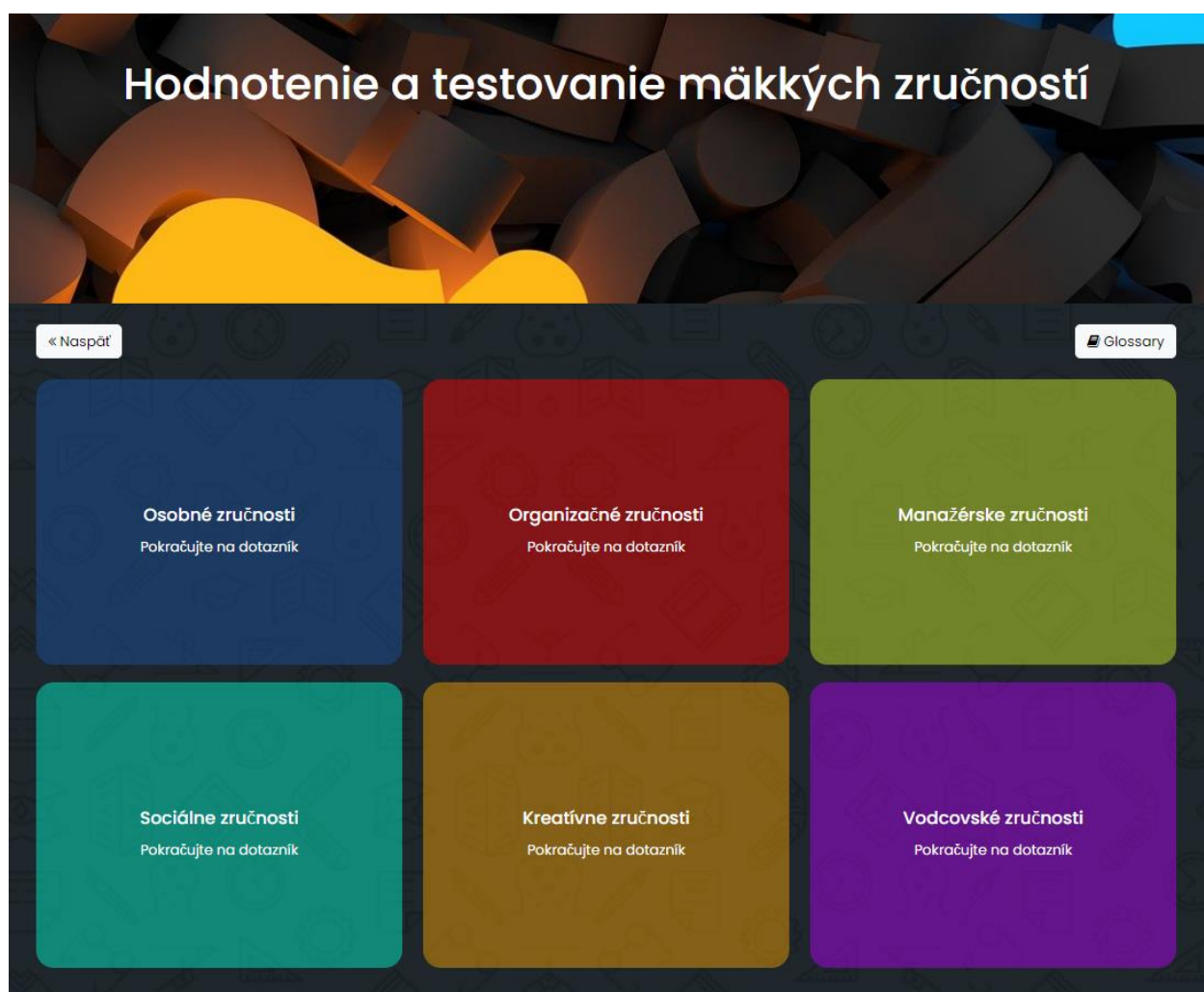
Na záver možno konštatovať, že vďaka implementácii tohto alternatívneho zvukového prístupu k vzdelávacím materiálom a sprievodným aplikáciám sa do projektu dostala technologická inovácia, ktorá výrazne zlepšila používateľský zážitok z ponúkaných nástrojov SoCrATest.



## 1.9 Ako používať nástroj na hodnotenie a testovanie mäkkých zručností a kreativity SoCrATest

**Konstantinos Tsibanis, GUnet**

V tejto kapitole Sprievodcu sa zameriavame na Nástroj na hodnotenie a testovanie mäkkých zručností SOCRATEST (SAT Tool) pre dobrovoľníkov. Tento nástroj poskytuje používateľom otvorený prístup k interaktívnemu hodnotiacemu dotazníku týkajúcemu sa 6 skupín mäkkých zručností (osobné zručnosti, organizačné zručnosti, manažérske zručnosti, sociálne zručnosti, kreatívne zručnosti, vodcovské zručnosti). Inými slovami, ide o digitálny nástroj, ktorý zaznamenáva a hodnotí mäkké zručnosti, ktoré sú konkrétne potrebné v krízovej situácii. Nástroj na samohodnotenie mäkkých zručností SOCRATEST bol vyvinutý v rámci partnerstva projektu SOCRATEST.



Cieľom nástroja na hodnotenie mäkkých zručností je: a) podporiť dobrovoľníkov pri rozpoznávaní a overovaní ich mäkkých zručností potrebných v pracovnom prostredí v období krízy, ktoré sa vyznačuje rýchlosťou, neistotou, zložitou a nejednoznačnosťou, b) zvýšiť ich povedomie o dôležitosti kreativity a flexibility v



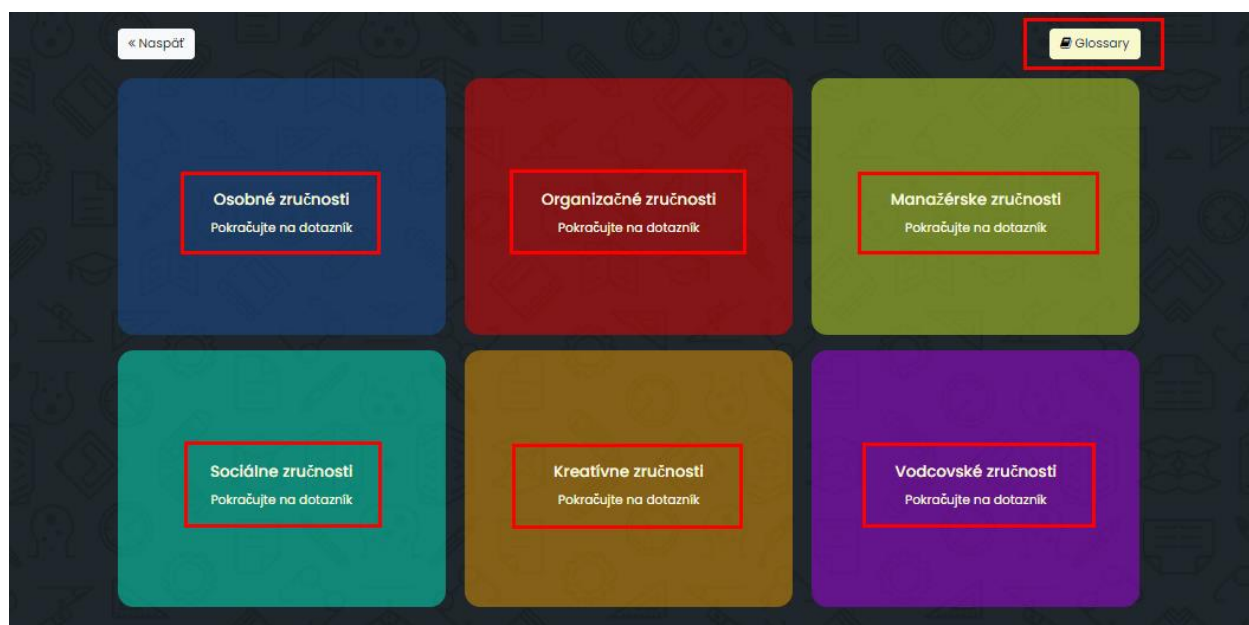
profesionálnom živote a c) rozpoznať tieto neformálne a informálne kompetencie prostredníctvom zhromažďovania údajov.

Nástroj na hodnotenie a testovanie mäkkých zručností SoCrATest je interaktívny webový nástroj vytvorený na mieru v prostredí elektronického vzdelávania SoCrATest. Používateľom poskytuje otvorený prístup k interaktívnemu hodnotiacemu dotazníku, ktorý obsahuje veľký počet výrokov, viac ako 600, na hodnotenie mäkkých zručností v 6 skupinách, ktoré sa zaoberajú bežnými situáciami v dobrovoľníckej angažovanosti v krízových situáciách.

Nástroj na hodnotenie a testovanie mäkkých zručností je anonymne prístupný prostredníctvom domovskej stránky e-platformy elektronického vzdelávania SoCrATest.



Hlavná stránka nástroja SAT obsahuje hodnotiace dotazníky pre 6 skupín mäkkých zručností (Osobné zručnosti, Organizačné zručnosti, Manažérske zručnosti, Sociálne zručnosti, Kreatívne zručnosti, Vodcovské zručnosti) a tiež poskytuje prístup k slovníku **SoCrATest - Glosár**, abecednému zoznamu slov/termínov týkajúcich sa mäkkých zručností v 6 skupinách.







Výberom možnosti "Prejsť na dotazník" v jednom klastri sa zobrazí dotazník relatívneho hodnotenia. Každý dotazník obsahuje niekoľko tvrdení týkajúcich sa mäkkej zručnosti. Počet výrokov sa líši v závislosti od zručnosti, ktorá sa v klastri hodnotí. Všetky odpovede na výroky sa riadia stupnicou od silne súhlasím po silne nesúhlasím.

« Naspäť

## Nástroj na testovanie a hodnotenie zručností

### Klaster: Kreatívne zručnosti

Vyplňte dotazník pre hodnotenie zručností a overte si svoje mäkké zručnosti v klastri Kreatívne zručnosti!

Povoliť cookies

---

**Som intelektuálne zvedavý človek. (1/144)**

- Rozhodne nesúhlasím
- Nesúhlasím
- Ani jedna z možností
- Súhlasím
- Rozhodne súhlasím

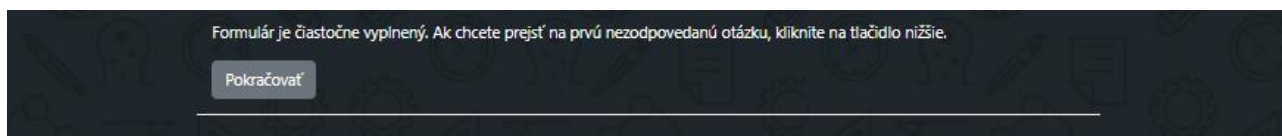
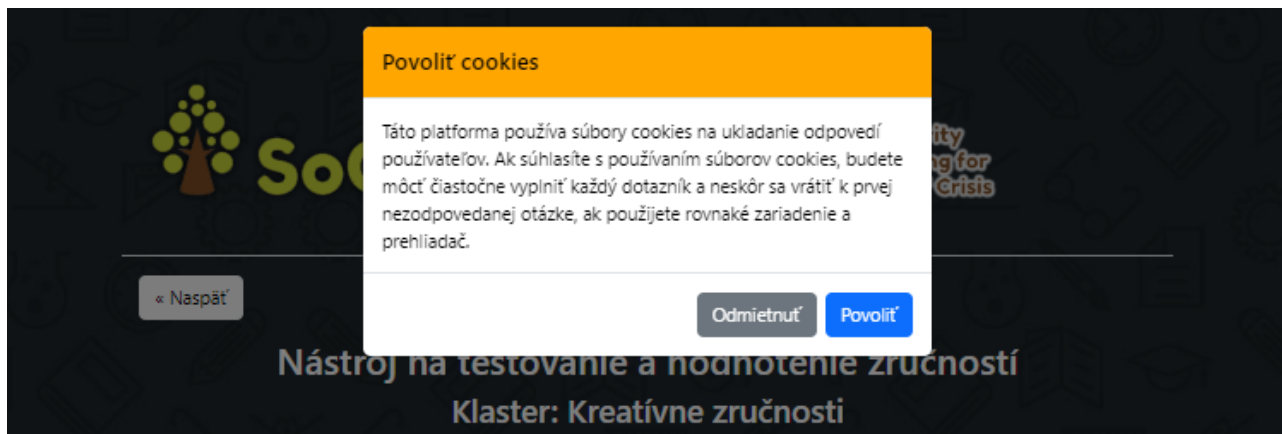
Ďalšia

Formulár je kompletný a pripravený na odoslanie. Ak chcete prejsť k výsledkom, kliknite na tlačidlo nižšie.

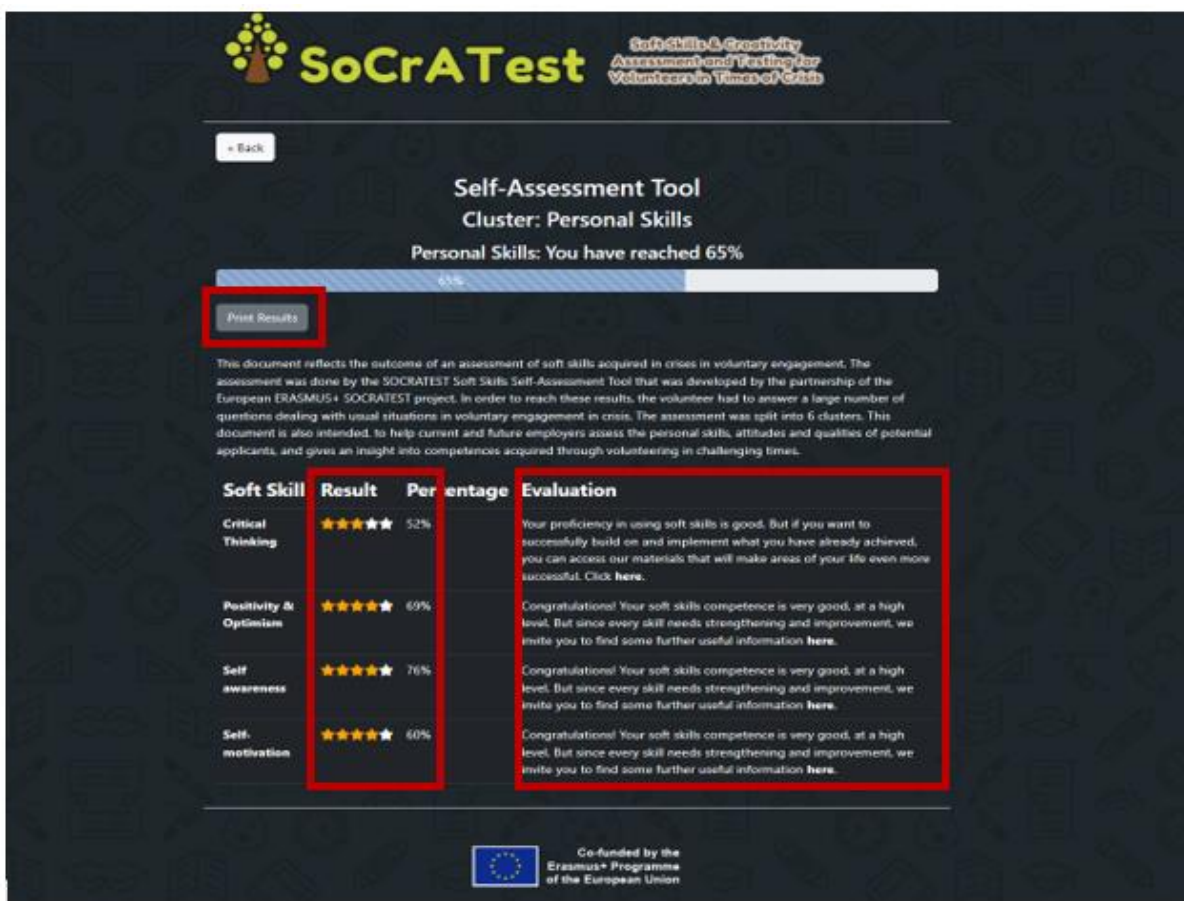
Prejsť

 Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Nástroj na sebahodnotenie mäkkých zručností SoCrATest rozpoznáva a overuje mäkké zručnosti a tvorivý potenciál dobrovoľníkov. Z technického hľadiska nástroj na hodnotenie využíva súbory cookies na anonymné ukladanie odpovedí používateľov. Z tohto dôvodu sú používatelia požiadaní o súhlas s používaním súborov cookies, aby mohli čiastočne vyplniť každý dotazník a pokračovať od prvej nezodpovedanej otázky, ak používajú rovnaké zariadenie a prehliadač.



Po úplnom vyplnení dotazníkov môžu používatelia buď prechádzať a prezerat' otázky, alebo prejsť priamo na stránku s výsledkami. Nástroj spúšťa mechanizmus analýzy otázok/odpovedí a poskytuje každému používateľovi anonymnú online správu, ako výsledok, s bodovým hodnotením za jednotlivé mäkké zručnosti, odporúčaniami na zvýšenie kvalifikácie a obsahuje funkciu na stiahnutie správy vo formáte pdf.





Nástroj na hodnotenie mäkkých zručností SoCrATest poskytuje dobrovoľníkom spätnú väzbu na ich vlastné silné a slabé stránky a motivuje ich k príslušnému školeniu a sebareflexii. Hodnotiaci nástroj má zároveň pomôcť súčasným a budúcim zamestnávateľom posúdiť mäkké zručnosti, postoje a vlastnosti potenciálnych uchádzačov a poskytuje prehľad o kompetenciách získaných v rámci dobrovoľníctva v náročných časoch. Upozorňujeme, že SAT Tool poskytuje dobrovoľníkom prehľad výsledkov v certifikáte, ktorý je možné vytlačiť/stiahnuť.



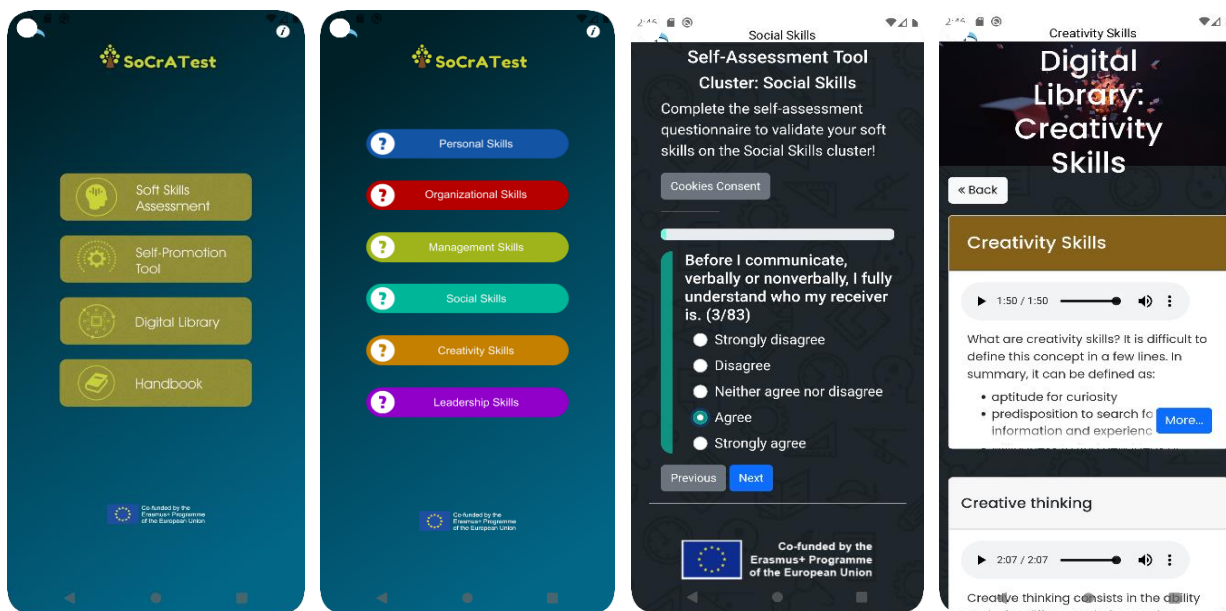
## I.10 SoCrATest Alexa a mobilná aplikácia

**Konstantinos Tsibanis, GUnet**

Digitálna knižnica SoCrATest je prístupná nielen prostredníctvom webového prehliadača, ale aj z dostupných **aplikácií SoCrATest**. Z tohto dôvodu je na E-learningovej platforme SoCrATest vyhradená sekcia na prístup k oficiálnym aplikáciám SoCrATest, mobilnej aplikácii a aplikácii Alexa, resp. na ich stiahnutie. **Mobilná aplikácia SoCrATest** je uložená v oficiálnom obchode Google Play a aplikácia **SoCrATest Alexa** je uložená na oficiálnom obchode Amazon Alexa.

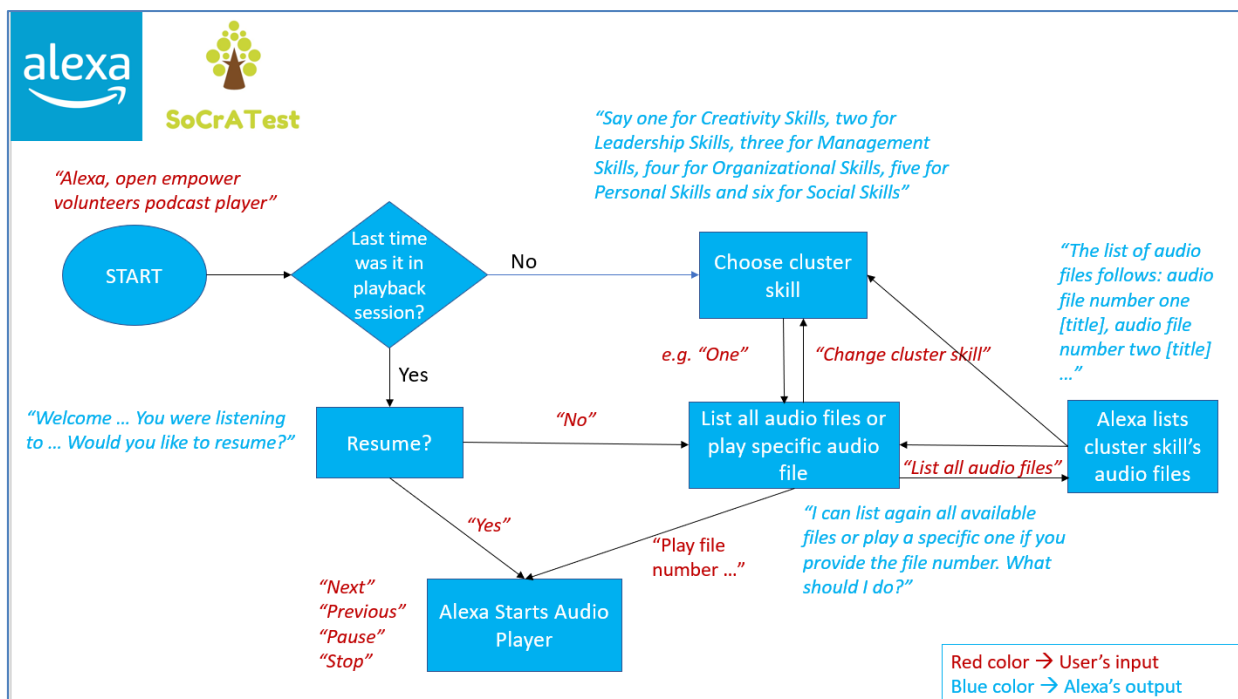


**Mobilná aplikácia SoCrATest** je plne funkčné pôvodné mobilné prostredie, ktoré poskytuje prístup ku všetkým výstupom projektu. Mobilná aplikácia SoCrATest je viacjazyčná mobilná aplikácia, ktorá poskytuje alternatívny spôsob prístupu k obsahu a nástrojom vyvinutým v rámci projektu SoCrATest / vyhľadávania v nich intuitívnym a flexibilným spôsobom. Všetky nástroje a obsah sú responzívne. To znamená, že obsah sa automaticky prispôsobí veľkosti obrazovky každého mobilného zariadenia. Mobilná aplikácia SoCrATest sa môže používať buď ako alternatívne ľahko použiteľné virtuálne vzdelávacie prostredie na prístup k obsahu a nástrojom projektu, alebo ako prostriedok na šírenie výsledkov projektu. Mobilná aplikácia SoCrATest bola dôkladne testovaná prostredníctvom protokolu použiteľnosti, aby sa zabezpečila jej stabilita, užívateľská prívetivosť a plná funkčnosť. Mobilnú aplikáciu SoCrATest si môžete bezplatne stiahnuť z originálneho obchodu Google Play: <https://play.google.com/store/apps/details?id=gr.gunet.socratest&hl=en>



Mobilná aplikácia SoCrATest podporuje sedem jazykov (angličtinu, nemčinu, gréčtinu, taliančinu, slovenčinu, slovinčinu a portugalčinu)

**Aplikácia SoCrATest Alexa** zavádza do projektu SoCrATest jednu z najdôležitejších technologických inovácií. Možno ju považovať za nástroj na získavanie vedomostí, motivácie a podpory používateľov, ktorí sa zaujímajú o produkty a nástroje projektu SoCrATest. Z technického hľadiska je prehrávač podcastov projektu SoCrATest aplikáciou pre technológiu virtuálneho asistenta Alexa spoločnosti Amazon. Poskytuje hlasové používateľské rozhranie, ktoré používateľom umožňuje komunikovať s aplikáciou prostredníctvom hlasových príkazov a vykonávať činnosti, ako napríklad: vybrať jednu zo šiestich klastrov zručností, počúvať zoznam dostupných podcastov pre každý klaster zručností, počúvať konkrétnu epizódu podcastu, posúvať sa pri počúvaní dozadu a dopredu atď. Diagram so všetkými príkazmi je k dispozícii tu: [https://tools.socratest.eu/applications/SOCRATEST\\_Alexa\\_Skills\\_App.png](https://tools.socratest.eu/applications/SOCRATEST_Alexa_Skills_App.png)



Vyššie uvedený blokový diagram znázorňuje tok hlasovej interakcie medzi používateľom a prehrávačom podcastov. Frázy s modrou farbou vyslovuje Alexa a tie s červenou farbou môže vysloviť používateľ, aby sa spustili príslušné akcie.

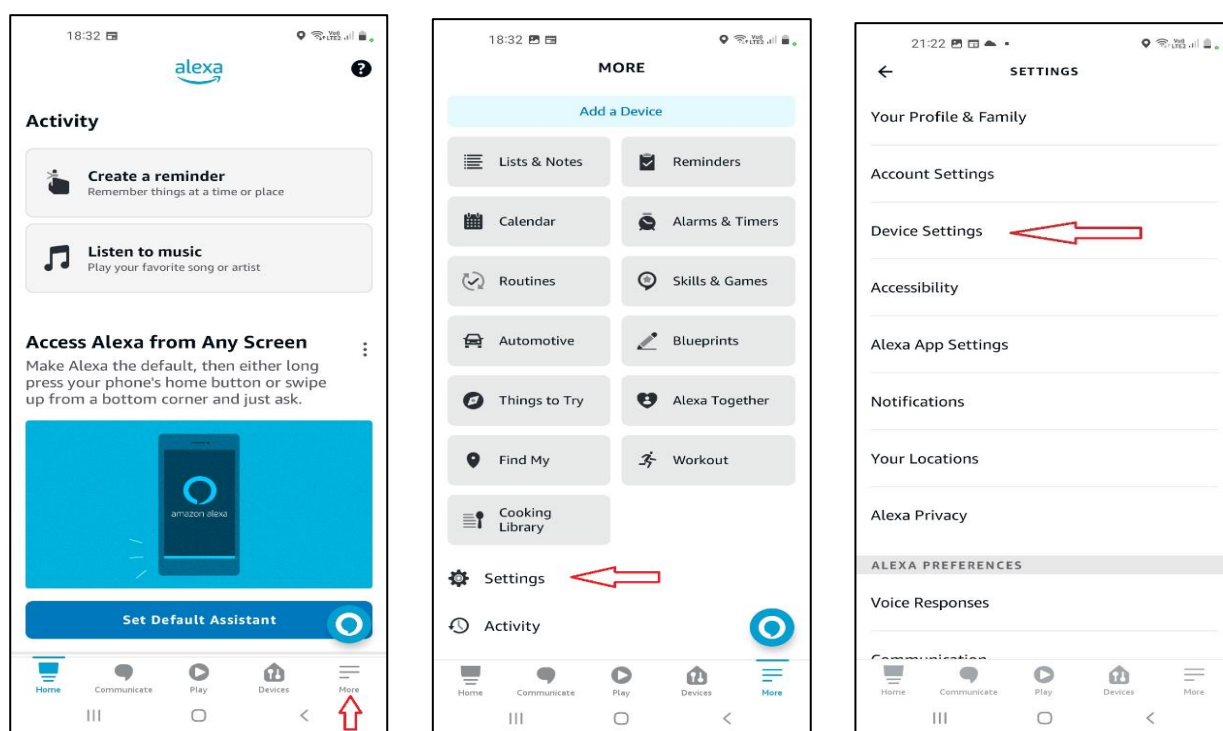
Niektoré možné scenáre použitia interakčného toku sú uvedené nižšie:

- Keď sa prehrávač podcastov otvorí prvýkrát, Alexa privíta používateľa a požiada ho, aby si vybral klaster zručností. Používateľ môže povedať "One" (jedna), aby si vybral Creativity Skills (kreatívne zručnosti), "Two" (dve) pre Leadership Skills (vodcovské zručnosti) atď. Potom sa Alexa spýta, či chce používateľ počúvať zoznam názvov zvukových súborov alebo chce počúvať konkrétny súbor mp3. V prvom prípade by mal používateľ použiť frázu, napríklad "List all audio files" (Zoznam všetkých zvukových súborov), a Alexa začne vymenúvať názvy a čísla dostupných súborov pre zvolený klaster. V druhom prípade môže používateľ požiadať o konkrétny súbor pomocou jeho čísla, napr. slovami "Play file number one" (Prehraj súbor číslo jedna). V takom prípade Alexa spustí svoj mediálny prehrávač a používateľ si vypočuje zvukový súbor číslo jedna vybraného klastra.
- Používateľ môže kedykoľvek povedať "Change cluster skill" a Alexa sa opýta, ktorý klaster má vybrať.
- Po spustení prehrávača médií Alexa môže používateľ použiť frázy, ako napríklad "Next", "Previous", "Pause", "Stop", aby spustil príslušné akcie. Keďže prehrávač médií Alexa sa považuje za inú aplikáciu ako prehrávač podcastov SoCrATest, používateľ musí spustiť novú reláciu s týmto prehrávačom, aby mohol vykonávať akcie, ako je zmena zoskupenia alebo počúvanie zoznamu epizód.



- Keď používateľ zastaví prehrávač médií, pri ďalšom spustení prehrávača podcastov Alexa rozpozná, aký bol predchádzajúci stav v rámci relácie prehrávania, a spýta sa, či ju má obnoviť, alebo nie. Ak používateľ povie "Áno", prehrávač médií pokračuje v prehrávaní od posledného bodu. Ak používateľ povie "Nie", Alexa môže vymenovať zoznam zvukových súborov alebo prehrať konkrétny súbor, prípadne môže používateľ povedať "Choose cluster skill" (Zvoľte zručnosť klastra) a spustiť príslušný tok príkazov.

Používatelia môžu zapnúť prehrávač podcastov projektu SoCrATest buď na svojich mobilných zariadeniach (po stiahnutí aplikácie Alexa pre Android alebo iOS), alebo v inteligentnom domácom zariadení Alexa (napr. Amazon Echo).



To umožňuje používateľom, ktorí vlastnia zariadenie Alexa alebo majú nainštalovanú aplikáciu Alexa vo svojom mobilnom telefóne alebo inteligentnom zariadení, mať prístup k podcastom SoCrATest a počúvať vzdelávací obsah bez potreby byť pred obrazovkou počítača. Upozorňujeme, že aplikácia SoCrATest Alexa podporuje 2 jazyky (angličtinu a taliančinu).



## Časť 2

### 2.1 Úvod

Druhá časť tejto príručky obsahuje podrobný opis skupín mäkkých zručností, ktoré boli identifikované ako dôležité pre hodnotenie mäkkých a kreatívnych kompetencií, t. j.

- Kreatívne zručnosti
- Vodcovské zručnosti
- Manažérske zručnosti
- Organizačné zručnosti
- Osobné zručnosti
- Sociálne zručnosti

Pri každom klasteri zručností čitatelia nájdu opis klastra a príslušnej zručnosti spolu s vysvetlením významu tejto konkrétnej zručnosti v čase krízy.

Záverečný odsek sa zaoberá výrokmi indikátorov sebahodnotenia, s ktorými budú používatelia nástroja na sebahodnotenie SoCrATest konfrontovaní počas interaktívneho procesu hodnotenia. Celkovo bolo vypracovaných viac ako 600 výrokov na hodnotenie mäkkých zručností v šiestich skupinách, ktoré sa zaoberajú bežnými situáciami v dobrovoľníckej angažovanosti v krízových situáciách..

Algoritmus, ktorý je základom hodnotenia výrokov, bol vypracovaný pre každý výrok osobitne. Hoci výroky majú lineárny priebeh pre päť možností odpovede (rozhodne nesúhlasím, nesúhlasím, ani súhlasím, ani nesúhlasím, súhlasím, rozhodne súhlasím), v niektorých prípadoch sa rozloženie skóre zmenilo vzhľadom na konkrétny výrok. Uvedieme príklad: Analyzujúci mechanizmus pre výrok "Dávam prednosť diktatúre pred demokraciou" (ktorý nie je súčasťou tohto hodnotiaceho katalógu) by pridelil nula bodov všetkým trom odpovediam (rozhodne súhlasím, súhlasím, ani súhlasím, ani nesúhlasím). Okrem toho by tvorcovia výrokov mohli priradiť aj tri rôzne úrovne váhy podľa relevantnosti výroku. Výsledky preto poskytujú reálny obraz o kompetencii používateľa v určitom zoskupení mäkkých zručností. Ďalšie technické podrobnosti nájdete v predchádzajúcich kapitolách 1.9 a 1.10.





## 2.2 Kreatívne zručnosti

### 2.2.1 Popis skupiny zručností (klastra)

Čo sú kreatívne zručnosti? Je ťažké definovať tento pojem v niekoľkých riadkoch. V skratke ho možno definovať ako:

- schopnosť byť zvedavý
- predispozícia vyhľadávať nové informácie a skúsenosti
- ochota hľadať nové nápady alebo riešenia
- schopnosť kombinovať dostupné prvky do niečoho nového a "funkčného"
- schopnosť riešiť problémy originálnym spôsobom
- schopnosť upravovať aktuálne skutočnosti a zlepšovať ich
- schopnosť počúvať nápady iných
- schopnosť overovať si osobné názory a meniť názor
- schopnosť prijímať nekonvenčné rozhodnutia

Pojem kreativity sa v priebehu času menil. Zatiaľ čo pôvodne sa považovala za výlučnú vlastnosť umelcov, v súčasnosti sa považuje za postoj, ktorý sa vzťahuje na všetky oblasti ľudskej činnosti.

Celkovo je tvorivosť spôsob myslenia, a teda aj konania, ktorý je založený na rovnováhe medzi dedukciou a intuíciou, rozumom a predstavivosťou, emóciami a reflexiou, divergentným (myslenie nachádzajúce možnosti a smery) a konvergentným myslením (myslenie na základe naučeného, vedúci k jednému riešeniu).

Kvôli pandémie Covid-19 sme všetci museli znovu objaviť koncept odolnosti. Ide o pojem (pôvodne patriaci do sveta vedy), ktorý definuje schopnosť pružne odolávať otrasom. V ľudskej sfére je to vlastnosť, ktorá každému z nás umožňuje prekonávať ťažkosti prispôbením svojho spôsobu bytia a konania novým situáciám. Tvorivá myseľ je prirodzene predurčená k odolnosti, pretože už za normálnych okolností (nie len v období pandémie, či vojny) je zvyknutá podrobovať sa skúškam v kľukatých procesoch experimentovania, ktoré charakterizujú tých, ktorí sa v rôznych oblastiach snažia dospieť k novým riešeniam odlišným od zaužívaných štandardov. Z tohto dôvodu boli tvorivé osobnosti vo väčšine prípadov schopné aktívne čeliť výzvam (a môžu pomôcť ostatným, aby urobili to isté).



### 2.2.2 Kreativne myslenie

Tvorivé alebo kreatívne myslenie spočíva v schopnosti navrhovať rôzne riešenia toho istého problému, uvažovať pružne a plynulo a nachádzať neobvyklé a originálne riešenia. Tvorivé myslenie znamená byť predovšetkým intelektuálne zvedavým človekom, ktorý má záujem rozširovať svoje vedomosti bez predsudkov. Znamená to však aj schopnosť nachádzať nové súvislosti medzi faktami a známymi vecami, pozerat' sa na fakty objektívne, pokúšať sa o ucelené vízie, a to z rôznych perspektív alebo uhlov pohľadu. Tvorivé myslenie je základným prvkom pre inováciu myšlienok a metód.

Podstatou toho všetkého je optimistická vízia života. Predstavuje schopnosť prejavit' sa nad rámec očakávaní či zdolat' možné prekážky a je interpretovaná tými, ktorí majú tvorivé myslenie ako motor učenia, zmeny a zlepšovania. Aktívny prístup k veciam je nevyhnutný najmä v čase krízy. Oporný bod v myslení spočíva v tom, že človek nikdy neprestane analyzovať, študovať, klásť si otázky, aby sa učil, a následne produkoval tvorivé prvky ako spôsob sebavyjadrenia.

Znamená to, že sa nenecháte príliš odradiť ťažkosťami, ale naopak, snažíte sa ich využiť ako motiváciu. Tvoriví ľudia majú často jasnú predstavu o cieľoch, ktoré chcú dosiahnuť, vedia sa rozhodovať a nezľaknú sa neobvyklých ciest na dosiahnutie svojich cieľov, sú odvážni z hľadiska obsahu aj metódy, vydávajú zo seba maximum a preberajú plnú zodpovednosť za svoje konanie. Súčasťou osobnosti s tvorivým myslením je aj schopnosť nadviazať kontakt s ostatnými.

#### *Dôležitosť v časoch krízy*

Tvorivé myslenie sa môže v období krízy ukázať ako zásadné pri hľadaní práce, organizovaní a plánovaní pracovných činností, pretože umožňuje nájsť alternatívne metódy a riešenia k tým bežným, a tým aj väčšie možnosti úspechu v zložitom kontexte.

#### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Som intelektuálne zvedavý človek.
- 2 Často nachádzam nové súvislosti medzi faktami a vecami.
- 3 Rád sa pozerám na fakty a veci z rôznych perspektív alebo uhlov pohľadu.
- 4 Život vnímam ako príležitosť na sebavyjadrenie.
- 5 Prekážky života využívam ako motor kreativity.



- 6 Zvyčajne vytváram kreatívne prvky, aby som sa vyjadril.
- 7 Nikdy sa neprestávam učiť a klásť si otázky.
- 8 Ťažkosti a problémy ma nedemotivujú.
- 9 Mám jasnú víziu cieľov, ktoré chcem dosiahnuť.
- 10 Som človek, ktorý sa vie rozhodovať.
- 11 Mojim cieľom je vydat' zo seba to najlepšie.
- 12 Ja som v prvom rade zodpovedný za dosiahnutie svojich cieľov.



### 2.2.3 Schopnosť inovovať

Inovatívny človek má takú metodológiu konania, aby dokázal zmeniť, väčšinou k lepšiemu, existujúci stav vecí a hľadal účinné a efektívne riešenia. Základom schopnosti inovovať je nevyhnutná poriadna dávka zvedavosti, ktorá dáva podnety na hľadanie nových a nezvyčajných vecí prostredníctvom vôle experimentovať. Ide o zvedavosť a hľadanie nových skúseností, ktoré treba spojiť so schopnosťou klásť otázky o stave vecí a súbežne s túžbou hľadať nové a nevídané odpovede, bez obáv z nájdenia neobvyklých, teda nie obvyklých, bežných alebo už hotových riešení. Inovatívny človek je v podstate zvedavý človek. Zvedavý na nové technológie, fascinovaný novými trendmi, zaujímavý sa o nové a nevídané.

Zvedavosť zameraná na experimentovanie s cieľom nájsť lepšie a účinnejšie riešenia rôznych potrieb, a to prostredníctvom uplatnenia inovatívneho myslenia v rôznych oblastiach, dokonca aj vo vedeckých metódach. Výsledok inovácie, vytvorenie prototypu, originálneho modelu, inovačného prístupu je založený na prísnych kritériách kvality: vyberú sa konkrétne prvky alebo funkcie, ktoré sa otestujú a zmerajú, aby sa potvrdilo dosiahnutie cieľov kvality. Schopnosť inovovať predpokladá aj kladenie otázok o okolitom svete a zhromažďovanie informácií, aby sa potom neustále hľadali nové nápady s cieľom zlepšiť existujúce prostredníctvom inovatívnych riešení.

Charakteristiky, ktorými sa vyznačujú najinovatívnejší ľudia, sú:

- schopnosť klásť otázky,
- pozorovací duch,
- experimentovanie,
- schopnosť nadväzovať vzťahy.

Inovatívni ľudia dokážu generovať nápady zo starých riešení, prevzatých aj z iných oblastí, nanovo ich kombinovať iným spôsobom a neustále sa snažia pochopiť, ako možno existujúce procesy upraviť, aby poskytovali lepšie výsledky. Je preto potrebné vedieť meniť svoje hypotézy, prekračovať hranice diktované vlastným myslením a predstavovať si opačné alternatívy, podrobne a bez predsudkov pozorovať bežné javy.

#### *Dôležitosť v časoch krízy*

V čase krízy je nevyhnutné mať inovatívne myslenie: svet prináša nové výzvy, ktorým sa dá lepšie čeliť, ak máme schopnosť predstaviť si a experimentovať s novými metódami a novými reakciami.



*Výroky sebahodnotenia*

- 1 Mám rád nové a nezvyčajné veci.
- 2 Vyhľadávam nové zážitky.
- 3 Som zvedavý na nové technológie.
- 4 Zaujímajú ma nové trendy v kultúre a spoločnosti.
- 5 Kladiem si otázky o tom, čo vidím.
- 6 Neustále hľadám nové nápady.
- 7 Rád zhromažďujem informácie.
- 8 Rád vytváram modely a prototypy.
- 9 Som dôsledný pri plnení kritérií kvality.
- 10 Mám tisíc nápadov za minútu.
- 11 Rád zlepšujem organizačné procesy.
- 12 Mám rád inovatívne riešenia.



### 2.2.4 Analytické zručnosti

Analytické zručnosti sú mäkké zručnosti, ktoré vám pomáhajú identifikovať a riešiť zložité problémy.

Medzi obľúbené analytické zručnosti patrí kritické myslenie, analýza údajov, výskum a komunikácia. Analytické zručnosti sú tým súborom schopností, ktoré vám umožňujú efektívne organizovať činnosť a nájsť okamžité a jednoduché riešenia neočakávaných udalostí. Sú priamo spojené so spôsobom riadenia konkrétnych situácií, využívaním kritického myslenia a konkrétnosti. Prvá fáza analytického myslenia spočíva v zhromažďovaní informácií týkajúcich sa problému, ktorý sa má vyriešiť, a následne v ďalšej fáze sa začne uvažovať o možných riešeniach, alebo sa v prípade potreby zhromaždia ďalšie informácie. Nakoniec nastáva overovanie, ktoré spočíva v analýze, či sa realizované riešenia ukázali ako účinné, a ak nie, identifikujú sa dôvody, prečo sa neukázali ako užitočné, a podľa toho sa zmení prístup.

Analytické myslenie má vo zvyku skúmať a rozoberať fakty bez toho, aby bolo zahľtené príliš veľkým množstvom informácií. Je potrebné mať schopnosť identifikovať silné a slabé stránky myšlienok. Prvkami analytických schopností sú schopnosť siet'ovať informácie, schopnosť neustále sa učiť, schopnosť počúvať rôzne názory, schopnosť pozorného pozorovania vecí.

Analytické zručnosti sú veľmi dôležité, pretože sa dajú využiť v rôznych odvetviach a na rôznych pozíciách. Dôležitosť tohto typu prístupu spočíva v schopnosti najprv jasne a zreteľne identifikovať predmet skúmania, potom sa objektívne pozrieť na problém a nakoniec sa pokúsiť nájsť riešenie, pričom treba zapojiť rôznych aktérov a riešiť príčiny, ktoré napomohli vzniku danej situácie.

#### *Dôležitosť v časoch krízy*

V čase krízy je dôležité mať analytické schopnosti, pretože vám umožňujú pozorovať a interpretovať situáciu racionálnym spôsobom bez toho, aby ste sa nechali ovplyvniť predsudkami a pocitmi, a tak účinnejšie čeliť bezprecedentným výzvam.

#### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Je mojim zvykom skúmať a rozoberať fakty.
- 2 Snažím sa nenechať sa zahltiť príliš veľkým množstvom informácií.
- 3 Hľadám silné a slabé stránky myšlienok.



- 4 Viem, ako nájsť a usporiadať údaje.
- 5 Som premýšľavý človek.
- 6 Rád sa pozerám na detaily vecí.
- 7 Viem, ako používať a spájať informácie, ktoré mám.
- 8 Každý deň sa naučím niečo nové.
- 9 Rád čítam a informujem sa.
- 10 Rád si vypočujem rôzne názory.
- 11 Vždy sa snažím zvyšovať svoje vzdelanie.
- 12 Som pozorný pozorovateľ..



### 2.2.5 Zvedavosť

Intelektuálna zvedavosť je definovaná ako všeobecný záujem a motivácia k učeniu. Intelektuálna zvedavosť je osobnostná črta, ktorá dáva človeku schopnosť rozširovať si pole poznania, mať otvorenú myseľ, neustále získavať informácie, nové poznatky a učiť sa z predchádzajúcich skúseností. Intelektuálna zvedavosť vedie k poznaniu.

Zvedaví ľudia sa pozerajú okolo seba, skúmajú svet a kladú si otázky o svojom okolí. Intelektuálna zvedavosť je jednou zo základných zložiek tvorivosti. Je to predovšetkým duševný atribút, ktorý odmieta pasivitu a všetko spochybňuje. Zvedavosť je výzvou pre človeka a pre svet, ktorá človeku umožňuje prijať zložitost' existujúceho vďaka vášnivému záujmu o to, čo nepozná.

Zvedavý človek hľadá motiváciu, ktorá by bola schopná stimulovať jeho tvorivosť, chce poznať svet okolo seba, so silnou túžbou objavovať a učiť sa. Má myseľ vycvičenú na kladenie otázok, rozpoznáva svoje rezervy a chce ich vyplniť. Má dobrú toleranciu voči stresu a je ochotný prijať odpovede, ktoré neočakával.

Schopnosť otvárať si nové pole poznania, mať otvorenú myseľ, neustále získavať nové poznatky a učiť sa z predchádzajúcich skúseností je základom každej činnosti, vrátane práce. Intelektuálna zvedavosť je jedným z predpokladov neustáleho osobného rastu a je základom tvorivého myslenia.

#### *Dôležitosť v časoch krízy*

Intelektuálna zvedavosť v čase krízy vám umožňuje analyzovať príčiny samotnej krízy, pochopiť jej prvky prehĺbením svojich vedomostí, čím vám dáva možnosť lepšie sa vymaniť zo zložitej situácie, či nájsť pozitívne riešenia.

#### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Hľadám motiváciu, ktorá dokáže stimulovať moju kreativitu.
- 2 Rád spoznávam život iných ľudí.
- 3 Rád pozorujem prírodu a svet okolo seba.
- 4 Hľadám nové informácie o veciach.
- 5 Mám silnú túžbu objavovať a učiť sa.
- 6 Nové veci upútavajú moju pozornosť.





- 7 Mám myseľ vycvičenú na kladenie otázok.
- 8 Uvedomujem si svoje nedostatky a chcem ich odstrániť.
- 9 Som ohromený fascinujúcimi vlastnosťami sveta.
- 10 Mám dobrú odolnosť voči stresu.
- 11 Som ochotný prijať odpovede, ktoré som neočakával.
- 12 Rád skúmam svet okolo seba..



### 2.2.6 Logické myslenie

Logické myslenie je myšlienkový proces, ktorý využíva logicko-rationálne nástroje a zdôvodňuje operačné mechanizmy používané v každom kroku. Logická inteligencia abstraktného typu si vyžaduje schopnosť skúmať udalosť čiastkovým spôsobom a pomocou analýzy vyčleniť faktory, ktoré zasahujú do jej vzniku. Ak sa schémy riešenia problémov osvedčili už v minulosti, budú mať tendenciu byť opätovne používané aj v súčasnosti. Logické myslenie je schopnosť duševnej koncentrácie, ktorá nám umožňuje skúmať udalosť čiastkovým spôsobom prostredníctvom analýzy jej častí usporiadaným a následným spôsobom. To umožňuje izolovať a analyzovať faktory, ktoré tvoria samotný jav.

Logické myslenie je typické pre racionálne uvažujúcich ľudí, ktorí sa snažia objektívne pozorovať veci a hľadať vysvetlenia a riešenia bez toho, aby sa pri analýze faktov nechali unášať predsudkami a nedovolili, aby pocity zasahovali do racionality. Pri použití logického myslenia platí, že ak sa riešenie problému už osvedčilo, znovu sa použije, rovnako ako sa zavrhnú neúčinné riešenia. Logické myslenie je lineárne, organizované, dôsledné. Logické myslenie uprednostňuje analýzu abstraktných pojmov s využitím racionality. Logické myslenie využíva deduktívnu metódu, čo je poznávací proces, ktorý vychádza zo všeobecného a dospieva ku konkrétnemu. Je analytické, pretože rozdeľuje a usporadúva všetky informácie, čo umožňuje organizáciu vykonávaného uvažovania, takže uvažovanie postupuje racionálne a presne, vyvíja sa lineárne, krok za krokom, až kým nedospeje k záverom.

Pre rozvoj logického myslenia je nevyhnutné rozlišovať zistené fakty od osobných pozorovaní. Ak chcete dospieť k logickému záveru, je potrebné zamerať sa na overené informácie. Schopnosť analyzovať fakty a používať logické myslenie umožňuje prekonať nesprávne vzorce správania - aj na pracovisku - a nájsť nové riešenia problémov. Efektívne riešenia, pretože sú založené na faktoch, a nie na predsudkoch a predpojatosti.

#### *Dôležitosť v časoch krízy*

Mimoriadna situácia súvisiaca s koronavírusom, či s vojnou na Ukrajine vyvoláva bezprecedentnú hospodársku krízu, logické myslenie sa môže ukázať ako základ pre analýzu situácie a hľadanie účinných riešení vo všetkých oblastiach vrátane organizácie práce.

#### *Výroky sebahodnotenia*

- I Mám vlohy na mentálne sústredenie.



- 2 Mám schopnosť skúmať udalosť čiastkovým spôsobom.
- 3 Rád analyzujem faktory, z ktorých sa skladá nejaká skutočnosť alebo myšlienka.
- 4 Som racionálny človek.
- 5 Snažím sa veci pozorovať objektívne.
- 6 Ak sa riešenie problému už osvedčilo, použijem ho znova.
- 7 Uvažujem lineárne.
- 8 Usporiadávam svoje myšlienky.
- 9 Pri analýze faktov sa nenechám vtiahnuť do predsudkov.
- 10 Nedovolím, aby pocity zasahovali do logiky.
- 11 Rád chápem abstraktné pojmy.
- 12 Pri hodnotení a analýze reálnej situácie používam racionalitu.



### 2.2.7 Otvorené myslenie

Mat' otvorenú myseľ znamená byť schopný zvážiť nové myšlienky a rôzne názory alebo pohľady, byť ochotný vypočuť si návrhy iných, aj keď sú v rozpore s našimi zásadami, posúdiť tieto návrhy a rozhodnúť sa, či ich prijať, s flexibilitou a schopnosťou zmeniť názor.

Ľudia, ktorí nemajú otvorenú myseľ, sú málo flexibilní alebo vôbec nie, príliš sa boja možnosti zmeny, boja sa toho, čo nepoznajú. Nie sú schopní zmeniť svoje zmýšľanie a prijať zmýšľanie iných. Ľudia s otvorenou myseľou majú väčšiu šancu dosiahnuť svoj maximálny potenciál v živote aj v práci, pretože vedia riskovať, vedia sa odvážiť, neuspokoja sa s jednoduchšou možnosťou. Títo ľudia neustále niečo hľadajú, sú nonkonformisti v pozitívnom zmysle slova a sú ochotní naučiť sa čokoľvek od kohokoľvek. Otvorená myseľ umožňuje pozitívne zmeny a tiež umožňuje budovať tímového ducha vzhľadom na schopnosť počúvať nápady a názory iných ľudí.

Ak chcete mať otvorenú myseľ, musíte testovať sami seba, svoje myšlienky a správanie, vystupovať zo svojej "komfortnej zóny". Musíte spochybňovať svoje myšlienky tým, že sa nebudete báť robiť chyby, ale budete akceptovať riziko. Otvorená myseľ vám tiež umožňuje nájsť inšpiráciu u iných.

Otvorená myseľ je spojená s pokorou: v skutočnosti tí, ktorí sú presvedčení, že vedia všetko, sa nikdy nebudú môcť niečo naučiť od iných a nebudú schopní znovuobjaviť seba samých alebo spochybnit' svoje vlastné myšlienky či zásady. Byť otvorený však znamená aj priblížiť sa k bližnému bez toho, aby sme nevyhnutne stratili svoje zásady alebo morálnu integritu, ale aby sme boli otvorení dialógu a konfrontácii.

#### *Dôležitosť v časoch krízy*

V čase krízy, ktorá znamená aj veľké zmeny, je nevyhnutné byť otvorený, aby sme sa nebáli nových vecí a prijali zmenu zaužívaných myšlienok a správania, aby sme čelili novému kontextu.

#### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Vždy som ochotný vypočuť si návrhy ostatných.
- 2 Som otvorený konfrontácii s tými, ktorí majú iné názory ako ja.
- 3 Som pripravený zmeniť svoj postoj.
- 4 Rád experimentujem s novými spôsobmi myslenia.



- 5 Nechcem obmedzovať svoje vedomosti.
- 6 Rád spochybňujem názory, ktoré mám v súčasnosti.
- 7 Prijímam iných bez toho, aby som ich kritizoval, hoci s nimi možno nesúhlasím.
- 8 Pozorne počúvam, čo mi chcú povedať iní.
- 9 Dokážem ľahko zmeniť svoje správanie.
- 10 Viem čeliť novým situáciám, ktoré postupne vznikajú.
- 11 Snažím sa zachovať rozdiel medzi tým, čo som, čomu verím a čo je pravda.
- 12 Necítim sa ohrozený, keď sú moje názory spochybňované.



### 2.2.8 Experimentovanie

Experimentovanie znamená, že sa niečo podrobuje testom a kontrolám, aby sa zhodnotila jeho kvalita, účinnosť a výkonnosť. V širšom zmysle to znamená neprijímať myšlienky alebo postupy bez toho, aby sme skutočne overili ich spoľahlivosť, a teda boli schopní uvažovať a konať nie na základe konvencií, ale so znalosťou faktov. Experimentálna metóda je proces tvorby a kontroly vedeckých poznatkov na základe vykonávania experimentov.

To, čo definuje metódu experimentu, je pozorovanie, často opakované v priebehu času, vykonané pri konkrétnych podmienkach a príležitostiach, umelo vytvorených a obzvlášť vhodných na uskutočnenie, s cieľom pochopiť nejasný aspekt toho, čo sa skúma. Túto metódu možno uplatniť nie len vo vede, ale na život vo všeobecnosti a tiež na svet práce, bez ohľadu na typ výrobného odvetvia a profesijnú kategóriu. V skutočnosti je to spôsob konania, spôsob sebvýjadrenia, ktorý je použiteľný v každej oblasti. Experimentálna metóda umožňuje overiť platnosť myšlienok a účinnosť činností a metód v každej oblasti. Je typická pre konkrétnych ľudí, ktorí hodnotia fakty a nasledujú svoju vášeň bez ohľadu na odmenu alebo uznanie, ktorí sa neboja riskovať a hľadajú pravdu. Tí, ktorí uplatňujú experimentálnu metódu, chcú získať konkrétne výsledky, majú divergentné, neobvyklé myšlienky a chcú nájsť účinné a dômyselné riešenia problémov. Uplatňovať experimentovanie znamená neustále chcieť testovať účinnosť myšlienok, činností a metód, konkrétne overovať ich spoľahlivosť.

Používanie tejto metódy znamená byť pripravený na zmenu, ak bežné metódy neprejdú testami neustáleho overovania, preto to znamená mať otvorenú myseľ a tvorivé myslenie, orientované na hľadanie neustáleho zlepšovania, a nie na opakovanie toho, čo už existuje.

#### *Dôležitosť v časoch krízy*

V čase krízy je experimentovanie s nápadmi alebo postupmi a konkrétne overovanie ich spoľahlivosti ešte dôležitejšie, pretože náročnosť kontextu si viac ako kedykoľvek predtým vyžaduje prijatie najúčinnějších riešení a opustenie tých neefektívnych.

#### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Rád/a skúšam nové veci.
- 2 Neustále hľadám príležitosti na sebvýjadrenie v každodennom živote.
- 3 Rád/a nasledujem svoje vášne bez ohľadu na odmenu alebo uznanie.



- 4 Som človek, ktorý sa nebojí riskovať.
- 5 Rád/a rýchlo dosahujem konkrétne výsledky.
- 6 Mám divergentné, neobvyklé a efektívne myšlienky vo vzťahu k určitej úlohe alebo problému.
- 7 Dokážem vytvoriť viacero dômyselných riešení toho istého problému.
- 8 Rád/a overujem, či veci, nápady a metódy fungujú alebo nie.
- 9 Rád/a uplatňujem svoje nápady v praxi.
- 10 Snažím sa nájsť spôsob, ako dosiahnuť daný cieľ tým, že skúsim.
- 11 Rád/a testujem seba a ostatných.
- 12 Podrobujem veci testom a kontrolám.



### 2.2.9 Brainstorming

Brainstorming je rozhodovacia metóda, pri ktorej sa hľadá riešenie daného problému prostredníctvom intenzívnych diskusií a porovnávania nápadov a návrhov, ktoré účastníci voľne vyjadrujú. Predpokladá otvorený dialóg a schopnosť zohľadniť návrhy ostatných. Využívanie metodiky brainstormingu aj na pracovisku vychádza z predpokladu, že existuje vôľa viesť dialóg a vymieňať si názory s inými ľuďmi. Organizovanie stretnutí na zdieľanie a diskusiu o nápadoch a projektoch, uplatňovanie tímovej práce, hľadanie syntézy medzi rôznymi názormi a návrhmi, to sú základné prvky brainstormingu.

Koncepcia brainstormingu je založená na myšlienke, že aj vo svete práce a vo firmách sa považuje za užitočnú a pozitívnu metódu cirkulácie nápadov a tímová práca. Počas brainstormingu je každý účastník stimulovaný, aby tvorivo produkoval čo najviac nápadov: každý nápad sa zaznamená a potom sa o ňom diskutuje medzi všetkými účastníkmi a až potom sa urobí výber nápadov. Je to zaujímavá technika nielen preto, že voľnou diskusiou sa stimuluje tvorivosť, ale aj preto, že umožňuje posilniť skupinového ducha a udržať dobré medziľudské vzťahy. Na realizáciu aktivít brainstormingu je potrebné mať schopnosť hovoriť na verejnosti, pozitívne komunikovať s ostatnými, chápať a rozpoznávať emócie iných, posilňovať zručnosti iných a tiež delegovať úlohy na iných ľudí.

Brainstorming kombinuje neformálny prístup k riešeniu problémov s kreatívnym myslením. Povzbudzujte ľudí, aby prichádzali s myšlienkami a nápadmi, ktoré sa na prvý pohľad môžu zdať trochu bláznivé. Niektoré z týchto nápadov sa môžu premeniť na originálne a kreatívne riešenia problému, zatiaľ čo iné môžu dať život ďalším nápadom. Tento prístup pomáha odblokovať ľudí a vyviesť ich z ich bežného spôsobu myslenia.

Brainstorming je osvedčený spôsob, ako prísť s kreatívnymi nápadmi alebo vyriešiť problém.

#### *Dôležitosť v časoch krízy*

V čase krízy sú diskusia a porovnávanie názorov, či schopnosť počúvať obzvlášť dôležité, aby sa mohli rozvíjať nové myšlienky a lepšie riešenia.

#### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Rád/a sa rozprávam s ostatnými.
- 2 Rád/a sa stretávam s ľuďmi, ktorí majú iné názory ako ja.





- 3 Rád/a organizujem stretnutia, na ktorých sa delím o nápady a projekty a diskutujem o nich.
- 4 Mám talent na tímovú prácu.
- 5 Rád/a vystupujem na verejnosti.
- 6 Vyhľadávam možnosť syntetizovať rôzne nápady alebo návrhy.
- 7 Mám schopnosť chápať a rozpoznávať emócie druhých.
- 8 Viem rozpoznať a oceniť schopnosti druhých.
- 9 Dokážem delegovať úlohy na iných ľuďoch.
- 10 Považujem za užitočné šíriť myšlienky.
- 11 Myslím si, že je dôležité spoliehať sa na spoluhráčov.
- 12 Považujem za dôležité, aby tím udržiaval dobré medzil'udské vzťahy..



### 2.2.10 Time management

Time management, alebo manažment času, je schopnosť mentálne štruktúrovať proces organizovania a efektívneho plánovania činností. Time management je schopnosť robiť správne veci v správnom čase, s minimálnym úsilím a optimalizáciou svojich zdrojov, teda efektívne a účinne, s cieľom dosiahnuť ciele a záväzky v stanovených termínoch. Time management je jednou zo základných mäkkých zručností, a to tak v osobnom živote, ako aj na pracovisku. Time management je v podstate proces plánovania a kontroly času, ktorý sa uplatňuje a využíva pri konkrétnych činnostiach s cieľom zvýšiť efektívnosť, účinnosť a produktivitu.

Schopnosť riadiť čas zahŕňa širokú škálu vlastností, ako sú sústredenie, plánovanie, pridelenie, stanovovanie cieľov, delegovanie, analýza času, monitorovanie, organizácia, plánovanie a určovanie priorít. Základom je pamätať na priority, dôležitosť a naliehavosť úloh. Pri správnom riadení času je dôležité nenechať sa zahltiť zoznamom úloh, ale zachovať si pokojný, ale efektívny prístup. Dôležité je tiež čo najlepšie využiť samotný čas správnou rovnováhou medzi časom venovaným plánovaniu a časom venovaným činnosti. Je tiež potrebné mať schopnosť vyrovnávať sa s vyrušovaním a nedovoliť svojim konverzačným partnerom strácať čas zbytočnými činnosťami. Je zrejmé, že presnosť, dodržiavanie termínov a nedovolenie hromadenia práce, ktorú treba vykonať, sú príznakmi dobrého riadenia času. Efektívny time management umožňuje riešiť nečakané úlohy bez osobitných ťažkostí a vykonávať činnosti bez pocitu únavy a vyčerpania.

S dobrým časovým manažmentom môže každý človek dosiahnuť veľa dôležitých míľnikov, čo je dôležitá schopnosť aj v rámci kreatívnych zručností. Vedieť využívať čas je jednou zo základných životných zručností, a to nielen v práci, ale aj v osobnom živote. Je kľúčom k pohode, zníženiu stresu a optimálnej rovnováhe medzi súkromným a pracovným životom.

#### *Dôležitosť v časoch krízy*

Manažment času je vo svete práce vždy dôležitý, o to viac v krízových situáciách, keď musíte byť vždy pripravení čeliť neočakávaným činnostiam a mimoriadnym situáciám.

#### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Niekedy sa mi stáva, že pracujem v neobvyklých hodinách.
- 2 Keď sa sústredím, strácam pojem o čase.
- 3 Dokážem mať pod kontrolou neočakávané záväzky a vyrušenia.



- 4 Nedovolím, aby moji partneri mrhali mojím časom.
- 5 Chodím načas a málokedy prídem neskoro.
- 6 Málokedy sa cítim unavený a vyčerpaný.
- 7 Mám správnu rovnováhu medzi časom venovaným plánovaniu a časom venovaným činnosti.
- 8 Vždy mám na pamäti rozdiel medzi dôležitosťou a naliehavosťou toho, čo robím.
- 9 Takmer vždy dodržiavam záväzky a termíny.
- 10 Uvedomujem si, koľko času venujem jednotlivým činnostiam svojej práce.
- 11 Stretnutia, ktoré organizujem s inými ľuďmi, sa končia podľa plánu.
- 12 Nedovolím, aby sa práca hromadila.



## 2.2.11 Interpersonálne zručnosti

Interpersonálne zručnosti sa týkajú spôsobu komunikácie, nadväzovania kontaktov a nadväzovania vzťahov s ostatnými. Sú to všetky tie postoje, ktoré umožňujú dobrý vzťah medzi tými, ktorí ich vlastnia, a okolím, čím sa vytvára synergia a harmónia medzi ľuďmi.

Preto sa nimi určuje správanie a spôsoby interakcie s inými ľuďmi. Mat' tieto medziľudské zručnosti znamená vedieť sa stotožniť s druhými a porozumieť im. Vedieť efektívne komunikovať a chápať potreby druhých patrí medzi najužitočnejšie schopnosti v profesionálnom, ale aj osobnom živote. Nadviazanie kontaktu a vzťahu s ostatnými je v multidisciplinárnom prostredí nevyhnutné. Vzťahové zručnosti a kompetencie sú všetky tie zručnosti, ktoré umožňujú nadviazať pozitívny kontakt s ostatnými. Cieľom je nastaviť pozitívnu a efektívnu komunikáciu. Na dosiahnutie tohto cieľa sú potrebné zručnosti počúvania a vyjednávania. Interpersonálne zručnosti by mali byť nastavené pozitívne, asertívne a zároveň presvedčivo.

Ľudia s dobrými medziľudskými schopnosťami trávajú čas vo vzťahoch s inými osobami, radi sa stretávajú s inými ľuďmi, aj s rôznymi životnými štýlmi a často radi cestujú. Podstatným prvkom je zvedavosť, ako aj pozitívny prístup a dobré vzdelanie. Mat' dobré schopnosti počúvať a vyjednávať umožňuje ľahšie dosiahnuť dôležité ciele, posilňuje tímového ducha v skupine (aj pracovnej), ponúka možnosť väčšej výmeny s vonkajším svetom, a tým vytvára väčší osobný a kolektívny rast. Medzi najdôležitejšie interpersonálne zručnosti môžeme zaradiť:

- verbálnu a neverbálnu komunikáciu: schopnosť jasne a účinne komunikovať svoje myšlienky. Vedieť komunikovať je umenie, ktoré si vyžaduje veľa štúdia a praxe, od tónu hlasu až po gestá;
- schopnosť pracovať v tíme: schopnosť konštruktívne spolupracovať s inými ľuďmi;
- empatia a schopnosť počúvať, t. j. predispozícia k vzťahom s inými ľuďmi a porozumenie ich náladám.

### *Dôležitosť v časoch krízy*

V čase krízy pomáhajú interpersonálne zručnosti komunikovať aj vo chvíľach najväčšieho stresu, pomáhajú odstraňovať nedorozumenia a rozpúšťať napätie.

### *Výroky sebahodnotenia*

- I Venujem čas vzťahom s inými ľuďmi.



- 2 Rád/a cestujem.
- 3 Rád/a sa stretávam s ľuďmi s odlišným životným štýlom.
- 4 Pozitívne a efektívne komunikujem s ostatnými.
- 5 Mám dobré schopnosti počúvať a vyjednávať.
- 6 Mám rád/a dobré spôsoby.
- 7 Mám pozitívny prístup k iným ľuďom.
- 8 Mám asertívny postoj.
- 9 Som presvedčivý človek.
- 10 Blahoželám tým, ktorí vyjadrujú svoje myšlienky.
- 11 Rád/a komunikujem a zdieľam sa s tými, ktorí so mnou pracujú.
- 12 Rád/a koordinujem multidisciplinárne tímy.



### 2.2.12 Nekognitívne zručnosti

Nekognitívne zručnosti nie sú bežné zručnosti, ako sú matematické, vedecké, technologické alebo jazykové zručnosti, ale môžu byť rovnako rozhodujúce pre osobný a profesionálny úspech. Nekognitívne zručnosti sú tie, ktoré priamo nesúvisia so spracovaním informácií. Namiesto toho sa vzťahujú na individuálne vlastnosti súvisiace s emocionálnymi, psychosociálnymi a osobnostnými charakteristikami. Sú to vlastne ľudské a sociálne zručnosti, ktoré nesúvisia s poznávaním, ale sú rovnako potrebné pre rozvoj.

Nekognitívne zručnosti sú súčasťou kultúrneho zázemia človeka, takže samotný človek môže byť definovaný ako kompetentný a spôsobilý vtedy, ak má tieto zručnosti rovnako ako keď má tradičné zručnosti. Nekognitívne zručnosti sú v spoločenskom živote a vo svete práce nevyhnutné. Vzdelávanie bolo dlho synonymom pre upevňovanie tvrdých zručností (základných teoretických a procedurálnych vedomostí na vykonávanie radu špecifických oblastí). Teraz sa však pochopil zásadný význam sociálno-emocionálnych alebo behaviorálnych zručností: v skutočnosti nestačí mať dobré kognitívne zručnosti na život v spoločnosti alebo na vykonávanie konkrétneho zamestnania. Nekognitívne zručnosti sú súborom psychologických nástrojov, ktoré umožňujú rozvíjať pozitívny a funkčný prístup v každej oblasti každodenného života, osobného alebo pracovného. Preto sú tieto predispozície v spoločnosti zásadné. Zahrňajú širokú škálu schopností, ako sú emocionálna zrelosť a stabilita, sebakontrola, priateľskosť, empatia, spolupráca, svedomitosť, vytrvalosť, odvaha, rozhodovanie.

Tieto nekognitívne zručnosti možno tiež rozdeliť do troch aspektov:

- **Charakter:** povaha a osobnosť, priateľskosť, otvorenosť, uvedomelosť a svedomitosť.
- **Postoj:** optimistický a funkčný pre rozvoj pozitívneho správania, schopný poskytnúť správnu motiváciu
- **Motivácia:** ktorá spočíva v schopnosti čeliť výzvam každodenného života s dynamickým prístupom.

#### *Dôležitosť v časoch krízy*

Nekognitívne zručnosti v čase krízy pomáhajú zaistiť bezpečnosť a kompaktnosť pracovnej skupiny aj v tých najzložitejších situáciách, čo sa ukazuje ako zásadný faktor.

#### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Som spoločenský a priateľský človek.
- 2 Som svedomitý človek.



- 3 Vždy sa snažím zachovať si emocionálnu stabilitu.
- 4 Považujem sa za milého človeka.
- 5 Mám schopnosť vedieť sa motivovať na výzvy každodenného života.
- 6 Mám psychologický kapitál, ktorý mi umožňuje čeliť negatívnym obdobiam.
- 7 Som empatický človek.
- 8 Som pripravený učiť sa.
- 9 Považujem sa za kompetentnú osobu.
- 10 Snažím sa sústrediť na pozitívne myšlienky.
- 11 Ak sa vyskytne prekážka, organizujem sa, aby som ju prekonal.
- 12 Mám dynamicky nastavené myslenie.



### 2.2.13 Vytváranie vzťahov

Pojem "networking alebo siet'ovanie" označuje schopnosť vytvárať a udržiavať systém vzťahov. Cieľom je spojiť viac reálií a ľudí, spojiť ich zručnosti a znalosti, realizovať spoločné projekty so vzájomným prospechom. Siet'ovanie znamená vytvorenie vzťahu reciprocity, vďaka ktorému vzniká výmena nápadov, rád, informácií a kontaktov. Je to priaznivý kruh, v ktorom jeden dáva a druhý dostáva v rámci vzájomnej výmeny. Celkovo teda môžeme "siet'ovanie" definovať ako metódu zameranú na vytváranie nových vzťahov a výmeny rôzneho druhu.

Na to je samozrejme potrebná dôslednosť pri udržiavaní vzťahov a predovšetkým vzájomná a recipročná dôvera. V skutočnosti musí na oboch stranách dochádzať k neustálej vzájomnej výmene, aby sa rozvíjala vzájomná dôvera. Schopnosť vytvárať siete sa uplatňuje aj vo svete práce: v rámci podniku to môže byť projekt s cieľom dať o sebe vedieť čo najväčšiemu počtu ľudí, rozšíriť svojich zákazníkov, spolupracovať s inými podnikmi. Predovšetkým tento posledný faktor je kľúčom k úspechu pri vytváraní siete. Spolupráca a tímová hra môžu nepochybne dodať ďalší impulz realizácii projektov a hospodárskemu rastu spoločnosti.

Okrem čisto ekonomického aspektu budú môcť tí, ktorí si vytvoria dobrý siet'ový systém, zostať v kontakte nielen so svojimi zákazníkmi, ale nadviažu partnerstvo s inými odborníkmi, ktorí sa stretávajú s podobnými problémami. V rámci siete tak budú mať odborníci možnosť získať podporu, spoluprácu, pomoc a rady od iných odborníkov. To je dôvod, prečo musí byť základom všetkého dôvera; len tak bude mať každý záujem pomáhať a byť nápomocný. Dobrá sieť umožňuje lepšie zvládnuť chvíle najväčšieho stresu. Tento aspekt má zásadný význam a nemožno ho podceňovať, najmä ak vezmeme do úvahy, že žijeme v období krízy. Vedomie, že máme dobrú sieť spolupracovníkov, s ktorými si môžeme vymieňať skúsenosti a konštruktívne porovnávať, spôsobí, že odborníci v organizácii budú jednotnejší a sebavedomejší, čo zvýši ich produktivitu a nadšenie. Výsledkom bude obohatenie vedomostí každého z nich, čo podporí ich pracovný rast v rámci spoločnosti. Ak to zhrnieme, hlavnou myšlienkou networkingu, čiže siet'ovania, je, že v jednote je sila. Nájsť ľudí s rovnakým cieľom, ktorí chcú spolupracovať, zapojiť ich a zaviesť dobré postupy siet'ovania umožňuje dosiahnuť vynikajúce výsledky.

#### *Dôležitosť v časoch krízy*

Vytváranie sietí v čase krízy nám umožňuje vytvoriť spoločný front tým, že máme k dispozícii viac nástrojov na riešenie kritických otázok v spoločnom záujme, čím máme väčšie možnosti na úspech, ako keby sme konali jednotlivo, každý s obmedzenými nástrojmi.





*Výroky sebahodnotenia*

- 1 Myslím, že v počte je sila.
- 2 Verím, že je správne zdieľať spoločné ciele.
- 3 Je užitočné dohodnúť sa na činnostiach, ktoré sa majú vykonať.
- 4 Je dôležité zapojiť do realizácie projektu všetkých partnerov.
- 5 Páči sa mi duch spolupráce.
- 6 Páči sa mi koordinácia projektových činností.
- 7 Mám vo zvyku spolupracovať s ostatnými.
- 8 Páči sa mi porovnávanie nápadov.
- 9 Prítomnosť rôznych zručností a skúseností umožňuje zasahovať do viacerých sektorov.
- 10 Je dôležité vymieňať si informácie a osvedčené postupy.
- 11 Spolupráca je dôležitá, lebo umožňuje optimalizovať ľudské i ekonomické zdroje.
- 12 Myslím si, že schopnosť vytvárať siete bude v budúcnosti podstatná pre rozvoj..



## 2.3 Vodcovské zručnosti

### 2.3.1 Popis skupiny zručností (klastra)

Mnohí ľudia považujú vodcovstvo za charakteristiku, ktorá je v podstate založená na práci. Vedúce úlohy sú však všade okolo nás, a to nielen v pracovnom prostredí.

V ideálnom prípade sa vedúci pracovníci stávajú lídrami, pretože sú dôveryhodní a ľudia ich chcú nasledovať. Na základe tejto definície je jasné, že vodcovské schopnosti možno uplatniť v každej situácii, keď sa od vás vyžaduje, aby ste prevzali vedenie, v pracovnom, spoločenskom aj domácom rodinnom prostredí. Medzi príklady situácií, v ktorých sa môže vyžadovať vodcovstvo, ale ktoré si s ním možno hneď nespojíte, patria napr.:

- plánovanie a organizovanie veľkého rodinného stretnutia, napríklad na oslavu výročia svadby alebo významných narodenín;
- reakcia na chorobu alebo úmrtie v rodine a podniknutie krokov na zorganizovanie starostlivosti alebo vykonanie iných opatrení;
- rozhodovanie o sťahovaní alebo školskej dochádzke detí a
- rozhodovanie počas dobrovoľníckej činnosti.

Inými slovami, vodcovia nie sú vždy menovaní a vodcovské schopnosti môžu byť potrebné vo viacerých situáciách.

Vodcovské schopnosti sú zručnosti, ktoré používate pri organizovaní ostatných ľudí na dosiahnutie spoločného cieľa. Či už ste v riadiacej pozícii, alebo vediete projekt, vodcovské zručnosti vyžadujú, aby ste motivovali ostatných na splnenie série úloh, často podľa plánu. Vedenie nie je len jedna zručnosť, ale skôr kombinácia niekoľkých rôznych zručností, ktoré spolupracujú. Medzi príklady zručností, ktoré robia silného lídra, patria: trpezlivosť, empatia, aktívne počúvanie, spoľahlivosť, integrita, čestnosť, dôveryhodnosť, rozhodnosť, vytváranie vízie, vytrvalosť, kreativita, efektívna spätná väzba a komunikácia, budovanie tímu, flexibilita, riskovanie, schopnosť učiť sa, schopnosť učiť, koučovať a mentorovať. Vodcu možno jednoducho definovať ako "osobu, ktorá vedie alebo velí skupine, organizácii alebo krajine". Táto definícia je široká a môže zahŕňať tak formálne, ako aj neformálne úlohy, t. j. vymenovaných vodcov, ako aj tých, ktorí sa objavia spontánne v reakcii na udalosti alebo krízu.



### 2.3.2 Úprimnosť (zdvorilosť)

Keď ste úprimní, hovoríte pravdu. V širšom zmysle slova sa prezentujete úprimne, bez pretváranky a preberáte zodpovednosť za svoje pocity a činy.

Úprimnejšou spoluprácou s kolegami sa dostanete oveľa ďalej. Predstava, že ľudia by mali pracovať dokonale, je mylná. Byť úprimný neznamená byť dokonalý. Pre ľudí to jednoducho znamená pravdivo informovať o výzvach, ktorým čelia, a potom sa pustiť do riešenia týchto výziev. Keď sa prezentujete úprimnosťou, ľudia alebo spolupracovníci sa stanú vašimi vernými nadšencami. Človek, ktorý má srdce a stojí si za svojimi hodnotami a zámermi, vytvára vzťahy s kolegami založené na pravde. Žiadna okázalosť to nedokáže zopakovať.

Na jednej strane, ak ste k ľuďom vždy úplne úprimní a hovoríte im presne to, čo si myslíte, pravdepodobne vás budú považovať za hrubého a budú vás považovať za človeka so slabými sociálnymi zručnosťami. Tak ako v mnohých iných oblastiach života, aj tu musíme nájsť rovnováhu medzi zdvorilosťou a úprimnosťou.

*“Niekedy sa môžete zapáčiť niektorým ľuďom, niekedy všetkým ľuďom, niekedy niektorým ľuďom stále - ale nikdy sa nemôžete zapáčiť všetkým ľuďom stále.” - Abrahám Lincoln*

Byť zdvorilý znamená uvedomovať si a rešpektovať pocity iných ľudí a byť taktný. Všetky spoločenské situácie sú odlišné a v každej situácii musíte používať zdravý rozum a dobrý úsudok a zohľadňovať aj kultúrne rozdiely. Zdravý rozum a dobrý úsudok prichádzajú so skúsenosťami. Skúsenosti zase prichádzajú z pozorovania iných a z robenia chýb, z učenia sa, čo funguje a čo nie, čo je prijateľné a čo nie.

Čestnosť je často spojená so súladom so sebou samým - do akej miery vaše ciele presne odrážajú vaše skryté záujmy a hodnoty. Úprimnosť umožňuje ľuďom prevziať zodpovednosť za svoje pocity a správanie, vlastniť ich a získavať tým výhody.

#### *Dôležitosť v časoch krízy*

V čase krízy je nesmierne dôležité byť úprimný. Je to základný kameň pre vytvorenie dôvery, ktorá je dôležitá v čase výziev. Vedúci pracovníci by sa mali cítiť dostatočne bezpečne, aby vedeli otvorene oznámiť, keď si nie sú istí, nie ako únik zo situácie, ale preto aby boli otvorení a úprimní. Tým, že si zachovávajú úprimnosť a otvorenosť, sa ich dôveryhodnosť prejavuje a modeluje v ich praxi. V krízových situáciách je dôležitá potreba pravidelnej a úprimnej komunikácie. Výskumy ukázali, že zamestnanci dôverujú manažérom, ktorí prejavujú štýl vedenia zameraný na zamestnancov a podporujú ich osobne aj profesionálne. Práve teraz, počas krízy, je mimoriadne dôležité prejavovať takúto starostlivosť a záujem.



### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Rád hovorím otvorene o svojich motívoch, keď konám.
- 2 Som úprimný voči svojim kolegom alebo rodine.
- 3 Ak som svedkom nepríjemnej situácie, použijem svoj zmysel pre takt a zvážim, či je vhodné zasiahnuť.
- 4 Ľuďom poviem presne, čo si myslím.
- 5 Som si vedomý toho, že moje slová môžu ľudí zranit'.
- 6 Rešpektujem pocity druhých.
- 7 Zvyčajne si nájdem čas na malý rozhovor s kolegami.
- 8 Je mojím zvykom rešpektovať pracovný čas druhých.
- 9 Ak sa ma šéf opýta, či som schopný vyriešiť problém sám, som pravdivý, ak potrebujem pomoc.
- 10 Snažím sa druhému človeku presne prezentovať seba a svoje reakcie.
- 11 Niekedy použijem malé klamstvo, aby som v očiach ostatných vyzeral lepšie.
- 12 Preberám zodpovednosť za svoje konanie.



### 2.3.3 Dôvera

Dôvera v akejkoľvek organizácii vrátane dobrovoľníckej organizácie funguje na troch úrovniach:

- na úrovni spoločnosti z hľadiska kultúry
- na úrovni tímu, pokiaľ ide o vzťahy medzi jeho členmi
- na medzilidskej úrovni medzi dvoma ľuďmi.

Dôvera je obrovským prínosom v každom zmysluplnom a produktívnom vzťahu. Existuje niekoľko spôsobov, ako budovať dôveru vo vzťahu:

- **Buďte úprimní.** Ľudia vám budú dôverovať, ak budú vedieť, že sa môžu spoľahnúť na to, že budete hovoriť pravdu.
- **Podel'te sa o svoje skúsenosti.** Povedzte im o tom, kedy ste urobili chybu alebo zažili neúspech. Môžete tiež hovoriť o svojich hodnotách alebo presvedčení.
- **Dodržte svoje slovo.** Ak niekomu niečo sľúbite, urobte všetko pre to (v rámci možnosti!), aby ste to dodržali. Ak to nedokázate, povedzte to otvorene a vysvetlite prečo.
- **Inšpirujte ostatných.** Preukazujte správanie, ako je integrita, úcta, lojalita, spravodlivosť a autenticita.

Dôveryhodní ľudia konajú eticky a sú bezúhonní, budujú dôveru svojou spoľahlivosťou a autenticitou, priznávajú vlastné chyby a konfrontujú neetické konanie iných. Existuje niekoľko spôsobov, ako rozvíjať dôveru:

Preukážte svoju dôveryhodnosť - druhá osoba v interakcii musí mať pocit, že máte vedomosti a zručnosti, aby ste jej pomohli. Preto je dôveryhodnosť taká dôležitá. Dôveru musíte prejaviť tým, že sa vyhnete váhaniu, naviažete očný kontakt a budete sa usmievať. Ak však nemáte všetky odpovede, nebojte sa to priznať. Ak budete k členovi tímu otvorení a úprimní, vaša dôveryhodnosť sa zvýši. Dôležitejšie je, aby ste mali k dispozícii zdroje na spoločné hľadanie odpovedí.

Ukážte svoju spoľahlivosť - ďalším dôležitým aspektom budovania dôvery je spoľahlivosť. Ak chcete ukázať, že ste spoľahliví, uistite sa, že bezpodmienečne splníte to, čo ste povedali, že urobíte. Uistite sa, že sa na stretnutie dostavíte včas, že budete okamžite odpovedať na správy a telefonáty a že budete citlivo pristupovať k preferenciám a očakávaniam svojich kolegov.

Zaistite, aby sa druhá osoba cítila príjemne - keď sa váš kolega cíti bezpečne a pohodlne, je pravdepodobnejšie, že sa otvorí a podelí sa o to, čo si naozaj myslí. Toto sa zvykne vyvinúť až vtedy, keď niekoho dobre poznáte. Tomuto procesu môžete pomôcť tým, že sa podelíte aj o niektoré osobné informácie o sebe. To neznamená, že musíte sami od



seba prezradiť každý detail zo svojho života! Rozprávanie príbehov z minulosti alebo rozprávanie o vašich hodnotách a presvedčení však ukáže, že druhému človeku dôverujete, pokiaľ ide o vaše osobné informácie. Musíte nájsť správnu rovnováhu medzi tým, koľko toho povedať a koľko si nechať pre seba.

Ukážte, že vám na ňom záleží - váš kolega alebo člen tímu musí cítiť, že vám ide o jeho dobro a že váš vzťah nie je len o zlepšení kvality práce alebo zvýšení produktivity. Dajte jasne najavo, že ste k dispozícii v krátkom čase, ak sa s vami potrebuje porozprávať. A ak naplnenie plánu a jeho prínos trvá dlhšie, než ste očakávali, buďte trpezliví a preukážte svoje odhodlanie doviest' proces do zdarného konca.

### *Dôležitosť v časoch krízy*

Byť dôveryhodný je v krízových časoch významná schopnosť alebo kompetencia. Keď chýba dôvera, interakcie medzi ľuďmi alebo medzi ľuďmi a organizáciou vysávajú z ľudí nadšenie a produktivitu bez ohľadu na to, akí sú odhodlaní a cieľavedomí. Dôveryhodné vedenie je dôležitejšie ako kedykoľvek predtým na prekonanie výziev, ako sú: pandémia covid-19, vojna, recesia a i.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 V každej komunikácii som pravdivý.
- 2 Snažím sa vyjadriť svoj názor v súlade s faktami.
- 3 Rešpektujem svojich kolegov.
- 4 Mám rád, keď je všetko hotové načas.
- 5 Rád sa jasne vyjadrujem k svojim zámerom.
- 6 Ak niečo sľúbim, snažím sa sľub dodržať.
- 7 Venujem pozornosť tomu, čo mi druhá osoba hovorí, a venujem jej/jemu plnú pozornosť.
- 8 Rád konštruktívne diskutujem o úlohách.
- 9 Ak sa niečo nepodarí, zvyčajne z toho obviňujem druhých.
- 10 Rád pracujem v tíme, kde by som mohol spolu s ostatnými urobiť niečo dobré.
- 11 Svoje slabé stránky poznám celkom dobre.



12 Ľudia ma zvyčajne požiadajú o pomoc, keď potrebujú podporu.



### 2.3.4 Integrita

Integrita je vlastnosť byť čestný a mať pevné morálne zásady. Integrita dodáva ľuďom dôveryhodnosť v ich okolí. Integrita znamená riadiť sa svojím morálnym vedomím a byť verný sám sebe s kýmkoľvek v okolí alebo bez neho.

Mať integritu znamená, že človek si je vedomý sám seba, je zodpovedný, spoľahlivý a pravdivý a že jeho činy sú vnútorne konzistentné. Keď čestný človek povie, že jeho slovo je jeho záväzkom, viete, že sa na to môžete spoľahnúť. Jeho hodnoty sú v súlade s jeho činmi a koná konzistentne vo všetkých oblastiach svojho života, namiesto toho, aby sa správal jedným spôsobom v komunite a úplne iným spôsobom v rodine. Ľudia s integritou sú tiež pripravení konfrontovať tých, ktorí konajú neeticky, a postaviť sa proti neetickému správaniu, aj keď je to nepopulárne.

Tu sú tri prejavy integrity, ktoré môžu pomôcť počas dobrovoľníckej práce:

1. Prevezmite zodpovednosť za svoje chyby: ak sa niečo nepodarí, vyhľadajte pomoc. Nebojte sa prehovoriť a diskutovať o tom, čo sa pokazilo. S pomocou vedúceho alebo kolegu budete pravdepodobne schopní vyriešiť problém, napraviť chybu a vyhnúť sa budúcim problémom, nehodám.
2. Rešpektujte ostatných: pri práci v tíme je rešpekt veľmi dôležitý. Praktizujte pevné komunikačné väzby a zdravé riešenia konfliktov, aby ste sa uistili, že sa všetci cítia bezpečne a sú informovaní.
3. Usilovne pracujte: plne sa venovať práci, ktorá vám bola zverená, a pracovať tak usilovne, ako len dokážete, aby ste ju vykonali s čo najlepším výsledkom, je súčasťou vašej integrity. Sústreďenie sa na prácu a venovanie osobitnej starostlivosti úlohám pomôže eliminovať chyby a nehody a tiež ukáže komunite, ktorej pomáhate a vášmu tímu, že vám na nej skutočne záleží.

Integrita je základom, na ktorom spolupracovníci budujú vzťahy a dôveru, a je jednou zo základných hodnôt, ktoré zamestnávateľia hľadajú u zamestnancov, ktorých zamestnávajú, pretože naznačuje, že budú pracovať čo najlepšie a konať podľa svojich zásad.

#### *Dôležitosť v časoch krízy*

Integrita na podnikovej či organizačnej úrovni je obzvlášť dôležitá počas krízy, keď strach a neistota môžu preniknúť do zamestnancov a komunity. Slová vedúcich predstaviteľov a ich činy môžu mať veľký vplyv na dôveru a reputáciu, ktoré pretrvávajú ešte dlho po kríze.





### Výroky sebahodnotenia

- 1 Mám pevné a neochvejné zásady.
- 2 Som úctivý ku všetkým ľuďom.
- 3 Komunikujem otvorene.
- 4 Zvyčajne hodnotím svoje konanie, či je v súlade s mojím presvedčením.
- 5 Ľahko sa nechám odkloniť od svojich morálnych noriem inými.
- 6 Zásady organizácie, pre ktorú pracujem ako dobrovoľník, sú stredobodom môjho pracovného života.
- 7 Dobre si uvedomujem, čo je správne a čo nie.
- 8 Zvyčajne sa nechávam ovplyvňovať inými ľuďmi.
- 9 Neprehodnocujem svoje vlastné názory.
- 10 Pred tým ako konám, zvážim, či a aké informácie potrebujem.
- 11 Preberám zodpovednosť za vlastné konanie.
- 12 Keď kolega navrhne nový prístup, som ochotný ho vyskúšať..



### 2.3.5 Rozhodnosť

Rozhodnosť je vlastnosť alebo charakteristika, ktorá opisuje ľudí, ktorí sú naklonení konať, aj keď čelia neistote. Rýchlosť a rozhodnosť pri riešení problému patrí k rozhodnosti ako osobnostnej črte. Rozhodnosť si vyžaduje viac než len príslušné vedomosti a temperament. Rozhodnosť je charakterizovaná schopnosťou koncipovať a konať v danom momente s využitím dostupných nástrojov a postupov.

V manažmente má najväčší zmysel uvažovať o rozhodnosti ako o osobnostnej črte, ktorá sa dá do určitej miery merať a rozvíjať. Rozhodnosť nemusí nevyhnutne súvisieť s kvalitou rozhodovania. Inými slovami, rozhodné konanie môže spôsobiť viac škody ako úžitku, ak bolo rozhodnutie nesprávne. Koncepcia rozhodovacej kompetencie (DMC – decision making competence) poskytuje návod, ako zlepšiť kvalitu rozhodovania.

Pre lepšie pochopenie konceptu rozhodnosti je dôležité vedieť, ako funguje, a to v troch smeroch:

- Rozhodnosť ako osobnostná zručnosť
- Rozhodnosť a kultúrne rozdiely
- Rozhodnosť a rozhodovacia kompetencia.

Sociálne vzťahy sú dôležitou súčasťou pracovného a súkromného života. Podľa nedávnej štúdie silné a zdravé sociálne vzťahy pomáhajú zvyšovať sebavedomie, ktoré je dôležitým faktorom rozhodnosti. Okrem toho, ak sa opýtate iných na ich názor v súvislosti s dôležitými rozhodnutiami, môže vám to pomôcť myslieť nad rámec a zlepšiť kvalitu rozhodovania.

Rozhodnosť je trvalá a stabilná charakteristika, ktorá opisuje, ako sa ľudia správajú v podobných rozhodovacích situáciách. Rozhodnosť je podľa najnovšieho modelu Big 5 blízka vedomiu, ktoré pozostáva zo sebadisciplíny a snahy o dosiahnutie úspechu. Rozhodnosť je charakteristickým základom dobrého pracovného výkonu. Rozhodnosť však nemusí nevyhnutne znamenať, že človek robí správne rozhodnutia. V niektorých rizikových prípadoch by prijatie nesprávneho rozhodnutia mohlo viesť k horšiemu výsledku v porovnaní s tým, keby sa nerozhodlo vôbec. Preto je dôležité nielen byť rozhodný, ale pracovať na svojej rozhodovacej kompetencii.

Rozhodnosť má štyri prvky: rýchlosť, dôležitosť, správnosť a odhodlanie. Rozhodovanie s využitím rozhodnosti je štvorstupňový proces založený na:

- opise problému jednou alebo dvoma vetami,
- načrtnutí vašich možností,
- výbere strany alebo prijatí rozhodnutia,



- schopnosti posunúť sa ďalej po prijatí rozhodnutia.

### *Dôležitosť v časoch krízy*

V kríze sa úplne naruší naša každodenná rutina a nikto z nás nevie, kedy sa kríza skončí. Časté zmeny a bezprecedentné výzvy v našom každodennom živote nás nútia prijímať najrôznejšie rozhodnutia pod tlakom a v časovej tiesni. V krízových situáciách majú rozhodnosť a rozhodovacie kompetencie potenciál ovplyvniť príslušnú organizáciu a širšiu komunitu alebo mať vplyv na bezpečnosť života. Nemôžete kontrolovať katastrofu, krízu, ale môžete kontrolovať reakciu a jej správnosť a rýchlosť.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Keď mám zodpovednosť za výsledok úlohy, som schopný konať, aby som ho dosiahol.
- 2 Uvítam akúkoľvek spätnú väzbu na svoju prácu.
- 3 Keď sa potrebujem rozhodnúť, používam svoju intuíciu.
- 4 Pred rozhodovaním potrebujem mať pred sebou fakty.
- 5 Pred prijatím rozhodnutia si rád/a prezriem výhody a nevýhody.
- 6 Zvyčajne som odhodlaný nájsť spôsob v náročnej úlohe.
- 7 Ak sa vyskytne neočakávaná udalosť, snažím sa ju rýchlo vyriešiť.
- 8 Nechávam kolegu rozhodnúť, čo má urobiť v ťažkej úlohe.
- 9 Svoj pracovný priestor mám zaprataný poznámkami a papiermi, takže mám všetko po ruke.
- 10 Mám veľkú úctu k človeku, ktorý vie, čo chce.
- 11 Keď sa potrebujem o niečom rozhodnúť, zvažujem svoje vedomosti o téme.
- 12 Zvyknem sa rozhodovať o rôznych témach niekoľkokrát za deň.
- 13 Rád robím veci, v ktorých musím rýchlo konať.
- 14 Rád sa radím a prijímam rady od svojich kolegov, keď sa vyskytne dôležitá udalosť.



### 2.3.6 Vytrvalosť

Od vedúcich pracovníkov sa vyžaduje, aby mali veľa zručností: aby boli kreatívni, ambiciózni, láskaví, chápací a motivujúci - a to všetko naraz. Najdôležitejšou vlastnosťou lídra (alebo úspešného človeka v akejkoľvek profesii) je však vytrvalosť. Platí to najmä v súvislosti s krízou.

Vytrvalosť znamená byť pracovitý a dokončiť začaté napriek bariéram a prekážkam, ktoré sa vyskytnú. Radosť získaná z dokončenia úloh a projektov je pre tých, ktorí majú vysokú vytrvalosť, veľmi dôležitá.

Vytrvalosť zahŕňa organizáciu seba samého na podporu činností (napr. plánovanie prestávok a ich dodržiavanie, odmeňovanie v malom po ceste), ale keď všetko ostatné zlyhá, táto sila pomáha človeku prekonať sa, kým nie je úloha hotová. To pomáha budovať ďalšie sebavedomie pre budúce úspechy a dosiahnutie cieľa. Vytrvalosť zahŕňa dobrovoľné pokračovanie v činnosti zameranej na cieľ napriek prítomnosti výziev, ťažkostí či demotivanosti.

Život nikoho nie je bez ťažkostí. Ak áno, potom nikdy nevystúpil zo svojej komfortnej zóny, netlačil sa do splnenia cieľa ani si nedával žiadne výzvy. Keďže v profesionálnom svete sú výzvy prakticky nevyhnutnosťou, vytrvalosť je mimoriadne cenná. Je to viac ako profesionálna zručnosť, je to životná zručnosť.

Človek bez vytrvalosti a húževnatosti nie je spojený s potrebou dosiahnuť svoje krátkodobé a dlhodobé ciele. Často rýchlo opúšťajú projekty a prácu, ktoré sa pre nich stanú výzvou, a len zriedka zlepšujú svoje podmienky alebo zručnosti. Chýbajúca vytrvalosť znamená aj absenciu rastového myslenia. To má negatívne dôsledky na profesionálny a osobný život.

Ako zlepšiť Vašu vytrvalosť?

Vytrvalosť je výsledkom neúspechu a opätovného vzchopenia sa. Preto je dobré zmeniť svoj vzťah k neúspechu tak, aby ste ho vnímali skôr ako lekciu než ako neúspech. Mať myslenie zamerané na rast je spôsob, ako zvýšiť svoju vytrvalosť a pochopiť, že ide o zručnosť, ktorú je možné zlepšiť. Nebojte sa ťažkých situácií, buďte schopní riskovať. Vybudujte si sieť podpory, ktorá zahŕňa rodinu, priateľov, spolupracovníkov a rovesníkov, kde sa môžete slobodne otvoriť a získať spätnú väzbu a povzbudenie v ťažkých časoch.

*Dôležitosť v časoch krízy*



Počas krízy sa veci denne menia. Odborník na transformačné zmeny Rob Carucci v nedávnom článku pre Forbes opisuje vedenie v kríze: "Niekedy vstupujeme do nových kapitol riadenia s vetrom v chrbte, pripravení 'posunúť' veci na vyššiu úroveň'. Ale obyčajne nás nové líderské úlohy postaví priamo pred víchricu, ktorá preverí všetky hranice našich schopností, trpezlivosti a neoblomnosti." Liekom je vytrvalosť.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 O dlhodobé úlohy zvyčajne strácam záujem.
- 2 V prípade potreby som pripravený komukoľvek pomôcť.
- 3 Rád/a organizujem svoje veci a materiály.
- 4 Na dosiahnutie svojich cieľov zvyčajne používam časový plán.
- 5 Húževnato sa snažím nájsť riešenie prekážky.
- 6 Som pozitívne naladený/á, že ak sa vyskytne problém alebo kríza, dokážem ťažkosti prekonať.
- 7 Dokážem si nájsť čas a dosiahnuť cieľ s dostatočnou trpezivosťou a nadšením.
- 8 Zvyčajne sa pýtam sám seba, čo môžem nabudúce urobiť lepšie.
- 9 Cítim sa spokojný/á so svojou dobrovoľníckou prácou.
- 10 Obávam sa, že zlyhám pri plnení pridelenej úlohy.
- 11 Mám rád spoločnosť svojich kolegov a spolieham sa na nich.
- 12 Vytrvalo smerujem k svojim cieľom napriek sklamaniam..



### 2.3.7 Presvedčivá vízia

Ak chcete efektívne viesť, je nevyhnutné mať nasledovníkov. Kľúčovou súčasťou získania nasledovníkov je vytvorenie a sprostredkovanie presvedčivej vízie, ktorá znamená, že ostatní chcú ísť za vami. Ak sa pozrieme na niektoré z najpresvedčivejších vízií v histórii, sú veľmi osobné. Vytvorenie vízie je len polovica práce. Lídri musia svoju víziu aj komunikovať a "predať" ju ostatným.

Vízia je predstava o tom, kde by organizácia, skupina alebo jednotlivec mali byť alebo kam smerujú.

Skutočne presvedčivé vízie zmien tiež stanovujú, čo bude organizácia schopná robiť a aké príležitosti bude môcť využiť po dosiahnutí zmien. Inými slovami, vízia zahŕňa aj dôvod zmeny.

Existujú dva základné prvky silnej a presvedčivej vízie:

- Je jednoduchá a zrozumiteľná. V ideálnom prípade by pri písaní nemala zaberat' viac ako polovicu strany papiera a jej vysvetlenie by malo trvať približne 30 až 60 sekúnd. To znamená, že sa dá rýchlo a účinne oznámiť, a čo je dôležitejšie, je pravdepodobné, že si ju zapamätajú a odovzdajú ju ostatným. Inými slovami, musí byť jasná, presná a dosiahnuteľná, a nesmie byť vágnym vyhlásením širokého rozsahu. Ľudia v organizácii aj mimo nej musia byť schopní jasne pochopiť, ako bude organizácia vyzerat' alebo čo bude robiť po dosiahnutí vízie.
- Je logická, ale zároveň pôsobí aj emocionálne. Silná vízia je logická: je rozumná a funguje intelektuálne. Musí však vedome pôsobiť aj na emócie. Inými slovami, musí ľudí "chytiť" a prinútiť ich, aby ju nasledovali, ale zároveň sa dá jasne dosiahnuť a je rozumnou vecou, ku ktorej sa dá smerovať.

Presná povaha vízie sa bude líšiť v závislosti od toho, čo je potrebné zmeniť. Môže sa týkať ľudí, miest, technológií, správania alebo niečoho úplne iného. Bude závisieť od toho, čo organizácia alebo osoba potrebuje dosiahnuť. Okrem toho je ďalším dôležitým pravidlom neustále komunikovať víziu. Ak nie ste nadšení alebo sa o víziu dlhodobo nezaujímame, nebude sa o ňu zaujímať ani nikto iný. Víziu je potrebné opisovať a vysvetľovať stále dokola a používať pritom veľa rôznych ciest: prejavy, písomnosti, sociálne médiá atď.

Aj jednotlivci by mohli mať svoju vlastnú osobnú víziu. Každý, kto kedy dosiahol významný výsledok alebo osobný úspech, mal svoju víziu. Takáto vízia je stratégiou na dosiahnutie výsledkov vo vašom živote. Ľudia s víziou si zvyčajne kladú otázku: Čo chcem v budúcnosti dosiahnuť a vykonať? Spolu s požadovaným výsledkom zahŕňajú do vízie aj svoje základné hodnoty a robia ju dostatočne náročnou. Dôležité je mať na



pamäti časový plán. V prípade potreby možno víziu revidovať a prehodnotiť, ale zmeny by mali byť minimálne, vízia by mala fungovať ako smernica.

### *Dôležitosť v časoch krízy*

Pre vedenie dobrovoľníkov je dôležité uvedomiť si kľúčový rozdiel medzi riadením a vedením: vedúci pracovníci dobre vedia, ako usmerňovať svojich kolegov v smerovaní, konaní a názoroch. Inými slovami, lídri sú schopní ovplyvňovať. Schopnosť ovplyvňovať je kľúčová pre úspech, najmä v krízových situáciách. Lídri a dobrovoľníci majú za úlohu mobilizovať ľudí, aby venovali svoj čas a talent presvedčivej vízii budúcnosti, a ak ich nedokážu inšpirovať, aby ich nasledovali, nemôžu splniť svoje ciele.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Rád/Rada kedykoľvek poradím.
- 2 Som pripravený/á poskytnúť svoju radu, ak o ňu niekto požiada.
- 3 Podporujem svojich kolegov pri náročných úlohách.
- 4 Viem, čo je mojím cieľom v pracovnom živote.
- 5 Moje nasadenie pri plnení pracovných úloh je zvyčajne nízke.
- 6 Sústreďujem sa na proces, ako splniť náročnú úlohu.
- 7 Dokážem vysvetliť veci s dostatočnou trpezlivosťou a nadšením.
- 8 Pri diskusii o niečom sa snažím byť rozumný/á.
- 9 Zvyčajne som schopný/á presvedčiť svojich kolegov o našich spoločných cieľoch.
- 10 Nikdy nestrácam nádej na dosiahnutie svojho cieľa.
- 11 Hlboko túžim ísť za svojimi snami.
- 12 Premýšľam o tom, čo v živote naozaj chcem..



### 2.3.8 *Transparentnosť*

Hoci transparentnosť úzko súvisí s čestnosťou, je medzi nimi veľký rozdiel. Čestnosť vedúceho sa opiera o pohľad tých, ktorí ho pozorujú. Transparentnosť je však zručnosť, ktorú si rozvíjate sami, zvnútra.

V mnohých prípadoch sa vám môže zdať jednoduchšie zahmlievať a prekrúcať pravdu, zvyčajne preto, aby ste skryli problém, ktorý sa, ako dúfate, vyrieši sám, alebo zo strachu, že by vás úprimnosť mohla znevýhodniť. Transparentnosť je však cennou charakterovou vlastnosťou na pracovisku, ktorá sa uplatňuje v najrôznejších kontextoch.

Transparentnosť je schopnosť vidieť (a riadiť) vzťahy medzi vami, organizáciou, ktorej slúžite, a ľuďmi v nej. Transparentnosť neznamená zverejňovať každý detail každej situácie. Transparentnosť sa dá dosiahnuť skôr tak, že jednoducho **NEZAMIEŇATE** udalosti a činy, ktoré sa odohrávajú.

Je dokázané, že transparentnosť na pracovisku prináša dlhodobý úspech. Správne zavedená zvýšená transparentnosť vytvára dôveru medzi zamestnávateľom a zamestnancami, pomáha zlepšiť morálku, znižuje stres spojený s prácou (čo je obzvlášť dôležité počas krízy) a zároveň zvyšuje spokojnosť zamestnancov a zvyšuje ich výkonnosť. A transparentnosť nič nestojí.

Transparentnosť na pracovisku je filozofia slobodného zdieľania informácií v snahe prospieť organizácii a jej ľuďom. Keď sú vedúci pracovníci transparentní, stane sa päť vecí:

- Problémy sa riešia rýchlejšie
- Tímy sú zostavené efektívnejšie
- Vzťahy sú pevnejšie
- Dôvera je väčšia
- Výkonnosť na vynikajúcej úrovni je bežná.

Byť transparentný znamená zdieľať svoje myšlienky a názory úprimne a s rešpektom. Transparentnosť je prístup ku komunikácii a vytváraniu vzťahov, ktorý kladie dôraz na priamu komunikáciu s ľuďmi na pracovisku.

Transparentná komunikácia je základom úspešného riadenia a vedenia ostatných. Jasná a úprimná komunikácia buduje dôveru. Transparentná a čestná komunikácia je impulzom na vytvorenie väčšej dôvery u spolupracovníkov, v tíme a dôvery voči vám ako vedúcemu.





### *Dôležitosť v časoch krízy*

V čase neistoty (krízy) je dôležité viesť transparentný rozhovor so svojimi kolegami, rodinou, spolupracovníkmi alebo zamestnancami o tom, ako sa cítia v súvislosti s neznámom. Ukážete tým svoju zraniteľnosť ako vedúci/rodinný príslušník/spolupracovník a zároveň tým dáte najavo, že sa vcitujete do niektorých obáv, ktoré môžu mať aj oni.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Otvorene hovorím o svojich motiváciách.
- 2 Často zahmlievam pravdu, keď riešim problém, ktorý sa, ako dúfam, vyrieši sám.
- 3 Nebojím sa ukázať svoju slabosť alebo chybu.
- 4 Moje správanie je v súlade s hodnotami organizácie, ktorej slúžim.
- 5 Som si istý/istá, že som schopný pochopiť svoje limity.
- 6 Nie som schopný rozpoznať svoje silné stránky.
- 7 Často mám tendenciu byť tajnostkársky/a.
- 8 Verím, že ak budem mať problém dodržať termín, požiadam o pomoc.
- 9 Som otvorený/á konštruktívnej kritike na svoju osobu.
- 10 Keď medzi mnou a kolegom dôjde k nedorozumeniu, jasne komunikujem svoj názor.
- 11 Dokážem oceniť a pochváliť úspech kolegu.
- 12 V neistých časoch mám rád/rada pravidelné stretnutia..



### 2.3.9 Schopnosť ovplyvňovať

Schopnosť ovplyvňovať je zručnosťou, ako bez násilia alebo nátlaku priblížiť ľuďom svoj názor na určitú tému a zároveň uznať ich názory.

Zdá sa, že niektorí ľudia to dokážu bez námahy a takmer bez toho, aby si to niekto všimol, zatiaľ čo iní sa opierajú o silu svojho postavenia, aby presadili to, čo chcú. Schopnosti ovplyvňovania sa dajú naučiť a sú jednou z kľúčových súčastí Vašej zručnosti ovplyvňovať ostatných, aby ste dosiahli ciele a zámery.

Schopnosť ovplyvňovať závisí od dobrých mäkkých zručností a schopnosti efektívne komunikovať, zapojiť zainteresované strany, čo zahŕňa umenie rozprávať príbehy. Existuje šesť princípov ovplyvňovania: reciprocita, záväzok, sociálny dôkaz, sympatie, autorita, vzácnosť a jednota (pozri slovník pojmov). Pri najlepších technikách presvedčania sa uplatňujú účinné mäkké zručnosti a emocionálna inteligencia.

Hoci sa vplyv spája s mocou, nemusíte byť vedúcim pracovníkom, aby ste mali moc alebo mohli ovplyvňovať ostatných v organizácii. Napríklad presvedčiť ostatných, aby podporili nejakú myšlienku, projekt, poskytli pomoc alebo prejavili súhlas, to je len niekoľko príkladov situácií ovplyvňovania.

Silná schopnosť ovplyvňovať sa opiera o ďalšie schopnosti sociálneho uvedomenia, ktoré sú súčasťou emocionálnej inteligencie (EI). Naopak, čím silnejšia je EI, tým silnejšia bude zručnosť ovplyvňovať. Funguje na základe predpokladu, že ľudí nemôžete prinútiť robiť to, čo nechcú, ale môžete ich presvedčiť, aby chceli to, čo chcete vy, a to zvládnutím účinnej taktiky presvedčania.

Ďalšou vecou, ktorá stimuluje ovplyvňovanie, je komunikácia. Bez stabilnej komunikácie je menej pravdepodobné, že sa ľudia nechajú ovplyvniť. Najmä v krízových obdobiach, keď ľudia potrebujú bezpečie a istotu.

Ak má niekto skvelé schopnosti ovplyvňovať, je dôležité mať na pamäti, že tieto schopnosti by mohol využívať len eticky. Nikdy by ste sa nemali snažiť presvedčiť ľudí, aby urobili niečo nezákonné alebo čo je aktívne proti ich záujmom.

#### *Dôležitosť v časoch krízy*

V krízových situáciách je nevyhnutné mať vysokú úroveň schopnosti ovplyvňovania, ktorá by sa dala využiť na presvedčenie ostatných, aby pracovali na dosiahnutí spoločného cieľa.

Počas krízy sa môže zmeniť pracovné prostredie a okolnosti. Nastanú chvíle, keď sa jednotlivci budú cítiť mimo kontroly. Kvôli tomuto pocitu strachu a neistoty môžu mať



problém udržať si motiváciu a angažovanosť. Dobrí „ovplyvňovači“ dokážu presne posúdiť a skombinovať potreby organizácie a pracovníkov, ľudí a rodín. Dokážu kontrolovať a takticky riadiť a manévrovať ostatných k želanému výsledku.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Považujem sa za človeka, ktorý dokáže ovplyvniť ostatných.
- 2 Skôr ako niekomu odpoviem, krátko si premyslím, čo a ako chcem odpovedať.
- 3 Pri argumentácii zvyčajne nemám plnú náruč sebavedomia.
- 4 Ľahko rozpoznám emocionálne prúdy v skupine spolupracovníkov.
- 5 Ľahko prispôsobujem svoje konanie tak, aby som zúčastneným vyhovel.
- 6 Som človek, vďaka ktorému sa ľudia cítia príjemne.
- 7 Som si celkom istý/á, že dokážem vychádzať s kýmkoľvek.
- 8 Snažím sa lepšie pochopiť motivácie svojho konania.
- 9 Často som počas stretnutí plachý/á.
- 10 Som pohodový človek.
- 11 Je mojím zvykom klásť otázky, aby som objasnil/a vyjadrenia druhých.
- 12 Rád/Rada prichádzam veciam na koreň..



### 2.3.10 Celoživotné vzdelávanie

Väčšina ľudí si spája učenie s formálnym vzdelávaním v škole, na vysokej škole alebo univerzite. Vo všeobecnosti platí, že formálne vzdelanie a z neho vyplývajúca kvalifikácia sú dôležité. Ale vedomosti sa dajú získať a zručnosti rozvíjať kdekoľvek - učeniu sa nedá vyhnúť a prebieha neustále. Celoživotné vzdelávanie alebo kontinuálne vzdelávanie je však o vytváraní a udržiavaní pozitívneho postoja k vzdelávaniu v záujme osobného aj profesionálneho rozvoja. Hoci kvalifikácia vám môže zabezpečiť pohovor, skutočné získanie práce môže vyžadovať oveľa viac.

Neustále vzdelávanie môže zlepšiť naše chápanie sveta okolo nás, poskytnúť nám viac a lepších príležitostí a zlepšiť kvalitu nášho života. Napríklad učenie sa v akomkoľvek kontexte:

- zvyšuje naše sebavedomie a sebadôveru,
- znižuje našu averziu voči riziku a umožňuje nám lepšie sa prispôbiť zmenám, keď nastanú,
- pomáha nám dosiahnuť uspokojivejší osobný život,
- spochybňuje naše predstavy a presvedčenia,
- môže byť zábavné.

Existuje niekoľko vecí, ktoré sú nevyhnutné na podporu vášho osobného rozvoja. Patrí medzi nich organizácia času alebo prekonávanie prekážok pri učení sa nových zručností. Veľký význam spočíva v tom, aby ste vystúpili z komfortnej zóny a učili sa od konkurencie. Výbornú príležitosť na učenie sa a rozvoj nových zručností môže poskytnúť aj dobrovoľnícka práca, rovnako ako aktívna účasť v miestnej skupine alebo spolku.

Neustále vzdelávanie udržiava myseľ plodnú, prináša nové nápady a rozširuje vašu schopnosť dokončiť veci a prispieť k väčšiemu úspechu.

Väčšina skvelých lídrov je prirodzene zvedavá na svet okolo seba a na to, ako veci fungujú, takže sklon k neustálemu vzdelávaniu je pre nich prirodzený. Majú motiváciu.

V podnikaní sa neustále vzdelávanie vzťahuje na plánovaný a nepretržitý rozvoj a zlepšovanie pracovných zručností a vedomostí s cieľom dosiahnuť čo najefektívnejší výkon a prispôbiť sa zmenám. Neustále vzdelávanie si vyžaduje odhodlanie udržiavať si aktuálne informácie o výskume, informáciách a technológiách vo vašom odbore a identifikovať a sledovať oblasti rozvoja a odbornej prípravy, ktoré zlepšia pracovný výkon.



Ekonomická oblasť práce sa čoraz viac orientuje na krátkodobé zmluvy a zmluvy na čiastočný úväzok s flexibilnejšími pracovnými režimami, zatiaľ čo viaceré odvetvia sa presúvajú do zahraničia. Musíme sa prispôbiť zmenám, ktoré sa dejú vo svete práce, a viac sa realizovať tým, že vystúpime zo svojich komfortných zón a predstáv o tom, ako podľa nás prebieha náš život. Neustále vzdelávanie nám môže priniesť nový súbor prenosných zručností, ktoré sú vyhľadávané zamestnávateľmi.

### *Dôležitosť v časoch krízy*

Neustále, celoživotné vzdelávanie je základom dobrovoľníckej práce v krízových situáciách. Jednotlivci zvyčajne nie sú zvyknutí na krízové okolnosti, preto je ich schopnosť a ochota učiť sa nové veci kľúčová pre zvládnutie stresových a kritických situácií.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Rád/Rada sa pravidelne učím a zdokonaľujem svoje zručnosti.
- 2 Zvyčajne sa vyhýbam kurzom, ktoré ponúka moja organizácia, pretože si myslím, že mi aj tak nemôžu pomôcť.
- 3 Hodnotím svoje schopnosti a identifikujem oblasti, v ktorých môžem svoje zručnosti rozvíjať.
- 4 Rád/Rada si píšem denník, aby som sa vedel/a vrátiť a nájsť potrebné informácie.
- 5 Organizujem si svoj čas, takže mám dostatok času na rodinu, prácu a koničky.
- 6 Rád/Rada trávim čas so staršími kolegami.
- 7 Po riešení kritickej situácie sa zvyčajne pýtam sám seba, čo ma táto skúsenosť o mne naučila.
- 8 Nemám problém vystúpiť zo svojej komfortnej zóny, keď si to situácia vyžaduje.
- 9 Pociťujem diskomfort pri pomyslení, že sa prihlásim na kurz.
- 10 Rád/Rada si robím "zoznam úloh".
- 11 Som nadšený/á, keď sa naučím zručnosti špecifické pre danú prácu.
- 12 Som otvorený/á zmenám v rámci svojho pracovného prostredia..



### 2.3.11 Budovanie vzťahu (raport)

Raport je ľahký, rýchly a jednoduchý proces. Všimli ste si niekedy, aké to je, keď si dvaja ľudia dokonale rozumejú? Keď dokážu nájsť spoločnú reč a každé vyslovené slovo dáva zmysel, pričom si neverbálne porozumejú?

Zažili ste situáciu kde každé gesto, každý úsmev, spôsob, akým ste vyslovovali každé slovo, bol príjemný a vedeli ste, že človek, s ktorým sa rozprávate, vám rozumie a cítili ste to ako súlad dvoch podobných ľudí, ktorí majú veľa spoločného? Niekedy sa vzťah dostaví prirodzene. Všetci máme skúsenosti, keď sme si s niekým "padli do oka" alebo sme si s ním "dobro rozumeli" bez toho, aby sme sa museli snažiť.

Raport je technika budovania vzťahu, ide o emocionálne spojenie alebo vzťah s druhou osobou. Možno ho považovať za stav harmonického porozumenia s iným jednotlivcom alebo skupinou. Budovanie vzťahu je proces rozvíjania tohto spojenia s niekým iným. Vzťah sa však dá budovať a rozvíjať aj vedome, a to hľadaním spoločného základu a empatiou.

Spätná väzba je základom techniky budovania vzťahu. Prispôsobujeme svoj vonkajší prejav (verbálny - aktívne počúvanie a neverbálny - reč tela) druhej osobe a sme otvorení tomu, že sa náš vnútorný stav podľa toho prispôsobí. Takto sa prostredníctvom vonkajšieho prejavu môžeme postupne dostať aj do podobného duševného stavu ako náš partner. Pamätajte: stačí pozorovať, počúvať, prispôbiť náš vonkajší prejav a ochotne prijať zmeny v našom duševnom stave.

Je len o niečo ťažšie nadviazať kontakt so skupinou. Princíp je rovnaký ako v prípade jednotlivca: svoj vonkajší prejav prispôbíte prevládajúcemu prejavu skupiny.

Budovanie vzťahu (raport) si vyžaduje spoľahlivý a všestranný súbor interpersonálnych zručností, ako aj schopnosť vcítiť sa do pocitov druhých a prispôbiť sa im. Vyžaduje si to, aby ste viac počúvali druhých a snažili sa ich pochopiť a menej sa sústredili na svoj vlastný zámer alebo uhol pohľadu. A to je na nadväzovaní vzťahov najnáročnejšie.

Existujú štyri základné kamene vzťahu: úprimnosť, empatia, samostatnosť a reflexia (schopnosť aktívne počúvať).

Medzi šesť kľúčových zručností aktívneho počúvania patrí: venovať pozornosť, neposudzovať, uvažovať, objasňovať, sumarizovať, zdieľať.

Existujú tiež štyri hlavné komunikačné štýly:

- Ako zvládnuť konfrontáciu: keď s niekým diskutujete alebo mu odporujete, buďte úprimní a priami. Neútočte, netrestajte a nebuďte sarkastickí.



- Ako kapitulovať: keď potrebujete ustúpiť alebo prejavíť rešpekt, urobte to s pokorou a trpezlivosťou. Vyhnite sa však prejavom slabosti a neistoty..
- Ako získať kontrolu: Dobrí lídri majú jasno, kontrolujú situáciu, stanovujú plán a podporujú ostatných. Nie sú nároční, dogmatickí a pedantní.
- Ako nadviazať spoluprácu: Ako nadviazať spoluprácu: Keď chcete nadviazať kontakt, prejavte náklonnosť, záujem a pocit spolupatričnosti. Ponúknite svoje schopnosti, ale dávajte pozor, aby ste neskĺzli do prílišnej žoviálnosti a nemiestnej dôvery.

### *Dôležitosť v časoch krízy*

Nadviazanie vzťahu je v krízových situáciách ešte dôležitejšie. Je to zložka, ktorá vám pomôže zanechať v druhej osobe pocit bezpečia a rešpektu, s rozvinutou vzájomnou dôverou, takže činnosť počas krízy môže byť úspešná.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Pri rozhovore s človekom udržiavam očný kontakt.
- 2 Počas rozhovoru používam meno osoby, s ktorou hovorím.
- 3 Ak počas rozhovoru s niečím nesúhlasím, mlčím.
- 4 Počas rozhovoru sa snažím pochopiť emócie druhej osoby.
- 5 Keď sa s niekým stretnem prvýkrát, snažím sa prelomiť ľady nezáväzným rozhovorom.
- 6 Dávam pozor na tón svojho hlasu.
- 7 Počas rozhovoru venujem pozornosť polohe svojho tela.
- 8 Pri rozhovore s niekým sa snažím mať otvorený a uvoľnený postoj.
- 9 Počas prvého stretnutia s človekom veľa hovorím o sebe.
- 10 Zvyčajne sa snažím zhrnúť alebo objasniť, o čom sa hovorilo.
- 11 Pri diskusii o niečom dôležitom som pripravený/á byť trpezlivý/á a mať dostatok času.
- 12 Počas stretnutia sa často pozerám na hodinky.
- 13 Zvyčajne napodobňujem prízvuk osoby, s ktorou hovorím.



### 2.3.12 Koučovanie

Koučovanie je kľúčovým spôsobom motivácie a pomoci jednotlivcom a tímom pri riešení problémov, zlepšovaní výkonnosti a rozvíjaní zručností a sebadôvery na pracovisku. Koučovanie znamená klásť otázky nielen na zhromažďovanie faktov, ale aj na získanie riešení, pocitov, nápadov a nových myšlienok od koučovanej osoby. Niektorí ľudia tvrdia, že je nemožné, aby manažér pôsobil ako kouč, vzhľadom na jeho autoritatívne postavenie nad tímom. Hoci autorita je dôležitá vec, nemusí byť neprekonateľnou prekážkou - pokiaľ v pracovnom vzťahu panuje skutočná dôvera a rešpekt.

Koučovanie sa líši od tradičného prístupu "rozkazuj a kontroluj" alebo "vydaj rozkaz" nasledujúcimi spôsobmi:

- Spolupráca namiesto kontroly.
- Delegovanie väčšej zodpovednosti.
- Menej hovoriť, viac počúvať.
- Menej príkazov, viac otázok.
- Poskytovanie konkrétnej spätnej väzby namiesto vynášania súdov.

Efektívne koučovacie zručnosti sa rozvíjajú s cieľom pomôcť druhým dosiahnuť osobné alebo profesionálne ciele. V manažérskej alebo vedúcej úlohe môžu efektívne koučovacie zručnosti podporiť udržateľnú zmenu správania alebo spôsobu myslenia a zároveň uľahčiť učenie a rozvoj. Pri koučovaní nesie zodpovednosť za učenie sa jednotlivec, a nie kouč.

Koučovanie nielenže odstraňuje dnešný problém, ale pomáha zabrániť tomu, aby sa problém znovu objavil. Zamestnanec nielenže rozumie cieľu, ale môže ho naučiť aj ostatných. Koučovanie môže trvať dlhšie ako korekcia, ktorá je "rýchlou nápravou", ale je dlhodobejšie. Buduje porozumenie, a ak sa robí dobre, pomáha budovať kultúru pracoviska. Pri riadení v štýle koučovania ide v konečnom dôsledku o prínosy: angažovanejší tím, lepší výkon tímu, lepšie pracovné vzťahy, lepšie nápady alebo informácie a investovanie času na získanie času.

Rozvoj vašich trénerských zručností si vyžaduje úsilie. Existuje mnoho variantov koučovania, ktoré zahŕňajú rôzne typy zručností. Medzi tie varianty, ktoré sú relevantné ak berieme do úvahy manažérova lídrov, patrí hierarchické koučovanie (manažéri jednoducho koučujú svojich podriadených) a tímové koučovanie. Existuje niekoľko variantov tímového koučovania:





**Koučovanie vízie** - tento prístup pripomína partnerstvo a využíva prvky spätnej väzby, reflexie a rozhovoru, aby skutočne motivoval a ovplyvnil zamestnancov. Povzbudzuje a posilňuje zamestnancov tým, že im dáva jasný smer a stratégie na dosiahnutie cieľov a podporuje ich sústredenie.

**Autokratický koučing** - tento prístup skôr hovorí jednotlivcom, čo majú robiť, než sa ich pýta. Autokratický kouč má vždy všetko pod kontrolou a snaží sa o perfekcionizmus a dokonalosť.

**Holistický koučing** - tento prístup vychádza z presvedčenia, že všetko so všetkým súvisí, a tvrdí, že jednotlivci sú súhrnom všetkých svojich častí: aby sa podporil rast na pracovisku, je potrebné dosiahnuť rovnováhu vo všetkých aspektoch ich života.

**Autoritatívny koučing** - kouč rozhoduje, čo a ako sa má robiť. Od tímu sa vyžaduje len porozumenie.

Všetky tieto štýly koučovania môžu byť účinné v závislosti od spoločnosti, projektu alebo samotného tímu. Kľúčom je vedieť, kedy použiť rôzne štýly koučovania.

#### *Dôležitosť v časoch krízy*

Zvýšenie empatie a súcitu v každej práci znižuje stres a nahrádza ho potenciálom ľudského rastu. Ťažké situácie (krízové situácie) a náročné rozhovory sa ľahšie zvládajú, keď sú koučovacie zručnosti dobre osvojené a pravidelne precvičované. Koučovacia zručnosť pri vedení je veľmi účinná v prostredí, kde ľudia nemajú dostatok zručností alebo vedomostí na dosiahnutie spoločnej vízie alebo sa časom otupili a unavili, čo je počas krízy pravdepodobné.

#### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Dokážem rozdeliť rozsiahle činnosti na menšie úlohy a sústrediť sa na ne.
- 2 Pri riešení svojej chyby alebo chyby kolegov sústredím svoju pozornosť na nápravu situácie.
- 3 Pri riešení zložitej situácie sa musím uistiť, že som problematike plne porozumel.
- 4 Svoje vedomosti ľahko sprostredkujem ostatným.
- 5 V zložitej situácii sa snažím sústrediť na kladenie správnych otázok, ktoré je potrebné vyriešiť ako prvé.



- 6 Som ochotný pomôcť novému kolegovi naučiť sa, ako funguje naša organizácia.
- 7 Som schopný vyskúšať rôzne prístupy k problému.
- 8 Zvyčajne dávam bokom svoje predsudky voči kolegovi, keď potrebujeme spoločne pracovať na nejakej úlohe.
- 9 Zvyčajne popoháňam seba aj kolegov pri prijímaní akéhokoľvek rozhodnutia, keď stojím pred problémom.
- 10 Som citlivý na zámery, ktoré sa skrývajú za mojimi výroky.
- 11 Ak potrebujem pomoc od kolegu, zvyčajne mu dám možnosť povedať nie.
- 12 Rád si vyjasňujem informácie predtým, ako začnem konať.
- 13 Zvyčajne sa pýtam sám seba, aké rôzne spôsoby by som mohol použiť na riešenie problému.



## 2.4 Manažérske zručnosti

### 2.4.1 Popis skupiny zručností (klastra)

Zručnosti managementu sú skupina schopností, ktorá obsahuje rozhodovanie, riešenie problémov, efektívnu komunikáciu, efektívne delegovanie, zvládanie stresu, motiváciu, zručnosti vyjednávania, prácu v tíme, zručnosti riešenia konfliktov, integritu, hľadanie a odstraňovanie problémov, prezentačné zručnosti a technické zručnosti, potrebné k riadeniu ľudí a zdrojov. Dobré zručnosti managementu sú základným aspektom, ktorí potrebujú vedúci pracovníci k tomu, aby svoju organizáciu viedli úspešne.

Mať zručnosti managementu znamená byť schopný viesť firmu či inú spoločnosť. Znamená to byť schopný robiť správne rozhodnutia pri riadení celkového fungovania organizácie. Znamená to tiež byť schopný komunikovať a dosahovať výsledky tak, že zamestnancom poskytneme dobrý podnikateľský plán, ktorý vedie k naplneniu cieľov organizácie.

Zručnosti managementu potrebujeme k vedeniu firmy a znamenajú dohľad nad záležitosťami pracovného prostredia, zamestnancami aj skupinovú prácu, a tiež rozvoj tímu a komunikáciu. Ďalej ide o rozdeľovanie povinností medzi zamestnancov a monitorovanie ich výkonu pri súčasnom napĺňaní podnikateľských cieľov.

Ide o schopnosti viesť a naplňovať projekty, podporovať iniciatívy, vybudovať spoločný pocit náležitosti k danej organizácii a povzbudzovať a podporovať druhých.

Človek s dobre rozvinutými zručnosťami manažmentu:

- má inšpiráciu;
- má ťah na bránku, prináša zmenu;
- vie, ako dosahovať výsledky;
- a má tiež schopnosť riadiť zamestnancov.

Skupina zručností managementu SoCrATest obsahuje trinásť zručností: rozhodovanie, riešenie problémov, efektívna komunikácia, efektívne delegovanie, zvládanie stresu, motivácia, zručnosti vyjednávania, tímová práca, zručnosti riešenia konfliktov, integrita, hľadanie a odstraňovanie problémov, prezentačné zručnosti a technické zručnosti. Tento výber užitočných zručností je založený na potrebe porozumieť krízovej situácii pri výkone dobrovoľníckej práce a zvládnuť ju, a preto sa neviaže na nijaký konkrétny profesionálny pohľad na krízový management. V podstate poukazuje na základný rámec získavania mäkkých zručností celej populácie, v prípade, že sa zapojí do služieb dobrovoľníckych či iných organizácií v oblasti krízového managementu a tým tieto zručnosti rozvíja.



Výber zručností sa nezakladá na nijakej špecifickej metóde či škole, ale na dôležitosti týchto zručností z pohľadu krízovej situácie, v ktorej sú zapojení dobrovoľníci. Tento prístup si projektový tím vybral z troch dôvodov:

- Neexistencia štandardizovaného metodologického prístupu: Metodologické prístupy k vyhodnocovaniu zručností sa v jednotlivých európskych krajinách líšia. Toto môže súvisieť s rôznymi akademickými školami a zvyklosťami, ktoré môžu podporiť či naopak spomaliť rozšírenie tej-ktorej konkrétnej metódy.
- Prepojenosť s krízami: Z dobrého dôvodu sme nešpecifikovali, o ktorú krízu sa jedná, pretože overovací nástroj CRISIS sa nezameriava exkluzívne na jednu udalosť (hoci v čase vytvárania tohto nástroja bola najaktuálnejšou krízou pandémie covidu-19). Pod krízou rozumieme akúkoľvek situáciu, alebo udalosť, ktorá je pre jednotlivca emočne dôležitá a/alebo predstavuje radikálnu zmenu jeho stavu v akomkoľvek zmysle.
- Vstupná situácia dobrovoľníctva: Táto sa nedá porovnávať so vstupnou situáciou profesionálneho pomáhajúceho pracovníka, ktorý je kvalifikovaný nakladať s krízovými situáciami. Výsledkom tohto je, že sa do hry dostávajú iné zručnosti.



### 2.4.2 Zvládanie konfliktov

Konflikty sú súčasťou života, ale pochopenie toho, ako ich riešiť, môže rozhodnúť o tom, či budú vzťahy napäté alebo prosperujúce. Riadenie konfliktov zohráva kľúčovú úlohu pri predchádzaní konfliktom medzi ľuďmi.

Ako konflikt vzniká? Keď si ľudia navzájom výrazne odporujú svojimi názormi a myšlienkami, vzniká pravdepodobnosť konfliktu. Konflikt sa začína vtedy, keď ľudia rozmýšľajú odlišne a majú veľké problémy akceptovať myšlienky toho druhého. Konfliktom by sme sa mali vyhýbať, pretože ničia pokoj, znižujú produktivitu a dokonca demotivujú ľudí. Konflikt nie je veľmi ľahké zvládnuť, človek na to potrebuje určité zručnosti.

Kľúčovými zručnosťami pri zvládaní konfliktov sú okrem iného efektívna komunikácia, počúvanie, diskusia, trpezlivosť, nestrannosť, nikdy nekritizovať a pozitívny prístup. Sebavedomé zvládanie konfliktov posilní budovanie tímu. Schopnosť efektívne riešiť konflikty bez ohľadu na situáciu je schopnosť, ktorá pomôže vybudovať silné, konštruktívne pracovné vzťahy a zlepšiť celkovú výkonnosť tímu, skupiny alebo oddelenia.

Ako zvládať konflikty:

- Pochopte konflikt v konkrétnych súvislostiach. Analyzujte pozíciu každého v konflikte a aké sú možné riešenia;
- Vyrovnajte sa s neprijemnými pocitmi. Je ťažké viesť rozhovory, keď prebiehajú konflikty a ich zvládanie môže byť emocionálne náročné.
- Vypočujte si všetky strany. Je veľmi dôležité, aby sa všetky strany mohli dostatočne vyjadriť.
- Vyjadrujte sa úprimne. Zvyčajne je dobré vyjadriť svoje emócie priamo, keď ste v konfliktnej situácii a môžete byť nahnevaní, vystrašení alebo frustrovaní.
- Reagujte pozitívne. Okrem aktívneho počúvania druhej osoby nereagujte na to, že druhá osoba začne byť emocionálna.
- Budte vždy láskaví a pokojní. Bez ohľadu na problém môže byť používanie vulgárnych výrazov alebo zlomyselnosť pre situáciu škodlivé. Budte empatickí.
- Nájdite dobré riešenie s dostatkom času na jeho vykonanie. Počas riešenia konfliktu je bežné, že riešenia sa často robia "na" problém. Je veľmi dôležité dostať sa najprv k "jadru konfliktu" a až potom nájsť riešenie.



- Otvorená diskusia. Získajte nápad, ako začať riešiť problém už len začatím rozhovorom, bez pripraveného riešenia.
- Identifikujte potreby. Zistite príčiny konfliktov a identifikujte potreby zúčastnených strán.

### *Dôležitosť v čase krízy*

Kríza je extrémnou formou zmeny a základom pre riešenie zmeny je riadenie konfliktov, nakoľko zmena prináša napätia, ktoré môžu eskalovať do konfliktu. Manažment zahŕňa vedenie ľudí k najlepšiemu možnému výsledku. Zručnosti zvládania konfliktov v čase krízy spočívajú v schopnosti efektívne komunikovať s ostatnými, aby sa predišlo konfliktom. Je veľmi dôležité počúvať druhých, nekritizovať a neodsudzovať bez toho, aby sme pochopili a poznali názory druhých, priamo povedať druhým, čo si o nich myslíme, zachovať si otvorenú myseľ, byť tolerantný, nestranný a zaujať pozitívny postoj. Preto jednou z najdôležitejších zručností pomoci a podpory zameranej na klienta je dostatočne vysoká úroveň zručností zvládania konfliktov.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Mám pocit, že o mojich nápadoch sa v skupine diskutuje.
- 2 Chcel by som mať možnosť otvorene povedať, čo si myslím.
- 3 Mám pocit, že ťažko zvládam stres, keď sú diskusie "v ohni".
- 4 Zistil som, že počúvam ostatných a snažím sa mať pozitívny postoj ku konfliktu v tíme/oddelení.
- 5 Mám chuť kričať, keď niekto neberie do úvahy môj názor.
- 6 Často sa mi stáva, že som frustrovaný, pretože ostatní nepočúvajú môj názor.
- 7 Dokážem rešpektovať názory iných.
- 8 Považujem sa za pokojného, keď čelím konfliktu v organizácii/oddelení.
- 9 Mám pocit, že je pre mňa ťažké akceptovať odlišné názory bez uvedomenia si vlastného názoru.
- 10 Dokážem otvorene diskutovať, aj keď s niekoho názorom nesúhlasím.
- 11 Chcel by som vedieť reagovať pozitívne, keď sa vyskytnú konflikty.



12 Cítim sa neprijemne, keď musím prijať riešenie problému..



### 2.4.3 Efektívne delegovanie

Delegovanie sa týka prenosu zodpovednosti za konkrétne úlohy z jednej osoby na druhú. Delegovať znamená zveriť určitú prácu, povinnosť, právo niekomu inému. Manažér by mal okrem iného delegovať zodpovednosti na zamestnancov, tímy, či iných.

Delegovanie je schopnosť efektívne prideliť úlohy, zodpovednosť a právomoci iným. Efektívne delegovanie prispieva k osobnému rozvoju, ľudia sa v konečnom dôsledku stávajú spokojnejšími a produktívnejšími. Charakteristickým znakom dobrého riadenia je efektívne delegovanie.

Význam slova "delegovať" znamená pustiť časť svojej moci v prospech inej osoby, ktorá je zvyčajne priamo podriadená vám. Delegovanie právomocí znamená využitie moci iných ľudí, aby vám pomohli riešiť dve najčastejšie výzvy vedúcich pracovníkov: znižujúce sa zdroje a zvyšujúce sa požiadavky. Vedúci pracovníci musia byť schopní pri delegovaní jasne komunikovať so svojimi zamestnancami. Musia vysvetliť, prečo bola zamestnancovi pridelená úloha, čo je jej obsahom a aké sú očakávania. To všetko si vyžaduje jasné, efektívne ústne a písomné komunikačné zručnosti.

Delegovanie právomocí je dôležitou manažérskou zručnosťou. K delegovaniu dochádza vtedy, keď manažér zadáva svojim zamestnancom konkrétne úlohy. Delegovaním týchto úloh na členov tímu získajú manažéri voľný čas, aby sa mohli sústrediť na činnosti s vyššou hodnotou/prioritou.

Delegovanie zahŕňa odborné znalosti v oblasti:

- čo delegovať;
- poznať silné stránky a ciele zamestnancov;
- dať delegovanú úlohu do súvislostí s cieľmi organizácie;
- poskytnúť správnu úroveň právomocí a potrebné zdroje;
- vytvoriť transparentný komunikačný kanál;
- posilniť postavenie ľudí v prípade neúspechu;
- byť trpezlivý;
- poskytovať spätnú väzbu a žiadať o ňu;
- poskytnúť správne ocenenie, keď k nemu dôjde.

Delegovanie môže byť komplikované. Dve hlavné oblasti zručností potrebné pre úspešné delegovanie sú:





- a) Vedieť, akú úroveň kontroly manažér chce a potrebuje, čo si vyžaduje vysokú úroveň sebavedomia. Dobrí manažéri/vedúci sú vnútorne sebavedomí a vedia, ako radi pracujú.
- b) Vedieť, akú úroveň delegovania použiť, a jasne ju oznámiť zamestnancom. To si vyžaduje silné interpersonálne komunikačné zručnosti, verbálne komunikačné zručnosti a zručnosti zvládať bariéry komunikácie.

### *Dôležitosť v čase krízy*

Kríza je extrémnou formou zmeny a efektívne delegovanie je veľmi dôležité - riešenie naliehavých potrieb je úlohou manažmentu - robiť okamžité rozhodnutia a pridelovať zdroje. Vedenie, naopak, zahŕňa vedenie ľudí k najlepším možným výsledkom v danom období. Treba sa sústrediť na to, čo pravdepodobne príde ďalej, a pripraviť sa na to, ako tomu čeliť. Čo znamená vidieť ďalej než len na bezprostredné okolnosti a predvídať ďalšie tri, štyri alebo päť prekážok. Najlepší lídri sa obrátne pohybujú v rozbúrených vodách, zachraňujú životy, dodávajú energiu organizáciám a inšpirujú komunity. Ak sa delegovanie uskutočňuje správne a zo správnych dôvodov, pomáha vytvárať atmosféru dôvery a vytvára príležitosti na rast pre všetkých. Preto je jednou z najdôležitejších zručností pomoci a podpory zameranej na klienta dostatočne vysoká úroveň delegovania.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Často sa mi stáva, že pracujem, zatiaľ čo moji kolegovia sú nečinní.
- 2 Moja organizácia/oddelenie funguje bez problémov aj počas mojej neprítomnosti.
- 3 Trávim viac času, ako by som mal, vykonávaním práce, ktorú by mohli robiť moji kolegovia (zamestnanci).
- 4 Mám vo zvyku sledovať prácu, ktorú delegujem.
- 5 Po dlhšej neprítomnosti v práci ma zvyčajne čaká veľká kopa práce, ktorá si vyžaduje moju pozornosť.
- 6 Je pre mňa ťažké žiadať iných, aby niečo spravili.
- 7 Dobře vykonanú prácu vždy pochválím.
- 8 Dôverujem ostatným, že úlohy zvládnu.



- 9 Verím, že delegovanie úloh prispieva k motivácii kolegov.
- 10 Často sa pristihnem pri tom, že úlohy, ktoré som delegoval, robím sám.
- 11 Je pre mňa ťažké zvládnuť delegovanie a rozdeľovanie zodpovednosti.
- 12 Je pre mňa ťažké vymedziť hranice kompetencií..



#### 2.4.4 Rozhodovanie

Osoba s rozhodovacími právomocami je osoba, ktorá rozhoduje o veciach, najmä na vysokej úrovni v organizácii.

Rozhodovanie je schopnosť pochopiť potreby, vyhodnotiť porovnateľné možnosti a zúžiť výber na najlepšiu možnosť. Je schopnosť samostatne sa rozhodovať; včas prijímať rozhodnutia s prihliadnutím na dôsledky (napríklad vplyv na iných, politické a/alebo etické dôsledky); preberať zodpovednosť za prijaté rozhodnutia.

Pri rozhodovaní ide o pochopenie cieľa, analýzu všetkých možných variantov, zhodnotenie silných a slabých stránok a prijatie najlepšieho rozhodnutia v záujme spoločnosti. Rozhodovanie je akt voľby medzi dvoma alebo viacerými spôsobmi konania a zahŕňa individuálny úsudok.

Rozhodovacie zručnosti sa týkajú schopnosti vybrať si dobrú možnosť z dvoch alebo viacerých alternatív. V širšom procese riešenia problémov rozhodovanie zahŕňa výber medzi možnými riešeniami problému. Ako typ zručnosti riešenia problémov existujú tri hlavné spôsoby prístupu k rozhodovaniu: pomocou intuície, uvažovania alebo kombináciou oboch.

Intuícia je kombináciou minulých skúseností s osobnými hodnotami. Uvažovanie je používanie faktov a čísel na prijímanie rozhodnutí. Rozumové uvažovanie môže ignorovať emocionálne aspekty rozhodnutia. V závislosti od kontextu rozhodovania sa intuícia a uvažovanie môžu zneužívať. Je dôležité uvedomiť si impulzívne reakcie na situáciu.

Rozhodnutie musí byť možné realizovať. Závazok voči prijatému rozhodnutiu je základom na presvedčenie ostatných o jeho výhodách. Problémy, ktoré môžu brániť efektívnemu rozhodovaniu:

- a. Nedostatok informácií: môže vyvolať pocit, že rozhodnutie je prijaté bez akéhokoľvek základu. Je potrebné uprednostniť informácie získané v danom okamihu.
- b. Príliš veľa informácií: protichodné informácie, ktoré je potrebné prediskutovať so zúčastnenými stranami, aby sa rozhodlo, ktoré informácie sú skutočne dôležité, a aby sa stanovil harmonogram rozhodovacieho procesu.
- c. Príliš veľa ľudí: keď je zapojených veľa ľudí, je ťažšie prijať rozhodnutie. Dôležité je analyzovať rôzne pohľady a za rozhodnutie je zodpovedný ten, kto rozhoduje.
- d. Osobné záujmy: je ťažké identifikovať niečie záujmy, ak nie sú jasne vyjadrené. Niekedy môže pri rozhodovaní pomôcť pohľad zvonka.
- e. Emocionálne väzby na súčasný stav.



### *Dôležitosť v čase krízy*

Kríza je extrémnou formou zmeny a na prijímanie správnych rozhodnutí je nevyhnutné zachovať si jasnú myseľ.

Rozhodovanie v čase krízy je jednou z najdôležitejších zručností. Schopnosť mať na pamäti, čo je skutočne dôležité urobiť a konať v presnom okamihu. Človek so silnou rozhodovacou schopnosťou dokáže čeliť konfliktom a riešiť ich za každých okolností.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Uvedomujem si, že mám problém zachovať si jasnú myseľ vždy, keď sa musím rozhodnúť.
- 2 Často sa mi stáva, že zvažujem, či som sa rozhodol správne.
- 3 Vyhodnocujem možnosti, aby som sa mohol rozhodnúť s pomocou iných.
- 4 Som schopný predvídať výstupy a vidieť logické následky.
- 5 Dokážem sa rozhodovať na základe intuície a uvažovania.
- 6 V mojej organizácii/oddelení nie je dobre vnímané rozhodovanie o pracovných zmenách zamestnancami/kolegyňami.
- 7 Dokážem analyzovať rôzne informácie a na ich základe sa rozhodovať.
- 8 Často sa mi stáva, že pri prijímaní niektorých rozhodnutí som impulzívny.
- 9 Som schopný/á hľadať nové riešenia.
- 10 Často vidím, že preberám zodpovednosť za rozhodnutia prijaté mnou a ostatnými.
- 11 Dokážem dať problémom správnu váhu a súvislosti.
- 12 Dokážem sa rozhodnúť napriek kontextu alebo problému.



### 2.4.5 Efektívna komunikácia

Úspešná komunikácia nastáva vtedy, keď sa dosiahnu výsledky. Schopnosť efektívne komunikovať je azda najdôležitejšou zo všetkých životných zručností. Umožňuje nám odovzdávať informácie iným ľuďom a porozumieť tomu, čo nám hovoria.

Komunikácia je akt prenosu informácií z jedného miesta na druhé rôznymi spôsobmi:

- Ústne: tvárou v tvár, telefonicky, rozhlasom alebo televíziou a inými médiami,
- Písomné: listy, e-maily, sociálne médiá, knihy, časopisy, internet a iné médiá.
- Vizualne: mapy, logá, grafy a iné vizualizácie môžu sprostredkovať správy.
- Neverbálne: reč tela, gestá, spôsob obliekania a iné.

Efektívny prenos myšlienky je zručnosť, ktorá sa rozvíja po neustálej praxi a skúsenostiach.

Efektívny komunikátor rozumie publiku, vyberá vhodný komunikačný kanál na odoslanie správy a kóduje ju tak, aby sa znížilo jej nepochopenie zo strany publika. Spätná väzba, ktorú komunikátor vníma, je dôležitá na to, aby vedel, ako je správa pochopená, aby mohol čo najskôr ošetriť prípadné nedorozumenia.

Definícia efektívnej komunikácie je schopnosť vymieňať si nápady, myšlienky, poznatky a informácie tak, aby sa cieľ alebo zámer naplnil čo najlepšie. Predurčený súbor zručností potrebných pre vplyvný komunikačný proces sú:

- pozorovanie,
- jasnosť a stručnosť,
- počúvanie a porozumenie,
- emocionálna inteligencia,
- sebestačnosť,
- sebadôvera,
- úctivosť,
- neverbálna komunikácia,
- výber správneho média, poskytovanie spätnej väzby.

Efektívna komunikácia je kľúčovou medziľudskou zručnosťou. Efektívna komunikácia znamená, že správa je prijatá, pochopená a reaguje sa na ňu požadovaným spôsobom. To znamená, že efektívna komunikácia si môže vyžadovať presvedčanie, motiváciu, monitorovanie a vedenie. Efektívna komunikácia spočíva v pochopení emócií a zámerov, ktoré sa skrývajú za informáciami (emocionálna inteligencia potrebná pre manažérov).

Efektívna komunikácia znamená, že vaše myšlienky a koncepcie sú vypočuté a že ľudia podľa nich konajú. Znamená to tiež, že ste schopní počuť, pochopiť a konať podľa toho, čo hovoria iní ľudia.



Komunikácia v manažmente je základnou mäkkou zručnosťou. Manažér musí vedieť efektívne komunikovať, pretože je to nevyhnutné pre úspech v troch rovinách: osobnej, tímovej a organizačnej. Komunikácia v organizáciách je kľúčovým faktorom úspechu z dôvodu potreby stability a prehľadnosti organizácie.

Komunikácia v manažmente zahŕňa:

- plánovať;
- realizovať;
- monitorovať;
- zlepšovať.

Komunikačné kanály alebo procesy v organizácii sa líšia vo vnútornej a vonkajšej komunikácii. Efektívna komunikácia manažmentu musí:

- podporovať dôveryhodné prostredie;
- udržiavať jasnú komunikáciu v kultúre organizácie;
- poskytovať spätnú väzbu s cieľom motivovať zamestnancov;
- udržiavať dôveru vo vedúcich pracovníkov, manažérov a zamestnancov-dobrovoľníkov.

### *Dôležitosť v čase krízy*

Efektívna komunikácia v čase krízy znamená schopnosť definovať problémy, zvážiť možnosti, rozhodnúť sa a realizovať plán. Stanovenie priorít je v krízových situáciách nevyhnutné. Schopnosť jasne určiť, čo je v danej situácii alebo okolnostiach najdôležitejšie urobiť, je prvým krokom na začatie riešenia problémov. Preto jednou z najdôležitejších zručností pomoci a podpory zameranej na klienta na sociálnej úrovni je dostatočne vysoká úroveň efektívnej komunikácie.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Dokážem byť pozorný a prítomný pri počúvaní druhej osoby.
- 2 Dokážem komunikovať jednoduchým jazykom.
- 3 Dokážem komunikovať efektívne.
- 4 Viem komunikovať aj neverbálne.
- 5 Dokážem byť jasný a stručný.



- 6 Dokážem zdieľať najdôležitejšie informácie.
- 7 Dokážem rešpektovať názory iných.
- 8 Mám ťažkosti s počúvaním druhej osoby bez prerušovania.
- 9 Dokážem druhých pozitívne povzbudiť.
- 10 Mám ťažkosti poskytnúť druhým spätnú väzbu o ich chybách.
- 11 Dokážem používať pozitívny jazyk.
- 12 Dokážem viac počúvať a menej hovoriť.



### 2.4.6 Integrita

Integrita sa dá definovať ako "vlastnosť byť čestný a mať pevné morálne zásady" (Merriam-Webster). Integrita je "správať sa čestne, aj keď sa nikto nepozera".

S integritou súvisia niektoré charakterové vlastnosti, a to láskavosť, úcta, čestnosť, dôveryhodnosť, pracovitosť, zodpovednosť, ochota pomôcť, trpezlivosť. Integrita je skôr vlastnosť ako zručnosť, ale aj tak sa dá časom rozvíjať.

Okrem toho integrita znamená konať správne prostredníctvom slov, činov a presvedčení.

Vysoká úroveň integrity v práci znamená, že človek je:

- dôveryhodný a spoľahlivý,
- praktizuje a podporuje čestnú komunikáciu,
- je zodpovedný za svoje činy.

Ľudia, ktorí sú dôveryhodní a svedomití, sú spoľahliví. Daniel Goleman, autor niekoľkých kníh o emocionálnej inteligencii, identifikoval určité správanie súvisiace s dôveryhodnosťou a svedomitosťou, ktoré sa zhodujú u ľudí s dobrou emocionálnou inteligenciou:

- Dôveryhodní ľudia konajú čestne;
- Integrita im dodáva dôveryhodnosť v očiach okolia;
- Keď hovoria, že ich slovo je ich záväzkom, viete, že sa na to môžete spoľahnúť;
- Ich hodnoty sú v súlade s ich konaním;
- Sú tiež pripravení konfrontovať tých, ktorí konajú neeticky, a postaviť sa proti neetickému správaniu, aj keď je to nepopulárne.

Pre dôveryhodnosť je rozhodujúca integrita.

V niektorých zamestnaniach a oblastiach života existuje nejednoznačnosť v tom, čo je správne a čo nie, a najmä v tom, čo sa očakáva. Napriek tomu výskumy ukazujú, že tí, ktorí konajú v súlade so svojím presvedčením a vnútornými hodnotami, majú väčšiu šancu byť rešpektovaní a byť šťastní ako tí, ktorí sa nechajú tlačiť do toho, aby robili niečo, čo nie je v súlade s ich osobnými hodnotami.

#### *Dôležitosť v čase krízy*

Silná kultúra vedenia založená na dôvere, čestnosti, empatii a autenticite je v čase krízy nevyhnutná. Vedúci pracovníci si musia položiť otázku, čo môžu aktívne urobiť, aby vytvorili bezpečný priestor, ktorý im umožní viesť otvorené, úprimné a dôveryhodné





rozhovory, ako aj rozpoznať, keď nemajú odpovede. Integrita znamená byť čestný a mať pevné morálne zásady. Mať integritu znamená vyjadriť vďačnosť, keď nám iní ľudia pomáhajú; vážiť si úprimnosť a otvorenosť; byť zodpovedný a zodpovedať za svoje činy; rešpektovať seba a ostatných okolo nás bez ohľadu na to, kde sa nachádzame; byť spoľahlivý a dôveryhodný; pomáhať tým, ktorí to potrebujú, bez toho, aby sme obetovali vlastné zdravie; byť trpezlivý a flexibilný, aj keď sa objavia nečakané prekážky.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Často vyjadrujem svoju vďačnosť zamestnancom/kolegom.
- 2 Vážim si úprimnosť a vďačnosť.
- 3 Dokážem prevziať zodpovednosť a zodpovedať aj za svoje činy.
- 4 Snažím sa získať si rešpekt vo svojej organizácii/oddelení.
- 5 Som spoľahlivý a dôveryhodný.
- 6 Často cítim vďačnosť za život, ktorý mám.
- 7 Dokážem rešpektovať názory iných.
- 8 Som veľmi rozumný a trpezlivý (dokážem ovládať svoje emócie).
- 9 Často sa stretávam s ťažkosťami pri jednaní s nedôveryhodnými ľuďmi.
- 10 Napriek okolnostiam som vždy dôsledný vo svojich hodnotách.
- 11 Mám pevne ukotvené hodnoty a ťažko znášam, keď ich okolie neberie do úvahy.
- 12 Dokážem pochopiť a zdieľať pocity druhého.



### 2.4.7 Motivácia

Motivácia je to, čo nás núti plniť si svoje sny a zlepšovať zmysel nášho života.

Definícia motivácie zahŕňa:

- Byť aktívny voči zmenám a objavovať nové príležitosti v odlišných situáciách a prostrediach;
- Vymýšľať inovatívne nápady/plány;
- Vedieť sa rozhodovať a konať podľa toho.

Motivačné zručnosti v manažmente sú vlastnosti, ktoré môžu manažéri využiť na inšpirovanie a posilnenie členov tímu/zamestnancov, aby dosiahli úspech. Motivácia spočíva v poskytovaní prostriedkov ľuďom na dosiahnutie ich cieľov a v zabezpečení toho, aby ciele jednotlivca a ciele organizácie boli do určitej miery zosúladené. Pre človeka, ktorý pracuje v oblasti pomáhajúcich profesií, je v prvom rade dôležité, aby mal postoj, ktorý motivuje ľudí okolo neho, a aby bol motivovaný reagovať a konať s pozitívnym prístupom k ťažkostiam.

Motivačné manažérske zručnosti sú vlastnosti, ktoré môžu manažéri využiť na inšpirovanie a posilnenie ostatných. Motivácia môže zvýšiť šťastie; inšpirovať ľudí a tímy, aby sa cítili viac prepojení, angažovaní a vytvorili pozitívnu kultúru na pracovisku. Motivácia je jednou z troch oblastí osobných zručností, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou koncepcie emocionálnej inteligencie.

Daniel Goleman identifikoval štyri prvky, ktoré budujú motiváciu:

- osobná snaha o dosiahnutie: túžba zlepšiť určité štandardy;
- záväzok voči osobným alebo organizačným cieľom;
- iniciatíva na dosiahnutie príležitostí;
- optimizmus pokračovať v práci napriek neúspechom, známy aj ako odolnosť.

"Ak chcete žiť šťastný život, viažte ho na cieľ, nie na ľudí alebo veci." Albert Einstein

Uvedomenie si toho, kde chceme byť, a pochopenie toho, ako plánujeme veci alebo činnosti, aby sme sa tam dostali, je kľúčové pre udržanie motivácie. Mat' iniciatívu je súčasťou udržiavania motivácie. Iniciatíva v sebe spája odvahu a dobrý zmysel pre riadenie rizika. Zmysel pre riadenie rizík je nevyhnutný na to, aby sme sa uistili, aké sú správne príležitosti a aká je primeraná miera rizika, ktoré treba podstúpiť. Odvaha je potrebná na prekonanie strachu z nových príležitostí, ktoré väčšinou znamenajú zmeny v živote. Odolnosť je o prekonávaní výziev a udržaní si sústredenia na sny a ciele.

Ako byť odolný? Byť si vedomý, interpretovať udalosti racionálnym spôsobom, obrátiť sa na iných, požiadať o pomoc a byť psychicky a fyzicky schopný zvládnuť výzvy bez toho, aby sme sa dostali do stresu alebo ochoreli.



Odolnosť je schopnosť čeliť výzvam a primerane na nich reagovať.

### *Dôležitosť v čase krízy*

Kríza je extrémnou formou zmeny a podstatné je zachovanie motivácie - čo ľudia cítia a ako myslia (vnútorný kognitívny proces).

Motivovaný človek je schopný prejsť krízovými situáciami a reagovať na ne pozitívne. V krízových situáciách je udržanie motivácie nevyhnutné na to, aby sme videli veci jasne a z rôznych perspektív. Motivovaný človek dokáže efektívne komunikovať a nadväzovať vzťahy s ostatnými, pretože má na pamäti, čo je skutočne dôležité urobiť a ako sa v danom momente zachovať. Motivovaný človek dokáže čeliť konfliktom, pochybnostiam a riešiť ich, a dokonca sa vcítiť do prežívania druhých. Motivácia je stav mysle, ktorý núti všetkých ľudí podávať najvyššie výkony s dobrou náladou a pozitívnym prístupom. Preto jednou z najdôležitejších zručností pomoci a podpory zameranej na klienta na sociálnej úrovni je dostatočne vysoká úroveň motivácie.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Dokážem identifikovať emóciu, ktorú v danom okamihu cítim.
- 2 Často sa mi stáva, že v jednoduchých situáciách každodenného života objavím nové možnosti.
- 3 Dokážem si vybudovať vzťah založený na motivácii.
- 4 Uvedomujem si, že moja motivácia je často na nízkej úrovni.
- 5 Dokážem si udržať pozitívny postoj napriek situácii.
- 6 Mám iniciatívu zapojiť ostatných do projektu.
- 7 Som motivovaný/á dosiahnuť navrhované ciele.
- 8 Často si staviam jasné ciele.
- 9 Vyhľadávam nové príležitosti.
- 10 Verím, že každý si môže zlepšiť motivačné schopnosti.
- 11 Zisťujem, že sa snažím angažovať pri organizačných cieľoch, aj keď z môjho pohľadu nie sú "tie správne".
- 12 Mám odvahu prekonať strach z neznámeho, ktorý je neodmysliteľnou súčasťou nových príležitostí.





### 2.4.8 Schopnosť vyjednávať

Vyjednávanie je proces, ktorý možno použiť vyriešenie nezhôd medzi ľuďmi a na nájdenie spoločného stanoviska.

Vždy, keď sú ľudia spolu, v spoločnosti alebo v práci, môžu vzniknúť konflikty a nezhody. Ľudia majú rôzne potreby, prania, ciele a presvedčenia a môžu sa dostať do konfliktu.

Vyjednávanie je potrebné na to, aby sa dosiahla dohoda bez toho, aby v budúcnosti medzi ľuďmi vznikla nevôľa a hádky. Čo je vyjednávanie? Nie je vždy formálne, ale môže pomôcť, ak ho aplikujeme ako proces so súborom fáz.

Vyjednávanie má za cieľ dosiahnuť kompromisy, aby sa dosiahol čo najlepší výsledok pre každého z účastníkov. Kľúčom k úspešnému vyjednávaniu je hľadanie spoločného dobra so zásadami spravodlivosti. Všeobecné vyjednávacie zručnosti sa dajú naučiť a rozvíjať. Vyjednávacie zručnosti môžu byť veľkým prínosom pri riešení rozdielov medzi ľuďmi.

Vyjednávacie zručnosti sú schopnosti - mäkké zručnosti ako napríklad komunikácia, presvedčanie, plánovanie, strategické plánovanie a spolupráca. Vyjednávanie je metóda, ktorou jednotlivci riešia nezhody. Je to proces, prostredníctvom ktorého sa dosahuje kompromis alebo dohoda, pričom sa predchádza hádkam a sporom. Existuje najmenej šesť fáz vyjednávania - príprava, diskusia, vyjasnenie cieľov, vyjednávanie smerujúce k obojstranne výhodnému výsledku, dohoda a realizácia postupu.

Pri každom vyjednávaní sú tri prvky, ktoré sú veľmi dôležité na dosiahnutie konečného cieľa vyjednávania:

- Postoje;
- Znalosti;
- Interpersonálne zručnosti.

Vyjednávanie je ovplyvnené postojmi súvisiacimi s otázkami rešpektujúcimi zúčastnené osobnosti a ich osobnú potrebu uznania.

Znalosť situácie je kľúčovým faktorom na dosiahnutie dobrých výsledkov v procese vyjednávania, príprava je nevyhnutná. Dobré interpersonálne zručnosti sú rozhodujúce pre efektívne vyjednávanie, a to pri formálnom aj neformálnom vyjednávaní. Interpersonálne zručnosti pre efektívne vyjednávanie sú:

- efektívna verbálna komunikácia;
- počúvanie;
- odstraňovanie nedorozumení (reflexia, objasnenie,...);
- budovanie dôvery (silné vzťahy založené na vzájomnom rešpekte);
- riešenie problémov;
- rozhodovanie;



- asertivita;
- vysporiadanie sa s náročnými situáciami.

Medzi kľúčové vyjednávacie zručnosti patria komunikácia, aktívne počúvanie, emocionálna inteligencia, trpezlivosť, prispôsobivosť, presvedčanie, plánovanie, čestnosť, riešenie problémov a schopnosť rozhodovať.

#### *Dôležitosť v čase krízy*

Kríza je extrémnou formou zmeny a vyjednávacie zručnosti sú kľúčové - dosiahnutie kompromisu tak, aby sa dosiahli ciele všetkých zúčastnených alebo aspoň prijateľné riešenie pre všetkých. V tomto procese je potrebné "dávať a brať" a byť pripravený vyjednávať.

Preto je jednou z najdôležitejších zručností pomoci a podpory zameranej na klienta na sociálnej úrovni dostatočne vysoká úroveň vyjednávacích zručností.

#### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Nie je pre mňa ľahké dosiahnuť kompromis.
- 2 Často sa mi stáva, že sa snažím riadiť vzťahy, ktoré nie sú založené na vzájomnom rešpekte.
- 3 Zvyčajne pri vyjednávaní rozmýšľam o probléme/situácii.
- 4 V komunikácii som jasný a stručný.
- 5 Dokážem presvedčiť druhých, aby dosiahli najvhodnejší výsledok.
- 6 Dokážem čeliť nudným alebo neprijemným situáciám bez toho, aby som stratil kontrolu nad svojimi emóciami alebo sa vzdal.
- 7 Dokážem sa prispôbiť meniacemu sa prostrediu a pracovným procesom.
- 8 Ocítam sa v strese, keď musím riešiť rozdiely medzi zamestnancami/kolegami s cieľom vyjednávať.
- 9 Dokážem sa pripraviť, plánovať a myslieť dopredu.
- 10 Vo všetkých aspektoch svojho života dodržiavam morálne a etické zásady.
- 11 Dokážem vidieť problém a nájsť riešenie.



12 Dokážem reagovať rozhodným spôsobom.





### 2.4.9 Prezentačné zručnosti

Prezentovať informácie jasne a efektívne je kľúčová zručnosť k tomu, aby sa naše správy dostávali „na druhú stranu“.

Prezentačné zručnosti sú po nás vyžadované v mnohých rôznych oblastiach a väčšina z nás prezentuje pri viacerých rôznych príležitostiach.

Pre niektorých ľudí je prezentovať prirodzené, pre iných je to výzva. Svoje prezentačné zručnosti je ale možné rozvíjať. Veľa ľudí sa vydesí, keď po nich chceme, aby hovorili pred menšou či väčšou skupinou. S dobrou prípravou sa tento strach dá znižovať, a príprava je aj kľúčom k efektívnemu prezentovaniu.

Existujú rôzne druhy prezentovania:

- Prezentácia alebo reč na konferencii.
- Pripomienka k niečomu na schôdzke.
- Prezentácia na pracovnom pohovore.
- ...

Všetky druhy prezentácie vyžadujú prípravu, a to s prihliadnutím k poslucháčom aj k predmetu, o ktorom prezentujeme. Dobrí rečníci vedia, že prezentáciu musia urobiť tak, aby ich slová poslucháči prijali. Dobrí rečníci majú niektoré vlastnosti a črty. Ktoré to sú? A ako ich môžu ostatní ľudia rozvíjať?

Dobry rečník by mal:

- Byť dobre pripravený;
- Prinášať jedinečné správy a nápady;
- Prinášať odôvodnený obsah;
- Jednoduchým spôsobom vysvetliť a sprístupniť komplexné záležitosti;
- Mat' charizmu;
- Byť otvorený otázkam;
- Zdieľať a dávať, a nie predávať a brať.

Prezentačné zručnosti môžeme definovať ako sadu zručností, ktorá nám umožňuje interagovať s poslucháčmi/príjemcami; predávať naše správy jasne; „vtiahnuť“ poslucháčov do deja“ prezentácie; a nakoniec porozumieť a interpretovať myšlienkové nastavenie poslucháčov.

*Dôležitosť v časoch krízy*

Prezentačné zručnosti sú v čase krízy dôležité, pretože je potrebné predávať správy veľmi jasne. Vedúci pracovníci musia byť v čase krízy schopní komunikovať jasne, stručne a včas. Musia si tiež zachovať pokoj a sústrediť sa na odovzdanie dôležitých informácií





hneď, ako je to možné. Schopnosť komunikovať informácie presne jasne a byť dobre pochopený je dôležitou zručnosťou. V čase krízy je veľmi dôležité udržať si kontrolu nad komunikáciou. Svoju pozornosť musíme zameriavať na potreby a obavy svojich poslucháčov.

Preto je dostatočne vysoká úroveň zručnosti prezentácie jednou z najdôležitejších zručností prístupu k pomoci a podpore zameraného na klienta.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Často sa cítim nepripravený prezentovať pred veľkým publikom.
- 2 Som schopný jasne komunikovať s použitím jednoduchých slov.
- 3 Som schopný zaujať pozornosť druhých.
- 4 Pri prezentovaní často bojujem s organizáciou času.
- 5 Cítim, že dokážem používať verbálnu aj neverbálnu komunikáciu pri prezentácii svojich myšlienok.
- 6 Je pre mňa náročné kontrolovať tón svojho hlasu pri prezentáciách.
- 7 Keď mám odpovedať na otázky z publika, cítim sa pod tlakom.
- 8 Keď mám podať správu o krízovej situácii, zostávam pokojný.
- 9 Mám dojem, že dokážem byť presvedčivý voči svojim zamestnancom/kolegom.
- 10 Pod tlakom hovorím konzistentne.
- 11 Keď prezentujem, som sebaistý a dobre zvládam svoje emócie.
- 12 Na prezentáciu sa vždy vopred pripravím..



### 2.4.10 Riešenie problémov

Rozhodovanie a riešenie problémov sú dve dôležité oblasti našich životov. Každý deň sme vystavený mnohým rozhodnutiam aj problémom.

Zručnosti riešenia problémov sú medzi zamestnávateľmi veľmi vysoko oceňované. Mnohé organizácie sa na svojich zamestnancov chcú v oblasti vyhľadávania a riešenia problémov spoľahnúť. Riešenie problému vyžaduje porozumenie záležitostiam, z ktorých problém vznikol. Aby sme efektívne riešili problémy, potrebujeme niektoré z kľúčových zručností, ako sú:

- Kreativita;
- Bádateľské zručnosti;
- Tímová práca;
- Emočná inteligencia;
- Zručnosť práce s rizikom;
- Rozhodovanie.

Definícia riešenia problémov hovorí, že sa toto riešenie skladá z definovania problému, určenia jeho príčiny, identifikácie, prioritizácie a výberu vhodného riešenia a z implementácie tohto riešenia. Ide teda o proces analýzy tohto problému a jeho vyriešenia najlepším v tej situácii dostupným spôsobom. Pre tento proces sú nevyhnutné zručnosti kritického a analytického myslenia.

Ako sme už zmienili riešenie problému začína jeho identifikáciou, pokračuje vymyslením možností riešenia, ich implementáciou a končí vyhodnotením efektivity týchto riešení. Táto schopnosť je základnou životnou zručnosťou a nutne ju potrebujeme v našich každodenných životoch, doma, v škole aj v práci.

Riešenie problémov je prepojené aj so zručnosťou hľadania a odstraňovania problémov. Toto znamená „identifikáciu a prioritizáciu problematických oblastí; triedenie mnohých rôznych aspektov problému; proaktívne generovanie nápadov/riešení/odpovedí ohľadne daného problému vrátane zváženia príslušných dôsledkov; schopnosť riešiť aj nové a nejasne definované problémy v komplexnom prostredí skutočného sveta“.

“Ľudia schopní problém definovať, zvažovať rôzne možnosti, rozhodovať sa a implementovať nejaký plán majú všetky potrebné zručnosti pre efektívne riešenie problémov.”

Efektívne riešenie problémov obvykle prebieha v niekoľkých po sebe nasledujúcich krokoch:

- Identifikácia problému: rozpoznanie, že máme nejaký problém a aký.



- Štrukturalizácia problému: pozorovanie, skúmanie, hľadanie faktov a „získavanie celého obrazu“, hľadanie cieľov aj prekážok v procese riešenia sú všetko časti tejto štrukturalizácie.
- Hľadanie možných riešení: premýšľanie o možných riešeniach poznaného problému.
- Rozhodnutie: analýza rôznych možností postupu a výber najlepšej z nich. Rozhodovanie je samo o sebe dôležitou zručnosťou.
- Implementácia: prijatie a vykonanie vybraného postupu.
- Monitorovanie: overenie, že proces prebehol úspešne.

Viest' organizáciu, to vyžaduje ľudí s dobre vyvinutou zručnosťou riešenia problémov. Spôsob, akým sa vedenie stavia k situáciám a k problémom v transakčnom kontexte fungovania organizácie je veľmi dôležitý pre kontinuitu činnosti tejto organizácie. Aby sme mohli dobre riešiť problémy, potrebujeme vysokú úroveň týchto zručností: dobrý úsudok, logické myslenie a argumentácia, kritické myslenie a kreativita.

### *Dôležitosť v časoch krízy*

Kríza je extrémnou formou zmeny, a aby sme mohli robiť dobré rozhodnutia, musíme si udržať jasnú myseľ. Riešiť problémy v čase krízy znamená byť schopný problém definovať, zvažovať možnosti, rozhodovať sa medzi nimi a implementovať zvolený plán. V kríze je veľmi dôležitá prioritizácia. Schopnosť jasne identifikovať, čo je za daných okolností momentálne najdôležitejšie vykonať je prvým krokom v riešení problému. Preto je dostatočne vysoká úroveň zručnosti riešenia problémov jednou z najdôležitejších zručností prístupu k pomoci a podpore zameraného na klienta.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Keď som postavený/á pred rôzne možné scenáre, čo urobiť, viem si rýchlo jeden z nich vybrať.
- 2 Dokážem si usporiadať priority.
- 3 Dokážem presne vyhodnotiť rôzne možnosti a ich dopady.
- 4 Som schopný/á predvídať, čo dosiahnem a vidieť logické dôsledky jednotlivých rozhodnutí.
- 5 V náročných situáciách mi nie je príjemne.
- 6 Ťažko zvládam svoje emócie pri riešení náročnej situácie/problému.



- 7 Dokážem spolu so zamestnancami/kolegami analyzovať problém.
- 8 Som schopná/ý zbierať informácie a vybrať tie dôležité pre riešenie aktuálneho problému/situácie.
- 9 Hľadáním nových riešení spotrebujem viac času, než by som mal.
- 10 Ohľadne rozhodnutí, ktoré som už urobil, sa cítim príjemne.
- 11 Problémom viem prisúdiť ich adekvátnu závažnosť a kontext.
- 12 Často mám pocit, že sa mi nedarí stavať sa k problémom v správnom poradí..



### 2.4.11 Zvládanie stresu

Stres je reakcia na nadmerný tlak. Tento tlak môže pochádzať z osobných, alebo pracovných situácií. Slovníková definícia stresu zahŕňa ťažkosti, napätie a fyzický, emočný alebo mentálny tlak.

V dnešnej dobe je stresu vystavená väčšina svetovej populácie, a to z rôznych dôvodov. Stres je v živote normálny, ale prílišné množstvo stresu už normálne nie je. Schopnosť zvládať stres a nakladať so stresovými situáciami je nevyhnutná pre šťastný a zdravý život.

Pre rôznych ľudí sú stresujúce rôzne veci, a tiež je rozličná miera tlaku, s ktorou si poradia bez toho, aby „boli vystresovaní“.

Existuje niekoľko spoločných znakov a prejavov stresu, ako sú napríklad úzkosť a napätie. Je veľmi dôležité rozpoznať spúšťače stresu a nájsť efektívne spôsoby práce so stresom.

Stres na pracovisku je veľmi rozšírený. Je veľmi dôležité venovať pozornosť príčinám stresu na pracovisku, aby sme predchádzali problémom zamestnancov, tímov, a tiež organizácie ako celku. Práca so stresom na pracovisku je preto základnou časťou zodpovednosti jednotlivca aj organizácie.

Zvládanie stresu je schopnosť udržať si kontrolu nad mierou stresu použitím starostlivosti o seba, relaxačných a iných naučených techník zvládania stresu, keď nastane. Je to „súbor techník a programov, ktorých zámerom je ľuďom pomôcť efektívnejšie nakladať so stresom vo svojom živote analýzou jednotlivých stresorov a pozitívnym konaním za účelom minimalizácie ich dopadov“ (Gale Encyclopedia of Medicine).

Zvládanie stresu definujeme ako nástroje, stratégie a techniky redukcie stresu a znižovania jeho negatívnych dopadov na naše mentálne a fyzické zdravie a pohodu. Techník, ktoré môžeme za týmto účelom používať je mnoho a obsahujú mentálne, emočné aj behaviorálne stratégie. Relaxačné techniky boli vyvinuté, aby ľuďom pomohli zvládať stres tým, že sa naučia efektívne odpočívať:

- mindfulness: život v prítomnom okamžiku a jeho plné uvedomenie a ocenenie;
- muzikoterapia: účinok zvuku;
- seba-hypnóza: jednoduché techniky, ako sa cítiť uvoľnenejší odstúpením od stresu;
- terapia smiechom: smiech pomáha relaxovať a iné.

Efektívne zvládanie stresu pomáha prekonať stres, ktorý nás v živote čaká, takže môžeme byť šťastnejšími, zdravšími a výkonnejšími. Najvyšším cieľom v tejto oblasti je



vyvážený život s časom na prácu, na vzťahy, na oddych a na zábavu – a tiež odolnosť, keď príde tlak, a schopnosť postaviť sa výzvam čelom.

### *Dôležitosť v časoch krízy*

Kríza je extrémnou formou zmeny, a zvládanie stresu je pri nej kľúčové – použitie špecifických techník a stratégií zvládania stresujúcich situácií. Musíme sa rozhodovať okamžite a pracovať s obmedzenými zdrojmi, aj keď sme v stresujúcich podmienkach. Rozvoj stratégií zvládania situácií už od detstva nám umožňuje zvládať stres v náročných situáciách. Zvládanie stresu je proces získavania a precvičovania viacerých rôznych kognitívnych aj behaviorálnych techník zameraných na prácu a vyrovnávanie sa so stresom. Efektívne vyrovnávanie sa so stresom je celé otázkou rovnováhy a udržiavania stresu na zvládnuteľnej úrovni. Preto je dostatočne vysoká úroveň zvládania stresu jednou z najdôležitejších zručností prístupu k pomoci a podpore zameraného na klienta.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Dokážem obmedziť stres, ktorý nie je nevyhnutný.
- 2 Je pre mňa často ťažké povedať „nie“.
- 3 Dokážem analyzovať svoj rozvrh a prioritizovať svoje úlohy podľa náročnosti či urgentnosti.
- 4 Dokážem obmedziť množstvo času, ktorý strávim s ľuďmi, ktorí mi spôsobujú stres.
- 5 Dokážem zistiť, ako v konkrétnej situácii obmedziť stres a ujať sa kontroly.
- 6 Vždy si udržujem nadhľad a zameriavam svoju myseľ na pozitívne myšlienky.
- 7 Dokážem svoje pocity vyjadriť (namiesto ich zatvárania pod pokrievku).
- 8 Dokážem svoje obavy komunikovať otvorene a s úctou a rešpektom.
- 9 Dokážem sa s problémami vyrovnávať „tvárou v tvár“ a snažím sa ich čo najlepšie predvídať a vyhýbať sa im.
- 10 Dokážem pracovať so svojim časom tak, aby som sa stresu vyhol.
- 11 Keď sa ocitnem v situácii, ktorá by mi mohla priniesť stres, často používam nástroje zvládania stresu.



- 12 Často cítim úzkosť, keď sa vyrovnávam s vecami či druhými ľuďmi a snažím sa ich kontrolovať.



### 2.4.12 Tímová práca

Tímovú prácu môžeme zdefinovať ako „schopnosť členov tímu pracovať spoločne, komunikovať efektívne, predvídať a naplňovať požiadavky jeden druhého a vyvolávať dôveru, čo spoločne ústi v koordinovanú kolektívnu činnosť“.

Tímová práca je schopnosť pracovať s druhými v skupinách či tímoch, formálne stanovených aj neformálnych.

Tímy a skupiny: Slovo „tím“ je voľne používané na označenie skupiny ľudí, ktorá spoločne pracuje na dosiahnutí nejakého cieľa. Niektorí akademici ale odporúčajú, že pre toto sa viac hodí slovo „skupina“, pričom „tím“ by vyhradili pre skupiny s podstatne bližšími vzťahmi, aké nachádzame napríklad v malom speváckom zbore.

Dynamika skupiny sa môže v priebehu času meniť v dôsledku znalostí, ktoré ľudia získajú, a tým sa mení aj fungovanie skupiny. Mnohé štúdie ukázali, že najefektívnejšie skupiny sú tie rôznorodé, pretože v nich sú ľudia s širokým rozptylom zručností a preferencií.

Tímová práca vyžaduje spoluprácu s ostatnými a v záujme o celú organizáciu, pre ktorú pracujeme. Znamená to „aktívne prispievať v rámci skupiny k dosahovaniu spoločného cieľa; zdieľať zdroje a zodpovednosť; a podporovať zapojenie všetkých členov skupiny.“

Zručnosti tímovej práce, akými sú komunikácia, zvládanie konfliktov, počúvanie, spoľahlivosť a vzájomný rešpekt, okrem iných, je veľmi potrebné rozvíjať.

Meredith Belbin identifikovala súbor deviatich rolí, do ktorých sa stavajú ľudia, ktorí pracujú v skupinách. Sú to:

1. Usmerňovač – má jasnú predstavu o celi práce a o smere, ktorým sa uberať;
2. Realizátor – hľadá spôsoby, ako uviesť myšlienku do praxe, smeruje ku konaniu a k plneniu úloh;
3. Dokončovateľ, dotáhovač – zameriava sa na dokončenie úloh;
4. Koordinátor – vedie ľudí, stará sa o skupinovú dynamiku;
5. Tímový pracovník – stará sa o dobré osobné vzťahy v tíme;
6. Vyhľadávač zdrojov – zbiera externé zdroje, ktoré tím potrebuje;
7. Inovátor – prináša nápady a kreatívne riešenia;
8. Vyhodnocovač – je kritický, vyhodnocuje nápady a riešenia, napomáha pri rozhodovaní;





9. Špecialista – prináša do tímu expertné znalosti.

*Dôležitosť v časoch krízy*

Tímová práca v čase krízy znamená byť schopný efektívne spolupracovať za účelom dlhodobého obchodného či iného úspechu organizácie. Obzvlášť v časoch krízy potrebujú organizácie spojiť expertov s rôznymi jedinečnými pohľadmi z rôznych uhlov, aby boli schopné rýchlo riešiť komplexné a extrémne premenlivé problémy, ktoré ale nesú dlhodobé následky. Rozmanitosť skúseností umožňuje skupine vidieť príležitosti aj riziká z rôznych strán, a tím jej umožňuje prichádzať s novými riešeniami a dynamicky sa prispôbovať meniacim sa podmienkam. Preto je dostatočne vysoká úroveň zručnosti tímovej práce jednou z najdôležitejších zručností prístupu k pomoci a podpore zameraného na klienta.

*Výroky sebahodnotenia*

- 1 Dokážem jasne komunikovať svoje nápady so skupinou.
- 2 Dokážem komunikovať jednoduchým jazykom.
- 3 Tímová práca v mojej organizácii/na mojom oddelení môže byť stresujúca.
- 4 Často sa cítim posudzovaný členmi môjho tímu.
- 5 Môžem pracovať v skupine v závislosti od jej členov.
- 6 Keď jednotliví členovia tímu nesúhlasia s mojimi názormi, robím si potom nepriaznivé úsudky aj o ich činoch a príspevkoch k spoločnej práci.
- 7 Dokážem rešpektovať názory druhých, keď aj oni rešpektujú tie moje.
- 8 Dokážem emočne porozumieť tomu, čo cítia druhí ľudia.
- 9 Často sa k druhým správam pozitívne a podporujúco.
- 10 Je pre mňa ťažké prezentovať úprimne svoj názor, keď pracujem v skupine.
- 11 Dokážem pracovať v tímoch, kde sa o nápadoch diskutuje pred dosiahnutím nejakej dohody a rozhodnutia.
- 12 Je pre mňa náročné byť v tíme, kde ľudia medzi sebou „bojujú“ každý za svoje vlastné ciele.





### 2.4.13 Technické zručnosti

Technické zručnosti môžeme definovať ako „súbor schopností a znalostí, ktorý využívame k plneniu praktických úloh v oblasti vedy, umení, technológií, organizácie a matematiky“ (Merriam-Webster).

Technické zručnosti sú naučené schopnosti, ktoré získavame a rozvíjame praxou, opakovaním a vzdelávaním.

Patria sem špecifické schopnosti v pracovnej oblasti, ako napríklad obchodná analýza, zručnosti projektového managementu, analýza akcií, analýza dát, technická podpora a iné. Tieto a mnohé ďalšie schopnosti vedúcim pracovníkom umožňujú používať paletu rôznych techník na dosahovanie svojich cieľov. Aby boli vedúci pracovníci úspešní v plánovaní, vedení aj kontrole, musia používať veľmi širokú paletu zručností: technických, vzťahových aj konceptuálnych.

Špecializované oblasti vedomostí a skúsenosti, a tiež schopnosť ich v praxi použiť, sú technickou zložkou manažérskych zručností.

Vzťahové zručnosti obsahujú schopnosť porozumieť správaniu ľudí, efektívne s druhými komunikovať a motivovať jednotlivcov k dosahovaniu ich cieľov.

Konceptuálne zručnosti predstavujú schopnosť dívať sa na organizáciu ako na celok, rozumieť, ako sú jednotlivé jej časti prepojené a ako sa vzájomne ovplyvňujú a vyhodnocovať, ako organizácia interaguje s externým prostredím.

Ako súvisia tvrdé zručnosti a zručnosti mäkké? Aká je rola technických zručností v rámci zručností managementu?

Mnoho rokov sa vzdelávanie zameriavalo na tvrdé, resp. technické zručnosti: matematiku, vedy, jazyky, geografiu a iné.

Mať vedomosti je dôležité k tomu, aby sme ich vedeli využiť v praktických situáciách a v každodennom živote. Nejaké tvrdé zručnosti sú nevyhnutným základom každej profesie. Mäkké zručnosti potrebujeme k tomu, aby rozvíjali a podporovali potenciál našich tvrdých zručností na pracovisku, v sociálnom živote aj inde.

Ako príklad sa pozrime na zdravotnú sestru, ktorá má všetky potrebné vedomosti ohľadne podávania očkovania, ale nie je toho schopná, keď je vystavená potrebe podať očkovanie malému dieťaťu. Cíti vtedy strach a neistotu. Chýba jej mäkká zručnosť sebaistoty.

Všetci sme v živote mali učiteľov. Niektorých dobrých, niektorých horších a zopár skvelých. Dostatok či nedostatok empatie, štedrosti, logického uvažovania a iných mäkkých zručností je to, čo odlišuje dobrého profesionála od zlého.



Vedúci pracovník, ktorý nemá potrebné technické zručnosti nemôže byť dobrým vedúcim. Vedúci pracovník bez niektorých mäkkých zručností sa dobrým vedúcim tiež nikdy nestane. Vedúci pracovník môže mať výborne rozvinuté analytické myslenie pri riešení problémov, keď ale nemá vo výbave trpezlivosť, zručnosť aktívneho počúvania a kreativitu, nebude schopný toto analytické myslenie využiť na vyriešenie problému, ktorý má pred sebou.

### *Dôležitosť v časoch krízy*

Kríza je extrémnou formou zmeny. Technické zručnosti sú v čase krízy potrebné, pretože sú to zručnosti dôležité pre prácu. Sú to špecifické zručnosti, znalosti a schopnosti potrebné k vykonávaniu konkrétnej úlohy či k zastaniu konkrétnej role. Existujú tri typy zručností dôležitých pre úspešný management – technické zručnosti, konceptuálne zručnosti a medziľudské, resp. vzťahové zručnosti. V čase krízy musia vedúci pracovníci rozvinúť svoj plný potenciál (zručností managementu) a viesť prácu a ľudí tak, aby sa rýchlo našli krátko- a stredne-dobé riešenia. V tomto čase je tiež nevyhnutné dať do svojich rozhodnutí sebaistotu a asertivitu, pretože ľudia sa práve na svojich vedúcich upínajú a spoliehajú.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Dokážem plánovať dopredu
- 2 Keď musím koordinovať prácu (celého oddelenia), dostávam sa do stresu.
- 3 S členmi tímu dokážem komunikovať efektívne.
- 4 Občas mám problém koordinovať tímy, pretože nemám trpezlivosť sa opakovať.
- 5 Som schopný viesť projekty.
- 6 Dokážem jasne rozdeliť ľudské zdroje medzi viacero jednotlivých projektov.
- 7 Je pre mňa ťažké premýšľať strategicky, keď sa nachádzam v stresujúcej situácii.
- 8 Často cítim potrebu nechať si poradiť od iných vedúcich pracovníkov ohľadne záležitostí stratégie.
- 9 Nemám trpezlivosť spracovávať konflikty medzi zamestnancami/kolegami.
- 10 Často svoju stratégiu a ciele revidujem.



- 11 Často mám problém splniť všetky úlohy včas.
- 12 Dokážem sa rýchlo prispôbovať situácii..



#### 2.4.14 Hľadanie a odstraňovanie problémov

Schopnosť používať systematický prístup k hľadaniu a potom riešeniu problému, ktorý sa vyskytne, sa označuje zručnosťou hľadania a odstraňovania problémov. Ide v skratke o zručnosti riešenia problémov jednotlivca.

Hľadanie a odstraňovanie problémov môžeme definovať ako analýzu a riešenie vážnych problémov pre nejakú organizáciu, alebo pre osobu.

Ideálne zručnosti hľadania a odstraňovania problémov znamenajú, že by človek mal začať získaním čo najväčšieho dostupného množstva informácií, aby bol schopný definovať, o aký presne problém ide a priniesť najlepšie riešenie tak, že navrhne a vyhodnotí všetky dostupné riešenia. Je potom dôležité sa k záležitosti po čase vrátiť a skontrolovať, či je problém naozaj vyriešený a odstránený.

Ľudia s rozvinutými zručnosťami hľadania a odstraňovania problémov majú často vyššiu úspešnosť aj pri ich prevencii. „Hľadači problémov sú väčšinou kreatívnejší, než tí, ktorí sa problémom vyhýbajú“.

Tieto zručnosti sú pre akúkoľvek organizáciu dôležité, pretože potrebuje:

- identifikovať problémy;
- nájsť a použiť spoločné riešenie (ak je to možné, nájsť ho tímovou prácou); a na záver
- stanoviť lepšie smerovanie do budúcnosti.

V skratke ide pri tejto zručnosti o „identifikáciu a prioritizáciu problematických oblastí; triedenie mnohých rôznych aspektov problému; proaktívne generovanie nápadov, riešení, či odpovedí ohľadne daného problému, vrátane zváženia príslušných dôsledkov. Zároveň ide o schopnosť riešiť aj nové a nejasne definované problémy v komplexnom prostredí skutočného sveta.“

#### *Dôležitosť v časoch krízy*

Byť dobrý v hľadaní a odstraňovaní problémov znamená tiež byť schopný identifikovať dopad krízy na riešenie problémov. Toto hľadanie a odstraňovanie je proces, ktorý začína identifikáciou jednotlivých prvkov daného problému (už prítomná situácia, želané výsledky a výstupy, zúčastnené strany,...). Na riešenie komplexných problémov je nutné používať špecifické nástroje riešenia problémov, rovnako ako je dobré používať skupinové techniky riešenia problémov. Preto je dostatočne vysoká úroveň zručnosti hľadania a odstraňovania problémov jednou z najdôležitejších zručností prístupu k pomoci a podpore zameraného na klienta.



### Výroky sebahodnotenia

- 1 Dokážem identifikovať problém.
- 2 Dokážem rozpoznať základné prvky problému.
- 3 Často mám pocit, že zamestnancom/kolegom nie som schopná/ý vysvetliť, aké zmeny je treba urobiť pre vyriešenie problému.
- 4 Dokážem identifikovať zdroje, ktoré potrebujeme k riešeniu problému/situácie.
- 5 Dokážem zostaviť zoznam priorít, ich poradie a postupnosti.
- 6 Je pre mňa náročné byť kreatívna/y, keď som vystavená/ý zložitým problémom/náročným situáciám.
- 7 Je pre mňa často náročné komunikovať svoje rozhodnutia.
- 8 Je mojím zvykom riešiť problémy sám.
- 9 Hľadaním spoločného riešenia problému/situácie trávim viac času, než by som mal.
- 10 Dokážem efektívne bádať, viesť výskum.
- 11 Mám problém pri hľadaní konsenzu, spôsobený nedostatkom dôvery (voči kolegom/zamestnancom).
- 12 Keď sa vyskytne problém, ktorý treba riešiť, stráca moja organizácia/moje oddelenie funkčnosť.



## 2.5 Organizačné zručnosti

### 2.5.1 Popis skupiny zručností (klastra)

Organizačné zručnosti nám pomáhajú využívať naše zdroje účelne a efektívne. Organizovaný človek dobre nakladá so svojím časom, energiou a pracovným priestorom a dokáže úspešne splniť všetky pridelené úlohy. Potrebné organizačné zručnosti sa môžu líšiť v závislosti na konkrétnom mieste a náplni práce, ale obvykle obsahujú schopnosť udržiavať usporiadaný pracovný priestor, dodržiavať termíny a účelne komunikovať so spolupracovníkmi.

Organizačné zručnosti sú súborom techník, ktoré využívame na zvyšovanie efektivity učenia zameraného na budúcnosť, riešenia problémov a plnenia úloh. Organizovať znamená prepojiť niekoľko prvkov tak, aby sme dosiahli plánovaný cieľ.

**Hodnoty organizácie** predstavujú smer spoločného úsilia – čo je pre nás dôležité a hodnotné, za čím si pri práci a plánovaných aktivitách stojíme. Určujú ktoré druhy správania sú v danej organizácii žiadané a dôležité, jej spoločné presvedčenia a princípy, ktoré prispievajú k lepšej spolupráci a efektívnejšiemu plneniu stanovených cieľov. Kto hodnoty svojej organizácie v práci či iných aktivitách žije a uvedomuje si, čím sú pre neho dobré, prežíva väčšiu zmysluplnosť svojej práce.

**Kompetencie** sú schopnosťou efektívne využiť svoje znalosti a iné schopnosti: osobnostné črty, talenty, osobné motivačné charakteristiky, vzorce myslenia, vedomosti, zručnosti, skúsenosti a tým pádom aj hodnoty. Z kompetencií vyplýva schopnosť jednotlivca vykonávať danú prácu efektívne a kvalitne. Obzvlášť dôležité sú príslušné kompetencie pre vykonávanie komplexnejších úloh. Kompetentný človek vie čo je treba vykonať, vie ako na to a efektívne to vykoná.

Či je daná kompetencia prítomná, prípadne na akej úrovni, sa pozná len v samotnom efektívnom konaní. Preto je pri definovaní potrebných kompetencií pre danú prácu dôležité definovať konkrétne druhy konania – ako sa tieto kompetencie v práci konkrétne prejavujú, ako sa „kompetentný pracovník“ správa. Bez definovania konkrétnych kľúčových správania je teda pojem kompetencií prakticky nepoužiteľný, pretože nevieme, ako presne sa v správaní zamestnancov prejavujú. A naopak zamestnanci zase nevedia, ktoré správanie trénovať na to, aby rozvíjali tú-ktorú kompetenciu.





### 2.5.2 Prispôsobivosť a flexibilita

Zmena do našich životov prichádza ako výsledok kríz, ako výsledok našich rozhodnutí, alebo ako výsledok náhodných procesov. Vo všetkých troch prípadoch sme nakoniec postavení pred otázku – podstúpime zmenu, alebo nie? V krízových situáciách nemáme dostatok vplyvu na plánované a vedomé rozhodovanie. Situácia nás prekvapí a je nutné sa nejako prispôbiť. Toto často spôsobuje mnohé emočné, či dokonca zdravotné problémy. Nečakaným udalostiam (krízam) sa v živote nemôžeme vyhnúť, a sú to práve oni, ktoré pred nás kladú výzvy a nútia nás vystupovať zo svojej komfortnej zóny. Ak ignorujeme výzvu týchto zmien, odmietame na osobnej rovine aj možnosť rásť a učiť sa.

Prijatie zmeny a pozitívne zvládanie výziev môže našu životnú odolnosť len posilniť. Stratégie zvládania situácií sú metódy, ktoré človek používa na spracovanie zložitých a stresujúcich situácií. Môžu človeku pomôcť postaviť sa k situácii čelom, aktívne konať a byť flexibilný, ale vytrvalý v riešení problémov.

Prispôsobivosť a flexibilita sú dve veľmi dôležité vlastnosti, veľmi hľadané a oceňované v rozličných pracovných odvetviach a za rozličných podmienok. Oba tieto pojmy znamenajú jednoducho prispôbenie sa určitým okolnostiam či spúšťačom (externým aj interným).

Prispôsobivosť je ochota k zmene či k prehodnoteniu vlastného vnímania a vlastných myšlienok a záverov. Flexibilita je skôr schopnosťou „urobiť krok smerom k druhému“ a stretnúť ho na pol ceste. Obe sa stávajú stále dôležitejšími v našich každodenne rýchlo sa meniacich spoločnostiach či pracoviskách a podľa časopisu Forbes patria medzi osem zručností, ktoré budú v zamestnaniach budúcnosti potrebné. Ostatné sú: empatia, pokora, otvorenosť (transparentnosť), efektívna komunikácia, emočná inteligencia a oddanosť vízií.

V oblasti sociálnych vied a vo všetkých druhoch pomáhajúcich profesií a činností, vrátane dobrovoľníctva, sú tieto zručnosti veľmi potrebné a vysoko zastúpené.

#### *Prispôsobivosť: Typy zručností*

Prispôsobivosť definujeme ako schopnosť byť tvorivý a flexibilný v nových situáciách. Je to zručnosť dôležitá pre prežitie a často ju vnímame ako vlastnosť osobnosti daného človeka. Niektorí ľudia sú proste prispôsobiví, zatiaľ čo iní s tým majú problémy. Prijatie neistoty, ktorá k budúcnosti neodmysliteľne patrí, znamená plánovať po jednotlivých krokoch. Schopnosť kráčať jednotlivými malými krokmi smerom von z veľkých problémov, akým je nepochybne aj pandémia, vyžaduje rozlíšenie medzi vecami, ktoré



dokážem ovplyvniť a tými, ktoré ovplyvniť nedokážem. Týmto v sebe môžeme určitým spôsobom kultivovať prispôsobivosť a učiť sa ju ako zručnosť.

Ako mäkká zručnosť vyžaduje prispôsobivosť k úspešnému použitiu aj niekoľko iných mäkkých zručností.

- Schopnosť učiť sa (pre prispôsobivých je zlyhanie len súčasťou procesu učenia sa);
- Vytrvalosť (budovanie pozitívnejšieho, pevného a sústredeného prístupu – motivácia, odolnosť);
- Bohatosť zdrojov (hľadanie a nachádzanie nových zdrojov a techník – prejavmi tvorivosti, riešenia problémov, iniciatívy)
- Zvedavosť (nebát sa myšlienok, nápadov či návrhov – prejavuje sa otvorenou myslou pri skúmaní a vyhľadávaní)
- Analytické zručnosti
- Strategické myslenie
- Vyjednávanie
- Komunikácia (ústna, písomná).

#### *Flexibilita: Typy zručností*

Prispôbiť sa zmenám vyžaduje flexibilitu. V pandemickej kríze, so všetkými jej výzvami, zložitými okolnosťami a celkovou neistotou, sú ľudia vystavení veľkej rozmanitosti a komplexnosti procesov zmeny (fyzickej, psychologickej, mentálnej, medicínskej, atď.). Vyžaduje to od nich flexibilitu a prispôsobivosť. Mnohé sociálne výskumy ukazujú dôležitosť sociálnych a emocionálnych zručností, ktoré tento proces umožňujú zvládnuť. Strnulé, nehybné vlastnosti osobnosti, emočná dezorientovanosť a neschopnosť jednotlivca dosiahnuť určitú úroveň odolnosti môžu viesť k vážnej mentálnej tiesni či dokonca k poruchám.

Ako prevenciu chceme vyzdvihnúť tri typy flexibility, ktorá pomáha s adaptáciou na zmenu:

1. Kognitívna flexibilita – schopnosť používať rôzne myšlienkové postupy a rámce premýšľania;
2. Emočná flexibilita – schopnosť nakladať s emóciami, vlastnými i cudzími;
3. Dispozičná flexibilita – schopnosť zachovať si optimizmus a zároveň realistický pohľad.

#### *Dôležitosť v časoch krízy*



Prispôsobivosť a flexibilita sú extrémne dôležité zručnosti pri práci s ľuďmi a celkovo v pomáhajúcich odvetviach. Pri hľadaní dobrovoľníkov sú obe tieto zručnosti dôležitou zisťovanou kategóriou, zvlášť pre prácu vo výnimočných podmienkach či so špecifickými nárokmi.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Som schopný „prezbrojit“, zmeniť prístup a postup, bez sťažovania si.
- 2 Môj pohľad na svet a sám na seba je charakterizovaný optimizmom a sebadôverou.
- 3 Moje chyby mi prinášajú príležitosti k učeniu.
- 4 Rýchlo si dokážem predstaviť nové využitie starších nápadov.
- 5 Vnímam sám seba ako niekoho, kto je schopný zmeniť postoj a náležite tomu zmeniť aj sám seba.
- 6 Som schopný ústupkov vo svojich rozhodnutiach, ak to prinesie dohodu.
- 7 Aktívne hľadám názory druhých ľudí.



### 2.5.3 Spolupráca

Spolupráca je dôležitá v takmer každej oblasti života, a zároveň takmer každá predstaviteľná práca v akejkoľvek spoločnosti prináša aspoň určitú mieru úsilia členov tímu venovanú nejakým spoločným pracovným činnostiam. Preto je vo väčšine sektorov pracovného sveta spolupráca považovaná za kľúčovú zručnosť. Definíciou slova „spolupráca“ je pracovať spoločne s niekým druhým na vytvorení niečoho, či na dosiahnutí nejakého výsledku.

Zručnosti z oblasti spolupráce umožňujú zamestnancom sa produktívne spájať so svojimi spolupracovníkmi. Úspešná spoločná práca vyžaduje ducha spolupráce a vzájomný rešpekt. Zamestnávateľia obvykle hľadajú zamestnancov, ktorí vedia pracovať efektívne v tíme a sú ochotní vyvažovať osobné úspechy s cieľmi skupiny.

#### *Typy spolupráce*

1. Priama spolupráca – predstavuje všetky tie činnosti, pri ktorých robí viac ľudí rovnakú činnosť spoločne. Napríklad spoločné nesenie nákladu, spoločné ťahanie auta z bahna, spoločné ohýbanie kovovej tyče, atď. Základnou charakteristikou tohto typu spolupráce je, že spolupracovníci robia identický druh práce a mohli by ho robiť aj samostatne. Tento typ spolupráce je dobrovoľný, ako napríklad spolupráca manželov, či učiteľa so žiakom.
2. Nepriama spolupráca – tento typ spolupráce obsahuje činnosti, pri ktorých ľudia plnia rôzne úlohy spoločne a smerujú tak k jednému spoločnému cieľu. Táto spolupráca je postavená na princípe delby práce. Ľudia v nej vykonávajú rôzne práce, ale so spoločným cieľom.

Spolupráca je najzákladnejšia forma spoločenského procesu, bez ktorej by spoločnosť nemohla existovať. Spolupráca je v živote jednotlivca tak dôležitá, že je bez nej obtiažne prežiť. Spolupráca je základom nášho spoločenského života. Je pre ľudské bytosti nutnosťou z psychologického i sociálneho hľadiska. Fyzické, mentálne a dokonca aj duchovné potreby jedinca zostávajú nenaplnené, pokiaľ tento nezačne aspoň do nejakej miery spolupracovať s ostatnými. Spolupráca tiež pomáha v raste a vývoji spoločnosti ako celku.

Myšlienka spolupráce v práci, na projektoch, úlohách či poskytovaní služieb v dobrovoľníckej oblasti sa zdá byť jednoduchá. Nepochybne tu ale ide o niečo viac. Pokiaľ chcete spolupracovať s ostatnými, určite nezabudnite zahrnúť všetky prvky úspešnej spolupráce:



- Jasne definované a vzájomne odsúhlasené role jednotlivých spolupracujúcich partnerov.
- Otvorená komunikácia v skupinách, kvôli výmene informácií potrebných k plneniu zadaných úloh.
- Zhoda na celi práce a metódach plnenia jednotlivých úloh. Kým nedosiahnete potvrdenie tejto zhody od všetkých zúčastnených, nepokračujte v práci.
- Prijatie a rešpekt k príspevkom všetkých zúčastnených.
- Identifikácia prekážok a riešenie problémov v procese spolupráce.
- Ciele skupiny sú nadradené osobnému uspokojeniu či uznaniu. Je dôležité, aby v popredí stáli želané výsledky daného projektu či úlohy a nie individuálne ciele spolupracovníkov.
- Ochota ospravedlniť sa za akékoľvek nesprávne kroky, smerovania či rozhodnutia.

V procesoch spolupráce rozoznávame niekoľko dôležitých komunikačných a organizačných prvkov, ako sú:

- Aktívne počúvanie členov skupiny
- Dohoda na rozdelení rolí, ktoré využíva individuálne prednosti jednotlivcov
- Analýza problému bez obviňovania
- Nachádzanie zhody na cieľoch a na procesoch, vedúcich k ich úspešnému naplneniu
- Rozdelenie úloh s pomocou otvorenej diskusie
- Chut' a ochota hľadať riešenia problémov, ktoré nastanú v priebehu práce
- Facilitácia skupinových diskusií
- Identifikácia prekážok na ceste k úspechu
- Časová a energetická investícia, potrebná k naplneniu jednotlivých úloh
- Využitie zmyslu pre humor, kedykoľvek je to možné a vhodné
- Vypočutie názorov a pohľadov tichších spolupracovníkov
- Dodržovanie termínov individuálnych príspevkov do spoločnej práce
- Prijatie príspevkov ostatných spolupracovníkov
- Poznanie a uznanie silných aj slabých stránok pracovníkov
- Výber vhodných partnerov pre splnenie a využitie danej úlohy
- Zdieľanie pocitov frustrácie či nespokojnosti, keď sa objavia
- Rešpekt a úcta medzi členmi tímu
- Preberanie zodpovednosti za chyby
- Udržiavanie spolupracovníkov v obraze o vývoji projektu či úlohy
- Snaha splniť skupinové záväzky.

Spolupráca je dnes často popisovaná ako nutná „mäkká zručnosť“ a je rovnako dôležitá, ako tvrdé zručnosti, ako sú vzdelanie či technické znalosti. A hoci nie každý má



schopnosti produktívnej spolupráce vrodené, nie je ťažké sa ich naučiť a precvičovaním ich zdokonaľovať.

### *Dôležitosť v časoch krízy*

Spolupráca je veľmi dôležitým faktorom v tom, ako spoločnosti aj jednotlivci zvládnu krízu, akou je napr. pandémie. V čase krízy musia dobrovoľnícke organizácie a dobrovoľníci spojiť viaceré rôzne uhly pohľadu, zamerania a funkcie, aby odľahčili dopady rýchleho tempa zmien a pomohli v komplexných problémoch s dlhodobými následkami.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Dokážem druhých aktívne počúvať.
- 2 Dokážem analyzovať problémy bez obviňovania.
- 3 Vždy dodržiavam termíny pre individuálne časti tímovej práce.
- 4 Medzi členmi tímu som rešpektovaná/ý.
- 5 Usilujem o naplnenie záväzkov svojho tímu.
- 6 Plne preberám zodpovednosť za moje chyby.
- 7 Som ochotná/ý hľadať riešenia problémov.
- 8 Som schopná/ý vyjednať také rozdelenie rolí, ktoré využíva individuálne prednosti jednotlivých členov tímu..



#### 2.5.4 Plánovanie a situačná analýza

Plánovanie znamená nastavenie cieľov práce a úloh na plánovaný časový úsek na základe potrebných predpokladov a definovanie potrebných zdrojov na ich realizáciu. Výstupom plánovania je plán, najčastejšie vo forme písomného dokumentu. Cieľ plánovania je výsledok, ktorý chce daná organizácia za daný čas dosiahnuť.

Plánovanie môžeme popísať ako ľudskú aktivitu zameranú na budúcnosť. Zahŕňa premýšľanie o budúcich možnostiach a tiež o nebezpečenstvách, ktorým môže spoločnosť v budúcnosti čeliť. Môžeme ho tiež nazvať organizovaným spôsobom ako znižovať neistotu a podnikateľské riziko danej organizácie v budúcnosti. Plánovanie, či premýšľanie o budúcnosti, spoločne s premýšľaním o minulosti a súčasnosti, je komplexnou aktivitou zameranou na aktívne ovplyvňovanie budúcich udalostí tak, aby viedli k želanému budúcemu stavu danej organizácie. Zmysel dobrého plánovania v organizácii sa skrýva hlavne v dvoch jeho základných otázkach: Ako dosiahnuť čo najvyšší možný podnikateľský výkon a ako znížiť riziko budúcich podnikateľských rozhodnutí. Plánovanie, ako prvá z funkcií vedenia spoločnosti, je kontinuálnym procesom, ktorý zahŕňa aj nutné zmeny plánov a prípravu nových na základe spätnej väzby a tiež kontrolu plnenia stanovených plánov.

Aby bolo plánovanie čo najkonkrétnejšie, najefektívnejšie a hlavne čo najúspešnejšie, je dobré riadiť sa niekoľkými odporučeniami:

1. Stanovovanie cieľov – tí, ktorí si stanovujú ciele a sú zameraní na úlohy, svoj čas využívajú tak, aby tieto úlohy plnili;
2. Obmedzenie rozptýlení – odložte nepotrebné rozptýlenia z prostredia či zo sociálnych médií;
3. Stanovenie časových limitov – vyhradte si na konkrétne úlohy konkrétne množstvá času a tieto potom dodržte. Keď čas miniete, presuňte sa na ďalšiu úlohu; svoj čas sledujte, zaznamenávajte a stanovujte si termíny;
4. Odmenenie úspechu – keď naplníte svoj cieľ, je dôležité odmeniť sa za svoju námahu (s naplnením cieľa i s efektívnym plánovaním času);
5. Zvládanie rozvrhu.

Strategické plánovanie zahŕňa aj vyhodnotenie základných problémov (hrozieb) a príležitostí danej spoločnosti, stanovovanie a kontrolu základných konceptov rozvoja spoločnosti, zabezpečenie príležitostí pre dlhodobý podnikateľský úspech a predpovedanie pravdepodobných podnikateľských výsledkov. Na podklade strategického plánovania sa spoločnosti rozhodujú o svojom raste, robia krátkodobé – taktické a operatívne – rozhodnutia, reagujú na zmeny a požiadavky prostredia a v prípade potreby prehodnocujú procesy.



Taktické plánovanie je prepojené s tým strategickým, berie do úvahy aktivitu spoločnosti za predchádzajúci rok, ako aj všetky dôležité zmeny interného (v rámci spoločnosti) aj externého (v okolí, ktoré má na chod spoločnosti vplyv) prostredia. Keďže je plán nastavený krátkodobý (v rámci obchodného či kalendárneho roku), môžeme jeho dopad na fungovanie spoločnosti vyhodnotiť s určitou presnosťou (vyššou, než u dlhodobých plánov) a presnejšie predpovedať vývoj udalostí na základe učiných rozhodnutí.

Operatívne plánovanie je obmedzené na kratšie časové úseky a jeho hlavnými úlohami sú zabezpečenie kontinuity plánovacieho procesu a čo najvyššia krátkodobá (mesačná, štvrt'ročná, polročná) výkonnosť organizácie. Predmetom operatívneho plánovania podnikateľských aktivít sú jednotlivé zložky podnikania (predaj, nákup, výroba, financie, atď.) a plánovacím kritériom je optimálne využitie dostupných kapacít.

Všetky stratégie sú ale len kusmi papiera, pokiaľ ich správne neimplementujeme. Často počujeme ľudí sťažovať sa na prokrastináciu. Je to jeden z najobvyklejších dôvodov nenaplnenia jednotlivých úloh. Včasný výkon prioritných úloh sa stáva hlavným krokom v rámci plánovania. Denný plán práce nám umožňuje určiť si priebeh dňa, a tak postupne pracovať na naplnení našich cieľov. Každý deň obsahuje ako urgentné, tak aj dôležité úlohy a tieto dve kritériá je dobré vyvážiť. Najdôležitejšie úlohy je dobré vykonať na začiatku, pred všetkým ostatným. Rozdeliť si ciele na menšie kúsky zjednodušuje postup vpred k ich naplneniu. Odporúčame tiež rozdelenie času na dni „sústredeného zamerania“ a dni príprav. Príprava na plánovanie úloh je z tohto pohľadu veľmi dôležitá. Jedným z veľmi užitočných plánovacích nástrojov je takzvaná Eisenhowerova matica.

#### Eisenhowerova matica

	Dôležité	Nedôležité
Dôležité	<b>UROB</b> Urob to ihneď	<b>ROZHODNI</b> Naplánujte si čas, kedy to urobíte
Nedôležité	<b>DELEGUJ</b> Kto to môže spraviť?	<b>VYMAŽ</b> Odstráňte ho

V rámci plánovania sa často rozhodujeme rýchlo; niekedy aj bez premyslenej analýzy dostupných informácií. Situačná analýza je systematický proces zberu, analýzy, syntézy a komunikovania informácií tak, aby sme mohli robiť informované plánovacie rozhodnutia.





Informácie zo situačnej analýzy môžeme použiť pri práci s cieľmi a úlohami, s cieľovými skupinami a so strategickými aktivitami iných sektorov:

### Šesť strategických krokov situačnej analýzy

Krok 1: Identifikácia kľúčových otázok. Prvým krokom situačnej analýzy je určiť, čo všetko potrebujeme vedieť, aby sme sa mohli informovane rozhodovať a plánovať postup. Používame tri všeobecne postavené otázky (a ich pod-otázky) ktoré určujú povahu situačnej analýzy a z ktorých sa vyvinú ďalšie, konkrétnejšie otázky pre výskum:

V akej sme situácii?

Aké vplyvy situáciu zlepšujú a aké zhoršujú?

Aké máme možnosti krokov, ktoré túto situáciu nejak ovplyvnia?

Krok 2: Vytvorenie plánu získavania informácií. Otázky, ktoré získame v prvom kroku, nám určia, aké informácie potrebujeme. Príliš mnoho informácií nás môže zavalit'. Je dôležité, aby plán získavania informácií obsahoval rozmanité druhy informácií (napr. indikátory zdravotného a sociálneho stavu komunity, informácie o prostredí či overené príklady dobrej praxe); rôzne metódy zberu dát (napr. dotazníkové prieskumy, rešerše dokumentov či prehľady literatúry); a odlišné zdroje informácií (napr. partnerské organizácie, komunita, skupina dobrovoľníckych organizácií či vládne zdroje).

Krok 3: Zber informácií. Po nájdení kľúčových otázok pre výskum a vytvorení plánu získavania informácií nastáva čas tieto informácie naozaj získať. Podotýkame, že existujú dva druhy zberu informácií – primárny a sekundárny. Primárny zber informácií je ten, pri ktorom sami dané informácie zisťujeme, pri sekundárnom zbere využívame informácie, ktoré zistil a zozbieral pred nami niekto iný, napríklad regionálne či štátne authority, výskumníci či partnerské organizácie.

Krok 4: Organizácia, syntéza a sumarizácia zozbieraných informácií, Metódy, ako analýza SWOT (Silné stránky, Slabé stránky, Príležitosti, Hrozby) alebo analýza silových polí môžu byť nápomocné pri pochopení a vylepšení situácie.

Krok 5: Komunikácia výsledkov. Vaše výsledky môžu zaujímať vašich kolegov, partnerské organizácie aj tých, čo v danej oblasti prijímajú rozhodnutia. Preto je dôležité svoje hlavné zistenia komunikovať s každým zo zúčastnených tak, aby to práve pre toho konkrétneho príjemcu bolo zrozumiteľné.

Krok 6: Pokračovanie plánovania. Teraz prichádza čas využiť to, čo sme zistili a zvoliť ďalšie kroky. Rozmyslite si, čo ďalej v procese plánovania. Môžete pokračovať, alebo musíte pozmeniť počiatočné otázky, rozsah projektu či zdroje?



Situačná analýza, hoci je časovo náročná, je dôležitou súčasťou plánovania programov založených na dôkazoch. Jednotlivé kroky, ako sú tu prezentované, tento proces zjednodušujú do ľahko zvládnuteľných strategických úloh.

### *Dôležitosť v časoch krízy*

Dobrovoľník, a obzvlášť v čase krízy, potrebuje množstvo znalostí, zručností a kompetencií vyvinutých na dostatočnej úrovni, aby dobrovoľnícku prácu zvládol úspešne. Ako sa dobrovoľníctvo stáva užšie zameraným a zvyšuje sa jeho náročnosť (nové cieľové skupiny, dopady rôznych kultúr, zdravotný, sociálny a materiálny stav, atď.), vystupuje do popredia zvládnutie kľúčových zručností, vrátane dôležitej organizačnej zručnosti plánovania. V neposlednej rade sa zručnosti, ktoré získame pri dobrovoľníckej aktivite dajú využiť aj v iných sektoroch.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Najdôležitejšie úlohy plním v tom čase dňa, kedy pracujem najlepšie.
- 2 Vyhybam sa schôdzkam, ktoré plytvajú časom.
- 3 Neprokrastinujem.
- 4 Používam organizovaný týždenný/mesačný časový plán.
- 5 Pred začiatkom plánovania si vytvorím zoznam svojich silných a slabých stránok.
- 6 Mám v zálohe alternatívne plány pre prípad problémov a neúspechov.
- 7 Plány tvorím podľa vlastného pochopenia a nehľadám príležitosti ani zdroje
- 8 Pri formulovaní plánov prijímam návrhy od svojho tímu.
- 9 O všetkých svojich plánoch, stratégiách a dostupných príležitostiach informujem aj svoj tím.
- 10 Nebojím sa riskovať.
- 11 Pred dokončením plánu v ňom hľadám medzery a miesta, ktoré by mohli spôsobiť problémy.
- 12 Riešenia navrhujem pomocou brainstormingu či diskusie s ostatnými členmi tímu.



### 2.5.5 *Priorizácia a efektivita*

Schopnosť stanoviť si priority je kľúčová zručnosť, potrebná k čo najlepšiemu využitiu vlastného aj skupinového úsilia. Pomáha využiť svoj čas tým smerom, ktorým je to najpotrebnejšie a uvoľňuje všetkých členov tímu od úloh, ktorým sa dá venovať neskôr. Keď viete priorizovať, dokážete naplňovať všetky svoje záväzky.

Priorizovanie môže byť výzvou pri práci v skupine, pretože každý z členov skupiny chce spolurozhodovať o tom, čo je dôležitejšie a čo menej. Vedieť si priorizovať úlohy je veľmi dôležitá zručnosť, pretože na čas a pozornosť nás všetkých sú kladené nejaké nároky. S dobre stanovenými prioritami (a uvážlivým spravovaním priorizovaných úloh) môžeme vniesť poriadok do chaosu, výrazne znížiť mieru stresu a posunúť sa smerom k úspešnému výsledku našej práce.

Zjednodušene môžeme priorizovať na základe časových obmedzení, potenciálneho zisku jednotlivých úloh či na základe tlaku, pod ktorým sa vzhľadom k splneniu danej úlohy nachádzame.

Väčšina ľudí priorizuje na základe urgentnosti a dôležitosti svojich úloh – na úvod sa sústredia na tie najnaliehavejšie z dôležitých úloh a ostatné úlohy vykonávajú až keď tieto kľúčové splnili. Hoci je to dobrý začiatok, niekedy existujú aj iné faktory, ktoré je dobré vziať do úvahy. Preto môže byť zmysluplné používať špecifickejšie nástroje priorizovania úloh.

Keď hovoríme o stanovovaní priorít (priorizovaní), ide vždy aj o efektivitu. Efektivita vo všeobecnosti znamená, nakoľko dobre využívame daný čas, úsilie a náklady vzhľadom k plánovanej úlohe či cieľu. Je dôležité pracovať efektívne, je to vlastne schopnosť pracovať dobre, úspešne a bez plytvania čímkoľvek.

Ponúkame tu 8 tipov, ako efektívne priorizovať svoje úlohy:

1. Zoznam úloh: na začiatku každého dňa či týždňa si vytvorte zoznam toho, čo chcete dosiahnuť. Snažte sa stanovovať si realistické ciele a očakávania, aby ste sa vyhli sklamaniu z toho, že ste úlohy nedokončili včas.
2. Pravidelné revízie: pri pravidelnom vracaní sa k tomuto zoznamu si pravdepodobne môžete odškrtnúť niektoré z úloh, a to vám prinesie pocit úspechu. Odstraňovanie úloh zo zoznamu prináša dobrý pocit a motiváciu pokračovať.
3. Sústreďte sa na to dôležité: pracujte podľa pravidla práce 80:20; 80 percent našej práce prispieva menej než 20-timi percentami k jej hodnote. Preto je dobré sa zamerať na tých 20 najdôležitejších percent a naplniť najdôležitejšie úlohy. Toto zvýši vašu pracovnú produktivitu, pretože to najdôležitejšie z vašej práce bude hotové.



4. Stanovte si realistické termíny: je dôležité presne odhadnúť, koľko času vám tá ktorá úloha zaberie, aby ste dosahovali pocit úspechu. Prílišný optimizmus vedie k sklamaniam.
5. Počítajte s prípadnými prerušeniami v práci: toto môže byť zložité, pretože nemôžete dopredu vedieť, koľko prerušení vás čaká. Pokiaľ je pravdepodobné, že nejaké prerušenia prídu v nejakom konkrétnom čase, vykonávajte urgentnejšiu prácu v časoch, kedy sú prerušenia menej pravdepodobné. To vám umožní sa lepšie sústrediť a rýchlejšie plniť zadané úlohy.
6. Štruktúrujte si rozdelenie úloh: najlepšie je pracovať na jednej položke vášho zoznamu naraz, aby ste nepreskakovali a nedelili pozornosť medzi viac rôznych úloh.
7. Nedovoľte e-mailu ovládať vaše pracovné zaťaženie: vyhradte si čas na kontrolu prichádzajúcej pošty, aby ste sa vyhli prerušovaniu práce vždy, keď dostanete novú správu.
8. Vedte si záznam práce (úloh): vedením záznamu práce zistíte, koľko vám ktorá úloha trvala a to vám pomôže pri plánovaní ďalšieho týždňa, obzvlášť pri stanovovaní realistických termínov pre váš zoznam nevyhnutných týždenných úloh.

### *Dôležitosť v čase krízy*

V čase krízy prichádza na radu kognitívne preťaženie; naše informácie nie sú kompletne, jednotlivé naše záujmy a priority sa môžu ocitnúť v konflikte a emócie a úzkosti stúpajú. V oblasti práce s ľuďmi v kríze je teda efektívnosť a prioritizovanie o to dôležitejšie, pretože práve na týchto dvoch zručnostiach závisí mnoho faktorov v procese pomoci druhým.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Som schopný dosiahnuť väčšinu cieľov, ktoré si stanovujem.
- 2 Vo všeobecnosti si myslím, že som schopný dosahovať výsledky, ktoré sú pre mňa dôležité.
- 3 Som schopný úspešne prekonať mnoho výziev.
- 4 Verím si, že dokážem efektívne vykonávať mnoho rôznych úloh.
- 5 V porovnaní s inými ľuďmi dokážem väčšinu úloh splniť veľmi dobre.



- 6 Aj keď ide do tuhého, dokážem byť výkonný.
- 7 Ľahko plním stanovené termíny.
- 8 Efektívne spravujem množstvo svojich úloh.
- 9 Rozumne využívam svoj čas a vyhýbam sa rozptýleniam.
- 10 Nemám problém s prispôsobením sa zmenám a prehodnocovaním svojich priorít.
- 11 Pri práci na viacerých úlohách dokážem udržať stres na uzde.
- 12 Som zvyknutý vysporiadať sa najprv s dôležitými úlohami a tie menej podstatné odsunúť na vedľajšiu koľaj.



### 2.5.6 Time management

Keď hovoríme o time managemente, môžeme skrátene povedať, že ide o zručnosti, ktoré nám umožňujú prioritizovať úlohy v čase, vyhýbať sa rozptýleniam a udržať sústredenie. V pracovnej oblasti, vrátane oblasti dobrovoľníckej práce, pomáha stanovovať a dodržiavať termíny, pracovať v jeden moment na jednej úlohe a delegovať zodpovednosť. Základnou časťou toho, ako riadiť seba samých je riadenie nášho času. Existuje mnoho dôvodov, prečo je time management dôležitý. Jedným z nich je takzvaný „pozitívny cyklus“, ktorý môže dramaticky zlepšiť mnohé oblasti nášho života.

Time management je schopnosť využívať čas efektívnejšie. Ide o organizáciu pracovných aj osobných činností podľa ich urgentnosti a dôležitosti. V prvom rade sa venujeme najurgentnejším a najdôležitejším úlohám, po nich aktivitám, ktoré nie sú nutné, ale sú tiež dôležité. Stanovením priorít vo svojom rozvrhu môžeme svoj čas a energiu zamerať tam, kde sú najviac potrebné.

Úspešný time management obsahuje vedomé plánovanie a uvážené rozhodovanie. Zahŕňa tiež udržanie sústredenia a prioritizovanie dôležitých úloh namiesto únikov k nepodstatným rozptýleniam.

Time management „prostredník“ k nastaveniu priorít pre efektívne riadenie seba samého a svojho života. Riadenie seba samého je jednou zo stratégií, s pomocou ktorých si v určitom období stanovujeme pracovné ciele a priority a efektívne ich dosahujeme. Tento proces sa skladá zo siedmych základných prvkov:

- Analýza a vyhodnotenie času (uvedomovanie si času)
- Plánovanie (zoznam úloh)
- Určenie cieľov a priorít
- Rozvrhnutie aktivít do času
- Organizácia
- Získavanie nových či vylepšovanie existujúcich časových návykov a
- Sledovanie (času, aktivít, atď.).

Pri práci s časom dochádza často k neúspechom. Pre zlepšenie time managementu by sme sa mali vyhýbať už známym cestám, ktoré k nemu nevedú:

- Slepá ulička č. 1: Odmietnuť si spraviť zoznam úloh. Ak neviete, čo potrebujete spraviť, nespravíte to.
- Slepá ulička č. 2: Vykonávať viacero činností naraz - multitasking. Hoci si to mnohí nemyslia, vykonávať viac činností naraz je v skutočnosti menej efektívne, než venovať sa naraz len jednej z nich. Je to preto, že náš mozog nie je prispôbený na vykonávanie viac ako jednej činnosti, ktorá vyžaduje mozgové funkcie vyššej úrovne. Niektoré štúdie hovoria, že vykonávanie viacerých činností



naraz môže viesť k zníženiu IQ, pretože dochádza k rozdeleniu našej pozornosti a že môže dokonca poškodzovať náš mozog.

- Slepá ulička č. 3: Nevedieť, koľko mi ktorá úloha zaberie času. Napíšete správu za hodinu, alebo na to bude potrebný dlhší čas? Keď neviete, koľko vám daná úloha zaberie času, nemôžete efektívne využívať sedem zručností úspešného time managementu.

### *Dôležitosť v časoch krízy*

Keď sa pri dobrovoľníckej práci naučíme vyhodnocovať jednotlivé úlohy a pracovať s množstvom termínov, uľahčí nám to prípadné budúce zapojenie do pracovného prostredia, založeného na spolupráci. Zručnosť dobrého organizovania času u pracovníka umožňuje jeho klientom, s ktorými dobrovoľník pracuje, nadviazať spoluprácu a nastaviť určitú úroveň dôvery, že spoločné dohody budú splnené. V časoch prebiehajúcej krízy to platí o to viac.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Odkladám úlohy, ktoré nie sú dôležité.
- 2 Svoj zoznam úloh prioritizujem.
- 3 Prerušená a rozptýlená mi narušujú plány.
- 4 Zažívam kvalitný čas s rodinou a priateľmi.
- 5 Úlohy, ktoré môžu splniť iní, delegujem.
- 6 Žiadavam o predĺženie termínu, aby som bol schopný splniť zadanú úlohu.
- 7 Komplexné úlohy si delím na menšie kroky.
- 8 V rozvrhu mám časy „rezervy“ na nepredvídané udalosti.
- 9 Termíny a dohody ma stresujú.
- 10 Rozptýlenia ma odvádzajú od práce na dôležitých úlohách.
- 11 Aby som splnil úlohy, musím si prácu nosiť domov.
- 12 Úlohy, na ktorých pracujem sú tie s najvyššou prioritou.



## 2.6 Osobné zručnosti

### 2.6.1 Popis skupiny zručností (klastra)

Osobné zručnosti sú skupina zručností, ktorá sa vzťahuje k prístupu k svojim aktivitám a k spôsobu prejavovania sa. Týkajú sa správania človeka a každodenných postojov v rôznych oblastiach jeho činnosti, aktivít a osobných záujmov.

Osobné zručnosti sa týkajú toho, ako sami seba vyjadrujeme. Úroveň rozvinutia niekoho osobných zručností môžeme ľahko odhadnúť pozorovaním toho, ako interaguje s druhými na pracovisku a v každodennom živote. S niekým, kto tieto zručnosti nemá dobre rozvinuté, nie je ľahké vychádzať a môže spôsobiť aj rozkol v tíme. Je dôležité uvedomiť si, že s ľuďmi s rozvinutými osobnými zručnosťami je výrazne jednoduchšie spolupracovať a tým vytvárať produktívnejšie a efektívnejšie prostredie.

Skrátene môžeme povedať, že osobné zručnosti sú tie zručnosti, v ktorých sme dobrí – naše silné stránky, schopnosti a vlastnosti.

To posledné je obzvlášť dôležité, keď je človek zapojený v oblasti sociálnych aktivít s dobrovoľníckou činnosťou. V krízových situáciách sa dobre vyvinuté osobné zručnosti nepochybne stávajú základom pre dobrovoľnícke aktivity. Osobné zručnosti tiež človeku pomáhajú získavať, rozvíjať a konsolidovať ostatné sociálne zručnosti, ktoré sú v danej krízovej situácii potrebné.

Človek s dobre rozvinutými osobnými zručnosťami:

- Hovorí priamo to, čo si myslí, aj to, čo cíti.
- Je schopný pozorne a bez prerušovania počúvať, čo hovoria druhí.
- Správa sa k druhým poctivo a s rešpektom.
- Správa sa konzistentne.
- Na jeho zdvorilosť a profesionalitu sa dá spoľahnúť.
- Je otvorený pripomienkam, overuje si ich správne pochopenie.
- Spolupracuje na vyriešení problémov.
- Je zodpovedný za svoje činy.
- Je flexibilný a ochotný sa prispôbiť pre dobro tímu.
- Uznáva a potvrdzuje silné stránky a príspevky druhých.
- Podporuje druhých a ich nápady a je ochotný na nich pracovať a rozvíjať ich.

Skupina osobných zručností SoCrATest obsahuje štyri zručnosti: seba-vedenie, kritické myslenie, seba-motiváciu a optimizmus a pozitívny prístup. Tento výber je založený na potrebe rozumieť krízovým situáciám a ich vzťahu k výkonu dobrovoľníckej práce a tým pádom nepatrí do žiadneho konkrétneho profesionálneho prístupu ku krízovému managementu. Vzťahuje sa celkovo k užitočnému základu pre získavanie





mäkkých zručností v celej populácii, ktorý je tu použitý pre účely dobrovoľníckych a iných organizácií zapojených v krízovom manažmente.

### 2.6.2 Kritické myslenie

Kritické myslenie nám umožňuje robiť lepšie rozhodnutia. Pozostáva z mentálnych procesov úvahy, analýzy a vyhodnotenia. Obsahuje možné procesy reflexie za účelom vytvorenia pevného úsudku, ktorý spája prirodzený rozum s dôkazmi. Nad rámec analýzy obsahuje kritické myslenie ešte procesy syntézy, vyhodnocovania a rekonštrukcie myslenia. Kto myslí kriticky, zbiera informácie všetkými zmyslami, slovnými a/alebo písomnými vyjadreniami, reflexiou, pozorovaním, vlastnou skúsenosťou a logickou úvahou. Kritické myslenie sa zakladá na intelektuálnych kritériách, ktoré prekračujú jednotlivé vedné obory, ako napríklad: jasnosť, dôveryhodnosť, správnosť, presnosť, relevancia, hĺbka, šírka, logika, dôležitosť a férovosť.

Kritické myslenie neznamená slepo prijímať všetky poznatky, ktoré k nám prídu, ale vedieť ich správne vyhodnotiť. Je niečo pravdivé, alebo dobré, len preto, že si väčšina ľudí myslí, že je to pravdivé alebo dobré? Kritické myslenie je hľadaním hlbšej pravdy. Myslieť kriticky znamená klásť si otázku „Je to pravda?“ Znamená to tiež hľadať hlbšie dôvody pre určité deje. Odkazuje na jednu zo základných celoživotných kompetencií – učenie sa mysliet’.

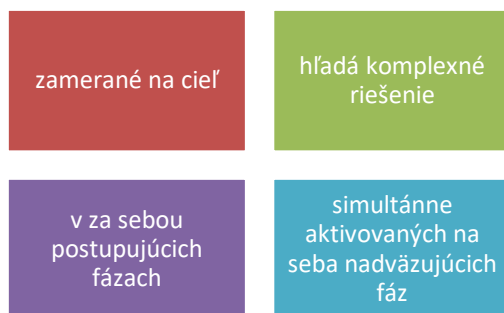
Kritické myslenie a učenie sú jednými z najdôležitejších aktivít v dospelosti. V tomto období je kritické myslenie prepojené s celým našim životom, so všetkými rôznymi oblasťami, v ktorých kritické myslenie prejavujeme s originalitou, neústupnosťou a so schopnosťou nachádzať nové možnosti.

Kritické myslenie si často spájame, či pletieme, s myslením logickým, kreatívnym či laterálnym. Proces kritického myslenia sa ale od všetkých menovaných líši. Obsahuje mnoho súčastí, vrátane mentálnych a emocionálnych, ktoré ho odlišujú od myslenia logického.

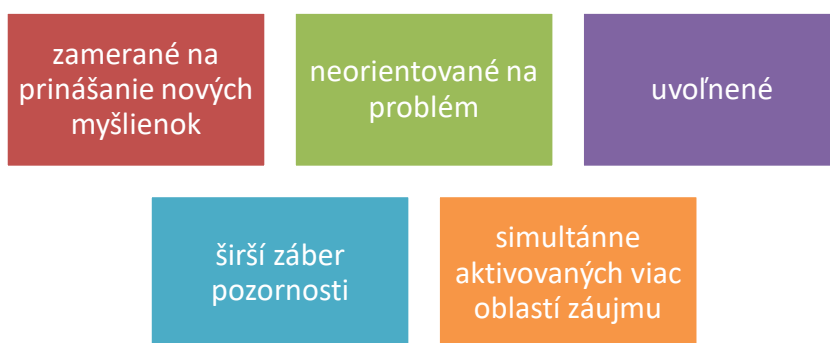
Zmyslom kritického myslenia je v prvom rade snaha objaviť, že naše doterajšie myslenie, konanie či správanie (prípadne myslenie či správanie iných) nie je nevyhnutne to najsprávnejšie, či to najvhodnejšie. S pomocou kritického úsudku objavujeme nové alternatívy, z ktorých si na základe našich cieľov môžeme vybrať tú najvhodnejšiu.

Vo všeobecnosti hovoríme o dvoch druhoch myslenia: konvergentnom a divergentnom myslení.

**Konvergentné myslenie** charakterizuje vertikálna úvah, jeho predmetom je integrita a zameranie na cieľ, obvykle smeruje od viacerých možností k jednej, jedinej správnej možnosti.



**Divergentné myslenie** sa na druhú stranu dá nazvať aj kreatívnym myslením, ktoré charakterizuje flexibilita a mnohosť nápadov v krátkom čase. Také myslenie je laterálne, či horizontálne a môže byť považované za vedomý a úmyselný spúšťač intuitívneho myslenia.



Ako zistíme, že práve teraz myslíme kriticky? Aké procesy prebiehajú?

### 1. Kritické myslenie je produktívna a pozitívna činnosť

Keď myslíme kriticky, vnímame rôzne druhy správania, hodnôt, sociálnych štruktúr a iných spôsobov bytia a uvedomujeme si zároveň, že aj ostatní ľudia sú presvedčení o správnosti svojich vlastných činov a myšlienkových postupov.

### 2. Kritické myslenie je proces, nie výsledok

Kritické myslenie je neustálym spochybňovaním predpokladov; vždy pochybujeme, aj o tom, či už sme dosiahli najvyššiu možnú úroveň kritického myslenia.

### 3. To, či myslíme kriticky, závisí na okolnostiach

Kritické myslenie sa prejavuje predovšetkým ako myslenie (písomne či ústne zachytené), alebo ako konkrétny čin, ktorý má vo svojom okolí rôzny dopad.

### 4. Kritické myslenie môžu spustiť ako pozitívne, tak aj negatívne udalosti



Prevláda názor, že kritické myslenie je výsledkom tragickým či traumatizujúcich udalostí, ktoré nás prinútiť prehodnotiť správnosť nášho doterajšieho myslenia. Je pravdou, že tieto udalosti sú častou príčinou hlbšej spätnej reflexie, ale je to práve rozvoj kritického myslenia, ktorý nám umožňuje počet takýchto udalostí znižovať.

Kritické myslenie ale môžu naopak spúšťať aj príjemné udalosti, počas ktorých sa tiež môžeme zamýšľať nad správnosťou našich doterajších postojov a konaní.

## 5. Kritické myslenie je emočné a racionálne zároveň

Hoci môžeme kritickému mysleniu rozumieť ako striktno racionálnemu procesu, emócie v ňom v skutočnosti hrajú veľmi dôležitú rolu. Často totiž začneme riešiť problémy inak, keď sa stane niečo, čo nás učiní smutnými, nahnevanými, či keď cítime radosť, odpor, alebo nejakú inú emóciu.

Proces kritického myslenia sa vždy uskutočňuje vo fázach, ktoré vedú jednotlivca k výsledku – zmene správania, myslenia či k nejakému inému rozhodnutiu.

Fáze kritického myslenia môžeme nazývať rôzne, ide ale väčšinou o tie isté činnosti. Stephan Brookfield ich pomenoval takto:



Charakteristiky kriticky mysliacich ľudí:

- sú nezávislí,
- dôverujú sami sebe a svojmu mysleniu,
- sú zameraní na budúcnosť,
- často používajú alternatívne postupy k skúmaniu,
- na problém sa pozerajú z viacerých uhlov,
- zaujímajú sa o viac oblastí,
- odmietajú zavedené spôsoby riešenia problémov,



- majú rozvinuté laterálne myslenie.

Kritické myslenie je dôležité vo všetkých oblastiach našich životov. Umožňuje nám nové pohľady na už známe javy, budí pochybnosti o všeobecne prijímaných pravdách a otvára nám nové cesty. Preto môžeme povedať, že v dnešnej dobe rýchlych zmien je obzvlášť dôležité v záležitostiach socio-politického charakteru.

### *Dôležitosť v časoch krízy*

Kritickým myslením – skúmaním všetkých rôznych pohľadov na jednu vec, reflexiou minulých skúseností, počúvaním toho, čo klient či iní členovia skupiny hovoria – môžeme dospieť k premene, ktorá náš osobný rozvoj posunie dopredu novým a zaujímavým spôsobom. Kritické myslenie je veľmi dôležitou osobnou zručnosťou v čase krízy.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Som schopný byť veľmi asertívny a pevne sa rozhodovať, keď hľadám riešenia problémov.
- 2 Dokážem ľahko vysvetľovať problémy a riešenia tak, aby im druhí rozumeli.
- 3 Obvykle pri riešení problémov beriem do úvahy rôzne, odlišné pohľady.
- 4 Som schopný starostlivo preskúmať závery a možné dopady každej zvažovanej činnosti.
- 5 Pred začatím riešenia konkrétneho problému zozbieram všetky potrebné fakty a čísla.
- 6 Vždy sa snažím hľadať a pýtať sa otázky, ako začiatok cesty k riešeniu problému.
- 7 Pri riešení niektorých problémov prejavujem menej flexibility, čo do zmeny stratégií ich riešenia.
- 8 Necítim sa príjemne a sebaisto, keď hľadám pomoc či radu pri riešení akýchkoľvek záležitostí.
- 9 Je pre mňa výzvou dopracovať sa k záveru pri akomkoľvek vyhodnotení.
- 10 Dokážem prezentovať myšlienky a body v logickom poradí a zrozumiteľnej štruktúre.



### 2.6.3 Pozitívny prístup a optimizmus

Pozitívny prístup sa prejavuje vo viacerých osobnostných rysoch, ako sú optimistické premýšľanie, hľadanie riešení, očakávanie úspechu a výsledkov, sústredenie a šťastnejší život. S pozitívnym prístupom:

- si neberieme veci príliš osobne;
- si užívame prítomný okamžik;
- sa príliš nestrachujeme o budúcnosť;
- zameriavame pozornosť na vykonávanie a dosahovanie cieľov, namiesto premýšľania o minulosti a o problémoch (presunutie pozornosti a prerámovanie);
- sme tolerantní, šťastní a dobrí k druhým ľuďom.

Emócie spájané s pozitívnym prístupom sú: inšpirácia, radosť, láska.

Myšlienky spájané s pozitívnym prístupom sú: myšlienky na odvalu, na úspech, istota, sebavedomie a pod.

Pozitívna psychológia sa zaoberá štúdiom a posilňovaním pozitívnych stránok ľudského života a mentality: záležitosťami šťastia, spokojnosti, zmyslu, optimizmu, nádeje, výdrže a vytrvalosti, odolnosti, mentálnej pohody a inými dôležitými pozitívnymi aspektmi ľudskej skúsenosti. Prináša nové pohľady o dôležitosti pozitívnych stránok života pre jeho kvalitu a pre mentálne aj fyzické zdravie človeka. Na druhej strane tiež prináša metódy a postupy podpory životných zručností a zlepšovania kvality života. Musíme ale zdôrazniť, že sa nejedná o nejakú „šťastnú psychológiu“, ktorá by sa snažila vytvárať konštantne šťastných ľudí, ktorý sa neustále usmievajú. Choroby, nešťastie, straty, bolesť a trauma sú nevyhnutnými spoločníkmi na ceste ľudským životom, rovnako tak aj strach, hnev, úzkosť a iné nepríjemné emócie, či rôzne mentálne nepríjemnosti, problémy a poruchy. Pozitívna psychológia neživí ilúziu, že by tieto nepríjemné časti ľudskej existencie mohla odstrániť, môže ale vykonať veľa pre to, aby sme boli šťastnejšími, optimistickjšími a lepšie vybavenými pre stretnutie s nepríjemnými udalosťami a pocitmi, keď prídu – a tak ich ľahšie poraziť.

Slovníková definícia optimizmu je „nádej a dôvera v budúci úspech niečoho“, zatiaľ čo pozitívny prístup je „zvyk, nácvik či tendencia pristupovať k veciam pozitívne či optimisticky“.

Optimistický pohľad na svet je základom pre spokojnosť s vlastným životom. Ak sám o sebe predpokladám, že mám dost' sily, zdrojov a podpory v súčasnej životnej situácii, úspešne využívam svoju emočnú energiu na dosahovanie cieľov a život v súlade so svojimi hodnotami. Optimisti majú charakteristické myšlienkové postupy, pri ktorých

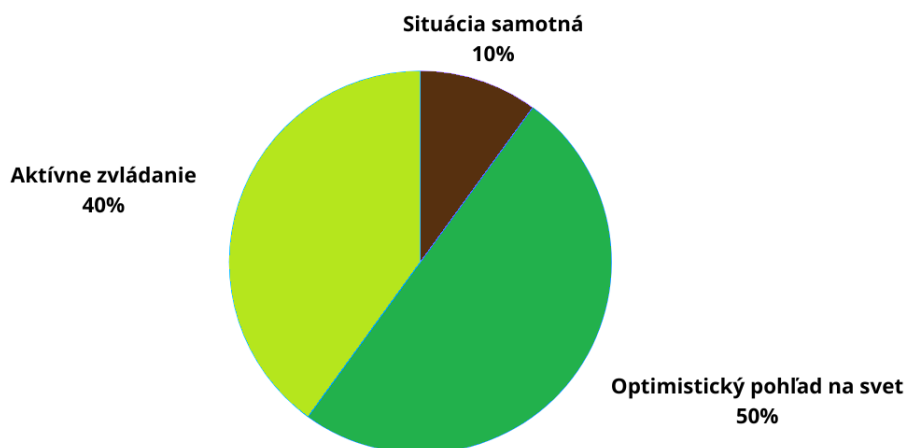


zdôrazňujú tie aspekty, na ktoré majú vplyv, sústredia sa na „tu a teraz“ a budúcnosť popisujú s pozitívnymi očakávaniami.

Aktívne zvládanie je behaviorálnym (prejavujúcim sa v správaní) základom zažívania príjemných pocitov. Nestačí si len byť istý svojim úspechom. Veľmi dôležitý je nasledujúci krok – aktívne nakladať so svojou situáciou. Pri aktívnom zvládaní máme situáciu do väčšej miery pod kontrolou a ovplyvňujeme každý jednotlivý výsledok. Aktívne zvládanie je zdrojom pozitívnych emócií, tie na druhej strane pridávajú ďalšie palivo aktívnemu zvládaniu.

Situácia znamená objektívne okolnosti. Nikdy ale nevyhodnocujeme iba tie, vždy pridávame naše subjektívne vnímanie. Zo samotnej situácie preto vyplýva len 10 percent pocitu osobnej spokojnosti. Toto sa líši len v prípade veľmi „katastrofických“ udalostí, ktoré majú priamy vplyv aj na naše subjektívne vnímanie (napr. smrť blízkej osoby). V takýchto situáciách je tento dopad ďaleko väčší, ale je pravda, že tieto situácie sú zriedkavé.

### Vplyvy na pocit spokojnosti



Naučený optimizmus je koncept, ktorý tvrdí, že dokážeme zmeniť svoj prístup a svoje správanie, okrem iného, rozpoznaním svojich negatívnych vnútorných monológov a vzoprením sa im. Je opakom naučenej bezmocnosti: javu, pri ktorom jedinci, ktorí opakovane zažijú stresujúcu udalosť, uveria, že nie sú schopní zmeniť svoje okolnosti a svoju situáciu.

Hoci sú vystavení náročnejším skúškam, optimisti veria, že takáto skúška, či dokonca aj neúspech v nej, je len dočasnou prekážkou. Trápenie je pre nich v skutočnosti výzvou a



aby ho prekonal, pracujú ešte intenzívnejšie. Koncept naučeného optimizmu tvrdí, že sa takýto optimizmus dá vypestovať. V tomto procese rozoznávame naše základné myšlienky, ktoré ovplyvňujú naše správanie a tak skrze učenie sa optimizmu aktívne premieňame naše presvedčenia o prenose medzi myšlienkami a udalosťami.

Dá sa naučiť optimizmus?

Optimizmu sa môže naučiť aj človek, ktorý nemá až tak pozitívnu predstavu o svete. Pestovanie optimizmu pre nás môže byť veľkým impulzom, pretože so správnou dávkou snahy sa na svet a okolnosti v ňom môžeme dívať z výrazne pozitívnejšieho uhla.

Kognitívne-behaviorálne techniky a racionálne-emocionálne-behaviorálne terapie sú ideálne prístupy pre pestovanie optimizmu, ako to ilustruje nasledujúci model ABCDE.

**A - Adversity – prekážka – situácia, či okolnosť, ktorá vyžaduje reakciu**

Pre niektorých ľudí je trápenie, spojené s určitým problémom, konečným bodom. Nevedia, aký má zmysel sa snažiť, hovoria si, že sa už nedokážu ďalej snažiť a vzdávajú sa. Pre iných sú ťažkosti fér, pretože sa jedná len o sériu zaujímavých výziev, ktoré nakoniec vedú k úspechu.

**B - Belief – presvedčenie – ako si udalosť vysvetľujem**

Presvedčenia sú tými, ktoré ovplyvňujú ako si nepríjemnosti interpretujeme. Je nevyhnutné oddeľovať myšlienky od pocitov.

**C - Consequence – dôsledok – spôsoby správania, reakcie a pocity pri tom**

Po udalosti sa skúsime zamyslieť, ktoré z dôsledkov boli spôsobené práve našimi presvedčeniami a nie samotnou situáciou.

**D – Dispute – diskusia s našimi presvedčeniami**

Pri prehodení svojich presvedčení na ne myslíme a hľadáme príklady, ktoré dokazujú, že tieto presvedčenia nie sú pravdivé. Veľká časť zručnosti zvládať neúspechy zahŕňa práve schopnosť naučiť sa spochybnit' svoje prvé myšlienky v reakcii na nepríjemnosť. Navyknuté interpretácie sú tak hlboko zakorenené, že naučiť sa ich efektívne zmeniť vyžaduje veľké množstvo tréningu.

**E – Energization – energetizácia – výsledok vzoprenia sa našim presvedčeniam**

Zamyslime sa nad tým, ako sa cítime po tom, čo sme prehodnotili niektoré z našich presvedčení. Môžeme sa cítiť výrazne motivovanejší a nabití energiou pre ďalšie náročné skúšky, ktoré, krok za krokom, vnímame ako výzvy. Môžeme sa tiež cítiť inšpirovaní pokračovať na ceste za našimi cieľmi.



### *10 princípov psychickej pohody*

1. Snažte sa na udalosti pozerat' optimisticky.
2. Snažte sa plánovať si dobre čas, aby ste mali čas na veci, ktoré sú pre vás dôležité.
3. Zameriavajte sa na životné ciele, ktoré sú pre vás osobne dôležité.
4. O živote premýšľajte ako o dlhom a príjemnom, nie krátkom a unavujúcom.
5. Peniaze mŕňajte na zážitky, nie na materiálne veci.
6. Naučte sa bdelosti a trénujte a používajte nastavenie mysle spojené s vďačnosťou.
7. Snažte sa byť tolerantní a otvorení k odlišnostiam.
8. Zamerajte svoju pozornosť na celkové zdravie, vrátane toho psychologického.
9. Snažte sa byť otvorení v medziľudských vzťahoch a priateľskí k (novým) ľuďom.
10. Nesnažte sa byť šťastní, buďte aktívni v myslení aj v konaní. Spokojnosť a šťastie prídu ako dôsledok.

\*Intervencie pozitívnej psychológie: Veľké množstvo výskumov sa venovalo tomu, ako podporiť klienta pri aplikovaní intervencií pozitívnej psychológie vo svojom vlastnom živote. Terapeuti s hlbším pochopením týchto intervencií nepomáhajú klientom len vracať sa do stavu zdravia, či psychologickkej rovnováhy. Môžu klientom tiež pomôcť viesť naplnenejšie životy.

Intervencie pozitívnej psychológie (Positive psychology interventions – PPI) sú súborom vedecky podložených nástrojov a stratégií, ktorých cieľom je zvyšovať prežívané šťastie, pohodu, pozitívne myšlienky a pocity.

### *Dôležitosť v časoch krízy*

Ľudia nie sú prispôsobení dlhodobému a neviditeľnému nebezpečenstvu, aké predstavuje pandémia koronavírusu, či vojna. Rozšírenie choroby, opatrenia, obmedzenia a pod. spôsobujú úzkosti, stres, osamelosť. Jeden zo základných prvkov pozitívneho prístupu pri pomáhajúcej práci je bezpodmienečné pozitívne ocenenie. Toto (BPO) ocenenie zahŕňa prijatie, rešpektovanie a starosť o klienta; dobrovoľník (terapeut) by sa mal dívať takým pohľadom, ktorí hovorí, že klient robí to najlepšie, čoho je za daných okolností, a so svojimi zručnosťami a vedomosťami, schopný. Rozvíja tak svoju schopnosť prichádzať na stretnutia s klientmi v nehodnotiacom a starostlivom nastavení.





### Výroky sebahodnotenia

- 1 Voči sebe aj voči druhým sa staviam pozitívne.
- 2 Nevzdávam sa ľahko.
- 3 Po rozhovore so mnou sa druhí cítia povzbudení.
- 4 Mám dobrý zmysel pre humor.
- 5 Nie je sa prečo strachovať.
- 6 Mám rád výzvy.
- 7 Som tak uvoľnený.
- 8 Môj život sa stále zlepšuje.
- 9 Svoje názory predstavujem sebaisto.
- 10 Moja budúcnosť vyzerá dobre.
- 11 Je so mnou príjemne.
- 12 Cítim sa pohodlne v živí.
- 13 Mám kamarátov, ktorí ma podporujú.
- 14 Zlé dni nemám často.
- 15 Neexistuje problém, ktorý by bol úplne beznádejný.



#### 2.6.4 Seba-vedomenie

Definícia seba-vedomenia je uvedomovať si rôzne aspekty seba samého, ako sú vlastnosti, pocity a správanie. Je jednou z najrannejších zložiek predstavy o sebe.

Osobnostné vlastnosti:

Psychologickú klasifikáciu rôznych typov jedincov nazývame Typy osobnosti. Tie potom niekedy odlišujeme od vlastností osobnosti – menších skupín behaviorálnych tendencií (týkajúcich sa ľudského správania).

Každý človek má jedinečnú osobnosť, to, kým je. Existuje mnoho rôznych druhov vlastností osobnosti, vrátane niektorých pozitívnych a niektorých negatívnych. Vlastnosť osobnosti definujeme ako niečo ohľadne daného človeka, čo priebežne ovplyvňuje spôsob, akým daný človek myslí, cíti a správa sa. Ide o pretrvávajúce vzorce myslenia, cítenia alebo správania.

Pozitívne vlastnosti osobnosti sa prejavujú mnohými spôsobmi. Keď pravidelné správanie sa nejakého človeka vykazuje znovu a znovu rovnaké pozitívne črty, stáva sa toto správanie pevnou súčasťou jeho charakteru – jeho vlastnosťou.

Najbežnejšie pozitívne vlastnosti osobnosti sú poctivosť a preberanie zodpovednosti za svoje činy a rozhodnutia. Pre vychádzanie s druhými sú skvelými vlastnosťami prispôsobivosť a dobrota, ako aj súcit, empatia, trpezlivosť, lojalita, dôveryhodnosť, optimizmus, spoľahlivosť, férovosť, diskretnosť a rešpekt, keď máme zopár z nich vymenovať.

Aby sme si uvedomili, že aj my sami aj ktokoľvek iný, koho stretneme, má aj aspoň nejaké negatívne vlastnosti osobnosti, zamerajme sa aj na tie. Napríklad náchylnosť klamať, nečestnosť, prísnosť a neprispôsobivosť, neschopnosť empatie, výbušnosť, nelojálnosť, nadradenosť, seba-strednosť, drzosť, vyberavosť či náchylnosť nerešpektovať iného.

Pre niekoho, kto pracuje v pomáhajúcej profesii je najdôležitejším celkové dobré mentálne zdravie naprieč celým spektrom. Takého človeka nazývame plne funkčnou osobnosťou, ktorá vo svojom osobnom rozvoji smeruje k seba-aktualizácii. Plne funkčnou osobnosťou je niekto, kto je „ideálne emočne zdravý“. Takýto človek bude vo všeobecnosti otvorený skúsenostiam, bude žiť s pocitom zmyslu a dôverovať sebe aj druhým. Jeho predstava o sebe bude neustále priberať nové informácie a skúsenosti. Takíto jedinci sú v kontakte so svojimi emóciami a vedome sa snažia osobnostne rásť.

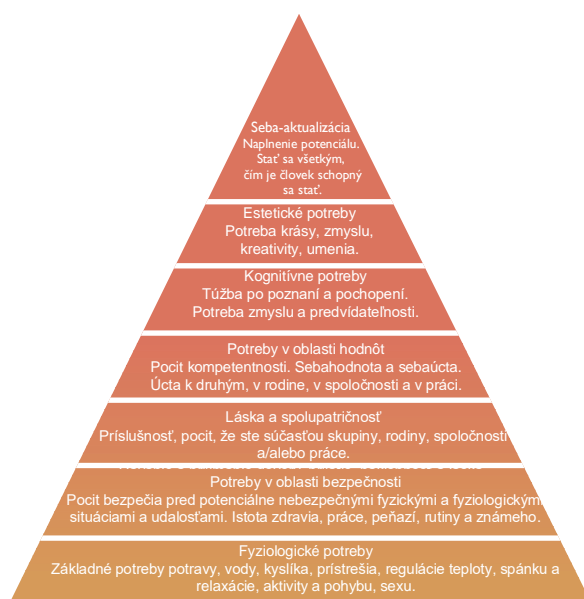
\*\*Nové vedecké zistenia v oblasti neurovedy naznačujú, že oblasť mozgu zvaná predná cingulárna kôra, ktorá sa nachádza v oblasti predného laloku, hrá dôležitú úlohu pri



vývoji seba-vedomenia. Štúdie používali zobrazovanie mozgu a ukázali, že práve táto oblasť je aktivovaná u dospelých, ktorí si sami seba uvedomujú.

Seba-vedenie je dôležitou zložkou osobnostného vývoja, čo je proces nepochybne celoživotný. Predstavuje spôsob, akým ľudia vyhodnocujú svoje zručnosti a vlastnosti a zvažujú svoje ciele za účelom maximalizácie a realizácie svojho potenciálu. Okolo osobnostného rozvoja vzniklo mnoho teórií, jednou z nich je aj Maslowov koncept seba-aktualizácie. Tvrdí, že všetci jednotlivci majú v sebe zabudovanú potrebu osobnostného rozvoja. Miera, do akej sú schopní sa rozvíjať, závisí na určitých iných potrebách a miere ich naplnenia. Tieto potreby sú usporiadané v hierarchii.

### Maslowova hierarchia potrieb



Základnými ľudskými potrebami boli vždy potreba jedla a ochrany tela, ako oblečením, tak aj vhodným miestom pobytu. V dnešnom komplexnom životnom prostredí k týmto základným potrebám ale musíme pridať potrebu zdravia, sociálnej starostlivosti a vzdelania. Naplnenie týchto základných potrieb je už jedným zo základných ľudských práv (Deklarácia ľudských práv a slobôd OSN). Dnes sa ale ľudia nesnažia len naplniť tieto základné potreby, ale aj žiť v prosperite. To tiež zahŕňa, že žijú v bezpečnom, zdravom a slobodnom prostredí. Prosperita je nutným predpokladom ľudského šťastia a skutočného rozvoja. Život v prosperite nás sám o sebe neučiní šťastnými, ale umožňuje



nám stávať sa šťastnými, spokojnými a tvorivými. Prosperita spoločnosti a celého ľudstva by mala byť najvyšším cieľom celej sociálnej štruktúry.

### *Dôležitosť v časoch krízy*

Miera seba-vedomenia je na dost' vysokej úrovni vtedy, keď si človek uvedomuje svoje vlastné silné stránky aj obmedzenia. Keď sa v práci stretáva so zraniteľnými jedincami, dokáže si jednoznačne stanoviť hranice vo vzťahu ku klientovi. Predchádza tak možným emočným a iným zneužitiam, ktoré často pramenia z neplánovaných a neúmyselných manipulácií, z príliš úzkej identifikácie sa s klientovou skúsenosťou, z nevyriešených traumatických skúseností z vlastnej minulosti a podobne. Preto je dostatočne vysoká úroveň seba-vedomenia jednou z najdôležitejších zručností pri pomoci a podpore zameranej na klienta.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Sledujem reakcie druhých ľudí na mňa, aby som porozumel/a, ktoré z mojich správání sú efektívne a ktoré nie.
- 2 S vyjadreniami emócií druhých ľudí dokážem naložiť pokojne, citlivo a proaktívne.
- 3 Je ľahké rozumieť tomu, prečo sa druhí ľudia cítia tak, ako sa cítia.
- 4 Keď stretnem niektorých ľudí, uvedomujem si svoju fyzickú reakciu, signalizovanú náhlými telesnými zmenami.
- 5 Rozumiem, prečo sa druhí ľudia cítia tak, ako sa cítia.
- 6 Keď pocítim silné nutkanie niečo urobiť, obvykle sa zastavím, premýšľam a rozhodnem sa, či mu chcem naozaj vyhovieť a urobiť to.
- 7 Keď som nahnevaný, dokážem si udržať vyrovnané správanie.
- 8 Pred učením dôležitých rozhodnutí zvažím svoju „emočnú teplotu“.
- 9 V ľubovoľnom okamihu dokážem identifikovať emóciu, ktorú práve prežívam.
- 10 Dokážem poskytnúť empatiu a zladit' svoje pocity s pocitmi druhého človeka v interakcii.
- 11 Premýšľam o pocitoch, ktoré stoja za mojimi činmi.



### 2.6.5 Seba-motivácia

Vôľa, vnútorná sila, túžba, záujem, odhodlanie... všetky tieto slová môžeme spojiť do jedného: MOTIVÁCIA. Motivácia je kľúčom k všetkým našim činnostiam. Vede naše správanie aj reakcie, určuje našu výkonnosť, vrátane vytrvalosti a zodpovednosti. Tým v podstate určuje našu osobnosť a svojou mocou nás vedie k tomu, kým/čím vlastne sme. V psychológii rozdeľujeme motiváciu na externú (vonkajšiu) a internú (vnútornú). Je dôležité, aby motív, či túžba pre tú-ktorú aktivitu, ktorú vykonávame, pochádzal z nás samotných. Vtedy hovoríme o vnútornej, internej motivácii, či seba-motivácii.

Je to pojem, ktorý sa používa k popisu vlastnosti správania ľudí v rôznych oblastiach činnosti. Jedinca do danej konkrétnej aktivity vedie jeho vnútorné nadšenie či záujem. To potom určuje jeho vytrvalosť a umožňuje mu sústrediť sa na konkrétne činnosti na ceste k cieľu či k naplneniu nejakej potreby. Seba-motivácia je vnútornou, dobrovoľnou snahou človeka o čo najlepšiu možnú prácu (úlohu, činnosť, dosiahnutý cieľ, ...).

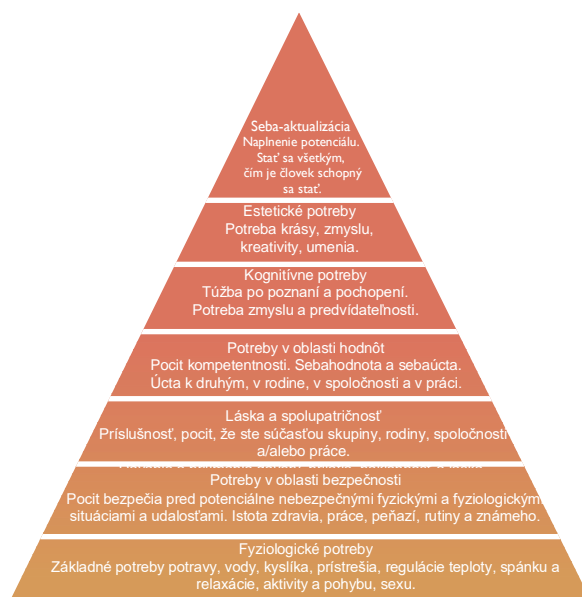
Tento proces má niekoľko prekážok a problémov. Už sme spomínali nedostatok motivácie, k čomu sa ale naša motivácia viaže? Viaže sa k nasledujúcim prvkom:

- Potreby
- Ciele
- Prania

Podľa Maslowa majú ľudia hierarchiu potrieb, ktorá smeruje od nižších potrieb, ako prežitie a bezpečnosť, k tým vyšším, ako seba-realizácia a seba-aktualizácia. Uspokojenie tých nižších je podmienkou pre objavenie tých vyšších, teda pre to, aby si človek uvedomil svoj osobný potenciál, aktivoval svoje prirodzené dary a využíval ich. Tým potom človek naplní svoju potrebu seba-realizácie, ktorá je vrcholom motivácie a túžby.



## Maslowova hierarchia potrieb



Existuje niekoľko spôsobov motivácie:

**1. Schopnosti a talenty:** Väčšiu motiváciu máme v oblastiach, v ktorých sme dobrí, či v ktorých máme nejakú schopnosť alebo talent. Kedy motiváciu strácame? Keď nedosahujeme očakávané výsledky.

**2. Úspechy, uznanie a spätná väzba:** Zvonku nás určite najlepšie motivuje, keď nás niekto chváli, povzbudzuje a podporuje. Vtedy získavame ešte viac vôle a hybnej sily vpred. Ak tvrdo, poctivo pracujeme na svojom vysnívanom ciele, ale nemáme žiadne úspechy, motivácia sa stráca. Vtedy je treba hľadať prekážky a zistiť odkiaľ problémy pramenia. Potrebujeme nazbierať množstvo sily pre udržanie vnútornej motivácie, aby sme dokázali pokračovať ďalej aj napriek neúspechom a sklamaniam a nevzdali sa.

Pozitívna kritika je kritika s dobrým úmyslom, oprávnená a s dobrými argumentmi. Jej poskytovateľ neublízuje, hoci hovorí reálne fakty, ktorých uvedomenie môže byť bolestivé.

Kritika môže byť aj negatívna. To sa deje vtedy, keď jediným cieľom tejto kritiky je človeka zraniť, či už je, alebo nie je pravdivá či oprávnená. Nepodložená kritika je zase kritika, ktorá sa nezakladá na realite a nie je podložená argumentmi (pretože som povedal, pretože si to myslím, atď.).

Kedy je kritika oprávnená?

1. keď je podávaná s dobrým úmyslom, je realistická a pozitívna



2. keď je dobre vyargumentovaná (poskytuje dostatok dôkazov, že je pravdivá)
3. keď je jej cieľom všeobecné dobro
4. keď je orientovaná na správanie, nie na konkrétneho človeka.

Posledný bod je veľmi dôležitý. Keď niekoho kritizujeme, nemali by sme kritiku zameriavať na jeho osobnosť, ale len na jeho konkrétne činnosti.

**3. Príklad motivátorov (autorít):** Silným nositeľom motivácie sú tiež samotní motivátori. Sú to ľudia, ktorí, rozličnými spôsobmi a v rozličných oblastiach, chcú druhých podporovať a vlievajú do ich životov vôľu a silu konať. Aby bol motivátor dobrým motivátorom, potrebuje autoritu. Byť autoritou ale znamená, že tento človek musí mať nemálo silne rozvinutých dobrých vlastností (konzistentnosť, láskavosť, profesionalita, empatia, hodnotový systém, atď.).

Seba-motivácia zabezpečuje posun vpred v našich projektoch a aktivitách. Je to schopnosť prevziať iniciatívu a dokončovať úlohy. Seba-motivácia, ako pozitívna motivácia, nám pomáha sa sústrediť na výsledky, ktoré nám splnenie danej úlohy, či dosiahnutie daného cieľa, prinesie. Seba-motivácia je silne previazaná s určovaním si cieľov svojich aktivít. Motivácia je užitočná v mnohých oblastiach života a môže sa meniť v časoch, keď čelíme výzvam, ocitáme sa v nepredvídaných situáciách a máme starosť o svoje emocionálne či fyzické zdravie a pohodlie. Je normálne zažívať zmeny v sile motivácie v priebehu života.

#### *Dôležitosť v časoch krízy*

V turbulentných časoch, ako napríklad počas pandémie či prírodnej katastrofy, nie je ťažké cítiť sa na dne, stratení a bezmocní. Každodenná paľba negatívnych správ môže viesť k mentálnej únave a emočnému vyčerpaniu.

Ľudia v krízových situáciách často potrebujú viac podpory a sily, či už z vlastných, vnútorných zdrojov a vôle, alebo z externých zdrojov z ktorých sú schopní čerpať vnútornú silu na zvládanie krízy a na vykonanie potrebných zmien. Posilňovanie seba-motivácie je dôležité pre udržovanie dobrého mentálneho zdravia.

V náročných krízových situáciách sa môže stať, že si človek vytvorí určitý skreslený obraz reality, ktorý, pokiaľ pretrvá dost' dlho, či pokiaľ bude emočne dost' silný, sa môže rozvinúť aj do poruchy osobnosti. Takéto poruchy majú štyri určujúce vlastnosti: skreslené myšlienkové postupy, problematické emočné reakcie, príliš silná alebo príliš slabá kontrola vnútorných impulzov a problémy v medziľudských vzťahoch. Preto je



dôležité, aby dobrovoľníci a pomáhajúci pracovníci poznali silu motivácie a sebamotivácie pri podpore mentálneho zdravia.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Dôverujem svojej schopnosti naplniť ciele, ktoré si stanovím.
- 2 O stanovovaní si cieľov a práci na ich napĺňaní premýšľam pozitívne.
- 3 Pracujem efektívnejšie, keď mám stanovený termín dokončenia.
- 4 Verím, že keď budem tvrdo pracovať a použijem svoje schopnosti a talenty, budem úspešný.
- 5 Keď naplním dôležité ciele, odmením sa.
- 6 Mám tendenciu vydávať zo seba maximum, aby som sa cítil hrdý na svoju prácu.
- 7 Strachujem sa o dokončenie úloh a o termíny a to mi spôsobuje stres a úzkosti.
- 8 Stanovujem si ciele, ktoré sú pre mňa výzvou.
- 9 Keď môj cieľ ohrozí nejaká nepredvídaná udalosť, zvyknem odísť, stanoviť si iný cieľ a pohnúť sa novým smerom.
- 10 Pri práci potrebujem spätnú väzbu.
- 11 V tom, čo robím, zahrňam aj druhých ľudí.
- 12 S nadšením prijímam zodpovednosť.
- 13 Najlepšie pracujem, keď je predo mnou nejaká výzva.





## 2.7 Sociálne zručnosti

### 2.7.1 Popis skupiny zručností (klastra)

Zručnosti človeka, ktoré sa odrážajú v medziľudských vzťahoch sa nazývajú sociálne zručnosti. Táto skupina obsahuje rôzne vlastnosti jednotlivca, napríklad ako v špecifických prostrediach pristupuje k druhým, začleňuje sa a pracuje, či je schopný spolupráce a dodržiavania pravidiel v danom prostredí, efektívneho riešenia problémov a či dokáže s druhými asertívne komunikovať. Najdôležitejšou témou diskusie okolo tzv. sociálnej gramotnosti (zvládnutia sociálnych zručností) je zoznam konkrétnych druhov správania, ktoré ľuďom umožňujú dobre fungovať na osobnej aj profesionálnej úrovni.

Tradičné vzdelávanie sa nezameriavalo na to, aby ľudí naučilo zlepšovať svoje sociálne, komunikačné či organizačné zručnosti. V dnešnej rýchlo sa meniacej spoločnosti ale musíme prehodnotiť úzku definíciu sociálnych zručností ako zručnosti konverzácie smerom k širšiemu pochopeniu sociálnej gramotnosti: schopnosti jednotlivca úspešne a úmyselne ovplyvňovať svoj svet ako člen rodiny, pracovník, občan a celoživotne sa učiaci človek. Sociálne zručnosti sú dôležité na mnohých rôznych úrovniach.

Vo všeobecnosti môžeme povedať, že sociálna gramotnosť znamená prítomnosť sociálnych zručností, vedomostí a pozitívnych ľudských hodnôt. Tieto podporujú schopnosť človeka konať pozitívne a zodpovedne v sociálnych prostrediach a úspešne a úmyselne pôsobiť prepojujúco vo svojom okolí. Súčasťou sociálnej gramotnosti je aj vedomý postoj k emóciám a správaniu, pri ktorom človek svoje emócie najskôr pozoruje a rozpozná, až potom hovorí alebo koná.

Táto gramotnosť z definície zahŕňa osobnostné, medziľudské aj medzikultúrne kompetencie a pokrýva všetky formy správania, ktoré jedincovi umožňujú zúčastňovať sa efektívne a konštruktívne na spoločenskom a pracovnom živote, obzvlášť v stále rôznorodejších spoločnostiach, a keď je to potrebné, riešiť aj konflikty.

Teória sociálneho učenia (Social Learning Theory – SLT) je jednou z najvplyvnejších teórií učenia vôbec. Tvrdí, že ľudia sa učia správaniu od svojho okolia prostredníctvom procesu pozorovania. Táto teória je založená na učení pozorovaním (alebo modelovaní) a pridáva tak sociálny element k pojmu učenia tak, že sa ľudia učia nové informácie aj nové druhy správania pozorovaním druhých. Pri modelovaní prijímame správanie niekoho iného za svoje. Myšlienky, presvedčenia, morálne postoje aj spätná väzba, to všetko pomáha ľuďom motivovať. Keď pochopíme základy teórie sociálneho učenia, lepšie porozumieme tomu, ako sa môžu ľudia učiť nové veci a osvojovať si nové druhy správania pozorovaním druhých. Proces učenia sa deje ako postupnosť kognitívnych (spojených s myslením) a behaviorálnych (spojených so správaním) procesov, ako sú zameranie pozornosti, zapamätanie si, opakovanie a motivácia.



Keď vychádzame z tohto, je dôležité tiež vedieť, že sa dokážeme sociálne zručnosti naučiť aj ich zlepšovať, a to v každom veku. Tieto zručnosti nám umožňujú zvládať emócie, mať pod kontrolou svoje správanie, riešiť sociálne problémy a byť zodpovednými a asertívnymi ľuďmi.

Preto by sme sociálne zručnosti mohli nazývať aj „životné zručnosti“. O týchto zručnostiach totiž uvažujeme v kontexte každodennej interakcie medzi jednotlivcom a jeho okolím. S nimi sa jednotlivec realizuje, alebo naplňuje svoje potreby, vo svojom sociálnom prostredí. Podľa moderných definícií sú to zručnosti nevyhnutné pre kvalitné spolužitie a ide o výrazne viac, než len o komunikačné zručnosti, pretože obsahujú aj prežívanie sveta a druhých ľudí a systém presvedčení, hodnôt a postojov.

Keď uvažujeme o procese využitia sociálnych zručností, musíme brať do úvahy tri rozmery. Prvým rozmerom je ten behaviorálny, ktorý označuje typ sociálnej zručnosti. Druhým rozmerom je ten osobný, ktorý sa viaže na kognitívne premenné jednotlivca. A nakoniec tretí, situačný rozmer, sa vzťahuje ku kontextu v prostredí.

#### Typy sociálnych zručností

1. Základné sociálne zručnosti – sú prvé zručnosti, ktoré ľudia získavajú najskôr v priebehu života a sú základom medziľudského kontaktu. Ide o schopnosť nadviazať, viesť a ukončiť konverzáciu, schopnosť klásť otázky a podobne.
2. Rozvinuté sociálne zručnosti – sú to zručnosti, ktoré sa ľudia učia po zvládnutí tých základných. Nájde sa medzi nimi asertivitu, schopnosť vyjadriť svoj osobný názor, požiadať o pomoc, navrhnúť pokyny, či nasledovať inštrukcie, atď.
3. Socio-emočné zručnosti – tieto zručnosti sa priamo týkajú kontroly a rozpoznania emócií a pocitov. Obsahujú empatiu, rešpekt, atď.
4. Zručnosti sociálneho vyjednávania – sú to tie sociálne zručnosti, ktoré umožňujú správne zvládanie konfliktov. Zahrňujú zručnosti vyjednávania, riešenia konfliktov, rokovania, altruizmu, zdieľania s druhými a ďalšie.

Medziľudské vzťahy sa týkajú každého jedného z nás. Neustále sme obklopení ľuďmi, s ktorými sme v rôznych druhoch sociálnych, pracovných a emocionálnych kontaktov a vzťahov. To, aké máme vzťahy a ako sa o nich staráme má veľký vplyv na našu pohodu a na kvalitu nášho života. Sociálne zručnosti, obzvlášť tie komunikačné, sú základným nástrojom regulovania vzťahov vo všetkých druhoch sociálnych situácií, a asertivita nám pomáha byť si vedomí, vyjadrovať a zasadzovať sa o osobné záujmy a túžby tak, aby to bolo pre nás výhodné a pre ostatných nezraňujúce.



Pre potreby uvažovania o poli poskytovania pomoci (dobrovoľníci, pomáhajúce povolania) a pre základ vyhodnocovania v projekte SoCrATest sme medzi zručnosti, ktoré rozvíjame v krízových situáciách (napr. tej pandemickej) zaradili: komunikačné zručnosti, sociálnu inteligenciu, emočnú inteligenciu, odolnosť a asertivitu.



### 2.7.2 Komunikačné zručnosti

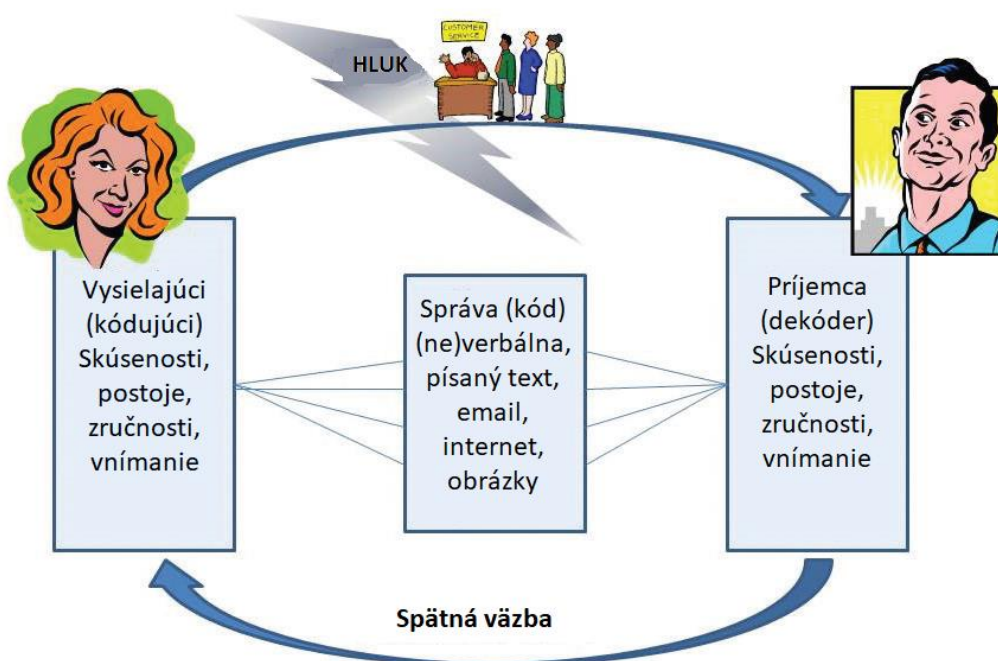
Komunikácia s druhými je integrálnou a neoddeliteľnou súčasťou ľudského života. Od doby, kedy nadväzujeme vzťahy prostredníctvom komunikácie, je dôležitou aktivitou každého z nás. Pomáha nám vytvárať a udržiavať kontakty a vzťahy, či už sociálne, rodinné alebo obchodné. V medziľudských vzťahoch sa ľudia, prostredníctvom komunikácie, striedajú v zdieľaní svojich skúseností a v učení sa jeden od druhého.

Pojem „komunikácia“ popisuje proces, v ktorom si presúvame medzi sebou a vymieňame informácie a myšlienky. Komunikácia nám umožňuje vyjadriť naše pocity, myšlienky, názory a očakávania.

Existuje komunikácia verbálna, teda tá, ktorá prebieha slovne, a neverbálna, ktorá sa týka výrazov tváre a pohybu, myšlienok a pocitov. Počas komunikácie prebieha aj proces učenia; to znamená, že pri rozhovore s druhými získavame nové znalosti a zručnosti a sme vystavení novým uhlom pohľadu a názorom. Komunikácia teda nie je iba prostriedkom, ako informácie vyjadriť, ale jej hlavným cieľom je, aby boli tieto informácie aj vypočuté, pochopené, prijaté a prakticky využité.

#### Komunikačný proces

Komunikácia je dvojsmerný proces, ktorý prináša zdieľané významy či spoločné pochopenie medzi vysielateľom a príjemcom.





Efektívna výmena informácií je zručnosť, ktorá vyžaduje systematickú prípravu. Použitie reči nestačí, správu musíme dopĺňovať obrázkami či správami pre iné zmysly. Takýto druh komunikácie bude presvedčivejší a náš komunikačný partner si ho lepšie zapamätá a tiež ho lepšie prijme. Je to nevyhnutné, pretože ľudia sú rôzni a aj informácie prijímajú rôzne (napríklad informácie z prostredia prijímame prostredníctvom našich piatich zmyslov – informácie môžu byť vizuálne, zvukové, pohybové, čuchové a chuťové).

Efektívnu komunikáciu dosahujeme vtedy, keď našich komunikačných partnerov prijímame za seba rovných a hlavne keď sami seba rešpektujeme a dokážeme objektívne vidieť našu vlastnú hodnotu v prostredí. S pomocou aktívneho počúvania sa poslucháč snaží porozumieť pocitom a očakávaniam svojho komunikačného partnera; chce pochopiť pohľad svojho partnera na vec a prijaté informácie nehodnotí a neposudzuje. Spôsob reči a celkovo predania správy je veľmi dôležitý, pretože zabezpečuje 45% toho, ako správu príjemca vníma. Komunikačné zručnosti zahŕňajú aj schopnosť nakladať s časom – o čas sa stará ten, kto hovorí, nie jeho poslucháči.

Aby sme komunikovali efektívne, potrebujeme vedieť nasledujúce skutočnosti:

**S KÝM** komunikujeme (je veľmi dôležité poznať svojich poslucháčov: kto sú, v akom sú veku, čo už o danej téme vedia, koľko ľudí túto správu dostane, atď.),

**ČO** komunikujeme – naše vysielané správy by sa mali týkať daného predmetu;

**PREČO** – aký je cieľ našej komunikácie, čo chceme dosiahnuť;

**KEDY** tú-ktorú záležitosť komunikovať;

**AKO** ju chceme komunikovať – je potrebné premýšľať o vhodnej metóde komunikácie.

Nasledujúce body je užitočné dodržiavať, keď chceme komunikovať úspešne:

- Ujasnime si vlastné myšlienky ešte pred komunikáciou.
- Premýšľajme nad dôvodom komunikácie.
- Uvedomme si v akom prostredí komunikácia prebieha.
- Komunikáciu si naplánujme (prípadne aj s využitím konzultácie s niekým ďalším).
- Premýšľajme aj o neverbálnych signáloch, ktoré vysielame.
- Využívajme príležitosti komunikovať správy, ktoré sú príjemné/výhodné pre príjemcu.
- Komunikáciu sledujme a kontrolujme.
- Uistime sa, že naše činy sa zhodujú s našou správou.

*Náročné konverzácie*



Náročnou konverzáciou je každá, pri ktorej sa nám ťažko hovorí. Sú to konverzácie o témach, ako sú TRAUMA, ZDRAVIE, RASA, SEXUALITA, POLITIKA, NÁBOŽENSTVO, POHLAVIE a ROD, atď. Ide o citlivé témy, pri ktorých môžu byť ľudia zraniteľní – konverzácie o nich môžu byť zložité a aby sme ich úspešne zvládali, vyžadujú od nás mnohé zručnosti. Hoci často pocítujeme dilemu, či sa náročným konverzáciám vyhnúť, alebo nie, nemali by sme sa ich báť.

V rámci náročných konverzácií sa objavujú tri rôzne štádiá, o ktorých by sme mali vedieť a prejsť nimi:

**Prvé štádium** – Čo sa stalo? V tomto štádiu si musíme všímať tri prvky: PRAVDU, ZÁMER a VINU. Na týchto bodoch sa ľudia vedia v priebehu konverzácie zaseknúť a preskočiť rovno k záverom, ktoré vedú ku konfliktu.

### 1. Predstava o pravde

V priebehu konverzácie sa môžeme ocitnúť v pasci protichodných tvrdení: „Ja mám pravdu a ty nie“. Tieto vety sa môžu striedať do nekonečna, ALE všetko, čo sa týka hľadania, kto má pravdu, sa týka našich presvedčení, nášho pochopenia a našich hodnôt. Výroky „ja mám pravdu“ nám hovoria iba to, ako si my sami pre seba nachádzame význam danej veci a nemusia mať vôbec žiadne prepojenie s realitou. Druhý človek môže mať svoju vlastnú, úplne inú verziu reality, pretože si daný problém vyložil po svojom.

### 2. Závery o zámeroch

V tomto bode sa venujeme otázke zámerov. Kričal na mňa daný človek preto, že mi chcel ublížiť, alebo preto, že chcel svoj názor vyjadriť jasnejšie? To, ako rozumieme zámerom druhej osoby ovplyvňuje samotnú konverzáciu. Problémom, ktorý môže nastať v tomto štádiu, je, že sme presvedčení, že vieme, aké sú zámary nášho komunikačného partnera. Opäť skáčeme rovno k záverom.

### 3. Hľadanie vinníka

Takto často reagujú ľudia, ktorí sa sami chcú zbaviť viny a presunúť ju na nejakú inú osobu, situáciu či akýkoľvek iný dôvod. Nevynášaním rozsudkov získavame viac času sústrediť sa na skutočnú príčinu problému.

**Druhé štádium:** Konverzácia pocitov: čo robiť s emóciami?

Ako sa staviame k emóciám, ktoré sa v priebehu náročných konverzácií objavujú a ako s nimi nakladáme? Ľudia často volia cestu nehovoriť o vlastných pocitoch. Boja sa reakcie,



nevedia, ako ich vyjadriť a majú strach z odmietnutia. Pocity sú ale pravou podstatou náročných konverzácií. Základnými prvkami dôležitých a náročných konverzácií je pochopiť tieto pocity, hovoriť o nich, kontrolovať ich a dopriať im vážnosť a hodnotu.

### **Tretie štádium:** konverzácia identít – čo to hovorí o mne samotnom?

V tomto štádiu sa objavujú otázky: Ako tento problém ovplyvňuje mňa, ako osobnosť, a čo o mne vypovedá? Uprostred náročnej konverzácie prebieha samostatný vnútorný monológ, ktorý sa točí okolo identity – čo hovorím sám sebe počas náročnej konverzácie? Vnútorný monológ bude prítomný vždy. Je dôležité, aby sme si ho boli vedomí a aby sme sa ho snažili vybalancovať. Ak sa vymkne kontrole, môže nás chytiť do pasce a staneme sa zajatcami vlastných myšlienok. Je dôležité mať pozitívne a zmocňujúce myšlienky a presvedčenia, ale nie za cenu vyhýbania sa skutočnosti, či potlačenia seba samého. Preto potrebujeme širší náhľad skutočnosti.

V oblasti poskytovania pomoci a podpory má zmysel v tomto procese vnímať ešte tieto dôležité prvky.

1. Zameranie na úlohy: Je dôležité zaistiť, aby bol hlavným bodom, na ktorý sa konverzácia sústreďí, klient, bez zvýšenej miery seba-odhaľovania pracovníka. Udržať komunikáciu zameranú na úlohy a konkrétne kroky pomôže klientovi pohnúť sa vpred;
2. Nedirektívnosť označuje prístup, pri ktorom nechávame klienta smerovať (terapeutické) stretnutie; terapeuti (pomocníci, dobrovoľníci) by sa mali vyvarovať poskytovania rád či plánovania aktivít na spoločné stretnutia.
3. Interpretácia je zručnosť, ktorú je náročné, ale dôležité kultivovať. Používame ju na to, aby sme klientovi poskytli náhľad situácie z iného uhla, ale mali by sme ju používať opatrne a zriedkavo;
4. Reflexia, je úmyselná a vedomá aktivita, ktorá:
  - reflektuje konkrétne skúsenosti a zážitky;
  - znamená pozerat' sa späť na celý proces;
  - umožňuje človeku získavať nové súvislosti, nápady a porozumenie celej situácii;
  - skrze reflexiu sa formujú základné nahliadanie a pochopenie minulých udalostí;
  - pri reflexii človek hľadá nové možné riešenia;
  - umožňuje človeku vybrané riešenie otestovať v novej situácii.

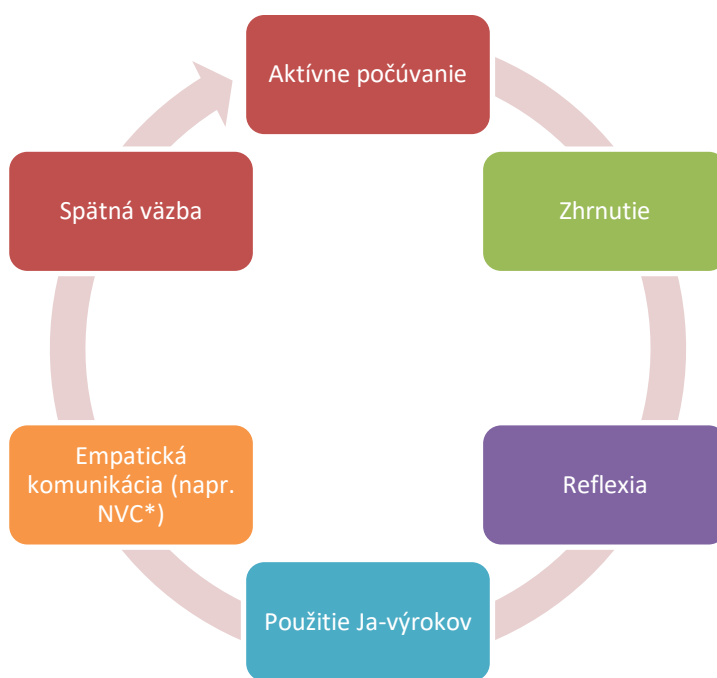
Fázy reflexie sú: 1) popis udalosti; 2) popis pocitov; 3) vyhodnotenie; 4) analýza; 5) záver.



5. Spolupráca na riešení – podľa teórie sebaurčenia sú riešenia, s ktorými príde sám klient, efektívnejšie vytvárané, ale hlavne je pravdepodobnejšie, že budú uvedené do praxe (= otestované v novej situácii). Keď ale sám klient vyčerpal svoje možnosti riešenie nájsť, je užitočné s ním spolupracovať na vytváraní riešení pre zmenu správania.

#### *Dôležitosť komunikačného kruhu v pomáhajúcich profesiách*

Aby sme dokázali komunikovať najúspešnejšie, ako je to len možné (na základoch, ktoré sme popísali vyššie) v oblasti pomáhajúcich služieb (napríklad pri dobrovoľníctve), dáva veľký zmysel používať takzvaný komunikačný kruh, s po sebe nasledujúcimi fázami popísanými v obrázku.



\*NVC – Non-violent Communication (nenásilná komunikácia) od autora Marshal B. Rosenberga.

#### *Dôležitosť v časoch krízy*

Dopad pandemickej krízy na jednotlivé zraniteľné skupiny závisel čiastočne na kvalite komunikácie o zdravotných rizikách, o stabilite duševného zdravia a o nebezpečenstvách. Kvalitná komunikácia je konkrétna, proaktívna, vynaliezavá, spolu-cítiaca, inovatívna, kreatívna, konštruktívna, progresívna, zmocňujúca, transparentná a technologicky prístupná. Pri prijímaní informácií ale hrajú rolu mnohé ďalšie faktory, ako sociálne a kultúrne charakteristiky, rodová identita, generačné kontrasty, jazykové preferencie,





pevné presvedčenia a náboženské nastavenie. Rôzna gramotnosť v týchto oblastiach tiež ovplyvňuje činy a správanie jednotlivcov.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Premýšľam skôr, než hovorím, pretože som si vedomá/ý, že tie isté slová nemusia pre druhých ľudí znamenať to isté, ako pre mňa.
- 2 Som si vedomá/ý, že správa, ktorú druhý človek vysiela, nemusí byť presne tá istá, ako správa, ktorú ja prijímam.
- 3 Predtým, než verbálne či neverbálne komunikujem, plne porozumiem tomu, kto je môj komunikačný partner.
- 4 Svoje správy vysielať najpresnejšie a najkonkrétnejšie, ako je to len možné.
- 5 Vedome sa vyhýbam použitiu slangových slov a špecifických jazykových zvrátov s ľuďmi, ktorí by sa nimi mohli cítiť urazení.
- 6 Snažím sa nepoužívať slová, ktoré by mohli vyvolať emocionálnu reakciu, ktorá by príjemcu mojej správy mohla rozrušiť alebo zmiast'.
- 7 Uvedomujem si, že to, ako niečo poviem, je rovnako dôležité, ako to, čo vlastne poviem.
- 8 Skúmam svoju komunikáciu, aby som zistil, aké neverbálne signály vysielať a ako dobre podporujú význam, ktorý chcem oznámiť.
- 9 Starostlivo zvažujem metódu zdieľania svojich správ: stretnutie tvárou v tvár, telefonický rozhovor alebo písomná správa.
- 10 Názory o tom, čo mi druhí chcú povedať si vytváram na základe toho, čo ich počujem hovoriť, nie na základe toho, čo si o nich, ako o ľuďoch, myslím.
- 11 Poctivo sa snažím počúvať aj nápady, s ktorými nesúhlasím.
- 12 Predtým, než sa rozhodnem si starostlivo vypočujem myšlienky a nápady druhých ľudí.
- 13 Tok mojich myšlienok je veľmi živý, preto druhých často v komunikácii prerušujem.
- 14 Často viem dopredu, čo mi ľudia chcú povedať.



- 15 V interakcii s druhým človekom dokážem vcelku dobre odhadnúť jeho náladu na základe neverbálnych signálov.
- 16 Pri interakcii tvárou v tvár sa cítim komfortne.
- 17 Vnímam, keď druhého človeka obtžujem, aj keď mi to nepovie.



### 2.7.3 Emočná inteligencia

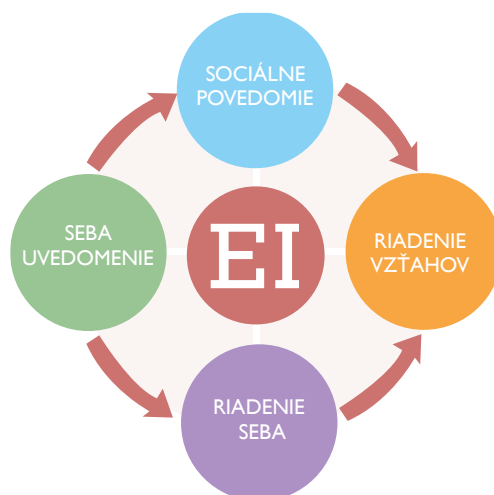
Emočná inteligencia znamená, že vnímame a rozpoznávame svoje vlastné pocity a rozumieme aj pocitom druhých ľudí. Znamená tiež, že rozlišujeme a dokážeme pomenovať dostatočné množstvo rôznych emočných stavov. Človek, ktorý si je svojich pocitov vedomý, bude schopný popísať, ako sa cíti, čo tieto pocity spôsobuje a nakoniec bude aj schopný svoje emočné stavy regulovať a vyhodnocovať. Ľudia s rozvinutou emočnou inteligenciou používajú informácie o svojich pocitoch tak, aby im pomáhali pri myslení a správaní. Preto je človek, ktorý svoje pocity vníma, rozpoznáva a reguluje, schopný konštruktívne zameriavať svoje myšlienky aj činnosti. Tieto zručnosti sú veľmi dôležité, aby sme sa v živote cítili dobre po emočnej stránke a boli úspešní.

#### *Vlastnosti človeka s rozvinutou emočnou inteligenciou*

Ľudia s rozvinutou emočnou inteligenciou sú spoločenský a radi stretávajú nových ľudí; sú dobrými lídrami, pretože dokážu počúvať a tiež prijímať konštruktívnu kritiku; prejavujú voči svojim spolupracovníkom rešpekt a dodržiavajú zásady. Rýchlo rozpoznávajú nálady ostatných a sú schopní lepšie odhadnúť charakter druhých ľudí. Poznajú tiež svoje vlastné silné aj slabé stránky. Vedia, kedy sa vo vzťahu cítia ublížení a prečo. Dokážu povedať nie. Sú jasní a zrozumiteľní vo svojej komunikácii a s väčšinou ľudí dobre vychádzajú. Morálka a etika pre nich vždy hrajú dôležitú rolu.

#### *Dimenzie v procese rozvoja emočnej inteligencie*

Naša „emočná myseľ“ má štyri rozmery dôležité pre rozvoj emočnej inteligencie. Ide o dve osobné zručnosti: seba-vedenie (self-awareness) a seba-riadenie (self-management) a dve sociálne zručnosti: sociálne uvedenie (social awareness) a riadenie vzťahov (relationship management).



Zdroj: (<http://www.teleosleaders.com/howwedoit/emotional.php>)



Každý z týchto rozmerov obsahuje mnoho schopností, zručností, vlastností a cností, ktoré môže človek v pracovnom aj v rodinnom živote rozvíjať.

**Seba-vedenie.** V kontexte emočnej inteligencie znamená schopnosť byť naladený na svoje vlastné pocity. Človek, ktorý vníma svoje vlastné pocity, im aj rozumie a vie, ako ich interpretovať a ako ich využiť vo svojich vzťahoch. S emočným uvedomením súvisí aj vedomie situácie.

**Seba-riadenie.** Toto znamená schopnosť regulovať svoje vlastné pocity, impulzy a správanie. Takýto človek je schopný kontroly a profesionálneho, pokojného správania aj v stresujúcich situáciách. Človek schopný riadenia svojho vlastného správania sa lepšie sústreďí na aktuálnu úlohu a nie na triviality okolo. Táto oblasť zahŕňa schopnosti, ako sú zameranie na výsledky, prispôsobivosť, pozitívny prístup a emočná sebakontrola.

**Sociálne uvedenie.** Schopnosť zachytiť, vnímať, porozumieť a vyhodnotiť emócie druhého človeka a to, aký budú mať dopad na aktuálnu situáciu. Človek s rozvinutým sociálnym uvedomením má schopnosti, ako sú empatia, porozumenie dynamike medziľudských vzťahov a organizačné vnímanie.

**Riadenie vzťahov.** Tento posledný rozmer obsahuje rôzne zručnosti a schopnosti, ktoré musí človek zvládnuť, ak chce svoje vzťahy riadiť efektívne. Musí vedieť, ako zvládať, ovplyvňovať a prijímať emócie druhých ľudí. Musí tiež dokázať výborne riešiť konflikty. S týmito schopnosťami sa môže stať inšpirujúcim lídrom, koučom, mentorom či úspešným vedúcim skupiny či organizácie.

Stratégie rozvoja emočnej a sociálnej efektivity

Zručnosť 1: Starostlivosť o vlastnú hodnotu

- Zdravý vnútorný monológ

Zručnosť 2: Starostlivosť o hodnotu druhých

- Uznanie druhých
- Posilňovanie vedomia rozdielnosti medzi ľuďmi

Zručnosť 3: Responzívne vedomie

- Pozorovanie a poskytovanie empatie

Zručnosť 4: Odvaha

Zručnosť 5: Autentický úspech

- Prepojenie hodnôt a očakávaní



### *Dôležitosť v časoch krízy*

Bez uvedomenia budú naše pocity rozhodovať o našom správaní a uprostred krízy potrebujeme (všetci, a obzvlášť dobrovoľníci či pomáhajúci pracovníci) dostať do popredia tú časť nášho mozgu, ktorá dokáže premýšľať racionálne a nie tú, kde pociťujeme emócie. Prax udržiavania pokoja, kontroly nad sebou a uvedomovania si vlastných reakcií na situácie, ktoré sú nám výzvou, je dôležitá v akejkolvek náročnej situácii, obzvlášť v čase krízy, kedy je dôležité zvládnuť iné životné skúšky. Aby sme boli schopní podporiť seba samých aj druhých, s ktorými sa stretávame, je zručnosť emočnej inteligencie nesmierne dôležitá. Dôvodom, prečo je emočná inteligencia tak dôležitá pri zvládaní náročných situácií je ten, že emočne inteligentný človek zareaguje na nepríjemnosti pokojne a uvážlivo. Je totiž lepší v riadení emócií – svojich aj ľudí v okolí – v časoch stresu a tlaku.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 V každom momente dokážem identifikovať, akú emóciu práve cítim.
- 2 Rozumiem, prečo sa druhí cítia tak, ako sa cítia.
- 3 Otvorene zdieľam svoje pocity s ostatnými.
- 4 Keď cítim hnev, dokážem si udržať sebaovládanie.
- 5 Viem, ako sám seba upokojiť, keď cítim úzkosť alebo rozrušenie.
- 6 Vyhybam sa konfliktom a vyjednávaniam.
- 7 Pripadá mi náročné vyznať sa v emóciách druhých ľudí.
- 8 Keď sa cítim frustrovaný, som popudlivý.
- 9 Po rozhovoroch so mnou sa ľudia cítia povzbudení.
- 10 S prejavmi pocitov druhých ľudí dokážem nakladať pokojne, citlivo a proaktívne.
- 11 Dokáže úprimne vyjadriť, ako sa cítim, bez toho, aby som druhých rozrušil.
- 12 Dokážem prejavovať empatiu a vyladiť svoje pocity s pocitmi druhého v interakcii.
- 13 Ľudia ma rešpektujú a majú radi aj keď so mnou nesúhlasia.



14 Sledujem, ako na mňa druhí reagujú, aby som pochopil, ktoré druhy môjho správania sú efektívne a ktoré nie.

15 Je ľahké porozumieť, prečo sa druhí ľudia cítia tak, ako sa cítia.



### 2.7.4 Odolnosť

Pozitívna psychológia sa venuje štúdiu a posilňovaniu pozitívnych aspektov ľudského života a mentality: šťastia, spokojnosti, zmysluplnosti, optimizmu, nádeje, vytrvalosti, odolnosti, mentálnej pohody a iných dôležitých pozitívnych aspektov ľudského života a skúsenosti. Jej zakladateľom je Dr. Martin Seligman, hoci o týchto aspektoch hovorili už známi psychológovia, ako napr. Rogers v teórii celkového zdravia, ale bez empirického výskumu. Seligman teda rozšíril pole psychologického výskumu o výskum pozitívnych pocitov a procesov, zameriavajúc sa na výskum šťastia a aspektov, ktoré podporujú osobnostný rast a rozvoj jedinca na základe jeho individuálnych silných stránok a schopností. Týmto spôsobom podporuje pozitívna psychológia celkovú pohodu a kvalitu života jednotlivca.

Výskumom nachádza pozitívna psychológia nové vhľady ohľadne dôležitosti pozitívnych aspektov života pre jeho kvalitu a pre mentálne aj fyzické zdravie; na druhej strane tiež prináša metódy a postupy, ako posilňovať životné zručnosti a kvalitu života zvyšovať. Je ale dôležité zdôrazniť, že pozitívna psychológia nie je akousi „šťastnou psychológiou“, ktorej snahou by bolo vytvárať trvale šťastných, večne usmiatech ľudí. Choroby, ťažkosti, bolesť, straty a traumy sú neodstrániteľnými spoločníkmi ľudského života, rovnako aj strach, hnev, úzkosť a iné nepríjemné pocity, a tiež rôzne mentálne ťažkosti, problémy a poruchy.

Pozitívna psychológia sa zakladá na dôležitých zisteniach:

- že existujú ľudia, ktorí sa cítia šťastnejší, spokojní, vytrvalí, optimistickí, pevnejší a psychologicky lepšie vybavení zvládať a prekonávať nepríjemné udalosti, okolnosti a pocity; že teda aj tie náročnejšie životné skúšky je možné prestať s miernejšími následkami či zraneniami;
- že vlastnosti, ako sú výdrž, optimizmus, odolnosť, schopnosť vytvárať trvalé a hlboké vzťahy a pocity spokojnosti, šťastia a zmyslu je u ľudí možné systematicky posilňovať a rozvíjať (a tým posilňovať a rozvíjať ich psychologickú silu a odolnosť),
- že je nanajvýš vhodné (podobne, ako v prípade väčšiny dôležitých zručností) rozvíjať a posilňovať tieto psychologicky a životne dôležité zručnosti už od detstva; pretože tak budú tieto naučené zručnosti najpevnejšie ukotvené a budú najviac prispievať ku kvalite života z dlhodobého hľadiska.

Čo je odolnosť?

Ľudia, ktorí vykazujú vyššiu mieru osobnej odolnosti sa ľahšie vyrovnávajú s životnými zmenami. Odolní ľudia na takéto zmeny reagujú zdravým a pozitívnym prispôbením sa



a zachovajú si pri tom fyzické aj mentálne zdravie. Pri tom aktivujú svoju schopnosť učiť sa z týchto skúseností, prijímať nové informácie, prestavovať svoje myšlienky a správanie a včleniť všetky tieto nové skutočnosti do svojho ďalšieho života. To podporuje aj Darwinova myšlienka evolúcie, a síce, že neprežíva ten najväčší, ani ten najsilnejší, ale ten, kto sa vie najlepšie prispôbiť.

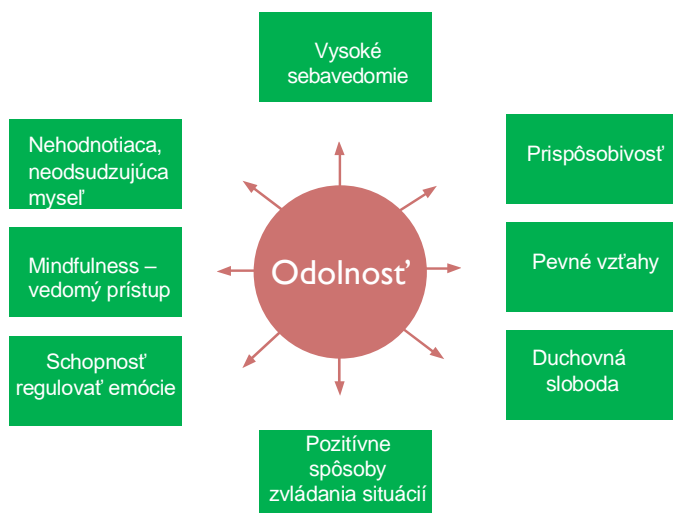
Môžeme teda povedať, že odolnosť je schopnosť pozitívne sa prispôbiť a obnoviť osobnú rovnováhu pri životných skúškach a rôznych negatívnych zážitkoch. Aktivuje nás, aby sme sa zásobili svojimi externými či internými zdrojmi sily a aby sme sa k problémom postavili správne prostredníctvom seba-regulácie, prispôsobenia sa, učenia sa, zmeny a prekročenia už existujúcich vzorcov.

### *Prvky emočnej odolnosti*

Emočná odolnosť sa skladá z troch stavebných kameňov – sú to základy, na ktorých môžeme svoju odolnosť vystavať, či na ktorých môžeme pracovať, aby sme ju podporili. Nazývame ich tiež tromi rozmermi emočnej odolnosti a sú to tieto:

1. Fyzický rozmer – fyzická sila, energia, dobré celkové zdravie a vitalita.
2. Mentálny alebo psychologický rozmer – obsahuje aspekty, ako sú prispôsobivosť, pozornosť a zameranie, sebadôvera, sebaistota, vnímanie a regulácia vlastných emócií, sebvýjadrenie, schopnosti myslenia a argumentácie.
3. Sociálny rozmer – obsahuje medziľudské vzťahy (pracovisko, partner, deti, rodičia, priatelia, komunita, atď.), prispôsobenie sa v skupine, obľúbenosť, komunikáciu a spoluprácu.





Zdroj: <https://positivepsychology.com/emotional-resilience/>

## Deväť pilierov odolnosti

Model deviatich pilierov odolnosti spojuje deväť faktorov z troch oblastí života. Prvé tri piliere sa vzťahujú k oblasti vzťahov k sebe samému, k druhým ľuďom a k „niečomu, čo nás presahuje“. Druhá oblasť sa týka našej fyzickej, emočnej a kognitívnej rovnováhy. Tretou oblasťou je spôsob, akým sa vo svete prejavujeme.

Vzťah k sebe samému je dôležitým základom. Predstavuje správnu starostlivosť o seba, prepojenie so sebou samým a pozitívny náhľad na seba. Je dôležité, aby sme sami seba podporovali, so sebou súcitili, rešpektovali sa, prijímali a milovali. Keď samých seba prijímame, tak sa neposudzujeme a nehodnotíme. To posilňuje schopnosť sami seba upokojiť. Ak sme príliš sebakritickí, tak sa odsudzujeme a naša schopnosť udržať si istotu ubúda.

Schopnosť vytvárať a udržiavať prepojené, blízke vzťahy s druhými ľuďmi a získavať od nich podporu. Podporujúce vzťahy nám pomáhajú vybudovať si dôveru v seba samých aj v druhých ľuďoch. Tento pilier má veľmi silný dopad na vnímanie sveta, ako bezpečného miesta. Obsahuje tiež stanovenie a udržiavanie zdravých, jasných a konzistentných hraníc.

Postoj k „niečomu, čo ma presahuje“ môže vyjadrovať naše zapojenie v komunitných aktivitách, dobrovoľníctvo, dobročinnosť alebo našu duchovnú prax. Tento pilier nám dáva zmysel, nádej, smerovanie a znižuje pocity osamelosti a odcudzenia.

Fyziologická rovnováha predstavuje schopnosť odpočívať, upokojiť sa a nereagovať príliš rýchlo a príliš intenzívne.



Kognitívna rovnováha zase obsahuje pozitívny prístup k životu a pozitívne svetonázorové presvedčenia, schopnosť ovládať naše myšlienky a zameriavať ich do sústredenia.

Emočná rovnováha je schopnosť zvládnuť pocity, ktoré sa v tele človeka objavia a nechať ich prejsť bez toho, aby došlo k ich prebytku alebo emocionálnemu výbuchu.

Prítomnosť predstavuje schopnosť byť „tu a teraz“, v prepojení sami so sebou aj s prostredím okolo nás, nebyť zatiaľčenými minulosťou ani obavami či strachom o budúcnosť.

Flexibilita predstavuje schopnosť sa adekvátne prispôbiť zmenám a učiť sa z minulých skúseností. Súčasťou tohto piliera je aj kreativita, ktoré je spojená s flexibilitou nášho pohľadu na život.

Vnútoraná sila označuje schopnosť venovať sa nejakej aktivite, vykonávať veci, vydržať. Obsahuje odvahu aj asertivitu predkladať a obhajovať naše argumenty a hranice, previesť naše myšlienky na činy a dosahovať ciele. Zahŕňa tiež schopnosť plánovať, premýšľať strategicky a robiť rozhodnutia. Tento pilier podporuje pocit vlastnej kontroly nad životom a sebaistotu.

Model deviatich pilierov odolnosti predstavuje integrovaný prístup k posilňovaniu ochranných faktorov, ktoré, vo vzájomnom prepojení, nás optimálne zabezpečujú pri dnešných spoločenských výzvach.

### *Dôležitosť v časoch krízy*

Odolnosť je viacvrstvomá, a práve takáto je najužitočnejšia v procese riešenia krízových udalostí. Odolnosť je teda definovaná systémovo, ale aj interakčne, keďže v tomto procese ide o úspešnú adaptáciu napriek problémom (krízy, traumatické udalosti, straty, zlyhania, choroby a pod.), o schopnosť prekonať problémy a stres tak, aby jedinec mohol efektívne fungovať a napokon o hľadanie ciest a prekonávanie prekážok na ceste k životnému úspechu. Posilňovanie v oblasti osobnej a emocionálnej odolnosti je preto dôležitou zložkou osobnosti jedinca, ktorý sa v dnešnej dobe plnej výziev čoraz častejšie stretáva s rôznymi krízovými udalosťami.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Je pre mňa ťažké preniť sa cez stresujúce udalosti.
- 2 Po ťažších časoch sa rýchlo dostávam späť, „odrážam od dna“.



- 3 Verím, že môj život je zmysluplný a hodný žitia.
- 4 Verím, že nie som obeťou okolností a dokážem svoje životné situácie ovplyvňovať.
- 5 Mám v živote aspoň jednu osobu, s ktorou môžem zdieľať úplne všetko – dobré aj zlé.
- 6 Na ľudí, ktorí sú pre mňa dôležití, si nachádzam čas.
- 7 Môžem sa spoľahnúť na podporu druhých, keď ju potrebujem.
- 8 Zotaviť sa zo stresujúcej udalosti mi netrvá dlho.
- 9 Očakávam jasnú a pozitívnu budúcnosť a viem, že si dokážem poradiť s problémami.
- 10 Flexibilne sa prispôbujem zmene a ľahko prijímam to, čo je nemenné.
- 11 Uprednostňujem hľadanie riešení pred hľadaním chyby či vinníka.
- 12 Som sám pre seba dôležitý a dobre sa o seba starám.
- 13 Verím sám sebe, svojej intuícii aj svojim schopnostiam.
- 14 Stanovujem si jasné priority pre život.
- 15 Častejšie si všímam nové a pozitívne veci, než tie negatívne a dobre známe.
- 16 Prispievam k tomu, aby sa ostatní cítili dobre.



### 2.7.5 Sociálna inteligencia

Sociálna inteligencia je záležitosťou primárnych potrieb a ľudskej prirodzenosti: života vo vzťahoch. Neuroveda objavila, že samotná stavba nášho mozgu ho tvorí sociálnym a že má v sebe neodvratnú túžbu vytvárať blízke prepojenia z-mozgu-do-mozgu, a to vždy, keď sme v kontakte s druhými ľuďmi. Vzťahy ľudí priťahujú a sociálna inteligencia reflektuje, nakoľko sme schopní tieto vzťahy – v rodinnom, pracovnom či inom prostredí – vytvárať, udržiavať, vyživovať a rozvíjať.

Sociálna inteligencia je kombináciou zručností potrebných pre úspešnú interakciu s druhými ľuďmi a schopností ľuďom rozumieť. Pramení zo sociálnej vnímavosti. Zjednodušene povedané je sociálna inteligencia schopnosť vychádzať s druhými.

Sociálna inteligencia je zmesou seba-vedomenia a sociálnej vnímavosti, ktorá zahŕňa aj sociálne postoje a presvedčenia. Ľudia s rozvinutou sociálnou inteligenciou dokážu zvládať komplexné sociálne zmeny vo svojom živote a sú schopní adaptácie v rôznych stresujúcich udalostiach.

O sociálnej inteligencii môžeme premýšľať v štyroch rozmeroch:

- 1 Povedomie – Sociálna vnímavosť znamená, že človek vie, čo sa v spoločnosti deje. Je to schopnosť rozumieť spoločenskému kontextu (ktorý sa skladá zo spoločenských situácií). Keď rozumieme situácii, môžeme si potom vybrať vhodné správanie.
- 2 Vystupovanie – Táto vlastnosť sa vzťahuje k tomu, ako sa jedinec, so svojím vlastným vnímaním seba samého, prejavuje navonok a ako to vnímajú a zažívajú ostatní ľudia. Ľudia, ktorí sú sebavedomí, prijímajú a rešpektujú sami seba, tieto kvality prejavujú aj navonok a tak ich vnímajú aj druhí ľudia, keď sú s nimi v kontakte.
- 3 Autenticita – Človek s touto vlastnosťou preukazuje úprimnosť a lojalitu a správa sa tak, že vyvoláva dojem dôveryhodnosti. Je to vlastnosť „byť sám sebou“, byť autentický, skutočný.
- 4 Empatia – Je to schopnosť prežívať svet z pozície druhého, „vložiť sa do jeho topánok“, schopnosť chápať druhých ľudí a ich pocity. Empatia je veľmi dôležitá v akomkoľvek vzťahu, pretože umožňuje ľuďom sa na seba napojiť, pomáhať si a podporovať sa navzájom a byť efektívnymi a autentickými.

#### *Dôležitosť v časoch krízy*

Ako ľudské bytosti sa prepojujeme prostredníctvom zdieľaných hodnôt, skúseností a presvedčení. Od politických preferencií cez vzdelávacie rozhodnutia až po náš obľúbený obchod, sme priťahovaní k tým, s ktorými máme niečo spoločné. V časoch krízy, akou je pandémia covidu 19, zdieľame všetci obavy v oblasti dôvery, komunikácie, zapojenia a



podpory. Takéto „zručnosti s ľuďmi“, ktoré nazývame tiež životnými zručnosťami, sú kľúčové pri prekonávaní týchto obáv prostredníctvom skúmania vzťahov s použitím sociálnej inteligencie, ktorá je prepojená so seba-vnímaním, seba-vyjadrením, medziľudskými vzťahmi, rozhodovaním a zvládaním stresu v čase krízy.

### *Výroky sebahodnotenia*

- 1 Keď nadväzujem kontakt s druhými ľuďmi, znervózniem.
- 2 Ľahko sa druhým prispôsobujem.
- 3 Keď sú druhí ľudia nešťastní, pomáhám im cítiť sa lepšie.
- 4 Z pocitov druhých ľudí som zmätený.
- 5 Dokážem rozoznávať priania druhých.
- 6 Viem, ako sa chovať v súlade s pocitmi ostatných.
- 7 Cítim sa uvoľnene v mnohých rôznych sociálnych situáciách.
- 8 Ľudia, ktorí by pre mňa urobili všetko, ma znervózňujú.
- 9 Z pohľadu na tvár druhých ľudí rozoznám, akú emóciu práve prežívajú.
- 10 Ľudia sa mi ľahko zverujú.
- 11 Keď som kritizovaný, nestaviam sa do obrannej pozície.
- 12 Je pre mňa náročné rozumieť tomu, prečo sa ľudia cítia tak, ako sa cítia.
- 13 Zachovávam si zmysel pre humor.
- 14 Snažím sa vidieť veci aj očami druhých.
- 15 Rozpoznávam, ako moje správanie ovplyvňuje ostatných.
- 16 Vyhľadávam aktivity, ktoré mi prinášajú pocit šťastia.
- 17 Keď mi niekto rozpráva o nejakej dôležitej udalosti v jeho živote, cítim sa skoro, ako keby som tú udalosť sám prežil.



### 2.7.6 Asertivita

Vytýčiť práci pomáhajúceho pracovníka/dobrovoľníka s klientom náležité parametre je základom úspechu. Schopnosť stanovovať hranice umožňuje a ohraničuje vzťah medzi pracovníkom poskytujúcim asistenciu, a tým, kto túto asistenciu prijíma. Jednou z najdôležitejších zručností v tomto procese je asertivita.

Asertivita je schopnosť zasadiť sa sám za seba a za svoje záujmy bez násilia, s prístupom rešpektujúcim slobodu a odlišnosti svojich komunikačných partnerov. Je to schopnosť „stáť za sebou samým“, brániť svoj názor, o niečo usilovať a bojovať za svoje práva, bez použitia násilia a pri zachovaní rešpektu k slobode vyjadrenia sa ostatných a k rozdielnym názorom a postojom. Jej zmyslom je ochrana seba samého, svojich hodnôt, osobnosti a svojej ľudskej dôstojnosti.

Asertivita je širší pojem pre rozhodnosť a sebaistotu človeka, ktorý zároveň dokáže súcíť s druhými a byť otvorený k ich potrebám, záujmom a obmedzeniam. Dokáže robiť kompromisy, keď nastane konflikt a vie sa „postaviť do cudzích topánok“ a vžiť do situácie druhého.

Asertívni ľudia sú si vedomí svojich predností aj nedostatkov, ale bez ohľadu na to sami seba plne prijímajú. Snažia sa prekračovať vlastné obmedzenia, ale sú zároveň sami voči sebe trpezliví a láskaví; poznajú svoje potreby, záujmy, pocity aj obmedzenia a neukrývajú ich pred ostatnými. Sú si tiež vedomí svojej zodpovednosti voči druhým a preto im prejavujú rešpekt; Chápu svoje nedostatky a obmedzenia, ale nepoddávajú sa manipulácii a agresivite.

Kto sa chce naučiť asertivite, musí nasledovať pravidlá konštruktívnej komunikácie. Keď používame konštruktívnu komunikáciu, sme si vedomí, že spôsob komunikácie je veľmi dôležitý a že záleží na výbere slov. Konštruktívna komunikácia vytvára autentické vzťahy a prenáša jasné a pokojné správy medzi ľuďmi.

V teórii konštruktívnej komunikácie hovoríme vo všeobecnosti o dvoch druhoch vyjadrení:

**Ty-vyjadrenia** neoslovujú komunikačného partnera či skupinu, ale sú výroky o našich presvedčeniach, dávanými dopredu, bez odsúhlasenia tohto názoru našim komunikačným partnerom. Sú to nevhodné vyjadrenia, ako napríklad: „Nevieš sa správať!“, „Nevieš byť trpezlivý!“, ...

**Ja-vyjadrenia** znamenajú hovoriť na známeho či neznámeho príjemcu v prvej osobe jednotného čísla a komunikovať svoj vzťah k správe či k situácii, o ktorej je práve reč. Prostredníctvom nich jasne a bez hodnotenia vyjadrujem komunikačnému partnerovi, ako nás ovplyvňuje jeho spôsob komunikácie. Napríklad: „Nemôžem sa sústrediť, keď



hovoríš“; „Nedokážem ti veriť, keď predo mnou skrývaš veci,“ ... Pri konštruktívnej komunikácii používame Ja-vyjadrenia, ktoré sú tiež súčasťou asertívnej komunikácie.

#### *Pravidlá a príklady použitia asertívnej komunikácie*

Prvé pravidlo: Autenticita. “Som tým, kým som a nie tým, kým ma chcú mať ostatní. Prejavujem pred tebou svoje pocity a chcem, aby si aj ty prejavoval tie svoje predo mnou. Chcem, aby sme si navzájom „nastavovali zrkadlo“ a učili sa jeden od druhého. Môžeš mi povedať, čo si myslíš, ale aj čo cítiš, aby sme spolu mohli komunikovať.”

Druhé pravidlo: Otvorenosť. “Prijímam ťa takého, aký si a nie takého, akého ťa ja chcem mať. Ponúkam ti dobré úmysly, rešpekt a náklonnosť a to isté očakávam aj od teba.”

Tretie pravidlo: Stanovenie hraníc. “Chcem s tebou zotrvať v konštruktívnom vzťahu, s jasnou deliacou čiarou medzi tebou a mnou.”

Štvrté pravidlo: Občasný nesúhlas je nevyhnutný. Je tiež dôležité rozlišovať asertívne, neasertívne a agresívne správanie

Tabuľka: Rozdiel medzi asertívnym a neasertívnym správaním

<b>Neasertívne</b>	<b>Asertívne</b>	<b>Agresívne</b>
tichá a hanblivá reč	zreteľná a pokojná reč	hlasná a rýchla reč
nejasné vyjadrovanie sa	jasné vyjadrovanie sa	rozkazovanie
skromné gestá	uvolnené gestá	rýchle a dráždivé gestá
nervozita a rozrušenosť	pokoj	nabudenie
zdržanlivosť	emočná otvorenosť	pevné, nemenné emócie
hanblivosť	sebaistota	arogancia

#### *Dôležitosť v časoch krízy*

Keď človek využíva asertivitu, je si vedomý, že konštruktívna forma komunikácie je dôležitá a že výber slov je podstatný. Vytvára autentické vzťahy a prenáša medzi ľuďmi jasné a pokojné správy. Ľudia, ktorí používajú asertivitu ako model konštruktívnej komunikácie, sú úprimní a svojich komunikačných partnerov berú ako sebe rovných a rešpektujú ich.

V časoch pandémie môžu ľudia uprednostniť bezpečnosť pred spojením s druhými, z čoho môžu plynúť pocity izolácie, beznádeje, strachu, depresie, hnevu či zníženej motivácie. Pre nachádzanie správneho pomeru medzi týmito dvomi potrebami je užitočná práve asertivita, ktorá pracuje z vyvažovaním jednotlivých potrieb. Asertívnym správaním vyvolávame v druhých dôveru, pretože vedieť, že sa na nás môžu spoľahnúť. Ukazujeme tým tiež model správania, ktorý môžu sami nasledovať.



### Výroky sebahodnotenia

- 1 Dokážem úprimne vyjadriť, ako sa cítim, bez toho, aby som druhých rozrušil.
- 2 Často hovorím „áno“, keď by som v skutočnosti chcel povedať „nie“.
- 3 Je pre mňa náročné „ustáť si svoje“ v spore s niekým druhým.
- 4 Keď s niekým nesúhlasím, snažím sa svoj názor utvrdiť.
- 5 Prispôsobím sa správaniu druhého, aj keď nie je také, aké by som si vybral.
- 6 Pre dosiahnutie výsledkov často zvyšujem hlas.
- 7 Nebojím sa hovoriť ľuďom, čo si myslím, aj keď som vystavený nepriateľskej reakcii.
- 8 Verím, že to, ako sa ľudia správajú, je ich vec.
- 9 Keby som sa zrazu dostal do pozície toho, ktorý má za úlohu zvládnuť nejakú krízu, cítil by som sa zraniteľne.
- 10 Je pre mňa jednoduché vyjadriť a presadiť svoj názor aj v situácii, keď sa druhí ľudia snažia presadiť tie svoje.
- 11 Často som kritický voči svojmu vlastnému správaniu.
- 12 Verím, že otvorenosť v oblasti toho, ako sa cítim, pomáha jasnosti komunikácie.
- 13 Keď ma ľudia kritizujú, cítim sa nepríjemne.
- 14 Keď sa ma druhí ľudia snažia prinútiť niečo urobiť, obvykle sa mi podarí dosiahnuť kompromis, s ktorým sú obe strany spokojné.
- 15 K problémom sa staviam demokraticky a s nastavením sa dohodnúť.
- 16 Je pre mňa jednoduché nechať druhých presadiť ich názory na úkor toho môjho.
- 17 Otvorené prejavovanie svojich emócií považujem za zraniteľnosť a preto to často nerobím.
- 18 Je pre mňa jednoduché identifikovať sa s problémami druhých a cítiť za nich zodpovednosť.





## Časť 3

### 3.1 Slovník pojmov

#### 3.1.1 Úvod

Slovník SoCrATest je dokument, ktorý obsahuje zoznam a definíciu kľúčových pojmov a skratiek používaných v projekte SoCrATest. Slúži ako referencia pre konečných príjemcov a zainteresované strany na zabezpečenie spoločného porozumenia terminológie používanej vo všetkých častiach projektu na hodnotenie a testovanie mäkkých zručností a kreativity. Projektový slovník obsahuje definície pojmov a akúkoľvek jedinečnú alebo špecializovanú slovnú zásobu, ktorá bola použitá pri klastroch a opise zručností.

V našom slovníku sme pojmy rozdelili čo najprehľadnejšie v abecednom poradí, čitateľsky a používateľsky prívetivo. Pomáha používateľom, ktorí nemusia mať špecializované znalosti alebo nerozumejú predmetu, rýchlo a ľahko pochopiť dôležité pojmy. Jeho cieľom je zlepšiť komunikáciu a porozumenie medzi tými, ktorí majú rôzne úrovne odborných znalostí a vedomostí. Poskytnutím jasných a stručných definícií slovník pomáha predchádzať zmätkom a nedorozumeniam a tiež uľahčuje účinnejšiu a efektívnejšiu komunikáciu. Môže byť užitočný aj vo vzdelávacom prostredí, aby pomohol používateľom pochopiť nové pojmy a terminológiu.

#### 3.1.2 Pojmy v slovníku

##### A

Pojem	Popis
Adaptabilita (Adaptability)	Schopnosť primerane reagovať na zmenené alebo meniace sa situácie; schopnosť upraviť alebo prispôbiť svoje správanie rôznym okolnostiam alebo rôznym ľuďom.
Aktívne počúvanie (Active listening)	Aktívne počúvanie neznamená len počúvať, ale aj chápať, interpretovať a hodnotiť to, čo počujeme.
Analytické zručnosti (Analytical skills)	Analytické zručnosti sú vlastnosti a schopnosti, ktoré vám umožňujú pozorovať, skúmať a interpretovať tému s cieľom rozvíjať komplexné myšlienky a riešenia.
Analytické myslenie (Analytical thinking)	Analytické myslenie je pojem, ktorý sa používa na opis procesu myslenia, pri ktorom sa abstraktne rozdeľuje celok na jeho jednotlivé časti s cieľom skúmať tieto časti a ich vzťahy. Je to vlastnosť, ktorá



	je u uchádzačov o zamestnanie najžiadanejšia, pretože im pomáha identifikovať a definovať problémy, získavať kľúčové informácie z údajov a vypracovať realizovateľné riešenia problémov s cieľom otestovať a overiť príčinu problému a následne vypracovať riešenia na ich vyriešenie.
Argumentácia (Reasoning)	Argumentácia je proces myslenia, počas ktorého si jedinec uvedomuje problém, identifikuje ho, hodnotí a rozhoduje o jeho riešení.
Asertivita (Assertiveness)	Adaptívny štýl komunikácie, pri ktorom jednotlivci priamo vyjadrujú svoje pocity a potreby, pričom rešpektujú ostatných. Nedostatok asertivity môže prispievať k depresii a úzkosti, zatiaľ čo neadaptívne prístupy k asertivite sa môžu prejavovať ako agresia.
Autenticita (Authenticity)	Vlastnosť byť skutočný alebo pravdivý. Každodenná prax zbavovania sa toho, kým si myslíme, že by sme mali byť, a prijímania toho, kým sme. Bežná definícia hovorí, že byť autentický znamená žiť svoj život v súlade s vlastnými hodnotami a cieľmi.
Autorita (Authority)	Schopnosť ovplyvňovať ostatných. Moc vydávať príkazy alebo prijímať rozhodnutia. Právo riadiť alebo kontrolovať niekoho alebo niečo.

## B

Pojem	Popis
Bezmocnosť (Helplessness)	Bezmocnosť je presvedčenie, že nikto nemôže urobiť nič, aby zlepšil zlú situáciu (napríklad diagnostikovanie choroby). V mnohých ohľadoch je teda bezmocnosť presvedčením, že kontrola nad situáciou alebo jej výsledkami je nemožná. Tak ako všetky presvedčenia, aj bezmocnosť je naučená.
Brainstorming	je metóda skupinového riešenia problémov, ktorá zahŕňa spontánne prispievanie tvorivými nápadmi a riešeniami. Táto technika si vyžaduje intenzívnu, voľnú diskusiu, v ktorej je každý člen skupiny povzbudzovaný, aby premýšľal nahlas a navrhoval čo najviac nápadov na základe svojich rôznych znalostí.

## C, Č

Pojem	Popis
Čestnosť (Honesty)	Vo všeobecnosti pravdivosť, čestnosť a bezúhonnosť. Poctivosť, hovorenie pravdy a čestné konanie je viac



	ako len nekľamať, nezavádzať, nekradnúť a nepodvádzať. Zahŕňa prejavovanie úcty voči druhým a integritu a sebauvedomenie.
--	---

## D

Pojem	Popis
Dedukcia (Deduction)	Proces usudzovania, pri ktorom sa postupuje od všeobecného ku konkrétnemu a pri ktorom záver nevyhnutne vyplýva zo súboru predpokladov tak, že záver nemôže byť nepravdivý, ak sú predpoklady pravdivé. Ide o samotný proces odvodzovania.
Delegovanie (Delegation)	Delegovanie je predanie autority a zodpovednosti vykonať určité konkrétne aktivity inej osobe. Je to proces prerozdelenia a odovzdania práce inému človeku.
Divergentné myslenie (Divergent thinking)	Je myšlienkový proces alebo metóda, ktorá vedie rôznymi smermi. Niektoré z nich sú konvenčné a niektoré originálne. Zvyčajne prebieha spontánne, voľne plynúcim, "nelineárnym" spôsobom. Keďže niektoré z výsledných myšlienok sú originálne, divergentné myslenie predstavuje potenciál pre tvorivé myslenie a riešenie problémov.
Dôvera (Trust)	Spoliehanie sa na niekoho alebo niečo alebo dôvera v jeho spoľahlivosť. V medziľudských vzťahoch sa dôvera vzťahuje na istotu, ktorú má osoba alebo skupina ľudí v spoľahlivosť inej osoby alebo skupiny; konkrétne je to miera, do akej každá strana cíti, že sa môže spoľahnúť na druhú stranu, že urobí to, čo hovorí, že urobí. Kľúčovým faktorom nie je vnútorná čestnosť druhých ľudí, ale ich predvídateľnosť. Väčšina psychológov považuje dôveru za základnú zložku zrelých vzťahov s inými ľuďmi, či už intímnych, sociálnych alebo terapeutických.
Dôveryhodnosť (Trustworthiness)	Je schopnosť byť čestný, spoľahlivý a dôveryhodný. Priamo súvisí s etikou v dvoch špecifických dimenziách: bezúhonnosť a zhovievavosť. V profesionálnom prostredí je to istota, že niekto veci urobí. Je dôležitou zložkou efektívneho a účinného pracovného prostredia.
Duševná rovnováha (Mental Balance)	Psychický stav osoby, ktorá funguje na uspokojivej úrovni emocionálneho a behaviorálneho prispôsobenia.



## E

Pojem	Popis
Efektívnosť (Effectiveness)	je schopnosť produkovať požadovaný výsledok alebo schopnosť produkovať požadovaný výstup. Je to schopnosť robiť veci dobre, úspešne a bez plytvania.
Emócie (Emotions)	Emócie sú duševné stavy vyvolané neurofyziologickými zmenami, ktoré sú rôzne spojené s myšlienkami, pocitmi, reakciami správania a určitým stupňom potešenia alebo nespokojnosti (radosť, smútok, hnev, strach, odpor,...). Emócie zvyčajne zahŕňajú pocity, ale od pocitov sa líšia tým, že majú zjavnú alebo implicitnú angažovanosť vo vzťahu k svetu.
Emocionálna inteligencia (Emotional intelligence)	Emocionálna inteligencia (EI) je schopnosť vnímať, interpretovať, prejavovať, ovládať a používať naše pocity na efektívnu a konštruktívnu komunikáciu s inými ľuďmi. Táto schopnosť vyjadrovať a ovládať emócie je nevyhnutná, ale rovnako dôležitá je aj schopnosť chápať, interpretovať a reagovať na emócie iných.
Emocionálne uvažovanie (Emotional reasoning)	Emocionálne uvažovanie je kognitívny proces, pri ktorom jednotlivец usudzuje, že jeho emocionálna reakcia dokazuje, že niečo je pravda, napriek opačným empirickým dôkazom. Emocionálne uvažovanie vytvára "emocionálnu pravdu", ktorá môže byť v priamom rozpore s inverznou "vnímanou pravdou".
Empatia (Empathy)	Chápanie osoby z pohľadu jej referenčného rámca, a nie z vlastného, alebo sprostredkované prežívanie pocitov, vnemov a myšlienok tejto osoby. Empatia sama osebe neznamená motiváciu byť nápomocný, hoci sa môže zmeniť na súcit alebo osobnú nepohodu, ktorá môže vyústiť <b>sympatie</b> a následne do konania. Empatia voči osobe (klientovi, používateľovi, pacientovi) môže byť cestou k pochopeniu klientových poznatkov, afektov, motivácií alebo správania.
Entuziazmus (Enthusiasm)	Pocit nadšenia alebo vášne pre nejakú činnosť, vec alebo objekt.
Etika (Ethics)	Morálne princípy, ktoré riadia správanie človeka alebo jeho aktivitu. Odvetvie filozofie, ktoré skúma obsah morálnych súdov (t. j. čo je správne a čo nesprávne) a ich povahu (t. j. či by sa takéto súdy mali považovať za objektívne alebo subjektívne).



Experimentovanie (Experimentation)	Činnosť alebo proces skúšania nových nápadov, metód alebo činností.
---------------------------------------	---

## F

Pojem	Popis
Flexibilita (Flexibility)	Flexibilita je osobnostná črta, ktorá opisuje, do akej miery sa človek dokáže vyrovnáť so zmenami okolností a premýšľať o problémoch a úlohách novým, tvorivým spôsobom.

## G

Neexistujú žiadne pojmy.

## H

Pojem	Popis
Hodnotenie (Evaluation)	Systematický, zámerný a štruktúrovaný proces interpretácie zhromažďovania a analýzy údajov (kvantitatívnych a kvalitatívnych), Skúma pôvodné ciele a to, čo sa buď predpokladá, alebo čo sa dosiahlo a ako sa to dosiahlo.
Hodnoty (Values)	Z psychosociálneho hľadiska sú hodnoty zásadami alebo normami správania; sú vlastným úsudkom o tom, čo je v živote dôležité. Sú to individuálne presvedčenia, ktoré motivujú ľudí konať takým alebo onakým spôsobom. Základné ľudské hodnoty sa vzťahujú na tie hodnoty, ktoré sú podstatou ľudského bytia. Medzi hodnoty, ktoré sa považujú za základné hodnoty vlastné ľuďom, patria pravda, čestnosť, vernosť, láska, mier atď. pretože vyzdvihujú základné dobro ľudských bytostí a celej spoločnosti.
Hypotéza (Hypothesis)	Predpoklad alebo navrhované vysvetlenie vytvorené na základe obmedzených dôkazov ako východisko pre ďalšie skúmanie. Vo vedeckom kontexte je to testovateľné tvrdenie o vzťahu medzi dvoma alebo viacerými premennými alebo navrhované vysvetlenie nejakého pozorovaného javu. Vo filozofii je vyslovené tvrdenie základom pre úvahy, bez akéhokoľvek predpokladu o jeho pravdivosti.



I

Pojem	Popis
Implementácia (Implementation)	Proces realizácie rozhodnutia alebo plánu; vykonanie. Implementácia ako taká je činnosť, ktorá musí nasledovať po akejkoľvek predbežnej úvahe, aby sa niečo skutočne stalo.
Impulz (Impulse)	Náhle silné a nerefektované nutkanie alebo túžba konať. V psychológii vyjadrenie psychickej energie z inštinktívnych pohnútok.
Inovatívne myslenie (Innovative thinking)	Schopnosť vytvoriť niečo nové, odkloniť sa od tradičných myšlienkových vzorcov. Pomocou inovatívneho myslenia možno generovať nové nápady, konať inak a prichádzať s novými riešeniami problémov.
Integrita (Integrity)	Čestné správanie a dôsledné a nekompromisné dodržiavanie pevných morálnych a etických zásad a hodnôt. V etike sa integrita považuje za čestnosť a pravdivosť alebo správnosť konania.
Intelektuálna flexibilita (Intellectual flexibility)	Morálna schopnosť prispôbiť svoje vnímanie - priznať si svoje obmedzenia vnímania, prijať spätnú väzbu a učiť sa z osobných skúseností, vrátane vlastných chýb, ako aj z poznatkov a skúseností iných. Otvorenosť mysle, schopnosť prijať a začleniť nové informácie a posunúť sa.
Inteligencia (Intelligence)	Schopnosť získavať informácie, učiť sa zo skúseností, prispôbovať sa prostrediu, chápať a správne využívať schopnosť myslieť a uvažovať.
Interakcia (Interaction)	Vzťah medzi dvoma alebo viacerými systémami, ľuďmi alebo skupinami, ktorý vedie k vzájomnému alebo recipročnému ovplyvňovaniu.
Interpersonálne zručnosti (Interpersonal skills)	Správanie a taktiky, ktoré človek využíva na efektívnu interakciu s ostatnými. Ľudia používajú medziľudské zručnosti neustále, keď komunikujú s ostatnými, či už na pracovisku, v spoločenských situáciách alebo v rodine.
Interpretácia (Interpretation)	Vysvetlenie významu nejakej veci. V oblasti sociálnej pomoci (napr. dobrovoľníckej práce) môže interpretácia poskytnúť jednotlivcovi alternatívny pohľad na problém. Pomáha dostať sa k základným trendom, vzorcom a otázkam súvisiacim s problémom.
Intuícia (Intuition)	Okamžitý vhl'ad alebo vnímanie v protiklade k vedomému uvažovaniu alebo reflexii. Schopnosť okamžite pochopiť alebo poznať niečo na základe



	svojich pocitov, a nie faktov.
--	--------------------------------

## J

Neexistujú žiadne pojmy.

## K

Pojem	Popis
Kognitívne zručnosti (Cognitive skills)	Kognitívne zručnosti, nazývané aj kognitívne funkcie, kognitívne schopnosti alebo kognitívna kapacita, sú zručnosti založené na mozgových funkciách, ktoré sú potrebné pri získavaní vedomostí, manipulácii s informáciami a uvažovaní. Ide o základné zručnosti, ktoré váš mozog používa na myslenie, čítanie, učenie, zapamätanie, uvažovanie a pozornosť.
Kompetentnosť (Competency)	Schopnosť robiť niečo úspešne alebo efektívne. Kompetencia je súbor vedomostí, schopností, zručností, skúseností a správania, ktoré vedú k efektívnemu výkonu činností jednotlivca.
Komunikácia (Communication)	Poskytovanie alebo výmena informácií hovorením, písaním alebo použitím iného média.
Koncentrácia (Concentration)	Činnosť alebo schopnosť sústrediť celú svoju pozornosť.
Konflikt (Conflict)	Rozsiahly spor; boj, súperenie; stret alebo ostrý nesúhlas (ako medzi myšlienkami, záujmami alebo cieľmi); duševný boj vyplývajúci z potrieb, pohnútok, želaní alebo požiadaviek, ktoré sú v protiklade alebo nie sú zlučiteľné.
Konfrontácia (Confrontation)	Konfrontácia je prvok konfliktu, v ktorom sa strany navzájom konfrontujú a priamo sa zapájajú do vzájomného sporu.
Konvergentné myslenie (Convergent thinking)	Zameriava sa na dosiahnutie jedného dobre definovaného riešenia problému. Vo všeobecnosti znamená schopnosť dať "správnu" odpoveď na štandardné otázky, ktoré si nevyžadujú výraznú kreativitu, napríklad vo väčšine úloh v škole a v štandardizovaných testoch inteligencie s výberom odpovede.
Kooperácia (Cooperation)	Kooperácia je proces, v ktorom dvaja, alebo viacerí ľudia, organizácie či iné entity pracujú spoločne na splnení jednej úlohy či dosiahnutí jedného cieľa.



Koordinácia (Coordination)	Schopnosť rôznych častí fungovať spoločne, organizácia rôznych prvkov činností, ktorá im umožňuje efektívne spolupracovať, napr. skupiny ľudí pracujú spoločne efektívnym a organizovaným spôsobom.
Koučovanie (Coaching)	Je forma rozvoja, pri ktorej skúsená osoba, nazývaná kouč, podporuje učiaceho sa alebo klienta pri dosahovaní konkrétneho osobného alebo profesionálneho cieľa poskytovaním odbornej prípravy a poradenstva. Učiaci sa sa niekedy nazýva koučovaný.
Kreativita (Creativity)	Schopnosť vytvárať alebo rozvíjať originálne práce, teórie, techniky alebo myšlienky. Tvorivý jedinec sa zvyčajne vyznačuje originalitou, predstavivosťou a expresivitou.
Kredibilita (Credibility)	Charakteristika dôveryhodnosti a vierohodnosti. Skutočnosť, že sme prijímaní ako pravdiví, skutoční alebo čestní.
Kríza (Crisis)	Situácia (napr. traumatická zmena), ktorá u účastníkov vyvoláva výrazný kognitívny alebo emocionálny stres. Krízy sú negatívne zmeny v ľudských alebo v životných záležitostiach, najmä ak sa vyskytnú náhle, bez varovania alebo len s malým alebo žiadnym varovaním.

## L, Ľ

Pojem	Popis
Laterálne myslenie (Lateral thinking)	Riešenie problémov nepriamym a tvorivým prístupom, zvyčajne prostredníctvom pohľadu na problém v novom a neobvyklom svetle.
Líderstvo (Vodcovstvo) (Leadership)	Procesy spojené s vedením iných ľudí vrátane organizovania, riadenia, koordinovania a motivovania ich úsilia na dosiahnutie určitých skupinových alebo organizačných cieľov. Vedenie býva recipročné (vodcovia ovplyvňujú nasledovníkov a nasledovníci ovplyvňujú vodcov), transakčné (vodcovia a nasledovníci si vymieňajú svoj čas, energiu a zručnosti s cieľom zvýšiť svoje spoločné odmeny), transformačné (vodcovia inšpirujú a motivujú nasledovníkov) a skôr kooperatívne ako nátlakové (nasledovníci dobrovoľne prijímajú návrhy vodcu)





Logické myslenie (Logical thinking)	Analyzovanie situácie alebo problému pomocou rozumu a navrhovanie možných riešení. Logicky mysliaci ľudia zhromažďujú všetky informácie, ktoré môžu, vyhodnocujú fakty a potom metodicky rozhodujú o najlepšom spôsobe, ako postupovať ďalej.
Ľudské potreby (Human needs)	Stav napätia v organizme vyplývajúci z nedostatku niečoho, čo je potrebné na prežitie, blaho alebo osobné naplnenie. Potreby sa odlišujú od želaní. V prípade potreby spôsobuje nedostatok jasný nepriaznivý výsledok: dysfunkciu. Ľudské potreby sa bežne používajú na označenie hnacích síl konania ľudí, motívov ľudského správania.
Ľudské vzťahy (Human relations)	sa týkajú schopnosti zdravo komunikovať s ostatnými a budovať pevné vzťahy. Z pohľadu manažérov v podniku zahŕňajú proces vytvárania systémov a komunikačných kanálov, ktoré umožňujú skupinové vzťahy so zamestnancami, ako aj silné vzťahy medzi jednotlivcami.

## M

Pojem	Popis
Mäkké zručnosti (Soft skills)	Osobné vlastnosti, ktoré človeku umožňujú efektívne a <u>harmonicky</u> komunikovať s inými ľuďmi. Sú to netechnické zručnosti, ktoré opisujú spôsob práce a interakcie s ostatnými. Na rozdiel od tvrdých zručností nie sú nevyhnutne niečím, čo sa naučíte na kurze, ako napríklad analýza údajov alebo programovanie. Namiesto toho odrážajú váš štýl komunikácie, pracovnú morálku a štýl práce.
Manažment (Management)	Proces zaobchádzania s vecami alebo ľuďmi alebo ich kontrola. Jednotlivec alebo skupina jednotlivcov, ktorí vyzývajú a dohliadajú na osobu alebo kolektív ľudí v snahe dosiahnuť požadované ciele a úlohy. Okrem toho definícia manažmentu zahŕňa schopnosť plánovať, organizovať, monitorovať a riadiť jednotlivcov
Medziľudské (Interpersonal relationships) vzťahy	Medziľudské vzťahy vznikajú na základe vzájomných interakcií ľudí v sociálnych situáciách. Toto spojenie môže byť založené na dôvernom vzťahu, láske, solidarite, podpore, pravidelných obchodných interakciách alebo na inom type sociálneho spojenia



	alebo záväzku.
Morálka (Morality)	System presvedčení alebo súbor hodnôt týkajúcich sa správneho konania, na základe ktorých sa správanie posudzuje ako prijateľné alebo neprijateľné.
Motivácia (Motivation)	Podnet, ktorý dáva zmysel alebo smer správaniu a pôsobí v ľuďoch na vedomej alebo nevedomej úrovni. Motívy sa často delia na a) fyziologické, primárne alebo organické motívy, ako sú hlad, smäd a potreba spánku, a b) osobné, sociálne alebo sekundárne motívy, ako sú afiliácia, súťaživosť a individuálne záujmy a ciele.
Multidisciplinárny prístup (Multidisciplinary Approach)	Spôsob riešenia odborných otázok, pri ktorom spolupracujú jednotlivci z rôznych odborov alebo profesií s cieľom získať dôkladnejšie, podrobnejšie pochopenie podstaty otázok a následne vypracovať komplexnejšie odpovede.
Mylná predstava (Misconception)	Názor alebo stanovisko, ktoré je nesprávne, pretože je založené na <u>nesprávnom</u> myslení alebo chápaní.

## N

Pojem	Popis
Nenásilná komunikácia (Non-violent communication)	Nenásilná komunikácia je prístup ku komunikácii založený na princípoch nenásilia. Nie je to technika na ukončenie nezhôd, ale skôr metóda určená na zvýšenie empatie a zlepšenie kvality života tých, ktorí túto metódu využívajú, a ľudí okolo nich.
Neverbálna komunikácia (Non-verbal communication)	Neverbálna komunikácia je prenos správ alebo signálov prostredníctvom neverbálnej roviny, ako je očný kontakt, mimika, gestá, postoj a reč tela. Zahŕňa používanie sociálnych náznakov, kineziológie, vzdialenosti a fyzického prostredia/vzhľadu, tónu a výšky hlasu a dotyku.
Nonkomformista (Nonconformist)	Osoba, ktorá sa svojím správaním alebo názormi neprispôsobuje prevládajúcim predstavám alebo zvyklostiam.

## O

Pojem	Popis
Odolnosť (Resilience)	Proces a výsledok úspešnej adaptácie na ťažké alebo náročné životné skúsenosti, najmä prostredníctvom mentálnej, emocionálnej a behaviorálnej flexibility a prispôsobenia sa vonkajším a vnútorným požiadavkám. K



	tomu, ako dobre sa ľudia adaptujú na nepriaznivé udalosti, prispieva viaceru faktorov, medzi ktorými prevládajú a) spôsoby, akými jednotlivci vnímajú svet a ako sa s ním vyrovnávajú, b) dostupnosť a kvalita sociálnych zdrojov a c) špecifické stratégie zvládania. Psychologický výskum ukazuje, že zdroje a zručnosti spojené s pozitívnejšou adaptáciou (t. j. väčšou odolnosťou) možno kultivovať a praktizovať.
Optimizmus (Optimism)	Optimizmus je duševný postoj charakterizovaný nádejou a dôverou v úspech a pozitívnu budúcnosť. Optimisti majú tendenciu vnímať ťažkosti ako skúsenosti na učenie alebo dočasné neúspechy. Je to súbor presvedčení a vlastností, ktoré pomáhajú jednotlivcom uvažovať skôr o pozitívnych ako o negatívnych aspektoch života.
Osobné hodnoty (Personal Values)	Sú "širšie želateľné ciele", ktoré motivujú konanie ľudí a slúžia ako riadiace zásady v ich živote. Každý človek má hodnoty, ale každý človek má iný súbor hodnôt. Tieto rozdiely sú ovplyvnené kultúrou jednotlivca, jeho osobnou výchovou, životnými skúsenosťami a celým radom ďalších vplyvov. Sú to vlastné etické a osobnostné ciele človeka.
Osobné silné stránky (Personal Strength)	Osobné silné stránky sú pozitívne osobnostné vlastnosti, vedomosti a schopnosti. Sú definované ako naše zabudované schopnosti pre určitý spôsob myslenia, cítenia a správania.
Osobnostné črty (Personality Traits)	Relatívne stabilná, konzistentná a trvalá vnútorná charakteristika, ktorá sa odvodzuje zo vzorca správania, postojov, pocitov a zvykov jednotlivca.
Osobný rast (Personal Growth)	Je proces rozvíjania nových zručností, postojov, konania, alebo reakcií, ktoré môžu mať pozitívny vplyv na váš život a zvýšiť vašu celkovú pohodu. Úspešný osobný rast si vyžaduje motiváciu, túžbu zlepšovať sa a ochotu usilovať sa o zmeny.
Otvorenosť mysle (Open-mindedness)	zahŕňa vnímavosť voči širokej škále myšlienok, argumentov a informácií. Otvorenosť sa vo všeobecnosti považuje za pozitívnu vlastnosť. Je potrebná na kritické a racionálne myslenie. Otvorenosť mysle zahŕňa kladenie otázok a aktívne vyhľadávanie informácií, ktoré spochybňujú vlastné presvedčenie. Zahŕňa tiež presvedčenie, že ostatní ľudia by mali mať možnosť slobodne vyjadrovať svoje názory a argumenty, aj keď s nimi nemusíte nevyhnutne súhlasiť.

## P

Pojem	Popis
Pocit(y) (Feeling(s) )	Pocity sú subjektívne, hodnotiace vnemy a sú nezávislé od pocitov, myšlienok alebo obrazov, ktoré



	ich vyvolávajú. Nevyhnutne sa hodnotia ako príjemné alebo nepríjemné, ale môžu mať špecifickejšie intrapsychické vlastnosti (napr. afektívny tón strachu sa prežíva inak ako tón hnevu). Pocit je teda len mentálnym obrazom toho, čo sa deje v našom tele, keď prežívame emóciu.
Podnikanie (Business)	je spôsob obživy alebo zarábania peňazí výrobou alebo nákupom a predajom výrobkov a služieb. Je to tiež "akákoľvek« činnosť alebo podnikanie za účelom zisku.
Posilnenie (Empowerment)	Proces posilňovania a zvyšovania sebadôvery, najmä pokiaľ ide o kontrolu vlastného života a presadzovanie svojich práv. Podpora zručností, vedomostí a sebadôvery potrebných na prevzatie väčšej kontroly nad svojím životom.
Pozorovanie (Observation)	Pozorné a dôkladné skúmanie objektu, procesu alebo iného javu s cieľom zhromaždiť o ňom údaje alebo vyvodit' závery.
Pozornosť (Attention)	Stav, v ktorom sa vedomostné zdroje sústreďujú skôr na určité aspekty prostredia než na ostatné a centrálny nervový systém je v stave pripravenosti reagovať na podnety.
Pozitivita (Positivity)	Praktizovanie pozitívneho alebo optimistického postoja alebo tendencia k nemu.
Pozitívna psychológia (Positive Psychology)	Pozitívna psychológia je odvetvie psychológie zamerané na silné stránky charakteru a správania, ktoré jednotlivcom umožňujú budovať zmysluplný a účelný život - posunúť sa od prežívania k prosperite.
Predispozícia (Predisposition)	Predispozícia je akýkoľvek súbor faktorov, ktoré síce nie sú priamou príčinou, ale zvyšujú pravdepodobnosť, že sa u subjektu prejaví určitá osobnostná črta alebo vlastnosť, alebo sa u neho vyvinie určitá porucha alebo chovanie. Genetickými predispozíciami môžu byť napríklad závislosti od drog alebo alkoholu alebo dokonca typy osobnosti. Vlastný rozvoj osobnosti môže byť iniciovaný interakciou určitých biologických, psychologických alebo environmentálnych faktorov.
Predsudok (Prejudice)	Negatívny postoj voči inej osobe alebo skupine, ktorý sa vytvoril ešte pred akoukoľvek skúsenosťou s touto osobou alebo skupinou. Predsudky zahŕňajú afektívnu zložku (emócie, ktoré sa pohybujú od miernej nervozity až po nenávisť), kognitívnu zložku (predpoklady a presvedčenia o skupinách vrátane stereotypov) a behaviorálnu zložku (negatívne



	správanie vrátane diskriminácie a násilia). Predsudky bývajú odolné voči zmene, pretože skresľujú vnímanie informácií týkajúcich sa skupiny zo strany zaujatého jednotlivca. Predsudky založené na rasovej skupine sú rasizmom, predsudky založené na pohlaví sú sexizmom, predsudky založené na chronologickom veku sú ageizmom a predsudky založené na zdravotnom postihnutí sú ableizmom.
Prekonceptia (Preconception)	Presvedčenie alebo očakávanie súvisiace s nejakým postojovým bodom, ktoré sa uplatňuje ešte pred získaním podstatných informácií o danom bode.
Prenositel'né zručnosti (Transferable skills)	Zručnosti nad rámec kvalifikácie. Zručnosti a schopnosti, ktoré ste si osvojili počas celého života, v škole alebo na univerzite, doma, v spoločenskom živote, ako aj vďaka skúsenostiam na pracovisku. Často sa nazývajú "prenosné zručnosti", pretože tieto všeobecné zručnosti môžete uplatniť v rôznych oblastiach, pracovných prostrediach a odvetviach (napr. spolupráca, riešenie problémov, riadenie času, tvorivé myslenie, prispôsobivosť atď.)
Presvedčenie (viera) (Beliefs)	Viera je postoj, že niečo je pravda, alebo že nejaké tvrdenie o svete je pravdivé. V epistemológii používajú filozofi termín "presvedčenie" na označenie postojov o svete, ktoré môžu byť buď pravdivé, alebo nepravdivé.
Prioritizácia (Prioritization)	Prioritizácia je činnosť, ktorá usporadúva položky alebo činnosti podľa ich vzájomnej dôležitosti.
Proaktívne správanie (Proactivity)	Proaktivita alebo proaktívne správanie sa vzťahuje na správanie, ktoré je iniciované samým sebou a ktoré sa snaží vyriešiť problém skôr, ako sa vyskytne. Proaktívne správanie zahŕňa konanie v predstihu pred budúcou situáciou namiesto reakcie.

## Q

Neexistujú žiadne pojmy.

## R

Pojem	Popis
Racionálne myslenie (Rational thinking)	Racionálne myslenie je definované ako používanie rozumu, schopnosť pochopiť zmysel vecí a používanie logiky na zistenie a overenie faktov.



Raport (Rapport)	V psychológii ide o schopnosť nadviazať kontakt s inými ľuďmi spôsobom, ktorý vytvára atmosféru dôvery a porozumenia. Vrelý, uvoľnený vzťah vzájomného porozumenia, prijatia a sympatizujúcej zhody medzi jednotlivcami alebo osobami navzájom.
Receptivita (Receptiveness)	Vlastnosť spočívajúca v ochote počúvať alebo prijímať nové myšlienky, dojmy alebo návrhy. Učenie, ktoré je uľahčené prostredníctvom sociálnych interakcií s inými jednotlivcami.
Reciprocita (Reciprocity)	Kvalita skutku, procesu alebo vzťahu, v ktorom jedna osoba prijíma výhody od druhej a na oplátku poskytuje rovnocennú výhodu.
Reflexia (Reflection)	Skúmanie, uvažovanie a analýza vlastných myšlienok, pocitov a činov. Podmienka alebo schopnosť tejto činnosti sa nazýva <b>sebareflexia</b> .
Regulácia emócií (Emotion regulation)	Je schopnosť kontrolovať vlastný emocionálny stav. Môže zahŕňať také správanie, ako je prehodnotenie náročnej situácie s cieľom znížiť hnev alebo úzkosť, skrývanie viditeľných známk smútku alebo strachu alebo zameranie sa na dôvody, prečo sa cítiť šťastný alebo pokojný.
Relaxácia (Relaxation)	Zníženie intenzity, energie alebo napätia, ktoré vedie k upokojeniu mysle, tela alebo oboch.
Rešpekt (Respect)	Postoj alebo správanie preukazujúce úctu, rešpekt, úctu, záujem a iné podobné pozitívne vlastnosti voči jednotlivcovi alebo subjektu. Úcta môže slúžiť dôležitému účelu v medziľudských a medziskupinových vzťahoch, napríklad tým, že pomáha pri komunikácii.
Riadenie rizík (Risk management)	Je štruktúrovaný prístup k riadeniu neistoty súvisiacej s hrozbou, postupnosť ľudských činností zahŕňajúca: posúdenie rizika, vypracovanie stratégií na jeho riadenie a zmiernenie rizika pomocou manažérskych zdrojov.
Riešenie konfliktov (Conflict solving)	Riešenie konfliktov je proces, ktorým dve alebo viac strán dosahuje mierové riešenie sporu..
Riešenie problému (Problem solving)	Riešenie problému je akt definovania problému; určenia príčiny problému; identifikácie a stanovenia priorit a výberu alternatív riešenia; a realizácie riešenia.
Rozhodovanie (Decision-making)	V psychológii sa rozhodovanie považuje za kognitívny proces, ktorého výsledkom je výber presvedčenia alebo konania z viacerých možných alternatív. Môže byť racionálne alebo iracionálne.
Rozptylenie	Podnet alebo úloha, ktorá odvádza pozornosť od



(Distraction)	úlohy primárneho záujmu.
---------------	--------------------------

S, Š

Pojem	Popis
Samoregulácia (Self-regulation)	Kontrola vlastného správania pomocou sebakontroly (vedenie záznamov o správaní), sebahodnotenia (vyhodnocovanie informácií získaných počas sebakontroly) a sebaupevňovania (odmeňovanie sa za vhodné správanie alebo za dosiahnutie cieľa).
Sebaaktualizácia (Self-actualization)	Úplná realizácia toho, čoho je človek schopný, zahŕňajúca maximálny rozvoj schopností a plné zapojenie sa do života a jeho ocenenie, predovšetkým v podobe vrcholných zážitkov. Tento pojem sa spája najmä s Abrahamom Maslowom, ktorý považoval proces smerovania k plnému potenciálu za základný, ale dosiahnuteľný až po naplnení základných potrieb fyzického prežitia, bezpečia, lásky a spolupatričnosti a úcty. Nazýva sa aj <u>sebarealizácia</u> .
Sebadisciplína (Self-discipline)	1. Kontrola vlastných impulzov a túžob, vzdanie sa okamžitého uspokojenia v prospech dlhodobých cieľov. 2. Odhodlané dodržiavanie určitého režimu alebo postupu v záujme dosiahnutia svojich cieľov.
Sebadôvera (Confidence)	Pocit alebo presvedčenie, že človek môže niekomu alebo niečomu veriť alebo sa na niekoho alebo niečo spoľahnúť. Dôvera pochádza z latinského slova "fidere", čo znamená "dôverovať"; preto mať sebadôveru znamená dôverovať sebe samému.
Sebaobraz (Self-concept)	Popis a hodnotenie seba samého, vrátane psychologických a fyzických charakteristík, vlastností, zručností, rolí atď. Sebakoncepty prispievajú k pocitu identity jednotlivca v priebehu času. Vedomá reprezentácia sebakonceptu čiastočne závisí od nevedomej schematizácie seba samého. Hoci sú sebakoncepty zvyčajne do určitej miery vedomiu dostupné, ich reprezentácia môže byť potlačená, ale napriek tomu môžu ovplyvňovať úsudok, náladu a vzorce správania.
Sebauvedomenie (Self-awareness)	Schopnosť zamerať sa na seba a na to, ako vaše činy, myšlienky alebo pocity zodpovedajú alebo nezodpovedajú vašim vnútorným normám. Ak je niekto veľmi sebavedomý, dokáže sa objektívne hodnotiť, ovládať svoje emócie, zosúladiť svoje



	správanie so svojimi hodnotami a správne pochopiť, ako ho vnímajú ostatní.
Sebaúčinnosť (Self-efficacy)	Vzťahuje sa na presvedčenie jednotlivca o jeho schopnosti vykonávať potrebné úkony a správať sa tak ako je potrebné na dosiahnutie konkrétnych výkonov. Odráža dôveru v schopnosť vykonávať kontrolu nad vlastnou motiváciou, správaním a sociálnym prostredím.
Sebavedomie (Self-confidence)	Opisuje sa ako sebadôvera: dôvera vo vlastné schopnosti, spôsobilosti a úsudok. Je to postoj k svojim <b>schopnostiam a zručnostiam</b> . Znamená, že akceptujete a dôverujete si a máte pocit kontroly nad svojím životom. Dobre poznáte svoje silné a slabé stránky a máte na seba pozitívny názor.
Sebavyjadrenie (Self-expression)	Slobodné vyjadrenie svojich pocitov, myšlienok, nadania, postojov alebo impulzov prostredníctvom takých prostriedkov, ako je verbálna komunikácia, výtvarné, dekoratívne, literárne a divadelné umenie a iné bežné činnosti (napr. záhradkárstvo, šport). Podstatou sebavyjadrenia je činnosť vyjadrovania sa a môže mať širokú škálu foriem.
Schopnosti počúvať (Listening skills)	Sú to zručnosti, ktoré prispievajú k schopnosti presne prijímať informácie pri komunikácii s inými ľuďmi. Počúvanie je schopnosť presne prijímať a interpretovať správy v procese komunikácie. Bez schopnosti efektívne počúvať sa správy ľahko nesprávne pochopia. V dôsledku toho sa komunikácia narúša a odosielateľ správy môže byť ľahko frustrovaný alebo podráždený. Ak existuje jedna komunikačná zručnosť, ktorú by ste sa mali snažiť ovládať, potom je to schopnosť počúvať.
Sociálna interakcia (Social interaction)	Akýkoľvek proces, ktorý zahŕňa vzájomné podnety alebo reakcie medzi dvoma alebo viacerými jednotlivcami. Sociálna interakcia zahŕňa rozvoj spolupráce a súťaže, vplyv statusu a sociálnych rolí a dynamiku skupinového správania, vedenia a konformity. Trvalá sociálna interakcia medzi konkrétnymi jednotlivcami vedie k vytváraniu sociálnych vzťahov.
Sociálny dôkaz (Social proof)	Je psychologický jav, pri ktorom ľudia berú na zreteľ konanie iných v snahe prisúdiť správne správanie k danej situácii. V podstate ide o predstavu, že keďže to robia iní, mal by som to robiť aj ja. Ide o čiastočný odraz "mentality stáda".
Spätná väzba	Reakcie, ktoré informujú jednotlivca o správnosti,





(Feedback)	fyzičkom účinku alebo sociálnom či emocionálnom vplyve jeho správania alebo myslenia. V medziľudských vzťahoch a terapii poskytuje informačná spätná väzba jednotlivcovi pohľad na to, ako ho vnímajú iní ľudia. V behaviorálnej terapii je informačná spätná väzba určená na priamu pomoc pri zmene a formovaní správania.
Spolupráca (Collaboration)	Schopnosť pracovať spoločne s inými alebo spoločne, najmä v intelektuálnom úsilí.
Spracovanie údajov (Data processing)	Vykonávanie operácií s údajmi, najmä počítačom, s cieľom získať, transformovať alebo klasifikovať informácie.
Správanie (Behaviour)	Spôsob, akým človek koná alebo sa správa, najmä voči iným.
Starostlivosť o seba (Self-care)	Je definovaná ako venovanie primeranej pozornosti vlastnému fyzickému a psychickému zdraviu. Je to schopnosť starať sa o seba prostredníctvom uvedomenia, sebakontroly a sebestačnosti s cieľom dosiahnuť, udržať alebo podporiť optimálne zdravie a pohodu.
Strategické myslenie (Strategic thinking)	Je to jednoducho zámerný a racionálny myšlienkový proces, ktorý sa zameriava na analýzu kritických faktorov a premenných, ktoré ovplyvňujú realitu. Vo svojej najjednoduchšej podobe je strategické myslenie schopnosťou plánovať budúcnosť. Je to schopnosť pripraviť stratégie a koncipovať myšlienky, ktoré sa vyrovnávajú s meniacim sa prostredím a zároveň zohľadnia rôzne výzvy, ktoré nás čakajú. Schopnosť aplikovať stratégiu na dosiahnutie požadovaného cieľa.
Stratégie zvládania (Coping strategies)	Vzťahuje sa na vedomé stratégie používané na zvládanie nepríjemných emócií. Stratégie zvládania môžu byť kognitívne alebo behaviorálne a môžu byť individuálne alebo sociálne.
Stres (Stress)	Fyziologická alebo psychologická reakcia na vnútorné alebo vonkajšie stresory. Stres zahŕňa zmeny, ktoré ovplyvňujú takmer každý systém tela a majú vplyv na to, ako sa ľudia cítia a správajú. Môže sa prejavovať búšením srdca, potením, suchom v ústach, dýchavičnosťou, nervozitou, zrýchlenou rečou, zosilnením negatívnych emócií (ak sa už prežívajú) a dlhším trvaním únavy zo stresu. Silný stres sa prejavuje všeobecným adaptačným syndrómom. Tým, že stres spôsobuje tieto zmeny mysle a tela, priamo prispieva k psychickým a fyziologickým poruchám a



	chorobám a ovplyvňuje duševné a fyzické zdravie, čím znižuje kvalitu života.
Súlad so sebou samým (Self-concordance)	Miera, do akej ľudia nasledujú osobné ciele v súlade s pocitmi vnútorného záujmu a zhodnosti identity. Ciele v súlade so sebou samým sú ciele, ktoré sú v súlade s tým, kto sme, s naším autentickým ja a s tým, čo chceme v živote skutočne robiť.
Šťastie (Happiness)	je stav emocionálnej pohody (pocit radosti, veselosti, spokojnosti,...), ktorý človek prežíva buď v užšom zmysle, keď sa mu v určitom okamihu prihodí niečo dobré, alebo v širšom zmysle ako pozitívne hodnotenie svojho života a úspechov celkovo - teda pocit subjektívnej pohody.

## T

Pojem	Popis
Termín (Deadline)	Termín je úzke časové pole alebo konkrétny časový bod, do ktorého musí byť cieľ alebo úloha splnená.
Transparentnosť (Transparency)	Transparentnosť ako etický princíp znamená fungovať takým spôsobom, aby ostatní ľahko videli, aké činnosti sa vykonávajú. Transparentnosť predpokladá otvorenosť, komunikáciu a zodpovednosť. Asi najčastejšie sa používa v prenesenom význame na označenie stavu, v ktorom sú veci bez akejkoľvek snahy niečo skrývať. Je to zručnosť, ktorá od vás vyžaduje, aby ste boli čestným a priamym.
Trpezlivosť (Patience)	Schopnosť akceptovať alebo <u>tolerovať</u> oneskorenie, problémy alebo utrpenie bez toho, aby sme sa <u>rozčuľovali</u> alebo <u>znepokojovali</u> .
Tvrdé zručnosti (hard skills)	sú špecifické schopnosti, spôsobilosti a súbory zručností, ktoré jednotlivec môže mať a preukázať merateľným spôsobom. Zvyčajne sa zameriavajú na konkrétne úlohy potrebné na vykonanie práce, ako je používanie špecifického softvéru, nástrojov alebo iného vybavenia. Mnohé tvrdé zručnosti sú technické a veľmi žiadané.

## U

Pojem	Popis
Uvedomovanie si situácie (Situational awareness)	Vedomé poznanie bezprostredného prostredia a udalostí, ktoré sa v ňom odohrávajú. Situačné



	uvedomovanie zahŕňa vnímanie prvkov v prostredí, chápanie ich významu a ich vzájomného vzťahu a projekciu ich budúcich stavov.
--	--

## V

Pojem	Popis
Vďačnosť (Gratitude)	Vlastnosť byť vďačný; pripravenosť prejavit' vďačnosť a opätovať láskavosť. Vďačnosť je stav aj vlastnosť.
Verbálna komunikácia (Verbal communication)	Verbálna komunikácia je používanie slov na výmenu informácií s inými ľuďmi. Môže teda zahŕňať hovorenú aj písomnú komunikáciu. Mnohí ľudia však tento pojem používajú len na označenie hovorenej komunikácie. Verbálny prvok komunikácie spočíva v tom, aké slová vyberiete a ako budú vypočuté a interpretované.
Vertikálne myslenie (Vertical thinking)	Riešenie problémov pomocou konvenčných logických postupov. Je to typ prístupu k problémom, ktorý zvyčajne zahŕňa selektívny, analytický a postupný prístup.
Vízia (Vision)	Mentálny obraz niečoho alebo niekoho vytvorený predstavivosťou. Či už v osobnom živote alebo v podnikaní, jasná vízia nám umožní vymedziť cestu k úspechu. Dosiachnutie tejto vízie však závisí od nášho vlastného zmýšľania a od toho, či sme pripravení denne sa testovať spôsobom, ktorý bude niekedy neprijemný a ťažký, ale úplne nevyhnutný na uskutočnenie zmeny.
Vizualizácia (Visualization)	Proces vytvárania vizuálneho obrazu v mysli alebo mentálneho nácviku plánovaného pohybu s cieľom naučiť sa zručnosti alebo zlepšiť výkon. V oblasti kreativity podporujeme a iniciujeme vytváranie nových nápadov. Vizualizácia je preto účinným kreatívnym nástrojom.
Vnímanie (Perception)	Proces alebo výsledok uvedomovania si predmetov, vzťahov a udalostí pomocou zmyslov, ktorý zahŕňa činnosti ako rozpoznávanie, pozorovanie a rozlišovanie. Tieto činnosti umožňujú organizmom organizovať a interpretovať prijaté podnety do zmysluplných poznatkov a konať koordinovaným spôsobom.
Vnútoraná motivácia (Intrinsic motivation)	Vnútoraná motivácia zahŕňa vykonávanie úlohy, pretože je pre vás osobne prospešná. Je definovaná



	ako vykonávanie činnosti pre vlastné uspokojenie, a nie pre nejaký oddeliteľný dôsledok. Pri vnútornej motivácii je človek pohnutý k činnosti skôr pre zábavu alebo výzvu, ktorá s ňou súvisí, než kvôli vonkajším produktom, tlakom alebo odmenám.
Vonkajšia motivácia (Extrinsic motivation)	Vonkajšia motivácia zahŕňa dokončenie úlohy alebo prispôsobenie správania vplyvom vonkajších príčin, ako je vyhnutie sa trestu alebo získanie odmeny. Motivácia, ktorá je poháňaná vonkajšou odmenou.
Všímavý stav mysle (Mindfulness)	Mentálny stav dosiahnutý sústredením sa na prítomný okamih a pokojným uvedomovaním si a prijímaním svojich pocitov, myšlienok a telesných vnemov, ktorý sa používa ako terapeutická technika.
Vyjednávanie (Negotiation)	Vzájomný komunikačný proces, v ktorom dve alebo viaceré strany sporu skúmajú konkrétne otázky, vysvetľujú svoje postoje a vymieňajú si ponuky a proti ponuky v snahe nájsť riešenie alebo výsledok, ktorý je prijateľný pre všetky strany.

W

Neexistujú žiadne pojmy.

X

Neexistujú žiadne pojmy.

Y

Neexistujú žiadne pojmy.

Z

Pojem	Popis
Závazok (Commitment)	Stav alebo vlastnosť oddanosti veci, činnosti atď.; záväzok alebo povinnosť, ktorá obmedzuje slobodu konania.
Zodpovednosť (Responsibility)	<i>Prevzatie zodpovednosti</i> znamená uznanie a prijatie rozhodnutí, ktoré ste urobili, činností, ktoré ste vykonali, a výsledkov, ku ktorým viedli. Skutočná



	autonómia vedie k tomu, že človek má zodpovednosť a zároveň ju aj preberá. Zodpovednosť je základným prvkom integrity; je to súlad toho, čo si myslíte, čo hovoríte a čo robíte. Zodpovednosť je nevyhnutná pre vzájomnú podporu, dôveru a udržiavanie plnohodnotných vzťahov.
Zmena správania (Behaviour modification)	Schopnosť prispôbiť postup či štýl práce tak, aby vyhovoval potrebám situácie. Vo všeobecnosti sa zaň považuje proces zmeny vzorcov ľudského správania pomocou rôznych motivačných techník, ako je negatívne a pozitívne posilňovanie, vymiznutie, vyhasínanie, formovanie a reťazenie. Môže byť užitočným nástrojom na podporu žiaduceho správania.
Zrozumiteľnosť (Clarity)	Vlastnosť byť súvislý a zrozumiteľný; vlastnosť byť <u>jasný</u> a <u>ľahko zrozumiteľný</u> , viditeľný alebo počuteľný; vlastnosť transparentnosti.

## Zdroje / Referencie:

1. APA Dictionary of Psychology: <https://dictionary.apa.org/>
2. Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/>
3. Encyclopedia Britannica: <https://www.britannica.com/topic/>
4. Oxford Learner's Dictionaries: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/>
5. Wikipedia, The Free Encyclopedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Main\\_Page](https://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page)



## 3.2 Zoznam referencií

### *Kreatívne zručnosti*

Allen, D. Getting Things Done: the Art of Stress-Free Productivity, New York, Viking.

Amabile T., Hadley C. N., Kramer S. J., (2002). Creativity under the gun. Harvard Business Review, 80(8).

Barile, M. (2017). Cosa fare (e cosa evitare) per essere più creativi. State of Mind. Cambridge Dictionary.

Coon D., Mitterer J.O., (2016). Psicologia Generale, a cura di Stefano Mastandrea, UTET Università.

Covey S. R., The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. – Paperback.

Csikszentmihalyi M., (1997). Creativity. New York: HarperCollins.

Finke, R. A., W.T. (1996). Creative Cognition: Theory, Research and Applications. Boston, MA: MIT Press.

Gandolfi G., Il processo di selezione. Strumenti e tecniche (colloquio, test, assessment di selezione). Manuale pratico applicativo con test ed esercitazioni, Franco Angeli, 2004.

Hill, R. and Dunbar, R. 2002. Social Network Size in Humans. Human Nature, Vol. 14, No. 1, pp. 53–72.

Martindale, C. (1999). Handbook of Creativity. Cambridge University Press, pp. 137–152.

Rifkin, J. La civiltà dell'empatia, Milano, Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.

Scott S.J. How to Stop Procrastinating: A Simple Guide to Mastering Difficult Tasks and Breaking the Procrastination Habit.

Sternberg R. J., Lubart T. I., (1995). Defying the crowd. New York: The Free Press.

Wellman, B. and Berkowitz, S.D. (1988). Social Structures: A Network Approach. Cambridge: Cambridge University Press.



### *Vodcovské zručnosti*

7 Leadership Skills You Need To Succeed. (2020) © ResourcefulManager (article)  
Dostupné z: <https://www.resourcefulmanager.com/guides/leadership-skills/>

9 Ways You Can Improve Your Perseverance Skills. (2019) Dostupné z:  
<https://www.success.com/9-ways-to-improve-your-perseverance-skills/>

Balancing Politeness and Honesty. (2022) © 2011 - 2022 SkillsYouNeed.com (article).  
Dostupné z: <https://www.skillsyouneed.com/ips/polite-vs-honest.html>

Building Rapport. (2022) © 2011 - 2022 SkillsYouNeed.com Dostupné z:  
<https://www.skillsyouneed.com/ips/rapport.html>

Coaching Skills (2022) © 2011 - 2022 SkillsYouNeed.com (article) Dostupné z:  
<https://www.skillsyouneed.com/learn/coaching-skills.html>

Coaching skills for Managers. (2022) © Crowe Associates Ltd. (article) Dostupné z:  
<http://www.crowe-associates.co.uk/coaching-and-mentoring-skills/coaching-skills-for-managers/>

Communicating the Vision. (2022) © 2011 - 2022 SkillsYouNeed.com (article). Dostupné z:  
<https://www.skillsyouneed.com/lead/communicating-vision.html>

Communicating with transparency and integrity. (2022) UC Berkeley. Dostupné z:  
<https://sa.berkeley.edu/sites/default/files/images/communicatingwithtransparency.pdf>

Continuous Professional Development. (2022) © 2011 - 2022 SkillsYouNeed.com (article).  
Dostupné z: <https://www.skillsyouneed.com/ps/continuing-professional-development.html>

Creating a Compelling Vision. (2022) © 2011 - 2022 SkillsYouNeed.com (article).  
Dostupné z: <https://www.skillsyouneed.com/lead/compelling-vision.html>

Decision Making. (2022) © 2011 - 2022 SkillsYouNeed.com (article). Dostupné z:  
<https://www.skillsyouneed.com/ips/decision-making.html>

Gratitude is the Attitude to Promote Honesty in the Workplace (2019) © Association for Psychological Science. Dostupné z:  
<https://www.psychologicalscience.org/news/minds-business/gratitude-is-the-attitude-to-promote-honesty-in-the-workplace.html>

Honesty. (2022) © 2022 VIA Institute on Character (article). Dostupné z:  
<https://www.viacharacter.org/character-strengths/honesty>



Honesty, communication and vulnerability – leading in a time of crisis. (2020) Birmingham Business School Blog (article) Dostupné z: <https://blog.bham.ac.uk/business-school/2020/05/14/leading-in-a-time-of-crisis/>

How the Best Leaders Build Rapport with Their Employees. (2021) Copyright @ 2022 Links International. Dostupné z: <https://linksinternational.com/blog/how-the-best-leaders-build- rapport-with-their-employees/>

How to be Polite. (2022) © 2011 - 2022 SkillsYouNeed.com (article). Dostupné z: <https://www.skillsyouneed.com/ips/politeness.html>

How to Be Transparent in the Workplace. (2021) © 2022 Indeed. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/being-transparent>

How to Coach (2018). Copyright © Mind Tools Ltd, 2018. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/blog/offers/wp-content/uploads/sites/5/2019/08/How-to-Coach-2018.pdf>

Influencing Skills. (2022) CIPS. Dostupné z: <https://www.cips.org/knowledge/procurement-topics-and-skills/people-and-skills/influencing-skills/>

Leadership Skills. (2022) © 2011 - 2022 SkillsYouNeed.com (article). Dostupné z: <https://www.skillsyouneed.com/leadership-skills.html>

Leadership Skills: Definitions and Examples. (2021) © 2022 Indeed. (article) Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/leadership-skills>

Leading with Integrity During Times of Crisis (2022) © 2022 Entrepreneur Media, Inc. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/page/leading-with-integrity-during-times-of-crisis>

Lifelong Learning. (2022) © 2011 - 2022 SkillsYouNeed.com (article). Dostupné z: <https://www.skillsyouneed.com/learn/lifelong-learning.html>

Perseverance. (2022) © 2022 VIA Institute on Character. Dostupné z: <https://www.viacharacter.org/character-strengths/perseverance>

Persuasion and Influencing Skills. (2022) © 2011 - 2022 SkillsYouNeed.com (article). Dostupné z: <https://www.skillsyouneed.com/ips/persuasion-skills.html>

Practical Steps to Personal Development. (2022) © 2011 - 2022 SkillsYouNeed.com (article). Dostupné z: <https://www.skillsyouneed.com/ps/personal-development-practical-steps.html>





The Crucial Role of Reliable and Trustworthy Managers During a Crisis. (2020) © Great Place to Work® Institute. (article) Dostupné z: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/the-crucial-role-of-reliable-and-trustworthy-managers-during-a-recession>

The Three P's of Pandemic Leadership. (2022) © 2011 - 2022 SkillsYouNeed.com (article). Dostupné z: <https://www.skillsyouneed.com/rhubarb/pandemic-leadership.html>

Transferable skills. (2022) © 2011 - 2022 SkillsYouNeed.com (article). Dostupné z: <https://www.skillsyouneed.com/general/transferable-skills.html>

Transparency and Accountability: The Non-Negotiable Traits of a Successful Employee. (2022) © 2011 - 2022 SkillsYouNeed.com (article). Dostupné z: <https://www.skillsyouneed.com/rhubarb/transparency-accountability-traits.html>

Trustworthiness and Conscientiousness. (2022) © 2011 - 2022 SkillsYouNeed.com (article). Dostupné z: <https://www.skillsyouneed.com/ps/trustworthiness-conscientiousness.html>

Arella, S. (2021) The most important perseverance skills. (article) Dostupné z: <https://www.zippia.com/advice/perseverance-skills/>

Carucci, Ron. (2020) How Great Leaders Persevere When Things Are In A Shambles. (article) Forbes. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/roncarucci/2020/02/10/how-great-leaders-persevere-when-things-are-in-a-shambles/?sh=1375e39c2ce3>

Cruz, J. (2014) Qualities of a Great Volunteer: Integrity. (article) International Volunteer Card. Dostupné z: <https://www.volunteercard.com/2014/07/qualities-of-a-great-volunteer-integrity/>

Ernst, A., Philippe L. Frederick and A. D'Argembeau. (2018) Wanting or having to: The role of goal self-concordance in episodic future thinking. (article) Consciousness and Cognition 66 (2018) p.26-39. Dostupné z: [https://www.elaborer.org/pdf/2018\\_5.pdf](https://www.elaborer.org/pdf/2018_5.pdf)

ESN Team. (2021) How Effective Leaders Negotiate and Influence Positive Outcomes in Crisis. Dostupné z: <https://www.negotiate.org/how-effective-leaders-negotiate-and-influence-positive-outcomes-in-a-crisis/>

Goleman, D. (2013) Working with Emotional Intelligence. Bloomsbury.

Green, Charles H. (2008). Why Companies Don't Create Trust Internally. ©TrustedAdvisor (article). Dostupné z: <https://trustedadvisor.com/trustmatters/why-companies-dont-create-trust-internally>



Heathfield, Susan M. (2021) What is Integrity? (article) Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-integrity-really-1917676>

Kendra, Ch. (2020) Reciprocity. Dostupné z: <https://www.verywellmind.com/what-is-the-rule-of-reciprocity-2795891>

Khilvani, D. (2020) DECISIVENESS: The Gem of Leadership. Dostupné z: <https://illuminatemaims.thinkerspoint.in/soft-skills/decisiveness-gem-leadership/>

Miller, Kelly. (2022). Must-Have Coaching Skills for Managers and Leaders. Dostupné z: <https://positivepsychology.com/coaching-skills-managers-leaders/>

Nini, Markus. (2021) Decisiveness: Why decisive action matters for professionals in leadership positions and beyond. © 2021 by CQ. (article) Dostupné z: <https://www.ckju.net/en/dossier/decisiveness-why-decisive-action-matters-for-professionals-in-leadership-and-beyond>

Poumpouras, Evy. (2021). Becoming Bullet Proof. New York: Simon & Schuster, Inc.

Prichard, Skip. (2017). Dostupné z: <https://www.skipprichard.com/how-leaders-create-a-compelling-vision-to-engage-inspire/>

Silvermant, Dan. (2022) Influencing Skills Ultimate Guide – Persuasion Skills. © Copyright Making Business Matter (MBM) Limited 2002-2022. Dostupné z: <https://www.makingbusinessmatter.co.uk/influencing-skills-ultimate-guide/>

Sutton, J. (2021) What Is the Coaching Leadership Style? (article) Dostupné z: <https://positivepsychology.com/coaching-leadership-style/>

Wilson, Graham. What are coaching styles and how do they work? © 2020 - 2025 Successfactory. Dostupné z: <https://www.thesuccessfactory.co.uk/blog/coaching-styles-and-how-they-work>.



### *Manažérske zručnosti*

Conflict Management (2022) © 2011 - 2022 managementstudyguide.com (article)  
Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/conflict-management-tips.htm>

Creative thinking (2022) © 2011 - 2022 thebalancemoney.com (article) Dostupné z:  
<https://www.thebalancecareers.com/creative-thinking-definition-with-examples-2063744>

Decision making (2022) © 2011 - 2022 referenceforbusiness.com (article) Dostupné z:  
<https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Cos-Des/Decision-Making.html>

Delegate effectively (2022) © 2011 - 2022 online.hbs.edu (article) Dostupné z:  
<https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-delegate-effectively>

Delegating effectively (2022) © 2011 - 2022 flashhub.io (article) Dostupné z:  
<https://www.flashhub.io/delegating-tasks-effectively/>

Delegating Work: Expert Solutions to Everyday Challenges (2008). [Harvard Business Review Press](#). Boston, MA, United States. ISBN13 9781422118771

Delegation (2022) © 2011 - 2022 cyc-net.org (article) Dostupné z: <https://cyc-net.org/cyc-online/cycol-0901-delegation.html>

Delegation – Business Management (2022) © 2011 - 2022 yourarticlelibrary.com (article) Dostupné z: <https://www.yourarticlelibrary.com/management/8-guiding-factors-to-make-delegation-more-effective-business-management/>

Doing what matters in times of stress: an illustrated guide. Geneva: World Health Organization; 2020. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. ISBN 978-92-4-000391-0.

Interpersonal Skills (2022) © 2011 - 2022 SkillsYouNeed.com (article) Dostupné z:  
<https://www.skillsyouneed.com/ips/conflict-and-mediation.html>

Leadership Skills (2022) © 2011 - 2022 SkillsYouNeed.com (article) Dostupné z:  
<https://www.skillsyouneed.com/lead/delegation.html>

Management skills (2022) © 2011 - 2022 SkillsYouNeed.com (article) Dostupné z:  
<https://www.skillsyouneed.com/general/>

Negotiation Skills (2022) © 2011 - 2022 SkillsYouNeed.com (article) Dostupné z:  
<https://www.skillsyouneed.com/ips/negotiation-persuasion-skills.html>

Personal Skills – Time Management (2022) © 2011 - 2022 SkillsYouNeed.com (article)  
Dostupné z: <https://www.skillsyouneed.com/rhubarb/build-perfect-schedule.html>



Positive thinking (2022) © 2011 - 2022 Webmd.com (article) Dostupné z: <https://www.webmd.com/mental-health/positive-thinking-overview>

Presentation Skills (2022) © 2011 - 2022 SkillsYouNeed.com (article) Dostupné z: <https://www.skillsyouneed.com/presentation-skills.html>

Problem Solving (2022) © 2011 - 2022 SkillsYouNeed.com (article) Dostupné z: <https://www.skillsyouneed.com/ips/problem-solving.html>

Self-motivation (2022) © 2011 - 2022 SkillsYouNeed.com (article) Dostupné z: <https://www.skillsyouneed.com/ps/self-motivation.html>

Soft Skills (2022) © 2011 - 2022 valadims.com (article) Dostupné z: <https://www.valamis.com/hub/hard-skills-vs-soft-skills>

Soft skills (2022) © 2011 - 2022 investopedia.com (article) Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/soft-skills.asp>

Stress Management (2022) © 2011 - 2022 educba.com (article) Dostupné z: <https://www.educba.com/stress-management-skills/>

Teamwork (2022) © 2011 - 2022 ScienceDirect.com (article) Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/topics/medicine-and-dentistry/teamwork>

Bevelin, P. (2003). Seeking Wisdom: From Darwin to Munger, Kindle Edition.

Brabandt, C. (2022) Negotiations in Times of Crises: From Negotiation Skills to Negotiation Intelligence. Paperback – March 27, 2022, ISBN 979-8433904729.

Castle, T. (2018). The art of Negotiation. IAS Publishing, Bromley, United Kingdom, ISBN 9781912615124.

Clifton, J.; Harter, J. (2019). It's the Manager. Lear your strengths. Gallup, ISBN978-1-59562-224-2.

Coleman, P., Deutsch, M., Marcus, E. (2014). The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice. [John Wiley & Sons Inc.](https://www.wiley.com) New York. United States. ISBN 9781118526866.

Collins-Sussman, B. (2015). Debugging Teams. Better Productivity through Collaboration. O'Reilly Media. ISBN 978-1491932056.

Cooper, M., (2009). Effective Communication Skills. *Penguin Books Ltd., London, USA*, ISBN 978-1-59184-242-2.



- Dweck, C. (2017). *Mindset - Updated Edition: Changing the Way You think To Fulfil Your Potential*. Little, Brown Book Group, London, United Kingdom. ISBN 13 9781472139955.
- Fleming, P. (2012). *Negotiation Skills in a week. Brilliant Negotiating In Seven Simple Steps*. Hodder & Stoughton, ISBN 9781473609617.
- Frey, B. (2002). *Motivation and Compensation: 53-87* in Bruno S. Frey & Margit Osterloh (Eds.), *Successful Management by Motivation – Balancing Intrinsic and Extrinsic Rewards* Berlin (Springer, 2002):76.
- Goleman, D. (1994). *Emotional Intelligence*. Bantam Dell. New York.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., Raiffa H., (2015). *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions*, Harvard Business Review Press, Boston, USA, ISBN 978-1-63369-104-9.
- Heath D., Heath C., (2013). *Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work*, Crown Publishing Group, USA, ISBN 978-0-307-95639-2.
- Kahneman, D. (2013). *Thinking, Fast and Slow*. Farnar, Straus and Giroux, USA. ISBN 978-0-374-53355-7.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1988). Coping as a mediator of emotion. *Journal of personality and social psychology*, 54, 466 – 475.
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team. A Leadership Fable*. Jossey-Bass Inc., U.S. ISBN 978-0787960759.
- McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20(5), 321–333. <https://doi.org/10.1037/h0022225>
- McConnon, S., McConnon, M. (2010). *Managing Conflict in the Workplace: How to Develop Trust and Understanding and Manage Disagreements*. Little, Brown Book Group. London. ISBN 9781845284138.
- McGrath, J.E. (1976). Stress and behaviour in organizations. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- McNulty, E.; Marcus, L. (2020), *Are You Leading Through the Crisis— or Managing the Response?* Harvard Business Review, March. Dostupné z: <https://hbr.org/2020/03/are-you-leading-through-the-crisis-or-managing-the-response>.
- Meyer, E. (2004). *Sustaining Motivation in Times of Change due to Crisis*, Munich, GRIN Verlag, Dostupné z: <https://www.grin.com/document/44617>
- Ong, L.; O.; Linden, W.; Young, S. (2004). *Stress management What is it?* Elsevier. *Journal of Psychosomatic Research* 56, 133 – 137.
- Schein, E., Schein, A. (2021). *Humble Inquiry, Second Edition: The Gentle Art of Asking Instead of Telling*. Berrett-Koehler Publishers. Kindle Edition.



Steel, W. (2009). Presentation Skills 201. Outskirts Press.

Taylor, A. (2020). Soft Skills Hard Results. A Practical Guide to People Skills for Analytical Leaders. Practical Inspiration Publishing.

Theobald, T. (2019). Develop Your Presentation Skills. How to Inspire and Inform with Clarity and Confidence. Kogan Page.

Vieira, D.A., Meirinhos, V., Ardions, A., Araújo, M.S. & Carvalho, P. (2019). Soft skills list and Mind map. ULISSE IO2 Soft Skills Report 2. Dostupné na stránke projektu ULISSE - Understanding, Learning and Improving Soft Skills for Employability-, n° 2018-1-IT01-KA203-048286, co-funded by the ERASMUS+ Program of the European Union website: <https://ulisseproject.eu/>

Young, S. (2019). Ultra learning: Master Hard Skills, Outsmart the Competition, and Accelerate Your Career. Harper Business. ISBN 9780062852687.

Watanabe, K., (2009). Problem Solving 101, *Penguin Books Ltd., London, USA*, ISBN 978-1-59184-242-2.

Zohar, I. (2015). The art of negotiation - Leadership skills required for negotiation in time of crisis. Elsevier. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/286903542> [accessed Apr 11 2022].



### Organizačné zručnosti

Critical Appraisal Skills Programme (CASP) [Internet]. Middle Way, Oxford: CASP UK; 2014; [cited 2015 Jan 27]. Available from: <http://www.casp-uk.net/#!/casp-tools-checklists/c18f8>

Efficiency and Effectiveness. Dostupné z: <https://usersite.datalab.eu/pantheonusermanual/> (April, 2022)

Focus On: Six Strategic Steps for Situational Assessment. Dostupné z: <https://www.publichealthontario.ca/-/media/documents/F/2015/focus-on-situational-assessment.pdf/>

Guidelines for Social Literacy Training (different authors). 2014. EACEA LLP Project No 527497-LLP-I-2012-I-SI-GRUNDTVIG-GMP

Mind Tools, Content Team. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/videos/prioritization-transcript.htm> (April, 2022)

Organization and Collaboration Skills. Dostupné z: <https://sl.chalized.com/> (May, 2022).

Role of Cooperation. Dostupné z: <https://article1000.com/types-cooperation-role-cooperation/> (May, 2022).

Search pyramids. [Internet]. Hamilton, ON: National Collaborating Centre for Methods and Tools; 2015; [cited 2015 Jan 27]. Available from: <http://www.nccmt.ca/registry/view/eng/181.html>

Bitenc, M. (2009). Basis of Management and Organization of Business. Ljubljana: Zavod IRC, High Education programme. Dostupné z: <http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/> (April, 2022).

Blazinsek, A. (2010). ABC of Voluntary Work. Manual for mentors(pdf). Volunteer Promotion Association. Dostupné z: <https://www.prostovoljstvo.org/resources/files/pdf/> (April, 2021).

Harrison, David. (2019). Difference between adaptability and flexibility (blog). Dostupné z: <https://blog.corenetglobal.org/blog/> (April, 2021).

Herzing University: Important Teamwork Skills you need (article). Dostupné z: <https://www.herzing.edu/blog/> (April, 2021).

Koch, Richard.(1999).The 80/20 principle. How to Build on the 20% of What you Do Best.A Currency Book – published by Doubleday a division of Random Home, Inc.

RIC, Novo mesto. (2018). Cooperative Skills, Soft Skills 4you (project). Erasmus+ Project No.: 2018-01-SI01-KA204-047088.

Stillman, Jessica. (2020).The 3 Stages of Adaptation to a Crisis (research article). Dostupné z: <https://www.inc.com/jessica-stillman/the-3-stages-of-adapting-to-a-crisis->



[according-to-a-researcher-who-has-studied-catastrophes-around-world.html](#) (April, 2021).

Taylor-Kent, Rebecca. Effective Prioritization. Dostupné z: <https://www.kent-teach.com/Blog/> (April, 2022).





### *Osobné zručnosti*

Apps, Jerold W. (1991). *Mastering the Teaching of Adults*. Florida: Krieger Publishing Company.

Brookfield, Stephen D. (1993). *Developing Critical Thinkers*. England: Open University Press, England.

Carrell, Susan E. (2001). *The Therapist's Toolbox*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Chowdhury, Madhuleena Roy. (2021). *Positive Psychology Interventions* (article). Dostupné z: <https://positivepsychology.com/positive-psychology-interventions/> (April, 2021).

Ekman, Paul. (2010). *The Roots of Empathy and Compassion* (video). Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=3AgvKJK-nrk> (April, 2021).

Jelenc Krasovec, Sabina. *Development of critical thinking and its use in adulthood*.

Kogovsek, M., Znidarsic, J. (2017). *Learning motivation and personality*

Maslow, H. Abraham. *Hierarchy of Needs: A Theory of Human Motivation*

Miller, Kelly. (2021). *Interventions and Techniques in Therapy* (article). Dostupné z: <https://positivepsychology.com/therapy-interventions-techniques/> (April, 2021).

Nordengren, Chase. (2021). *Step into Student Goal Setting: A Path to growth, motivation, and Agency*.

RIC, Novo mesto. (2018). *Cooperative Skills, Soft Skills 4you* (project). Erasmus+ Project No.: 2018-01-SI01-KA204-047088.

Seligman, Martin. (2006). *Learned Optimism: How to change Your Life and Your Mind*. New York: Vintage Books, A Division of random house, Inc.



### Sociálne zručnosti

Guidelines for Social Literacy Training (different authors). 2014. EACEA LLP Project No 527497-LLP-I-2012-I-SI-GRUNDTVIG-GMP

Social Skills. Dostupné z: <https://www.psychologytoday.com/intl> (2<sup>nd</sup> February, 2022)

Socialne vescine. Dostupné z: <https://www.center-motus.si> (26th January, 2022)

Csikszentmihalyi, Mihaly. (2018). *The Evolving Self: A Psychology for the Third Millennium*. New York: HarperCollins Publishers, Inc.

Collins, J. in Collins, M. (1992). *Social skills training and the professional helper*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd. Baffins Lane.

Ekman, Paul. 2007. *Emotions Revealed: recognizing faces and feelings to improve communication and emotions*. New York NY: St. Martin's Press.

Goleman, Daniel. 2011. *The Brain and Emotional Intelligence: New Insights*. Northampton: More than Sound

Gordon, Thomas. 1997. *Leader Effectiveness Training*. New York: The Berkley Publishing Group – A division of Penguin Putnam Inc.

Marcia, Hughes. Henry, L. Thompson. James, Bradford Terrel. 2009. *Handbook for Developing Social and Emotional Intelligence: Best Practices, Case Studies, and Strategies*. San Francisco, CA: Pfeiffer.

Rosenberg, Marshal. B.. (2015). *Nonviolent Communication: A Language of Life*. Encinitas: Puddle Dancer Press.

Seligman, Martin. (2006). *Learned Optimism: How to change Your Life and Your Mind*. New York: Vintage Books, A Division of random house, Inc.

Turnbull, James. (2021). *The Essential Guide to Assertiveness*. Librito Publishing ([libritopublishing.com](http://libritopublishing.com)).